

**T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL EMEK VE TEMEL
BENLİĞİN YAPICI NORMDIŞI DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Hasan Önal ŞEYHANLIOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Said KINGİR

Aralık 2021

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**OTEL İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL EMEK VE TEMEL
BENLİĞİN YAPICI NORMDIŞI DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Hasan Önal ŞEYHANLIOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

**Bu tez 14/12/2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından
oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.**

JÜRİ	BAŞARI DURUMU
Jüri Başkanı: Prof. Dr. Oğuz TÜRKAŸ	Başarılı
Üye: Prof. Dr. Said KINGIR	Başarılı
Üye: Prof. Dr. Orhan BATMAN	Başarılı
Üye: Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ	Başarılı
Üye: Doç. Dr. Reşat ARICA	Başarılı

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Hasan Önal ŞEYHANLIOĞLU

14/12/2021

TEŞEKKÜR

Otel işletmelerinde işgören iken yaşadıklarım ve şuan işgörenlerin otel içerisinde yaşadığı durumlar bu çalışmanın ortaya çıkmasında ilham kaynağı olmuştur. “Otel İşletmelerinde Duygusal Emegın ve Temel Benlik Değerlendirmelerinin Yapıcı Normdışı Davranışa Etkisi: Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü” başlıklı doktora tezi, bir yapı taşı olarak fayda sağlaması gayesiyle kaleme alınmıştır.

Tezin hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen, beni motive eden, gece gündüz demeyip yanımda olan katkılarını sunan tez danışmanım değerli hocam Prof. Dr. Said KINGİR’a, araştırmalarımda bana her zaman destek olan doktora hayatım boyunca yetişmemi sağlayan bilgileriyle yanımda olan değerli hocam Prof. Dr. Orhan BATMAN’a, doktora hayatım boyunca bana önemli katkılar sunan Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY’a, akademik yolda hep yanımda olan Prof. Dr. Mehmet SARIİŞİK, Doç. Dr. Savaş ARTUĞER, Doç. Dr. Gülçin ÖZBAY, Doç. Dr. Serkan ŞENGÜL’e, Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ, Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ ve Doç. Dr. Şevki ULEMA hocalarıma, yüksek lisans tez danışmanım Prof. Dr. Umut AVCI’ya doktora eğitimi boyunca akademik bakış açısıyla desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Reşat ARICA’ya ve Dr. Ömer SARAÇ’a tezimi satır satır okuyan Dr. Osman Seraceddin SESLİOKUYUCU’ya ve Dr. İnci POLAT SESLİOKUYUCU’ya manevi desteklerini benden esirgemeyen arkadaşlarım Dr. Akın AKPUR’a, Arş. Gör. Mustafa İnanç KAPUCUOĞLU’na, Arş. Gör. Burak ATASOY’a, Bilim uzmanı Rıdvan GÖR’e, Bilim uzmanı Yusuf Metehan METE’ye ve sektörde yer alan isimlerini saymakla bitiremeyeceğim yönetici arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak varlıklarıyla bana huzur veren, güç katan ve yaşamın her anında destek olan Babam Mehmet Mir ŞEYHANLIOĞLU’na, Annem Emine ŞEYHANLIOĞLU’na, Eşim Feride ŞEYHANLIOĞLU’na ve kardeşlerim Hakan ŞEYHANLIOĞLU ve Emir ŞEYHANLIOĞLU’na teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY	x

BÖLÜM 1.	
GİRİŞ	1

BÖLÜM 2.	
LİTERATÜR.....	5
2.1. Davranış Kavramı	5
2.1.1. Örgütsel davranış	6
2.1.2. Örgütsel davranış olgusunun dayandığı temeller	9
2.2. Duygusal Emek.....	10
2.2.1. Duygu kavramı	10
2.2.2. Duygusal emek kavramı ve kapsamı	13
2.2.3. Duygusal emek kavramı ile ilgili temel yaklaşımlar	16
2.2.3.1. Hochschild yaklaşımı	17
2.2.3.2. Ashforth ve Humprey yaklaşımı	18
2.2.3.3. Morris ve Feldman yaklaşımı.....	20
2.2.3.4. Grandey yaklaşımı	22
2.2.3.5. Kruml ve Geddes yaklaşımı	23
2.2.4. Duygusal emek kavramının boyutları.....	24
2.2.4.1. Duygusal çaba	24
2.2.4.2. Duygusal çelişki	25
2.2.5. Duygusal emeği etkileyen faktörler.....	26
2.2.6. Duygusal emek sonuçları.....	30
2.2.6.1. Duygusal emeğin olumlu etkileri.....	31
2.2.6.2. Duygusal emeğin olumsuz etkileri.....	32
2.3. Yapıcı Normdışı Davranış	32

2.3.1. Norm kavramı	33
2.3.2. Normdışı kavramı	34
2.3.3. Organizasyonlarda Normlara Aykırı Davranışlar.....	36
2.3.4. Yapıcı normdışı kavramı	39
2.3.4.1. Yapıcı normdışı davranışlarının tanımı.....	40
2.3.4.2. Yapıcı normdışı davranışlarının boyutları	42
2.3.5. Yapıcı normdışı davranışlarını etkileyen faktörler.....	44
2.3.6. Yapıcı normdışı davranışlarının sonuçları.....	46
2.4. Temel Benlik (Öz Benlik) Değerlendirmeleri	49
2.4.1. Benlik kavramı	50
2.4.2. Temel benlik (öz benlik) değerlendirmesi kavramı.....	52
2.4.3. Temel benlik ile ilgili ileri sürülen kuramlar	54
2.4.3.1. Benlik yaklaşımı kuramları	55
2.4.3.2. Carl Rogers'ın benlik kuramı.....	56
2.4.3.3. Maslow'un benlik kuramı	57
2.4.3.4. Erving Goffman'ın benlik kuramı.....	58
2.4.4. Temel benlik değerlendirmesi önemi	60
2.4.5. Temel benlik değerlendirmelerinin özellikleri	62
2.4.6. Temel benlik değerlendirmelerinin bileşenleri.....	65
2.4.7. Temel benlik değerlendirmelerinin örgütsel yapıdaki yeri.....	69
2.5. Personel Güçlendirme.....	72
2.5.1. Güç ve güçlendirme	72
2.5.2. Personel güçlendirme tanımı ve kapsamı	75
2.5.3. Personel güçlendirme gelişimi ve önemi	78
2.5.4. Personel güçlendirme ile ilişkili kavramlar	80
2.5.5. Personel güçlendirme unsurları	83
2.5.6. Personel güçlendirmenin boyutları.....	86
2.5.7. Personel güçlendirmenin yararları	88
2.5.8. Personel güçlendirmenin olumsuz yönleri	91
2.5.9. Güçlendirilmiş personel özellikleri	93
2.5.10. Personel güçlendirmeye ihtiyaç duyulan örgütsel/yönetimsel uygulamalar	96

BÖLÜM 3.

MATERYAL VE YÖNTEM.....	100
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	100
3.2. Araştırmanın Yöntemi	102
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	103
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	107
3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	107
3.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	108
3.6.1. Anket formunun niteliği	109
3.6.2. Mülakat formunun niteliği.....	110
3.7. Verilerin Analizi	112
3.7.1. Nicel verilerin analizi	112
3.7.2. Nitel verilerin analizi	115

BÖLÜM 4.

BULGULAR VE TARTIŞMA 116

- 4.1. Nicel Bulguların Tartışılması 116
 - 4.1.1. Katılımcıları demografik özelliklerine ilişkin bulgular 116
 - 4.1.2. Örneklemin iş bilgilerine ilişkin bulgular..... 119
 - 4.1.3. Örneklemin çalıştıkları otellerin yapısal bilgileri..... 121
 - 4.1.4. Açıklayıcı faktör analizine ilişkin bulgular 122
 - 4.1.5. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular..... 125
 - 4.1.6. Yapısal eşitlik modellemesine ilişkin bulgular..... 135
 - 4.1.7. Farklılık analizlerine ilişkin bulgular 143
- 4.2. Nitel Bulguların Tartışılması 151
- 4.3. Bulguların Bir Bütün Olarak Özet Değerlendirilmesi ve Tartışılması 156

BÖLÜM 5.

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 169

KAYNAKLAR 174

EKLER..... 211

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	: One-Way Analysis of Variance (Tek-Yönlü Varyans Analizi)
CEO	: Chief Executive Officer (Baş Yönetici)
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	: Kayser Mayer Olkin
SPSS	: Statistical Package for Social Science
SEM	: Structural Equation Modeling
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TDK	: Türk Dil Kurumu
LISREL	: Linear Structural Equations Model Language
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
AVE	: Açıklanan Varyans Oranı

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Duygusal emek tanımları.....	13
Tablo 2.2: Johari penceresi	63
Tablo 3.1: Araştırmanın hipotezleri.	103
Tablo 3.2: Araştırmanın hipotezleri	104
Tablo 3.3: Araştırmanın modeli	106
Tablo 3.4: Ölçeklerin normallik dağılımı tablosu	114
Tablo 4.1: Örneklemin demografik özellikleri.....	118
Tablo 4.2: Örneklemin iş bilgileri.....	120
Tablo 4.3: Otellerin yapısal özellikleri.....	121
Tablo 4.4: İşgörenlerin yapıcı normdışı davranış algısı ölçeğine ait güvenirlilik, açıklayıcı faktör analiz ve madde analizi sonuçları	123
Tablo 4.5: Model uyum göstergeleri.....	126
Tablo 4.6: Yapıcı normdışı davranış ölçüm modeli uyum indeksleri.....	127
Tablo 4.7: İşgörenlerin yapıcı normdışı davranış ölçeğine ait AVE ve CR değerleri ..	128
Tablo 4.8: Duygusal emek ölçüm modeli uyum indeksleri	129
Tablo 4.9: İşgörenlerin duygusal emek ölçeğine ait AVE ve CR değerleri.....	130
Tablo 4.10: Temel benlik ölçüm modeli uyum indeksleri	131
Tablo 4.11: Temel benlik değerlendirmesine ait AVE ve CR değerleri	132
Tablo 4.12: Personel güçlendirme ölçüm modeli uyum indeksleri.....	133
Tablo 4.13: Personel güçlendirme ölçeğine ait AVE ve CR değerleri	134
Tablo 4.14: Araştırma direkt modeline ait yol analizine ilişkin standardize edilmiş, t-değerleri ve açıklanan varyans düzeyleri	136
Tablo 4.15: Araştırma ikinci modeline ait yol analizine ilişkin standardize edilmiş, t-değerleri ve açıklanan varyans düzeyleri	138
Tablo 4.16: Aracılık modeline ait t-değerleri ve açıklanan varyans düzeyleri	140
Tablo 4.17: Modele ilişkin ayırt edici geçerlilik ve korelasyon sonuçları.....	141
Tablo 4.18: Ölçüm değişkenleri arasındaki korelasyon modeline ait uyum iyiliği değerleri	142
Tablo 4.19: Otel yapısal özelliklerinin duygusal emek ölçek boyutları ile karşılaştırılması.	144
Tablo 4.20: Otel sahiplik türünün duygusal emek boyutları ile karşılaştırılması.	145
Tablo 4.21: Otel yapısal özelliklerinin benlik algısı boyutları ile karşılaştırılması.	145
Tablo 4.22: Otel sahiplik türünün temel benlik değerlendirmeleri boyutu ile karşılaştırılması.	146
Tablo 4.23: Otel çeşitlerinin yapıcı normdışı davranış ölçek boyutları ile karşılaştırılması.	147
Tablo 4.24: Otel yıldız sayısının yapıcı normdışı davranış ölçek boyutları ile karşılaştırılması.	147

Tablo 4.25: Otel sahiplik türünün yapıcı normdışı davranış boyutları ile karşılaştırılması.	148
Tablo 4.26: Otel yapısal özelliklerinin personel güçlendirme ölçek boyutları ile karşılaştırılması.	150
Tablo 4.27: Otel sahiplik türünün personel güçlendirme boyutları ile karşılaştırılması.	151
Tablo 4.28: Otel yöneticilerine dair demografik bilgiler	153
Tablo 4.29: Otel yöneticilerinin çalıştıkları otellerin yapısal bilgileri.....	153
Tablo 4.30: Hipotez test sonuçları	167



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Morris ve Feldman'ın duygusal emek modeli	21
Şekil 2.2: Temel benlik değerlendirmeleri modeli.....	65
Şekil 4.1: İşgörenlerin yapıcı normdışı davranış ölçeğine ait ikinci düzey dfa path diyagramı	128
Şekil 4.2: İşgörenlerin duygusal emek ölçeğine ait ikinci düzey dfa path diyagramı...	130
Şekil 4.3: İşgörenlerin temel benlik değerlendirmesi ölçeğine ait dfa path diyagramı.	132
Şekil 4.4: İşgörenlerin personel güçlendirme ölçeğine ait ikinci düzey dfa path diyagramı	134
Şekil 4.5: Araştırmanın aracı modeli aşamaları	135
Şekil 4.6: Duygusal emek ve temel benlik değerlendirmelerinin yapıcı norm dışı davranış üzerindeki etkisine ait modelin test edilmesi	136
Şekil 4.7: Duygusal emek ve temel benliğin, personel güçlendirmenin ve yapıcı normdışı davranışın bulunduğu modelin test edilmesi	137
Şekil 4.8: Aracılık modeline ait bulgular	139
Şekil 4.9: Ölçüm değişkenleri arasındaki korelasyonun incelenmesine ait path diyagramı	141

OTEL İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL EMEK VE TEMEL BENLİĞİN YAPICI NORMDIŞI DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ

ÖZET

Otel işletmeciliğinin gelişmesiyle birlikte organizasyonun parçası olan işgören de önem kazanmıştır. İşgörenlerin organizasyon içerisinde artan önemi fiziksel çabalarıyla birlikte zihinsel çabalarını da önemli kılmıştır. Bu bağlamda işletmelerin, işgörenlerin duygusal durumlarını yönlendirme, benliği hakkında bilgi sahibi olma gibi önem taşıyan konularla ilgili olmaları gerekmektedir. Duygusal emek, temel benlik, yapıcı normdışı davranış ve personel güçlendirme uygulamaları otel işletmelerinin özelliklerine göre farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların nedenlerinin sorgulanması, çözüm önerilerinin geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Öte yandan, otel işletmelerinde duygusal emeğin, temel benliğin yapıcı normdışı davranışa etkisinin ve personel güçlendirmenin aracılık rolünün alan yazında yok denecek kadar az çalışıldığı bilinmektedir. Bu özelliğiyle araştırmanın literatürün genişlemesine katkı sağlarken, sektör temsilcilerine de önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede otel işletmeleri üzerine yapılan araştırmanın temel amacı; duygusal emeğin, temel benliğin yapıcı normdışı davranışa etkisi ve personel güçlendirmenin aracılık etkisi incelenmesidir. Araştırmanın evreni otel işletmeleridir. Örneklem olarak Ankara ve Muğla şehirlerindeki oteller seçilmiştir. Araştırma verileri bu otel işletmelerindeki yöneticilerden görüşme formu, işgörenlerden anket tekniği ile toplanmıştır. İşgörenlerden toplanan 538 anket formu ve yönetici görüşmelerinden elde edilen 22 görüşme formundan elde edilen veriler analize dahil edilmiştir. İşgörenlerden elde edilen veriler ışığında, ölçeklerin boyutlandırılması ve doğrulanması için “faktör analizi”, bağımsız olan iki grup için “t-testi”, bağımsız olan üç grup için “One-way ANOVA”, ölçekler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi, araştırma modelinin geçerlemesi için LISREL paket programında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle olan etkileşiminin ölçülmesinde ve aracılık rolünün belirlenmesinde “Yapısal Eşitlik Modellemesi” tercih edilmiştir. Yöneticilerle derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler ise içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, yapıcı normdışı davranış ölçeği Türk turizmciler için kişilerarası, yenilikçi, mücadeleci ve kurumsal normdışı davranış olmak üzere dört boyut altında toplanmıştır. Bununla birlikte duygusal emeğin yapıcı normdışı davranışa etkisinde personel güçlendirmenin kısmi aracılık rolü olduğu gözlemlenirken; temel benliğin yapıcı normdışı davranışa etkisinde personel güçlendirmenin tam aracılığı olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Duygusal Emek, Temel Benlik Değerlendirmeleri, Yapıcı Normdışı Davranış, Personel Güçlendirme, Örgütsel Davranış, Ankara, Muğla.

THE EFFECT OF EMOTIONAL LABOR AND CORE-SELF ASSESSMENTS ON CONSTRUCTIVE DEVIANT BEHAVIOR IN HOTEL BUSINESSES: THE MEDIATING EFFECT OF STAFF EMPOWERMENT

SUMMARY

With the development of hotel management, the employee, who is a part of the organization, has gained importance. The increasing importance of employees in the organization has made their mental efforts important along with their physical efforts. In this context, businesses need to be related to important issues such as directing the emotional states of the employees and having information about their self. Emotional labor, basic self-evaluations, constructive deviant behavior and staff empowerment practices differ according to the characteristics of hotel businesses. Questioning the reasons for these differences is important in terms of developing solution proposals. On the other hand, it is known that the effect of emotional labor, the effect of core self on constructive deviant behavior and the mediating role of personnel empowerment in hotel businesses are scarcely studied in the literature. With this feature, it is thought that while the research contributes to the expansion of the literature, it will also make significant contributions to the sector representatives. In this context, as the main purpose of the research on hotel businesses; The effect of emotional labor on constructive deviant behavior of core self and examining the mediating effect of staff empowerment. The universe of the research is hotel businesses. Hotels with different characteristics in the cities of Ankara and Muğla were selected as the research sample. The research data were collected from the managers in these hotel businesses by interview form and from the employees by the survey technique. 538 questionnaires collected from the employees and 22 interview forms obtained from the manager interviews were included in the study analysis. In the light of the data obtained from the employees, "factor analysis" for sizing and validating the scales, "t-test" for two independent groups, "One-way ANOVA" for three independent groups, correlation analysis for determining the relationship between the scales, validation of the research model "Structural Equation Modeling" was preferred in the LISREL package program to measure the interaction of the independent variables with the dependent variable and to determine the mediating role. The data obtained from the in-depth interviews with the managers were analyzed by content analysis method. According to the results of the research; constructive deviant behavior scale is grouped under four dimensions for Turkish tourism staff: interpersonal, innovative, challenging and institutional deviant behavior. On the other hand, it has been observed that personnel empowerment has a partial mediating role in the effect of emotional labor on constructive deviant behavior; It has been revealed that the effect of core self on constructive deviant behavior is fully mediated by staff empowerment.

Keywords: Hotel Management, Emotional Labor, Core Self Evaluations, Constructive Deviant Behavior, Staff Empowerment, Organizational Behavior, Ankara, Muğla.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Çağımızın çevresel yapısındaki makro ve mikro dengeler değerlendirildiğinde; gelişimin hızlı olması bununla birlikte geleceğe yönelik değişimlerin net olarak öngörülememesi, bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi gibi nedenler yeni pazar yapısında yeni rekabetçi ortamın çıkmasına sebebiyet vermiştir. Bu yeni rekabetçi ortama ayak uydurmasında işletmelerde için önemli bileşenlerden biri kalifiye işgörenlerdir. Otel işletmelerinde de diğer sektörlerde olduğu gibi gelişim ve değişime uyum sağlamanın en önemli etkenlerden biri işgörenler olarak kabul edilmektedir (Saldamlı, 2000, s. 292; Türkay vd., 2011, s. 202; Arpacı ve Batman, 2015, s. 74; Arıca ve Çorbacı, 2020, s. 126; Şeyhanlıoğlu ve Kınır, 2021, s. 235; Wong vd., 2021, s. 1).

Emek yoğun bir hizmet sunan otel işletmeleri sosyal sermaye olarak işgörenlerin duygu dünyasını ele almaktadır. Duygular işgörenlerin davranışlarına yön veren en önemli etkenlerdendir (Pelit ve Ayana, 2016, s. 46). İşgörenlerin hizmet verirken katlandıkları duygusal yük, çaba ve işleyişe etki eden durumlar duygusal emek olarak ele alınmaktadır. Duygusal emeğin işgörenlerin davranışlarına etkisi büyük önem arz etmektedir. Bunun oluşmasında yönetimin etkisinin payı büyük olmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde her departman içerisinde belirli duygusal kalıplara uygun olarak davranışlar sergilenmelidir. Bu kalıplarda işgörenin gülümsemesi, kızgın hali, düşünceli yapısı gibi içten sergilenen davranışlar samimi davranış olarak yer almaktadır. Bu bağlamda duygusal emeğin işleyişin içerisinde rolü büyük olup hizmet sürecinde diğer olguların hareketliliğinde de pay sahibi olmaktadır.

Temel benlik (öz benlik) olgusu, işgörenlerin kendilerini nasıl değerlendirdikleriyle alakalı olan içsel bir durumdur. Bu olgu bireylerin kendilerini iş yaşamlarında nerede konumlandıklarıyla da ilgili olmaktadır. Bireylerin bu değerlendirmeleri ve konulandırmaları iş hayatlarındaki sahip olacakları başarıyla yakından ilişkilidir (Keegan ve Den Hartog, 2019). Otel işletmelerinde bireysel başarı beraberinde

organizasyon içerisindeki başarıyı da getirmektedir. Çünkü otel işletmelerinde hizmet odaklılık ve takım çalışması yer aldığından işletmeler başarılı ve kalifiye bireyleri elinde tutmak hatta onları yönetici olarak değerlendirmek isteyeceklerdir. Bu noktada temel benlik önemli kriterlerden biri olmaktadır.

Yapıcı normdışı davranış olgusu, organizasyon ve işgörenler için veya her ikisi için de olumlu katkılar sunmak amacıyla organizasyona ait kural, politika ve normlarının çiğnenmesi olarak bilinmektedir. Bu çerçevede iki husus göz önünde bulundurulmalıdır. Birinci husus, işletmeye genel bir fayda ve katkı sağlarken; ikinci husus, bilinçli bir şekilde etik veya kural ihlallerini içermektedir (Gatzweiler vd., 2017). Bu noktada otel işletmelerinde işgörenlerin yapıcı normdışı davranışı sergilemesi dış etkenlerden oluşabilecek daha büyük zararlardan işletmeyi korumaktır. Çünkü işgören ve organizasyon üyeleri şikayet, müşteri memnuniyetsizliği, müşteri kaybı gibi durumlardan ötürü hataların minimize edilmesi düşüncesiyle hareket edilmektedir. Bu nedenle bir tercih yapılmakta otel yöneticileri tarafından belirlenen kurallara uymaktansa, işletmenin zararının engellenmesi benimsenmektedir.

Personel güçlendirme olgusu, otel işletmelerinde müşterilere hizmet sunabilmek adına işgörenlerin almış oldukları inisiyatif ve sorumluluk olarak bilinmektedir (Batman ve Mesci, 2010) . Bu olgu işgörelere dışarıdan tanınan dışsal bir olgudur. Güçlendirmeyle birlikte otel işletmelerinde faaliyet gösteren işgörenlerin yönetsel güçleri ve inisiyatif durumları daha iyi noktaya gelmesi muhtemeldir. Bu sayede müşterilerin isteklerine daha hızlı bir şekilde cevap verilebilmesi mümkün hale gelmektedir. Operasyonel işlemlerin yoğun olduğu otel işletmelerinde alt kademe işgörenler üst yönetime gözlemledikleri fikirleri aktarabilmeleri için personel güçlendirmesi gerekmektedir. İhtiyaç duyulan noktalarda personel güçlendirme bireylerin ve organizasyonların başarısını teşvik etmek noktasında kritik öneme sahiptir.

Araştırma odağında gerçekleştirilen literatür incelemesinde; duygusal emek, benlik olgusunun yapıcı normdışı davranışa etkisi ve personel güçlendirmenin aracılık rolü üzerine araştırmalara rastlanmamıştır. Bu çerçevede turizm literatürüne önemli katkılar sağlayarak gelecek çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Mevcut araştırma çerçevesinde duygusal emek, temel benlik algıları ve yapıcı normdışı davranışa etkileri ve personel güçlendirmenin aracılık rolü, hem yöneticiler hem de işgören aracılığıyla

ölçülmesi amaçlanmıştır. Buna ek olarak; söz konusu değişkenlere ilişkin farklılıklar yıldız sayısı, otel işletmelerinin yerleşim yeri ve sahiplik türü bağlamında değerlendirilerek ele alınmıştır. Bulgular tartışılarak sonuç ve öneriler ortaya konulmuştur.

Araştırmanın saha çalışmasında Muğla ve Ankara şehirleri evren olarak belirlenmiştir. Bunun en önemli nedenleri, şehir otelciliğinde Ankara'nın önemli pozisyonunun olması ve Türkiye'nin başkenti olmasından ötürü müşteri portföyünün sayısızca fazla olmasıdır. Muğla kentinin ve turist istatistikleri açısından önemli konumda olması, evren olarak tercihinde en önemli belirleyicilerdir. Saha çalışmasında Muğla ve Ankara şehirlerindeki otellerde çalışan bireylere ulaşılmaya çalışılmıştır. Pandemi koşulları, zaman ve ekonomik nedenler araştırmanın en önemli kısıtlarıdır.

Tez araştırmasında “Yapıcı Sapkın Davranış” ifadesi “Yapıcı Normdışı Davranış” olarak kullanılmıştır. İngilizce dilinde “Constructive Deviant Behavior” olan kavramın ismi Türkçe dilinde “Yapıcı Normdışı Davranış” ifadesini karşılamaktadır. Genel olarak “sapkın” ifadesi yerine “normdışı” ifadesi konuyu betimlemede uygun olarak bulunmuştur.

Tez araştırması beş bölümden meydana gelmektedir. Araştırmanın ilk bölümünde giriş yapılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde literatür incelemesi yapılmıştır. Literatür incelemesi beş ana kısımdan oluşmaktadır. Literatürün ilk kısmında davranış teorisi ve örgütsel davranış konuları genel olarak bahsedilmiştir. İkinci kısımda ise duygusal emek kavramı ve kapsamı, duygusal emekle ilgili yaklaşımlar, duygusal emek boyutları, duygusal emeği etkileyen faktörler, duygusal emek kavramının boyutları hakkında bilgiler, duygusal davranış kuralları ve duygusal emeğin sonuçları hakkında bilgiler verilmiştir. Bu sonuçlar olumlu ve olumsuz sonuçlar olarak ele alınmıştır.

Üçüncü kısımda, norm kavramı, normdışı kavramı, yapıcı normdışı davranış kavramı ele alınmıştır. Ayrıca yapıcı normdışı davranışın tanımı, yapıcı normdışı davranış etkileyen faktörler, yapıcı normdışı davranışın boyutları ve yapıcı normdışı davranışların sonuçları hakkında bilgiler verilmiştir. Dördüncü kısımda ise, temel benlik kavramı, benlik kavramı, temel benlik ile ilgili öne sürülen kuramlar (Benlik yaklaşımı kuramı, Carl Rogers'ın benlik kuramı, Maslow'un benlik kuramı, Erving Goffman'ın benlik kuramı), temel benlik değerlendirmesinin önemi, özellikleri ve

bileşenleri hakkında bilgiler verilmektedir. Buna ek olarak, benlik değerlendirmesinin örgütsel yapıdaki yeri açıklanmaktadır.

Son kısımda ise güç, güçlendirme ve personel güçlendirmenin tanımlarına yer verilmiştir. Ardından konuyla ilgili temel kavramlar açıklanmıştır. Buna ek olarak bu kısımda, personel güçlendirmenin önemi ve gelişimi, personel güçlendirmeyle ilişkili kavramlar, personel güçlendirme unsurları, personel güçlendirmenin boyutları, faydaları, sakıncaları ve olumsuz yönleri, güçlendirilmiş çalışanın özelliklerine dair bilgiler verilmektedir. En nihayetinde personel güçlendirmeye ihtiyaç duyulmasına neden olan yönetim teknikleri açıklanarak bölüm tamamlanmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise; araştırmaya ait metodolojik bilgiler sunulmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın önemi, amaçları, evreni ve örnekleme, yöntemi, sınırlılıkları, modeli ve hipotezleri, veri toplama teknikleri, ve verilerin analizleri hakkında bilgilere yer verilmektedir.

Araştırmanın dördüncü bölümü üç ana kısımdan meydana gelmektedir. İlk kısımda otel işletmelerindeki işgörenlerin demografik özellikleri, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA), Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) gibi nicel bulgulara yer verilmekte, bulgular değerlendirilmekte ve literatür ekseninde tartışılmaktadır. İkinci kısımda araştırmaya dair yöneticilerin değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan nitel bulgular tartışılıp ele alınmaktadır. Son kısımda ise genel olan bulguların özeti bir bütün halinde ele alınmaktadır.

Araştırmanın beşinci bölümünde, elde edilen sonuçlar ekseninde araştırmanın teorik ve yönetsel etkileri tartışılmakta, önerilere yer verilmektedir. Ayrıca bu ulaşılan sonuçlarda modelin ve çalışmanın amacına dair durumlara yer verilmiştir

BÖLÜM 2. LİTERATÜR

Araştırmanın literatür bölümü beş ana başlık ekseninde kurgulanmıştır. Birinci başlıkta davranış olgusu, ikinci başlıkta duygusal emek olgusu, üçüncü başlıkta yapıcı norm dışı davranış olgusu, dördüncü başlıkta temel benlik değerlendirmeleri, beşinci başlıkta ise personel güçlendirme kavramı açıklanmaktadır.

2.1. Davranış Kavramı

Davranış olgusu, bireyin tüm yaşamını etkileyen bir kavramdır. Bireyin anne rahmine düştüğü ilk andan ölünceye kadar geçen süreci kapsamaktadır. Buna göre, davranış canlı kalma ve hayatta olmakla özdeş sayılması gereken bir olgudur (Eroğlu, 2017, s. 1). Davranış, organizmanın uyarılar karşısındaki tepkilerinin bütünüdür (TDK, 2021). Başka bir tanıma göre, insanların ve hayvanların gözlenebilen yahut ölçülebilen hareketlerine davranış denilmektedir. Bir canlıya gelen etkilere karşı gösterilen bilinçli olarak yapılan tepki ve bu canlıların gözlemlenebilen etkinlikleridir (Yılmaz, 2019, s. 10).

Davranış kavramı, organizmayı etkileyen uyarıcı ile uyarıcılara verilen tepkiler arasındaki etkileşim olarak tanımlandığına göre; insanın yaşaması durumunda uyarıcılara maruz kalıp, tepkilere cevap vermek görülürse de; ölümü gerçekleştiren bireylerde hem hiçbir uyarıcı ulaşmaz hemde herhangi bir tepki durumu oluşamaz. Davranış olgusunun iki önemli bileşeni (özellği) vardır. Bunlardan birinci taraf uyarıcılar ikinci taraf ise tepkilerdir (Eroğlu, 2017, s. 2). Buna göre, birey davranışlarının ön şartlarını ve hazırlık zeminini oluşturan bileşenlere “uyarıcılar”, bunlara karşılık olarak canlıda meydana gelen her türlü değişiklikleri ise “tepkiler” bileşeniyle ifade edilebilir. Kısacası davranış olgusunu uyarıcı, bireyler ve tepki arasındaki karşılıklı oluşan ilişkilerin bir sonucu olarak değerlendirmek mümkün olmaktadır (Munn, 1961, s. 50).

Davranış konusu esas olarak insanı konu edinen tüm bilim dallarında ele alınan multidisipliner bir konudur. Davranışların bir bölümü objektif veya ölçülebilir bir özelliktedir. Bireylerin gösterdikleri jest, mimik ve vücut durumları ölçülebilir davranışlardır. Acı, aşk, kin ve nefret gibi davranışlar ise doğrudan ölçülemez yani subjektiftirler. Objektif veya sübjektif olmasına bakılmaksızın davranışlar toplumdan topluma, kültür yapılarına göre değişkenlik gösterir. Bir toplum için aykırı olan bir davranış bir diğer toplum için olağan karşılanabilir (Yılmaz, 2019; Kim vd., 2020).

Davranışlar hayatımızın her alanında; özel yaşamımızda oldukları gibi iş yaşamımızda da yer alırlar. İş yaşamında bireyler yalnız çalışabildikleri gibi bir takım içerisinde yer alıp işlerini icra edebilmektedirler. Özellikle turizm gibi insan etkileşiminin yoğun olduğu iş alanlarına sahip endüstrilerde davranış konusu ön plana çıkmaktadır. Bu durum davranışın iş yaşamındaki karşılığını açıklayan nedenle örgütsel davranış konusunun incelenmesini önemli kılmaktadır.

2.1.1. Örgütsel davranış

Örgütsel davranış; örgütün verimliliğini geliştirmek için bireylerin, grupların, takımların ve yapıların örgüt içerisindeki davranışlara bulunan etkisini araştıran bir disiplindir. Örgütsel davranış insanların işletme içerisinde ne yaptıklarını ve yaptıkları davranışların işletme performansını ne derecede etkilediğini açıklamaya çalışan önemli bir çalışma alanıdır (Robbins ve Judge, 2019, s. 10). Örgütsel davranış, özel olarak istihdam ile ilgili konularla ilgili olması nedeniyle iş, çalışma, personel devir oranı, verimlilik, bireysel ve örgütsel performans gibi konular üzerinde daha fazla yoğunlaşır. Örgütsel davranış, bu konuların yanısıra motivasyon, liderlik, güç, normdışı davranışlar, bireylerarası iletişim, tutum geliştirme, değişim, kişilik, benlik, iş tasarımı, duyguların yönetimi gibi konuları da ele alır (Heath ve Sitkin, 2001; Miner, 2003; Welsh vd., 2020).

Örgütsel davranış aşağıdaki konuları kapsayan bir bütünü inceleme amacı taşımaktadır. Bunlar (Özkalp, 2003, s. 5);

- Bireylerin davranışları,
- Yönetim süreci,
- Yönetim sürecinin içerisinde yer aldığı örgüt ve kapsamı,

- Organizasyon süreci içinde işleyen çalışma sistemi ve/veya işin yapılışı,
- Örgüt dışında olan çevre ile örgütün etkileşimidir.

Dinamik yapılara sahip olan işletmeler devamlı değişken bir yapıya hakim olmaları nedeniyle izole edilemezler. Bu sebeple örgütü oluşturan değişkenler bir arada incelenmelidir (Okumuş ve Avcı, 2017). Örgütsel davranış kavramı ele alınırken; organizasyonun resmi olan yapısı, yapılan iş, uygulanan teknolojik ve otomasyon sistemleri, iş içerisinde uygulanan yöntemler, duygusal yaklaşımlar için de göz önüne alınmalıdır. Bu değişkenler önümüze dört ana değişkeni ortaya çıkarmaktadır. Bunlar; bireyler, gruplar, örgüt ve çevredir. Bu dört parametre etkileşimle birlikte örgütsel davranışı etkilemektedir.

Birey: Örgütler, bireylerin bir arada olması ile oluşur. En genel yapılan tanımında birey, genetiksel özelliklerini çevresel oluşumlar doğrultusunda toplumsal hale getiren ve bu özellikleri harekete dönüştürmekle yeni değerler oluşturan canlı varlıktır (Başaran, 2000). Bu tanımdan yola çıkarak bireyde var olan özellikler ile bir organizasyon içerisinde var olabileceği, şahsına ait kişisel özelliklerinin, bireye aynı anda farklı organizasyonlarda bulunabilmesine olanak sağlayacağı görülebilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017, s. 2). Birey, yapı itibarıyla karmaşık ve etkinlik ve oluşum eğilimli varlıktır. İş ortamı ve iş dışı hayatında olup biten durumlara karşı tepki gösteren bireyin bir diğer özelliği de, toplumun içinde bir varlık olmasıdır. Birey, toplum içindeki ilişkilerle yaşamına bir form veren ve çeşitli ihtiyaçlara sahip olan bir varlıktır. Birey; bilişsel, duygu yönü olan ve fiziksel yönden denge durumunda olmak ister, kendini bu sebeple rahatsız eden durumlardan da uzaklaştırmaktadır (Aydın, 2014; Gigol, 2021).

Grup: Grup her organizasyon içinde yer bulduğu gibi çalışma ve başarılı olmak için gerekli olan bir faktördür. Organizasyonlar çalışma grubunun içinde yer aldığı için her bir birey bir grubun da üyesidir. Böylece informal gruplar, bireyler için sosyal ihtiyaçlarında önemli rol oynarlar (Özkalp, 2003, s. 6). Bireyler ve gruplar birbirlerine etki ederek grup yöneticiliği ve grup hiyerarşisini meydana getirirler. Grup baskısı grup üyeleri üzerinde performans ve başarı adına kilit rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütlerde oluşan grup kültürü, yardımlaşma ve takım ruhu ön plana çıkmaktadır. Kazanılması hedeflenen başarı için işlevsellik bakış açısı önem kazanmaktadır. Grup üyeleri tarafından içselleştirilen, paylaşılan ve hayata aktarılan belirli değerler, normlar,

inançlar ve varsayımlar çeşitli nedenlerle görev performansını şekillendirmede özel bir ehemmiyete sahiptir (Lai ve diğ., 2013, s. 1039). Davranış bilimlerinde genellikle etkileşim halinde olan, ortak amaçlara ve hedeflere ilerleyen kendilerini grup olarak hisseden insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Grup; arkadaşlık yapma, tutum geliştirme, duyguları ifade edebilme, problemlere çözüm getirme, mensubiyet duygusu oluşturma konusunda, bireylerin endişelerini giderme noktasında yardımcı olur (Tutar, 2013). Grup olabilmenin şartları ve özellikleri şöyle sıralanabilir (Yılmaz, 2019, s. 27):

- Karşılıklı etkileşim,
- Sosyal kontrol,
- Belirli bir kimliğe sahip olmak,
- Kendi normlarını, üyelerinin nasıl davranacağını ve rollerini ortaya koymak,
- Süreklilik,
- Ortak amaç ve çıkarlara sahip olmak.

Örgüt: Bilinçli olarak koordine edilen, iki yahut daha fazla kişiden oluşan, bir hedef için veya hedefler bütününe ulaşabilmek için nispeten sürekli bir temel ekseninde işleyen sosyal bir birimdir. Güney (2000, s.186) ise genel bir bakış açısıyla örgütü, iki ve/veya daha fazla bireyin bilinçli olarak oluşturdukları oluşum ve güç birliği olarak tanımlamaktadır. Buna göre, bir örgütten bahsedebilmek için birden fazla bireyin belli bir amaç etrafında bir araya gelmesi, eylem ve güç birliği içinde olmaları gerekir. Bu durum için örgütleri diğer sosyal birimlerden ayrılan temel özellik, sosyal yapıların net olarak belirlenmiş ve amaca dayalı olarak dizayn edilmiş olmalıdır (Robbins ve Judge, 2019).

Çevre: Organizasyonu teknolojik ve bilimsel gelişmelerle ekonomik aktivitasyonlarla, kültürel ve hükümet kararlarıyla etkileyerek farklılaşmaya neden olur. İşletmelerde ürettikleri ve yapılan işlerle çeşitli biçimlerde yansımaktadır. Organizasyonlar, çevre yapısına, beklentilerine sosyal ve ekonomik olarak ihtiyaçlarına katkıda bulunarak çevrenin gelişmesini sağlar (Özkalp, 2003, s.7). Başka bir tanıma göre çevre, toplumun geniş kitlelerini, ekonomi içinde bulunan sektörleri ve her sektör içindeki işletmeleri dolaylı olarak etkileyebilecek potansiyele sahip, fırsatlar ve tehditler oluşturabilecek öğelerden oluşur (Mucuk, 2011, s. 33).

2.1.2. Örgütsel davranış kavramının dayandığı temeller

Küreselleşme ile birlikte artış gösteren işgücü çeşitliliği ve gelişmekte olan istihdam ilişkileri; örgütleri zor durumda bırakan trendlerden sadece birkaçı olmuştur ve örgütsel davranış olgusunu her zaman daha popüler duruma getirmiştir. Örgütsel davranış alanı bazı kavramsal temellere dayandırılmıştır. Bu kavramsal temeller, örgütsel davranış bilgisini arttırdığını ve geliştirdiği ilkeleri temsil etmektedir (McShane ve Von Glinow, 2016, s.18).

Sistematiik araştırmanın dayanak noktası: Bilimsel kanıtlara dayanarak sebep sonuç ilişkisi bulabilmek ve sonuç, çıkarım amacıyla ilişkilere bakmak kontrollü durumlarda toplanan, titiz bir çalışmayı içeren ölçümlenip yorumlanan verilere dayandırma çabalarından bahsedilmektedir. Bu çabalarda yönetimle ilgili kararları mevcut ve en iyi bilimsel kanıtlara dayanan sistemli bir çalışmadır. Bu dayanak noktası yöneticilerin yönetimle ilgili sorunlarını bilimsel temellere dayandırması gerektiğini savunmaktadır (Robbins ve Judge, 2019, s. 11). Söz gelimi, bir otel işletmesinde finansal sorunların olduğunu göz önünde bulunduralım. İşletmedeki yöneticinin gelir tablolarına, bilançoya ve finansal tablolara bakarak yorumlama yapıp işletme stratejisi ayarlaması beklenir. Kurumsal liderler sağlıklı analizler yapabilmek adına işletmeler danışmanlar istihdam etmektedirler. Çünkü işletmenin geleceği birçok kişi ve oluşumu da etkilemektedir (Pfeffer ve Sutton, 2006, s.62).

Disiplinlerarası olmanın dayanak noktası: Örgütsel davranış, yalnızca kendi izole olmuş araştırma tabanından gelen teori ve bilgiler değil, farklı disiplinlerdeki teori ve bilgileri de karşılaması gereken bir alan olduğu fikrine dayanmaktadır. Söz gelimi, turizm çalışanları üzerine yaptığımız psikolojik araştırma bireysel ve kişilerarası davranışları anlamamıza yardımcı olmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2016, s.19). Örgütsel davranış bilgisi; pazarlama, iletişim bilgisi gibi konulardan da faydalanmıştır. Örgütlerin toplumda yadsınamaz bir rolü vardır. Ayrıca, örgütler birbiriyle etkileşimde bulunan bireylerden oluşmaktadır. Dolayısıyla insanı içeren her disiplinle örgütsel davranış arasında bir kesişim söz konusudur (Jackson, 1996).

Çok düzeyli analizin ve koşulsallığın dayanak noktası: Örgütsel davranış konularında bireyler, takım (kişilerarası da dahil) ve örgüt olmak üzere üç konuda ele alınmaktadır. Bireysel olarak; motivasyon, kişilik, tutumlar ve değerleri içermektedir. Takım düzeyi,

takım dinamikleri ve örgütsel politikasını içermektedir. Örgüt düzeyinde, insanların çalışma ilişkilerini nasıl yapılandıklarına ve örgüt çevreleriyle olan etkileşimini içermektedir (McShane ve Von Glinow, 2016, s.20). Bireyler ve onların çalışma ortamları komplike bir yapıdadır. Örgütsel davranış olarak farklı koşullarda farklı sonuçların oluştuğu gerçeğidir. Belirli problemler karşılaşıldığında çözüm için durum içinde yapılacak en iyi hamle ile hareket edilir (O'Connor, 1999).

2.2. Duygusal Emek

Bu bölümde öncelikle duygusal emek tanımı yapılmakta daha sonra duygusal emekle ilgili temel kavramlar açıklanmaktadır. Sonrasında, duygusal emekle ilgili yaklaşımlar, duygusal emeği etkileyen faktörler, duygusal emek kavramının boyutları hakkında bilgiler verilmektedir. Bölümün sonunda duygusal davranış kuralları ve duygusal emeğin sonuçları hakkında bilgiler verilecektir.

2.2.1. Duygu kavramı

Son yıllarda örgütsel hayatın duygusal yönünün araştırılmasına önem verilmektedir. Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış oldukları Hawthorne araştırmalarıyla başlayan “İnsan odaklı yaklaşım” bireylerin psikolojik durumlarına eğilmeleri konusunu ön plana çıkarmıştır. Araştırmacılar bu sayede iş görenlerin; çalışma sistemleri, tatmin düzeyleri, memnuniyetleri gibi konulara eğilmişlerdir. Ayrıca multidisipliner konu olan psikoloji biliminden faydalanılarak çalışma yaşamında olan davranış konularına eğinilmiştir. Böylece çalışma yaşamında duyguların yeri irdelenmiştir. Örgütsel çalışma yaşamının bir parçası olan duygular turizm literatüründede yer almaya başlamıştır.

Duygular, bireylerin kendisi ile çevredeki diğerleri arasında önemli bir iletişim kanalına yön veren sosyal bir gereksinimdir. Bu kavram; zamanımızda girişimcilerin işgörenlerin duygularını ve duygusal gösterimlerini şekillendirme çabaları sebebiyle örgütsel davranış noktasında önem kazanmaktadır (Duran ve Gümüş, 2013, s. 235; Üzümcü ve Şahin, 2017, s. 51). Bilhassa turizm gibi hizmet endüstrisi içerisinde yer alan sektörlerde çalışan bireylerle müşteriler arasında gerçekleştirilen iletişimde duyguların önemi yadsınamaz derecede önemlidir. Duygular, çalışanları bir şekilde hareket etmeye hazır hale getirmekte ve belirli kalıp davranışlara yöneltmektedirler. Bu bağlamda

bireye enerji verme ve motivasyon sağlama konusunda güçlü olan duygular, insan hayatı içinde stratejik bir öneme sahiptir. Duygular, bireylerin tüm yaşamları boyunca insanlarla güvenilir ilişkiler kurmakta önemi olan, beklenmedik anlarda karşı tarafa tepkiye neden olan içsel bir pusula konumundadır (Manz, 2009; Peng vd., 2021).

Duygu kavramı 1800'lü yılların sonlarından bugüne dek çeşitli görüşler ileri sürülen bir alandır. Duygunun insanoğlunun duygusal durumlarını ve hislerini analiz etmek, bunun etkilerini öngörmek hissedilenlerin fizyolojik, psikolojik, sosyo-kültürel açılardan çeşitli yönlerden açıklamak için gerçekleştirilen birçok çalışmaya rastlamak mümkün olmaktadır. Bilhassa 1980'li yıllardan bu yana, duyguların iş yaşamındaki yeri, dışavurum şekilleri ve işletme başarısındaki rolü giderek artan bir şekilde kaleme alınmaktadır (Seçer, 2005, s. 814; Üzümcü ve Şahin, 2017, s. 52). Duyguların çalışma hayatındaki rolü örgütlerdeki insan davranışının açıklama gücüne sahip olduğu ve bu alanın henüz bakir olduğu belirtilmektedir (Türkay vd., 2011).

TDK (2021)'de duygu; belirli olan bir uyarı karşısında güdü ve değerlerle birlikte ilişkili olarak belirip tutarlı olan ve süreklilikli olan bir uyarım şeklidir. Dodge (1991)'e göre duygu; bilişsel aktivitelerin başlangıcı olan, düzenlemesi olan, güçlü kılan ve/veya zayıf olmasına neden olan enerjisel aktivitelerin yaşanması olarak ifade edilmektedir. Barutçugil (2004)'e göre duygu; zihinsel ve hissiyat taşıyan tutumlarda fizyolojik ve açıklayıcı davranışlarla beraber ortaya çıkan bir hareket durumudur. Goleman (2010)'e göre duygu; genel olarak bireyleri harekete geçirebilen güçteki her şey olmaktadır. Bu tanıma göre duygunun bir his olduğunun altını çizmektedir. Bu hisse özgü belirli olan düşünceler, psikolojik ve biyolojik durumlar olduğunu ele almıştır. Cüceloğlu (2018)'e göre duygu; bireylerin içinde bulunulan ortamın algılanmasıyla vuku bulan, biyolojik azaları harekete geçiren, fizyolojik, davranışsal olarak kendini belirten süreçtir.

Duygular; güdülenme sürecinin son hali olarak vuku bulan, kimi fizyolojik süreçlerle bulunan, öznel olarak farklı yetkinlik seviyelerinde ve niteliklerinde, olumlu veya olumsuzluk verici durumlar olarak nitelendirilmektedir. Bireylerin yaşamlarından duyguların ayrı olmaması, duyguların çalıştıkları örgüte de taşınmasına sebep olmaktadır (Kozak ve Güçlü, 2008, s. 40).

Duygu olgusunun farklı şekillerde tezahürü önemli bir konudur. Duygular konusunda önemli araştırmacılardan biri olan Robert Plutchik şahısların ve hayvanların çeşitli uyum davranışlarını ön plana çıkaran duyguların sekiz temel kategoride olacağını öne sürmüştür. Bunlar; hayret, korku, üzüntü, tiksinti, öfke, kabul edilme, umut ve sevinç duygularıdır. Her bir duygu insanlarda ve hayvanlarda tezahür ederken farklı mekanizmaların devreye girmesinede mahal vermektedir. Örneğin öfke duyan bir kaplan saldırarak düşman tehlikesini yok etmek isterken, sırtlan sürüsü içinde yalnız kalan bir kaplan duygusundan dolayı kaçma eğiliminde olacaktır (Genç, 2013, s. 5).

Duyguların sınıflandırması ile ilgili önemli araştırmacılardan biri de Lazarurus'dur. Lazarus (2000)'a göre tüm duygusal olaylar kişisel deneyimler sonucunda oluşmaktadır. Duygular dört kategori de değerlendirilmektedir:

- Tehdit, zarar ve kayıp sonucu oluşan negatif duygular (utanç, tiksinti, mutsuzluk, öfke, kıskançlık),
- Olumlu sonuçlarla ilgili ulaşılan pozitif duygular (aşk, gurur, neşe, mutluluk),
- Belirli olan sınır duygular (umut, merhamet, hoşnutluk, rahatlama),
- Nötr olan duygular (hayret, gerilim, keder, depresyon, gerginlik).

Yapılan araştırmalarla literatürde duyguların sınıflandırılması konusu önemli yer tutmaktadır. Bu sınıflandırmalar turizm işletmelerinde önemli yer tutmaktadır. Çünkü turizm sektörü çalışanları işletme içinde aktif ve dinamik bir şekilde çalışmaktadırlar. Bu sektörde çalışanları yönlendiren önemli bir etken duygulardır. İş görenler operasyon anında farklı duygular içerisinde olabilirler. Yoğunluk anında strese kaynaklı agresif olunabilir veya kötü bir anda hüznü olunabilir. O sebeple turizm sektöründe çalışan bireylerin duygu durumları önem taşımaktadır.

Duygu olgusunu, çalışma prensibiyle değerlendirme yaparken önemli bir ayrım içinde olmak gerekir. En genel haliyle düşünüldüğünde, belirli bir iş içinde çalışma eyleminin bireylerin sosyal varlığının önemli bir unsuru olduğu korku, acı, sevgi, suçlu olmak, mutlu olmak gibi farklı duyguların hissedildiği ve açığa çıkarıldığı bir alanı temsil ettiğini söylemek mümkün olmaktadır (Üzümcü ve Şahin, 2017, s. 57).

2.2.2. Duygusal emek kavramı ve kapsamı

Günümüz iş yaşamının ve konaklama sektörünün en önemli unsuru çalışanlardır. Çalışanların bulunduğu her işletmede etkileşim, aidiyet ve insani ilişkilerin oluşumunun temel değişkeni duygulardır. Sosyal iletişimin belirli standartlarla ve kurallarla uygun hareket etme beklentisi duygusal etkileşimin, ikili ilişkilerin oluşmasındaki durumu azaltmaktadır. Turistlerin ise bir hizmete yönelik talebi günümüzde artık duygusal memnuniyete yönelik talep ile bütünlük göstermektedir. Duygu yönüyle güven duyulan memnuniyet hem örgütsel amaçlara net bir biçimde ulaşmak için elde edilmesi gereken bir durumdur hem de turistlerin fayda sağlayamayacağı hizmet risklerinin birey açısından en asgari düzeye inmesine ve duygusal eksikliğin tatminini sağlayan bir faktör olarak görülmektedir.

İşgörenler, şahsi rollerine özgü organizasyonel beklentileri sağlayabilmek için duygusal davranışlarını düzenleme girişiminde olduklarında duygusal emek sarf etmektedirler (Brotheridge ve R. Lee, 2003; Arıkan Saltık ve Asunakutlu, 2019). Duygusal emek kavramı literatüre ilk kez Amerikalı bir sosyolog olan Arlie Hochschild tarafından 1983 senesinde yayınlanan “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi (The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling) isimli kitabında geçmiştir. Aşağıda Tablo 2.1 üzerinden duygusal emek kavramını belirten ve literatürde yaygın olarak kabul gören tanımlamalar yazarları ile beraber sunulmaktadır.

Tablo 2.1: Duygusal emek tanımları

Araştırmacı	Tanım
Hochschild (1983, s. 7)	Belirli bir ücret karşılığında gözlemlenebilir yüz ve bedensel davranışların sergilenmesidir. Maddi bir değere sahiptir.
James (1989, s. 15)	Temel çıkış noktası duyguların düzenlenmesi ve diğer bireylerin farklı kimselerle duygusal etkileşime geçebilme faaliyetidir.
Ashforth ve Humphrey (1993)	Çalışanların karşı tarata belirli bir izlenim oluşturabilmek için davranışların bilerek yönlendirilmesi durumudur.
Morris ve Feldman (1996, s. 987)	Bireylerarası etkileşimler esnasında organizasyonel olarak istenilen duyguların gösterimi için sarf edilen çaba, plan ve/veya kontrol ihtiyacıdır.
Gross (1998)	Duygusal emeğin özünde bulunan duygusal düzenlemenin kabulü ile bireylerin yaşadığı duyguları, nasıl yaşamaları ve göstermelerini belirleyen süreçtir.
Grandey (2000, s. 98)	Organizasyon amaçlarına uygun hizmet etmek için duyguların ve davranışların düzenlenmesi süreci olarak düşünülmektedir.
Chu (2002, s. 31)	Duygusal emek, duygusal davranış yahut mesleki kurallara karşılık doğru olan duyguları sergileyebilmek için kişilerin içsel duygularını veya sergiledikleri tutum ve davranışları manipüle etme durumudur.
Diefendorff ve Richard (2008)	Çalışanların duygularını işlerinin gerektirdiği rolün bir kısmı olarak yönetmesidir.

Tablo 2.1: Duygusal emek tanımları (Devamı)

Özkaplan (2009, s. 19)	Duygusal emek, işletmelerin müşterilerine sattığı paketin bir parçasıdır. Nasıl bir sanayide çalışan işçi kol gücünü, bilişim sektöründeki bir kişi beyin gücünü satıyorsa duygu işçisinde gülümsemesini satmaktadır.
Sarıışık (2014, s. 1031).	Duygusal emek, işletmelerde faaliyet gösteren bireylerin sahip oldukları duyguları işletme içerisinde belirlenen kurallara göre yönetmeleridir.
Zhan vd. (2021)	Duygusal emek, çalışma sürecinde işgören bireylerin duygularını düzenlediği yönlendirdiği bir durumdur.

Duygusal emek kavramı iş hayatında ön planda olduğu gibi sosyal hayatında önemli bir kısmıdır. Özellikle turizm sektöründe yer alan bireyler var olan kurallar olsa dahi insiyatif kullanma durumunda kalabilirler. Böylece sosyal yönü güçlü olan insan için duygusal emeğin rolü yadsınamaz derecede önemlidir (Gera vd., 2021).

Bireyler, sosyal varlıklar olduklarından gerçek duygularını yansıtmaktansa toplumsal normlara uygun olan kararları vermeyi tercih ederler. Bu sebeple duygularını kontrol altında tutarlar. İşgörenler, duygusal tepkilerini icra ettikleri işlerinin bir parçası olarak kullandıklarında ise söz konusu olan duygu denetimini belirli bir maaş karşılığında yapmış olmaktadır (Oral ve Köse, 2011, s. 465). Duygular artık işgörenlerin işlerinin bir parçasıdır ve işletmede gerçekleşen başarılarında duygularının rolü önemlidir. Bu noktada, turizm sektöründe çalışanlar işleri gereği müşterilerle birebir iletişim halindedirler ve duygusal tepkilerini işletme için makul bir kalıba sokmak veya örgütün amaçlarıyla uyumlu duygu gösterimi oluşturmak amacıyla harcadıkları çabalar (Üzümcü ve Şahin, 2017).

Duygusal emek, literatürde örgüt ortamındaki duyguların denetimini kapsayan bir takım kurguyu tanımlamak için kullanılan bir kavram olup; hizmet satın alanlarını odak alarak duruma ve zamana karşı, müşterilerle olan ilişkilerinde pozitif ilişkiler kurabilmek için duyguların kontrol edilebilmesi ile ilgilidir (Onay, 2011, s. 588). Duygusal emek işgörenlerin gerçek duygularından değişik olup olmadıkları gözetilmeksizin, işgörenlerin hissettikleri veya hissediyormuş gibi yaptıkları duygularla ilgilenmektedir.

Hochschild duygusal emeğin orjinalini tanımlarken (bkz. Tablo 2.1.) işgörenlerin belirli bir ödül sistemi ile jest ve mimiklerini sergilemelerini yani bir mübadele sistemini dile getirmiştir. İşgörenlerin uygun ve olması gereken duyguları ifade ettikleri vakit ödüllendirildikleri yahut işgörenlerin duygusal olan davranışlarıyla ilgili net ve açık beklentilerin olduğu işlerle ilgili olarak şekillendirmiştir (Doğan, 2019, s. 46). Açıklamalar göz önünde bulundurulursa duygusal emeğe işgörenin kendi isteğiyle

meydana gelen bir süreç demek yanlıştır. Burada önemli olan konu organizasyonel düzeyde tanımlanmış duygusal davranış ve tutumların işgörenler tarafından kusursuz bir halde yerine getirilmesidir. Dahası işgörenlerin bir dizi oyuncusu gibi kendisine verilen rolü oynayıp gereğini yerine getirmesidir.

Ağırlama endüstrisinde hizmet alan bireylerle yüz yüze ilişki içinde olan önbüro elemanlarının müşterilerin karşısında sürekli olarak nezaket sahibi olmaları ve gülümseyen bir yüz ifadesi ile birlikte hizmet vermeleri beklenmektedir (Kim, 2008, s. 151; Yürür ve Ünlü, 2011, s. 85). Bu ilişki sadece önbüro departmanı içerisinde değil turizm sektörünün birçok kolunda ve konaklama işletmelerindeki diğer departmanlarda da bu durum söz konusudur. Otele tatile gelen müşteri restoran içerisindeki garsonun, misafir ilişkilerinde bulunan misafir ilişkileri elemanının da güler yüzlü, oluşan problemlerde çözüm odaklı yaklaşması beklenir. Aksi takdirde otel işletmesi ile ilgili sosyal ağlarda olumsuz yorumlar yer alması muhtemel olacaktır.

Duygusal emek, organizasyonel ve yönetsel bağlamda davranışlar sergilerken de kilit rol oynamaktadır. Bilhassa hizmet sektöründe işgörenlerin iletişim becerileri, insani ilişkileri ve gösterdikleri duygusal çabalar kurum/işletme ve örgütlerin hayatını idame ettirmeleri ve karlılıkları bakımından çok ehemmiyetli ve ciddi olan bir durumdur. Bu nedenle birtakım işletme işgörenlerinden bekledikleri gösterim kaidelerini ilk baştan ortaya koyarak, organizasyonel amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırmayı amaçlamaktadırlar (Steinberg ve Figart, 1999; Diefendorff ve Richard, 2008; Basım ve Begenirbaş, 2012, s. 80). Bu bağlamda, bir organizasyonun duygusal yönetim zayıflığı başarısızlığa sebep verirken, duygusal yönetim sürecini olumlu yönetme başarıyı sağlayacaktır. Güler yüze hizmet etmek müşterilerin hizmet kalitesinde olumlu yönde katkı sağlarken işletmelerin çıkarlarıyla örtüşebilmektedir (Pugh, 2001). Buna dayarak turizm sektöründe bu noktada duyguların yönetimi ehemmiyet taşımaktadır.

Duygusal emek kavramının, konunun geniş kapsamlı bir şekilde incelenmesiyle birlikte sadece anlık bir davranış olmaktan öte, nedenleri ve/veya neden oldukları ile birlikte önemli bir süreç olarak değerlendirilmeye başlandığı bilinmektedir (Arıkan Saltık ve Asunakutlu, 2016). Çünkü bir otel işletmesi düşünüldüğünde gün boyu yaklaşımlar servis süreçlerinde duyguların önemi görülmektedir. Duygusal emek kapsamında

Çalışanlar ve müşteriler sürecin önemli bir parçasıdır. Böylelikle sürecin baş rolünde duygusal emek yer almaktadır.

Organizasyonlar içinde işgörenlerine doğru duyguları hizmet alanlara nasıl sunacaklarını öğretmekte veya doğru duyguları yaşatmaları konusunda baskı unsuru olmakta, işgörenleri zorlamaktadır. İşgörenlerinin duygusal olarak olumsuz oluşan durumlarında dahi, işgörenlerden şefkat, samimiyet, dostluk, hürmet gibi duygulardan birini veya hepsini sergilemeleri beklenmektedir. Bunun yanında müşteri ile etkileşimler esnasında ortaya çıkan hayal kırıklığı, sinirli hal, öfke, umursamazlık, sert polemik vb. negatif duygularında işgrenlerce bastırılması istenmektedir (Lee ve Ok, 2014, s. 177; Yağcı, 2020, s. 17).

Duygusal emek kavramı literatürde çeşitli eleştiri, değerlendirme ve yorumdan geçtiğini duygusal emeğin turizm işletmelerinde şüphesiz olarak var olduğunu belirtilmiştir. Turizm işletmelerinde işgücü her daim gereklidir ve mesleki olarak kalifiye ve yetişmiş bireylere ihtiyaç vardır (Dashper, 2020; Yılmazer vd., 2020; Hatipoğlu ve Batman, 2014). Bu alışanlar sahip oldukları benlik ve duruştan ilham alarak duygularını dışavurular. Bazı alışanlar sahte duyguları sergilemeleri gerektiğine inanırlar ve bu sahte oyunculuğu işin bir parçası olarak görmektedirler. Bazı bireyler ise işlerine öylesine tutku ile bağlanırlar ki sanki o işletmenin sahibiyymiş gibi gerçekçi duygularlar sahiplenirler ve içselleştirirler (Luo vd., 2019).

Fuentes (2011) araştırmasında seyahat acentalarında sahte ve samimiyetsiz davranışların çalışanların kişiliklerini ve benliklerini kaybetmeye neden olduğunu ve iş esnasında kişisel katılım durumlarını, iş başarısını azalttığı aynı zamanda strese, tükenmişliğe neden olduğunu belirtmiştir.

2.2.3. Duygusal emek kavramı ile ilgili temel yaklaşımlar

Duygusal emek teorisi, organizasyonların çalışanlarına, hangi duyguları içselleştirdiği ve bu duyguların nasıl ortaya çıkarılabileceğine dair duygusal davranış kurallarını bildirmesi düşüncesine dayandırılır (Diefendorff ve Richard, 2008; Glova vd., 2013; zmc ve şahin, 2017). Konuyla ilgili birçok teori ortaya atılmıştır. Bu teoriler duygusal emek konusunu anlayabilmek adına önemli bakış açıları sunmuşlardır. Bu konuda ilk teori Hochschild tarafından ortaya konulmuştur. Akabinde Asforth ve

Hurmhrey (1993), Morris ve Feldman (1996), Kruml ve Geddes (2000) ile Grandey (2000) tarafından önemli yaklaşımlar öne sürülmüştür. Bu yaklaşımlar duygusal emekle ilgili birçok bireysel ve örgütsel faktörlerin etkili olduğunu öne sürerken, literatürle farklı olan noktalarda bulunmaktadır. Bu farklılıkları açıklayabilmek ve yaklaşımların literatüre katkılarını anlayabilmek için aşağıda bu yaklaşımlara yer verilecektir (Öz, 2007, s. 3).

2.2.3.1. Hochschild Yaklaşımı

İlk olarak duygusal emek, Arlie Russel Hochschild (1983) tarafından, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi) isimli çalışmada kavramsal düzeyde tanımlanmıştır. Hochschild (1983)'e göre birden fazla endüstri grubunda işgörenlerin önceden kendilerine tanımlanmış kalıplar ekseninde, bireysel duyguları yönetmek durumunda olduğunu dile getirmiştir. Hatta öyle ki hizmet endüstrisinde yer alan işgörenlerin sergiledikleri davranışlarının kurallar çerçevesinde sergilenen rollere büründüğünü ifade etmektedir. Böylece işgörenlerin müşterilere yönelik olması gereken ve olmaması gereken davranışların organizasyon tarafından nitelendirilmesiyle ortaya çıkan normları da *Emotional Display Rules* (Duygusal Davranış Kuralları) olarak bilinmektedir (Arıkan Saltık ve Asunakutlu, 2016).

Hochschild'e göre duygu yönetimi olarak ifade edilen yaklaşım bağlamında, işgörenler duygularını sergilemede derinden veya yüzeysel davranabilmektedirler (Grandey, 2000, s.96; Zapf, 2020). Derinden rol yapma (Deep action), işgörenlerin içsel duygularının merkezi konumda olup, organizasyonun sergilenmesini talep ettiği duyguları gerçekten hissetmeyi ve yaşamayı denemesidir (Keleş ve Tuna, 2018, s.131; Diefendorff vd., 2005, s. 340; Rupp vd., 2008, s. 907; Ertürk, 2021, s. 53). Bu davranışı sergileyen bireyler, duygularını çalıştıkları kurumun gerektirdiği şekilde çaba göstermektedirler. Bazı durumlar için işgörenin kendi hissettikleri için gerektirdiği gibi uyumlu olmamaktadır. Çünkü özellikle turizm sektörü çalışanları için bazı şeyler zor olmaktadır. Operasyonun yoğun olduğu zamanlarda o an bazı ürünler bittiğinde veya eksik kalınan pozisyonlarda ister istemez yapmacık davranışlar sergilenebilmektedir.

Yüzeysel Davranış (Surface action), derin davranışın aksine duyguların içselleştirilmeden ifade edilmesini öngörmektedir. İşgörenlerin, gerçekte olanı hissetmeksizin oluşan oluşuma göre duygularını ifade etmeleri olarak görülmektedir. Hochschild (1983)'in delta hava yolları hostesleri ve gişe bilet elemanları üzerine yapmış olduğu araştırmalarda, hosteslerin kriz anlarında yolcuların sakin olmaları için aslında çok endişeli bir vaziyet içinde olmalarına rağmen nasıl soğukkanlı bir şekilde davranmaya çalıştıklarını ön plana çıkarmıştır. Yüzeysel davranış sergileyen çalışanların hissiz oldukları anlamına gelmez, nitekim bahsedilen örnekteki gibi ne kadar endişeli olsalar da gerçekte hissettiklerinden farklı bir şekilde davranmaktadırlar (Yalçın, 2012, s. 7).

Hochschild'in duygusal emek kuramına bir katkısı da meslekleri duygusal emek kullanımlarına göre sınıflandırmasıdır. Hochschild, duygusal emek ihtiyacı olan meslek gruplarının üç adet özellik taşıdığını belirtmiştir (Wharton, 1993, s. 213):

- İşgörenlerin, karşı tarafın duygularına etki etmekle yükümlü olmaları,
- İşgörenlerin, hizmet/mal satın alan bireylerle yüz yüze ve/veya sözlü iletişim içinde olmaları,
- İşverenlerin, işgörenlerin duygusal aktivasyonları üzerinde denetim sahibi olmaları.

Bu özellikler bağlamında Hochschild altı meslek grubu tanımlamıştır. Bu gruplar; serbest meslek erbabları (Avukat, mimar, doktorlar), işletmeciler ve yöneticiler, memurlar, satış görevlisi olanlar, evde işgören özel hizmetler (çocuk bakıcıları, engelli bakım vb.), ev dışı çalışan özel hizmetler (garsonlar, otelciler vb.) veren çalışanlardır. Hochschild, bu meslekler dışında kalan meslek erbablarının duygusal emek ihtiyacı olmadığını savunmuştur (Arıkan Saltık, 2014, s. 16).

2.2.3.2. Ashforth ve Humprey yaklaşımı

Duygusal emek konusundaki önemli bir yaklaşımda Blake E. Ashforth ve Ronald H. Humprey tarafından öne sürülmüştür. Müşterilerin hizmet aldıkları zaman zarfı içinde organizasyon tarafından talep edilen duyguların yansıtılması olarak bir tür izlenim yönetimi (impression management) olarak görülmüştür (Ashfort ve Humprey, 1993, s. 88). Bu izlenimin temelinde ise, işgörenlerin hizmetlerine dair müşteri düşüncelerini

pozitif duruma getirme hedefiyle duygularını kontrol etme çabası gösterişi sonucunda duygusal emek harcadıkları düşüncesi yatmaktadır (Arıkan Saltık, 2014, s. 14).

Duygusal emek Ashforth ve Humphrey (1993) ortam için uygun olan duygunun sergilenmesi olarak bilinmektedir. Bu yaklaşım Hochschild yaklaşımına ilave olarak ayırt edici olması, davranışın özünde olan duyguları değil, doğrudan davranışın kendisini ön plana çıkarmıştır. Çünkü dışarıdan gözlemlenebilen ve diğer taraf için önemli olan kısmı davranışlarıdır. Ashforth ve Humphrey'in duygusal emek olgusuyla ilgili farklı kılınan noktalardan biri de sosyal kimlik teorisini duygusal emek kavramına uyarlayabilmiş olmalarıdır. Bu teoriye göre bireyler kendilerini ve başka kişileri bir takım sosyal takımların bir parçası olarak algılarlar ve yer aldıkları sosyal ve referans grubun kendi özellikleriymiş gibi benimserler (Oral ve Köse, 2011, s. 466; Türkay vd., 2011).

Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild gibi bir mesleki sınıflandırmayla birlikte, duygusal emek kavramının işgörenlerin duygu yansıtımları hizmet kalitesini etkilemekte etkin bir belirleyici unsur olarak değerlendirildiği meslek gruplarında, netice olarak hizmet sektöründe önem taşıdığını ön plana çıkarılmıştır. Bu noktada, hizmet sektöründe duygusal emeği ehemmiyetli kılan, aynı zamanda işgörenlerin duygusal davranış kuralları çerçevesinde adım atmaları gerekliliğine neden olan dört temel unsur şu şekildedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89; Sevinç Altaş ve Özişli, 2021, s. 865):

- Müşterilerle sürekli iletişim halinde olan işgörenler işletmelerin temsilcisi konumundadır,
- Hizmet sektöründeki işgörenler genellikle müşterilerle yüz yüze iletişim ve etkileşim içindedirler,
- İşgörenler ile hizmeti satın alanlar arasındaki ilişkiyi dinamik yapısından kaynaklı hizmet süreci, hizmet satın alanlarında sürecin bir yapı taşı olması nedeniyle belirsizlikler taşır,
- Hizmet sektörünün temel niteliklerinden biri olan soyut ürünlerin sunuluyor olmasının bir sonucu olarak kalite ölçümü ve hizmet satın alanlar tarafından değerlendirilmesi güçlükler taşır.

Duyguların yer aldığı sektörlerin başında turizm sektörü de yer almaktadır. Turistik ürünün satılan zaman sürecinde yaşananlar duygularla birlikte kişisel ilişkiler kurulması sağlanır. Kuzey ışıkları ile olan ilginin turistik ürünü satarken kişisel yaşamın bir bölümünü deneyimlenildiğini ve duygusal emeğin duyguların ayarlanabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca turistlerle olan etkileşimin teknolojilerle kayıt altına alındığı da (fotoğraflar ve videolarla) belirtilmiştir (Ashforth ve Humphrey , 1993; Wong ve Wang, 2009; Mathisen, 2019, s. 74).

Asforth ve Humprey (1993) duygusal emek konusunda literatüre katkılarının yanında, yaklaşımlarında bazı eksik yanlar ve anlaşılmayan noktalar olmaktadır. Kuramı ortaya koyan bilim insanları duygusal emeğin gözlenebilen davranışlar olduğunu savunurken, bu davranışların nasıl ölçülebileceğini bir model üzerinde detaylı bir açıklama yapılmamıştır. Samimi davranış üzerinde durulmuşlar lakin samimi davranışın nasıl gözlenip, anlaşılabilirdiği hakkında açıklama yapmamışlardır (Öz, 2007, s.8).

2.2.3.3. Morris ve Feldman yaklaşımı

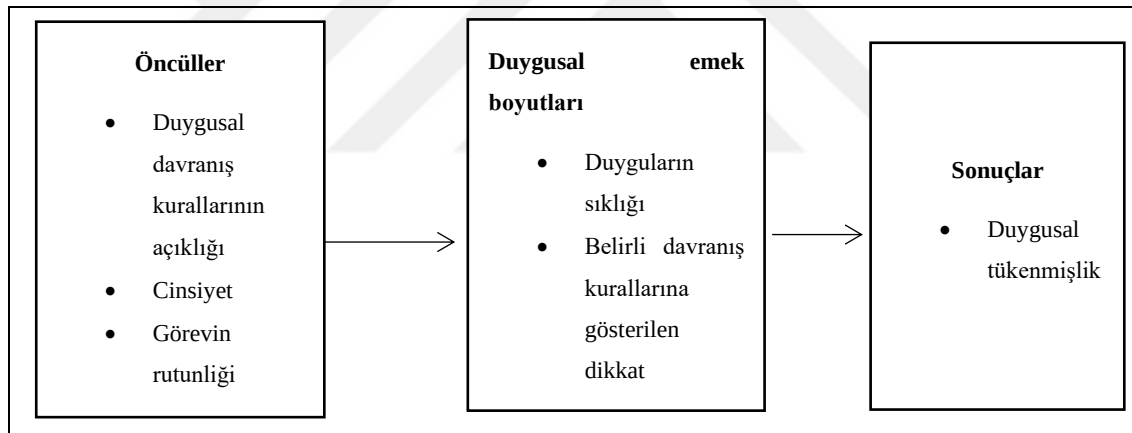
Morris ve Feldman (1996, s. 987), duygusal emek kavramını bireyler arası ilişkilerde organizasyonun istediği duyguları sahneleyebilmek için sarf edilen çaba, denetim ve planlama olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımın diğer yaklaşımlara göre öne çıkan yönü işgörenin o an hissettikleri duygu, duruş ile sergilemesi gereken bir davranış içinde olabilir lakin eğer organizasyonun istediği gibi davranış gösterilmesi isteniliyorsa ortamın ona göre oluşturulması gerekmektedir (Yetim ve Erigüç, 2019, s. 227).

Yaklaşımına göre, işgörenin organizasyonun arzuladığı duygusal davranışlara tekabül edebilmesi için her şartta fazladan bir gayret sarf etmesi gerekmektedir. İşgörenin organizasyondaki görevi organizasyonel olarak belirlenen davranış kalıplarını sergilemek olduğu için duygusal emeğin hangi boyutunda yer alırsa alsın yapılan duygusal emek gösterimidir. Örneğin, restoranda çalışan samimi davranış gösteren bir garsonun duygu gösterimi için ekstra bir çaba harcamayabilir. Lakin, duygularını organizasyonel beklentilerle uyumlaştırmaya çalışan bir garson emek sarf edeceğinden dolayı bu durum bir “emek” olarak ele alınmaktadır (Eroğlu, 2010, s.22; Doğan, 2019, s. 53). Dikkat edilmesi gereken konu duygusal emek olgusunun organizasyonel bakış

açısıyla ele alınmasıdır. Diğer bir deyişle organizasyonel hedefler başarılmadığı müddetçe başarılı bir duygusal emek sürecinden bahsetmek mümkün olmamaktadır.

Duygusal gösterim sıklığı, sunulan hizmetin ne sıklıkla duygu gösterimine ihtiyaç göstermesi ile bağlantılı iken, bu sıklığın artması işgörenlerin gösterim kurallarına daha fazla önem vermesi beklentisini yükseltmektedir. Bu bağlamda gösterim kuralları, işgörenlerin farklı durumlar ve şartlardaki performansları için örgütlerin belirledikleri davranış standartlarını meydana getirmektedir. İşleyişin çok çeşitli duygu gösterimlerini gerektirmesi, işgörenlerin daha fazla duygusal çeşitliliğe gereksinim duymalarını beraberinde getirerek duygusal emek harcama oranlarını da arttıracaktır. Bu duygu çeşitliliğine duyulan ihtiyaç, işgörenlerde duygusal uyumsuzluk yaşanmasına neden olabilecektir (Hochschild, 1983; Basım ve Beğenirbaş, 2012, s. 79).

Morris ve Feldman'ın (1996) duygusal emek boyutlarını örgütsel ve bireysel faktörler ile ilişilendirdikleri modeller şekil 2.1'de gösterilmiştir (Üzümcü ve Şahin, 2017, s. 81).



Şekil 2.1: Morris ve Feldman'ın duygusal emek modeli (Üzümcü ve Şahin, 2017, s. 81).

Morris ve Feldman yaklaşımı işgörenlerin her ne kadar içten bir biçimde bu duygularını hizmet alan tarafa aktarmak isteseler bile belirli bir emek vererek ve bununla zamanla çözüm üreticiliğini kaybedebileceğini ve olumsuz olarak etkileyebileceğini belirtmişlerdir (Ayana, 2016, s. 24). Bununla beraber yazarlar, duygusal emek düzeyinin çeşitlilik, sıklık, dikkat ve duygusal çatışma unsurlarına bağlı olarak kişilere ve mesleklere göre çeşitlilik göstereceğini ön plana çıkarmışlardır (Özkan, 2011, s. 70; Bayhan, 2018, s. 143). Duygusal emek seviyelerindeki artışın işgörenlerin daha çok emek vermesiyle oluşacağını ön görmüşlerdir.

2.2.3.4. Grandey yaklaşımı

Duygusal emek girdi ve çıktıdan oluşan süreç olarak görüldüğü vakit süreçteki her adımın detaylı şekilde bir analiziyle işgörenlerin organizasyonel ve bireysel sonuçlarını olumlu duruma getirmenin mümkün olacağı ifade edilmiştir. Bu sebeple, Grandey (2000), duygusal emeği literatürde bir süreç olarak oluşan duygu ayarı (duygu düzenleme) konusu ile bir araya getirerek, konunun daha geniş çerçevede anlaşılmasını sağlamaya çalışmıştır (Öz, 2007, s.11). Grandey yaklaşımı oluştururken diğer üç yaklaşım da olan değişkenleri de bir araya getirerek bütüncü bir model meydana getirmiştir. Modelin öncüllerindeki etki beklentileri çeşitlik, sıklık ve zaman aynı Morris ve Feldman'ın modelinde yer alan öncüllerdir (bkz. Şekil 2.1).

Grandey yaklaşımı, hizmet sektöründe yer alan işgörenlerin çalışma ortamlarının destekleyici rolü olduğundan daha az duygusal emek kullanmasını öngörmüştür. Çünkü destek gören işgörenlerin sorun çıkarma potansiyeli yüksek müşterilerle başa çıkmaları ve rollerini yerine getirmeleri sahip oldukları iç kaynaktan beslenirler (Yim vd., 2018, s. 411). Bu bakış açısının öne sürülmesi örnekledirilecek olursa, otel işletmesinde resepsiyonist bir kişinin amirleri tarafından desteklenmesiyle süreç daha olumlu işler ve görevini bir yük olarak görmek yerine onu benimser. Tüm müşteri tiplerin de işletme imajının olumlu olmasını sağlar.

Grandey (2000, s.95), duygusal emek daha etkili bir birikim içerisinde ilerlemesi için bu zamana kadar olan teorik modellerin ve düşüncelerin birbiri ile bütünleşmiş bir şekilde uyarlanması ve bütünsel yol izlenmesi yönünde kanaat ortaya koymaktadır. Bu çerçevede yapılmış olan araştırmalar birbirinden yaklaşım olarak ne kadar farklılıkları olsa da hepsi temelde bireylerin duygusal ifadelerinin işe ve işleyişe uygun olması yönünde dizayn edilmiştir. Aynı zamanda bu yaklaşımda organizasyon amaçları için duyguların ve ifadelerin derlenmesinin süreci oluşturduğu belirtilmiştir. Yapılan bazı araştırmalarda aslında duyguları belirli kalıplarla sunmanın duygusal gösterim olarak belirli zorlukları olsa da, duygu düzenlemelerinin yapılması adına zorunluluk olarak nitelendirilmiştir (Guliyeva, 2019, s. 59).

Grandey yaklaşımının, duygusal emek literatürüne pek çok katkısı olmuştur. Öncelikle, yüzeysel ve derinlemesine davranış bir süreç olarak ele alınmış ve bu iki tür davranışın süreçlerindeki farklılıklar detaylı bir biçimde açıklanmıştır. Bu iki tür davranışın

birbirinden farklı olarak iki davranma türü olarak vurgulanması duygusal emek sonuçlarının yalnızca olumsuz değil, olumlu olabileceğini de ortaya çıkarmıştır. Bu düşüncelere ek olarak yaklaşım, duygusal emeği duygusal ayarlama süreci ile birleştirmesi, emeğin duygu ayarlama stratejileri çalışılarak işgörenlerin iş sonuçlarının yani çıktının olumlu yönde değiştirilebileceğini göstermiştir (Gösserand, 2003; Öz, 2007: s. 14).

2.2.3.5. Kruml ve Geddes yaklaşımı

Kruml ve Geddes (2000)' göre duygusal emek, çalışanların müşteri memnuniyeti sağlayabilmek ve sunulan hizmet kalitesini yükseltmek hedefiyle yerine getirdikleri duygu yönetme sürecidir. Kruml ve Geddes (2000) duygusal emek üzerine yaptıkları çalışmada duygusal çaba ve duygusal uyumsuzluk olarak isimlendirdikleri iki boyuttan meydana gelen bir yapıyı ele almışlardır (Başbuğ vd., 2010, s. 256). Bu anlayış çerçevesinde duyguların düzenlenmesinde bazı noktalarda durumsal değişkenler (süre, sıklık ve gösterim kuralları vb.), örgütsel faktörler (özerklik, iş arkadaşı ve yönetici desteği vb.) ve bireysel faktörler (duygusal zeka, cinsiyet, kültür vb.) etkili olabilmektedir (Basım ve Beğenirbaş, 2012, s. 79).

Kruml ve Geddes (2000) yaklaşımında dikkat çeken başka bir husus da insan kaynakları noktasında oluşan çıkarımlardır. Araştırmacılar işgörenlerin duygusal durumlarının doğru bir şekilde olabilmesi için yöneticilerin birtakım organizasyonel düzenlemeler yapmaları gerektiğini ön plana çıkarmışlardır. Bu noktada yapılan öneriler şunlardır (De Castro, 2002, s. 25);

- Çalışan bireylerin olumsuz durumlarla karşı karşıya kaldıklarında duygu durumlarını kontrol etmeleri ve uygun bir şekilde yönetmeleri adına gereken eğitimlerin verilmesi,
- Çalışan bireylerin duygusal yaklaşımla müşterilerle samimiyet ve etkileşim içinde bulunması adına imkanlar sunmak,
- Duygusal yansımaya tabii olarak daha müsait bulunan ve bu noktada yeteneklerini geliştirme veya kabiliyet potansiyeli olan işgörenlerle alakalı İK planlamalarına ehemmiyet vermek,

- İş zenginleştirme, oryantasyon ve rotasyon gibi uygulamalarla (iş-başı ve iş-dışı yöntemlerle) çalışanların monoton bir organizasyonel atmosfere maruz olmalarının önüne geçmek ve bu biçimde ortaya çıkabilecek potansiyel duygusal uyumsuzluk koşullarıyla savaşmak,
- Organizasyonda duygusal uyumsuzluk yapabilecek fiziksel çevreyi kontrol altına almak ve bu çevreyi daha sakin ve olumlu hale getirmek için yeni düzenlemeler, oluşumlar yapmaktır.

Buradan hareketle önerilerin yanısıra yaklaşımın literatüre önemli bir katkısı da, sürekliliğin gerçek olan duyguyu dışa vurma kısmından yüzeysel rol yapma kısmına doğru yaklaşıldıkça, duygusal uyumsuzluk artacaktır. Ayrıca duygusal çaba boyutunda rol yapma boyutunu içine almaktadır. Bu bağlamda kişinin işinin gerektirdiği duyguyu hissetmek için çaba sarf etmesi gerekmektedir (Üzümcü ve Şahin, 2017, s. 85).

2.2.4. Duygusal emek kavramının boyutları

İşletmelerde kaliteli hizmet sunmak ve müşteri sadakatini sağlayabilmek için belirlenen davranış kurallarına uyan işgörenlerin sahneledikleri duygusal emek; farklı çalışmalarda üç boyut olarak da incelenmektedir. Bu çalışmada duygusal çaba ve duygusal çelişki olmak üzere iki alt boyut olarak incelenmektedir.

2.2.4.1. Duygusal çaba

İşgörenlerin duygusal emek davranışı, bilhassa da derinden rol yapma davranışı adına emek harcayarak bir bakıma mücadele içerisinde geçen bu zorlu süreç “Duygusal Çaba” olarak isimlendirilmekte ve tanım olarak derinden rol yapma davranışı ile özdeşleştirilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000, s. 9; J. Lee ve Ok, 2012, s. 1102;). Duygusal çaba kavramı, aleni bir şekilde vücut ve yüzde sergilenen duygusal yönetim olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983, s.7). Turizm endüstrisinin kendine has yapısından ötürü her geçen zaman dilimi içerisinde önemli bir hal alan duygusal çaba kavramı insan kaynakları ve davranış uygulamalarında yeni olup, ilgili araştırmaların duygusal çaba üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Chu ve Murrman, 2006, s.1181; Kozak ve Güçlü, 2008, s. 40).

Hochschild (1983)'e göre duygusal çaba davranışı iki yolla olmaktadır. Birincisi, bireylerin bir duygularını bastırma yahut uyandırmak yoluyla hissettiğini yok etmesi durumudur. İkincisi, bireyin hayal gücü durumunu hissetmek için fikir, düşünce ve anılarını canlandırmak adına kullanılmasıdır.

Duygusal çaba sarfeden çalışanlar müşterilerle aralarında empati kurmak, müşterilerin hissettiklerini anlamak taleplerini yerine getirme ve içtenlik adına çaba gösteriler. Bu çabayı sarfederken duygular kendiliğinden oluşuyormuşçasına davranmaya da dikkat ederler (Lee, Ok ve Hwang, 2016, s. 142). Duygusal çabası yüksek olan çalışanlar işletmeler tarafından tercih edilirler. Çünkü bu çalışanlar, müşterilerin duygusal tepkilerini anlayan onların isteklerini yerine getiren ve müşteri tatminini sağlayan çalışanlardır. Bu yolla hem alıcının hemde satıcıların değerlerini ve getirilerini arttırmaktadırlar (Ogilvie, 2017, s.101).

Quiñones-Garcia vd. (2013: 364), duygusal çaba, duygusal davranış normlarına uyulması ile ilgili duyguların yönetimi içerisinde kullanılması planlanan kaynakların açık algısı olarak ifade edilmektedir. Araştırmacılar, duygusal çaba ölçeği geliştirmeye yönelik olan bu araştırmalarında duygusal çaba olgusunu iki boyutlu bir yapı olarak ele almışlardır. Duygusal çaba olgusunun açık olarak ele alınan alt boyutu, yatırılan kaynakların algısını ve örtülü olarak ele alınan alt boyutu, diğer vazifelerle etkileşim düzeyini ifade etmektedir.

Duygusal çaba gösteren çalışanların sergilenmesi istenilen duyguları özümsemesi ve yaşamayı hissetmesi beklenmektedir. Diğer bir deyişle, istekleri karşılamak adına içten gelen düşünceler ve hislerle bir davranış sergileme süreci olarak ifade edilmektedir. Otel çalışanının sadece fiziksel durumu değil aynı zamanda geçmişte oluşturdukları neşeli ve olumlu tecrübeleri de zihinde canlandırarak yaşamaları bu kapsamda ele alınmaktadır (Üzümcü ve Şahin, 2017; Mananura vd., 2021).

2.2.4.2. Duygusal çelişki

Duygusal emek kökenine bakıldığında işgörenlerin gerçek hayatta hissetmedikleri duyguları işletmelerin belirledikleri kurallar çerçevesinde hissediyormuş gibi yapmaları veya davranışlar sergilemeleri duygusal emeğe sebep olmaktadır. İşgörenlerin hem rol yaparak yüzeysel davranış sergilediğinde, hem de beklenen duyguyu hissetmeye

çalışarak derin davranış (duygusal çaba) sergilediği zaman duygusal bir uyumsuzluk var olacaktır (Avcı ve Boylu, 2010). Duygusal çelişki, işgörenlerin hissetmedikleri duyguları yaptıkları görevlerin gerektirdiği şekilde sergilemeleri, gerçekten hissettiklerini kontrol altına aldıkları yahut düzenlemeleri olarak ifade edilmektedir (Pala ve Sürgevil, 2016, s.778).

Diefendorff vd. (2005: 345), duygusal çelişkiyi, bireylerin duygusal durumlarının gösterdiklerinden farklı olması olarak belirtilmektedir. İşgörenlerin temel olarak duygusal anlatımlar önceden ayarlanır ve kontrol altına alınır. Bu durumda hızlı karar verme ve inisiyatif kullanabilme belirleyici kabiliyetler olarak bilinmektedir. Duygusal çelişkiyi yaşayan işgörenler yaşadıkları çelişkiler ve zıtlıklardan ötürü yabancılaşma hissiyatı ile karşı karşıya kalabilirler (Çoruk, 2014, s. 81). Bilhassa otel işletmelerinde görev yapan işgörenler beklenen duyguları taklit etme davranışları sergilerken oyunculuk gibi belirli hareketlerden geçmeyi de içermektedir. Bu işletmelerde organizasyonel olarak beklenen duyguları sergilemek elzemdir (Xu vd., 2020, s. 2).

Duygusal çelişki durumları sesli yahut sessiz işaretler yoluyla, yüz ifadeleriyle, ses tonuyla olabilmektedir. Söz gelimi, otel işletmelerinde çalışanların kötü bir ruh halinde olsa bile müşteriyle iletişime geçtiği an gülümse ve samimiyet taklidi yapmasıdır. Burada işletmelerde önem verilen nokta kişinin ruh hali olumsuz olsa bile olumlunun oynanması olumsuzun gizlenmesi beklenendir (Kozak ve Güçlü, 2008, s.42). Gizlenen bu davranışlar çelişkilere neden olur ve hatta zamanla olduklarından farklı davranışa duygusal çelişkiler kişiliklerinde yer edinir ve iş hayatı dışında da kişiler olumsuz olarak etkilenebilirler (Lee ve Madera, 2019).

Organizasyonun önemli bir parçası olan işgörenler, hissedilen duygularla sergiledikleri duygular arasında yaşadıkları çelişkiden muzdariplerdir. Çünkü işgörenler bir baskı mekanizması içinde kendilerini hissedebilmektedirler. Ayrıca duygusal çelişki, duygusal emeğin olumsuz çıktısı olarak kabul edilmektedir (Kwak vd., 2018, s. 6).

2.2.5. Duygusal emeği etkileyen faktörler

Bireylerin organizasyon içerisinde davranışlarını sergilerken şüphesiz duygusal durumları ön plana çıkmaktadır. Bu duygu durumlarını etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. Duygusal emek olgusunun etkilendiği

faktörlerin çeşitlidir. Bu araştırmada duygusal emeği etkileyen faktörler olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, empati, kendini uyarılama (self monitoring), duygusal davranış kuralları ve otonomi olarak ele alınmıştır.

Cinsiyet: Cinsiyet durumu farklılığı kişilerin toplumsal mevkisini belirleyen unsurlardan biri olarak kabul görmektedir. Kadın ve erkek davranışlarıyla ilgili toplumsal beklentiler, kişilerin küçüklükten beri cinsiyet temeline dayalı farklılaşmadan meydana geldiği bilinmektedir. Dolayısıyla bu durum kadınlar ve erkekler arasındaki duygu yönetimi ve gösterimleriyle ilgili belirgin farklılıklara neden olmaktadır (Üzümcü ve Polat, 2017, s. 86). Cinsiyet olgusu sadece özel yaşamda değil aynı zamanda iş yaşamı ve örgütsel yaşamında önemli bir parçasıdır. Duygusal yönetimin meslek yaşamında da yer aldığı durumu yadsınamazdır (Tekin ve Gençler, 2016, s. 496).

Duygusal emek olgusu üzerine yapılan araştırmalar da kadın bireylerin duygu yönetimleri ile erkek bireylerin duygu yönetimleri arasında farklılıklar olduğunu belirten araştırmalar bulunmaktadır. Yıldız vd., (2021, s. 181) araştırmalarında cinsiyet ile duygusal emek arasında ilişki bulunmuştur. Bu araştırmaya göre, kadınlar erkeklere nazaran yüzeysel davranışı daha çok sergilemektedirler. Bu da göstermektedir ki yapmacık duyguların yönetiminde kadınların etkin olduğu görülmektedir. Ayrıca erkekler de kadınlara nazaran daha fazla derin davranış sergilemektedirler. Bu da göstermektedir ki erkekler beklenen davranışı sergilemek için daha çok çaba harcamaktadırlar.

Yim vd., (2018, s. 405) araştırmalarında cinsiyet değişkeni ile duygusal emek arasında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Bu araştırmaya göre yüzeysel davranış konusunda kadınlar erkeklere nazaran daha az çaba harcamışlardır. Yani kadın çalışanlar yüzeysel davranışı daha rahat ve kolay bir şekilde sergilemektedirler. Derin davranış noktasında ise farklılığa rastlanmamıştır.

Yaş: Duygusal emek üzerinde farklılık olup olmadığı sorgulanan bir diğer önem kazanan değişkendir. Yaş olarak büyük olan çalışanların hayat deneyimlerinin daha fazla olması nedeniyle duygularını kontrol etme noktasında ve uygun duyguları sergilemede daha başarılı oldukları ön plana çıkarılmaktadır (Hochschild, 1983; Kruml ve Geddes, 2000; Arıkan Saltık, 2014). Ayrıca Gross vd. (1997), çalışanların yaşları arttıkça duygusal kontrollerinin yükseldiği ve olumsuz duygusal tecrübelerinin

zayıfladığını belirtmektedir. Literatürde bu düşüncayı destekleyen (Hochschild, 1983; Kruml ve Geddes, 2000; Pala, 2008; Ünal, 2011; Kızanlıklı, 2014; Pala ve Tepeci, 2014; Keleş, 2014; Aslan ve Arı, 2018; Korkmaz vd., 2019) araştırmaları yer almaktadır. Korkmaz vd., (2019) yaş değişkenine göre yüzeysel davranış noktasında yaş arttıkça azalış görüldüğünü ortaya çıkarmışlardır. Samimi davranış (hakiki davranış) konusunun yaş arttıkça arttığı görülmektedir. Bu da yaş arttıkça tecrübenin arttığını göstermektedir. Lakin duygusal emek ve yaş değişkeni ilişkisinin araştırıldığı araştırmalarda, anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna rastlandığı görülmektedir (Ünler-Öz, 2007; O. Karatepe ve T. Karatepe, 2010; Basım ve Beğenirbaş, 2012; Türkay ve Kayıkçı, 2017).

Eğitim Durumu: Eğitim seviyesi işgörenlerin duygusal emek davranışı sergileme durumlarını etkileyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmekte olup, literatürde yer alan çalışma bulgularının bu bakış açısını desteklediği görülmektedir. Şat vd. (2015: 12) duygusal emek seviyelerini demografik değişkenlere göre incelemek amacıyla duygusal emek seviyeleri eğitim düzeyine göre karşılaştırılmış olup, derin ve doğal davranışlar boyutlarında lisans düzeyi eğitime sahip katılımcıların ortalamalarının arttığı görülmüştür. Liu (2017) araştırmasından derin davranışın eğitim durumu arasında ilişkisi olduğuna rastlanmıştır. Yüzeysel davranış boyutu ile eğitim durumu arasında fark bulunmamıştır. Ancak tersi olarak bazı araştırmalar eğitim durumu ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya çıkarmışlardır (O. Karatepe ve T. Karatepe, 2010; Basım ve Beğenirbaş, 2012; Karakaş, 2017).

Empati: Bir bireyin kendini bir başka bireyin yerine koyabilmesi ve bu yolla karşı tarafın duygu, düşünce, yaşantısı ve tutumlarını anlayabilmesidir (Gülseren, 2001, s. 134; Üzümcü ve Şahin, 2017, s. 89). Empati kurma ve iş sırasında başka bireylerin duygularını anlayarak hareket etme bilhassa duygusal emek gerektiren işlerde oldukça ehemmiyetlidir. Duygusal emeğin en yoğun yaşandığı endüstri ise hizmet endüstrisidir (Alrawadieh, 2021, s. 28). Hizmet işletmelerinde bilhassa müşteriyle empati kuran çalışanlar, genel olarak etkileşimlerinde duygusal noktada daha dikkatli davranışlar sergilemektedirler. Çünkü başka bireylerin duygularını anımsarken ve hissederken işlerinin gerektirdiği duyguların sergilenmesi için gösterilen emek de artmaktadır (Chu vd., 2012, s. 908).

Hizmet işletmeleri çalışanları paradigmasıyla konu ele alınırsa, müşteri ile empati kurup onların beklenti ve isteklerinin neler olduğunu tespit edip bu istekleri karşılayan çalışanların başarılı olma durumlarının daha yüksek olabileceği düşünülebilir (Oral ve Köse, 2011, s. 468-469). Turizm sektörünün içinde de uçak hosteslerinin işe alım süreçlerinde empati faaliyetlerine önem verildiği öne sürülmüştür (Hochschild, 1983).

Kendini Uyarlama (Self Monitoring): Snyder (1974), kendini uyarlama kavramını ortaya koymuştur. Kendini uyarlama, bireylerarası ilişkilerde kendini, karşısındakileri ve ortamın oluşumunu dikkate alarak gösterdiği tutum ve davranışlara yönelik olan benlikle ilgili bir kavram olarak bilinmektedir. Kendini uyarlama becerisi, farklı olan ilişkilerde farklı becerilere sahip olmayı gerektirmektedir. Uygun bulunan yerde ve zamanda, sözlü yahut davranışsal olarak beklentilere uygun olan tavır, tutum ve davranışlar sergileme durumu, bu davranışı herhangi bir seviyede sergileyebilme becerisi ise “kendini uyarlama becerisi” olarak ifade edilir (Bacanlı, 1997; Kutlu vd., 2004, s. 2). Kendini uyarlama kuramında, bireyler ortamın taleplerine uygun olarak tavırlarını adapte ederler. Kendini uyarlama kişilerarası ilişkilerde kişilerin kendini sergilemesi, ayarlama yapmabilme ve kontrol edebilmesi ile ilgilidir (Turhan, 2019, s.11). Kendini uyarlama seviyesi yüksek olan bireyler, çevresine iyi bir görünüm vermek istediklerinden ötürü, sosyal davranışlarını ve tutumlarını kasti olarak değiştirirler ve ortamdaki fikirleri kendi fikirleri imiş gibi lanse ederler. Kendini uyarlama seviyesi yüksek olmayan bireyler ise duygu, düşünce, tutum, fikir ve yargılarını oldukları gibi ifade etmektedirler (Çakıcı, 2007, s. 1). Ayrıca kendini uyarlama seviyesi yüksek olmayan kimselerin duygusal emek gerektiren işlerde diğerlerine nazaran daha fazla zorlanacağı düşünülmektedir. Çünkü kendini uyarlama düzeyi yüksek olmayan bireylerin gerçek duygularını bastırıp duygusal davranış normlarına uygun bir şekilde davranmaları kolay olmayacaktır (Miller ve Cardy, 2000; Oral ve Köse, 2011, s. 469).

Duygusal Davranış Kuralları: Bireylerarası etkileşim adına duyguların yönlendirilmesinin örgütlerin yönetmesiyle gerçekleştiği ve işletme norm ve politikaları çerçevesinde satılan bir işgücü olduğu zamanda, duyguların yönetiminin tabiatı değişmekte, artık temel kişisel bir hareket olmaktan ziyade örgütler işgörenleri için hissetmeleri gerekli olan duygulara dönük duygu kuralları geliştirmektedir (Hochschild,

1983). İşletme içerisinde duygusal davranış kalıpları işgörenleri olumsuz duygu sergilemeye yönlitiyorsa, olumlu duygulanım sahibi olan işgörenlerin duygusal çelişki yaşama eğilimi yüksek olacaktır. Bilakis olumlu duygular sergilemesi gerekiyor ise bu defa olumsuz duygulanım sahibi bireylerin duygusal çelişki yaşama ihtimalleri yükselecektir (Morris ve Feldman, 1996, s. 1000). Etkileşimin yoğun bir biçimde yaşandığı hizmet endüstrisinde, çalışanların kendilerinin inisiyatifine bırakılmayan ve organizasyon tarafından belirlenmiş olan kurallar çerçevesinde davranmak zorunda bırakılmaları, işgörenleri yaptıkları işe karşı yabancılaşmaya itebilmektedir. Dolayısıyla hizmet endüstrisinde faaliyet gösteren işgörenlerin, karşı tarafın beklentilerine uygun davranışlar sergileyebilmeleri adına duygu yönetimi ve kontrolünde iyi bir durumda olmaları gerekmektedir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 322). Çalışan bireyler için duygusal davranış kalıpları ne kadar detaylı ve belirgin bir biçimde değerlendirilirse ve benimsenirse, davranışları o kadar o kurumun istediği biçimde olacaktır. Farklı bir deyişle, işgörenler davranış kalıpları ile ne kadar sınırlandırılırsa o denli duygusal emek sarfedeceklerdir. Böylece kurum amacına ulaşarak uygun olan davranış kalıplarını geliştirebileceklerdir (Öz, 2007, s. 20).

Otonomi: Özerklik (özerklik), işletmedeki planlamada, çalışanlara işlerini yaptıkları esnada sağlanan yeterli çerçevedeki özgür olma, bağımsızlık ve takdir görme yetkisinin dereceleri ile işlerini icra ederken kullanacakları prosedürleri ve normları belirleme imkanının sağlanabilmesidir (Hackman ve Oldman, 1976, s. 258). İş özerkliği, bir bireyin işi üzerinde sahip olduğu özgürlük düzeyini ifade etmektedir. Organizasyon hiyerarşisinde yukarı çıkıldıkça iş özerkliği artar. Bu, bireyinin sorumluluğunun artması anlamına gelir (Goswami ve Mahanta, 2021, s. 28). Otonomi düzeyi yüksek olan işgörenlerin o anki duygusal durumlarla uyuşmaması halinde çalışanların organizasyonel davranış kurallarını ihlal edecekleri söylenebilmektedir. Ayrıca hizmet endüstrisinde yüksek olan duygusal emek ve düşük iş özerkliğinin bir arada olması hem işletme açısından hemde işgörenler açısından olumsuz durumlarla sonuçlanması beklenmektedir (Han vd., 2018, s. 491).

2.2.6. Duygusal emek sonuçları

Duygusal emek bir duygu yönetimi süreci olarak, gösterilen duygularla gerçekte hissedilen duygular arasındaki ilişkiye bağlı olarak işgörenler üzerinde olumlu ve

olumsuz etkiler oluşturabilmektedir (Çoruk, 2014, s. 82). Hochschild (1983), çalışanın duygularını belirli bir maaş karşılığı çalıştığı organizasyona sattığını ve doğal olarak, özel yaşamında sergilenen duygu durumları ile iş yaşamındaki duygu durumlarının farklı sınıflandırmalarla ele alınması gerektiğini ön plana çıkarmaktadır.

Bireylerin hissettiklerinin, duygularının ve fikirlerinin çalışma yaşamının artık bir kısmı olması, duygusal emek konusunun giderek artan bir biçimde araştırmaya tabi olmasını da beraberinde getirmektedir (Chen vd., 2012:840). Organizasyonel yapıların içinde duyguların oldukça ön planda olduğu bilinmektedir. Bilhassa otel işletmeleri içinde müşterilerle etkileşimden ötürü duygusal emek çalışmalarının alanı artmaktadır.

Duygusal emek üzerine yapılan çalışmalarda çeşitli ve farklı sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmaların belirli bir çerçevesinde duygusal emeğin hem işgörenler hem de organizasyonlar için olumlu sonuçlarının olduğu ele alınırken, diğer taraftan ise duygusal emeğin bilhassa çalışan bireyler ve organizasyonlar adına da olumsuz sonuçları ortaya çıkarttığı ele alınmıştır. Lakin olumsuz sonuçlar organizasyondan ziyade bireyleri etkilemektedir (Knežević vd., 2021).

2.2.6.1. Duygusal emeğin olumlu etkileri

Duygusal emek olgusu üzerine yapılan araştırmalar genel olarak bu olgunun çalışanlar üzerindeki olumsuz olabilecek etkileri anlamaya ve açıklamaya çalışmışlardır. Duygusal emeğin sebep olabileceği olumlu sonuçlar üzerine olan çalışmalar olumsuz sonuçlar üzerine olan çalışmalara nazaran azdır. Oysaki duygusal emek olgusunun hem işgörenler hem işletmeler için bir takım olumlu sonuçları yer almaktadır. İşgörenlerin bakış açısıyla bakıldığında, işletmede belirli bir davranış kalıplarında yapılan davranışlar bireyin işini daha iyi yapma konusunda yardımcı olduğu, böylelikle işgören performansını artırdığı söylenebilir (Üzümcü ve Şahin, 2017, s. 103; Oral ve Köse, 2017, s. 474).

Dashper (2020), duygusal emek kavramının son yıllarda çeşitli eleştiri ve değerlendirmelerden geçtiğini, ancak turizmde her zaman belirli bir miktarda duygusal emeğin gerekli olduğuna ve kesinlikle olması gerektiğini savunmuştur. Çünkü duygusal emek normları bireyleri disiplinize edip belirli davranışlar sergilerken, derin davranışlarla da hem müşteri tatminini hemde iş tatminini sağlamaktadırlar.

Pala ve Tepeci (2009)'nin Türkiye'deki turizm işletmelerinde işgörenlerin duygusal emek düzeylerinin belirlenmesine yönelik yaptıkları araştırmada, işgörenlerin müşterilere hizmet sunumu yaparken hem derin, hem de yüzeysel davranış sergiledikleri tespit edilmiş olup derin davranış gösteren işgörenlerin göstermesi gereken duyguyu gerçekten hissettiğinden ötürü iş memnuniyeti, örgütsel sadakat gibi organizasyonel motive konuları ön plana çıkmaktadır (Kızanıklı, 2014, s.32).

2.2.6.2. Duygusal emeğin olumsuz etkileri

Duygusal emek olgusu işgörenler çerçevesinde oluşturduğu sonuçlar olumsuz olarak ele alınmaktadır. Bireylerin iş yaşamında organizasyonun beklentileri ışığında duygularını düzenlemek durumunda olmak işgörenlerde ciddi oranda stres, psikolojik sorunlara ve kendi gerçek duygularına yabancılaşmaları gibi olumsuz sonuçlar yaşayabilmektedirler (Kaya ve Özhan, 2012, s. 115). Çalışanlar için yüzeysel davranış sergileme noktasında gerçek duygulardan ziyade organizasyonun istediği şekilde davranışlar sergilemek bireylerde çelişkiye yol açarken stresli bir hayat yaşamalarına ve psikolojik yorulmalara neden olmaktadır (Khariy, 2020, s.18).

Örgütsel olarak duygusal emeğin işgörenler üzerinde, bilhassa istenilen duyguların gerçekte hissedilmediği durumlarda sebep olduğu tükenmişlik sendromu organizasyonun işleyişini yavaşlatarak zamanla işlevsiz hale gelmesine neden olmaktadır (Kim, 2008). Bu görüşü destekler nitelikte olarak, hizmet işletmelerinde yüzeysel olarak davranış sergilemenin işgörenlerin işlerine sadakatlerinin artması dolayısıyla işlerini sevmelerinde önemli ölçüde etkili olduğunu, derin davranışın ise işgören açısından daha samimi lakin kırılgan bir psikolojik durum yansıtabileceğini, bunun da işe olan bağlılık noktasında sorun yapabileceği ifade edilmiştir (Türkay vd., 2011, s. 214).

2.3. Yapıcı Normdışı Davranış

Bu bölümde öncelikle yapıcı normdışı davranış tanımı yapılmakta daha sonra konuyla ilgili temel kavramlar açıklanmaktadır. Sonrasında, yapıcı normdışı davranış etkileyen faktörler, yapıcı normdışı davranış boyutları hakkında bilgiler verilmektedir. Bölümün sonunda yapıcı normdışı davranışların sonuçları hakkında bilgiler verilecektir.

2.3.1. Norm kavramı

Norm kavramı; bir sosyal grubun kendisi için prensip edindiği ve grup üyelerinin davranışlarını yöneten kurallar bütünü, ahlâk paradigmasında doğru olan eylemi belirleyen kural, uygun olan davranış için standart, eylemlerde baz alınan davranış prensibi, değeri yargılamak yahut değer biçmek adına kullanılan ölçü olarak tanımlanmaktadır (Cevizci, 2000, s. 668). Her kültürde toplumsal sistemi sağlayan, kişilere yol gösteren, doğru olanı ve yanlış olanı, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve düşünceler yer almaktadır. Tüm bunlara norm ismi verilir. Norm, yaptırımları olan kurallar ve sistemler bütünüdür. Her toplumda kişilerin tutum, fikir ve davranışlarını belirleyen, nasıl yaşayacağımızı, nasıl giyineceğimizden, nasıl yeme-içme faaliyetinde bulunacağımızdan, belirli yerlerde nasıl oturup-kalkacağımıza varana dek çeşitli normlar yer almaktadır (Ay, 2012, s. 69).

Norm kavramı, uygulama ve standart kurallar bütünü olarak ifade edilmektedir. Ahlaki olarak norm, bireylerin hareket özgürlüğünü, davranışlarını nasıl kullanmaları gerektiği noktasında yol gösterir ve bireylerin belirli şekillerde hareket edecekleri hususunda sosyal kökenli beklentileri belirtmektedir (Nielsen ve McGregor, 2013, s. 2; Güven ve Çay, 2020, s. 49). Normlar yazılı veya sözlü olarak yer almaktadır. Kanunlar, kararname, hükümler, kaideler, yönetmelikler, âdetler, örf-töre görenekler, aneneler, gelenekler, yasaklar (tabular), ayinler, tüzükler, dinî törenler, törenler, moda, sosyal kaideler, adab-ı muaşeret kaideleri bunlar normların yazılı ve sözlü parçalarıdır (Nirun ve Özönder, 1988, s. 340). Bu nedenle normlar kültürel olarak hayatın düzenleyicisi rolünü üstlenmektedir.

Normlar iş yaşamının önemli kaidelerinden biri olup sosyalleşmenin temelinde yer almaktadır. Toplumsal etkileşim neticesinde alışkanlık şeklini alan davranışlar, kurallar yahut emredici standartlar biçiminde örgütlenilince sosyal normlar oluşmaktadır. Sosyal normlar, toplumsal yaşamın sürecindeki kişilerin nasıl hareket edeceğini belirleyen yazılı/yazılı olmayan kurallar bütünüdür (Güney, 2017, s. 20-21).

Normlar toplum huzurunda kabul gören, insan davranışlarını yöneten, bireylerin birbirleri ile olan iletişimlerinde uyulması beklenen ve biçimsel olmayan kurallar bütünüdür. Bu kurallara uyulmaması veya uyulmak istenilmemesi durumu toplum nezdinde tepki doğurabilecek bazı sonuçlar ortaya konulabilmektedir (Weber, 2004, s.

74). İşletmeler bağlamında örgütsel normlar etkili olmaktadır. Örgütsel normlar resmi olmayan lakin etkileri organizasyon içinde hissedilen kurallardır. Böylece organizasyon içerisinde bu normlar her daim varlığını ve hükmünü sürdürmektedir (Borry, 2017, s.79).

Örgütsel normların bazı niteliksel durumları vardır. Bunları maddeler şeklinde vermek organizasyonel normların işlevlerinin daha belirgin ve net bir biçimde ifade edilmesine ve anlaşılmasına neden olmaktadır. Organizasyonel normların nitelikleri aşağıda verilmektedir (Barlı, 2007, s. 9):

- Örgütsel normlar, organizasyon içinde üyelerin davranışlarını baskı ve etki altına alarak düzenlerler.
- Örgütsel normlar, organizasyonun büyük bir çoğunluğu tarafından, üyelerin birçoğu yahut bütünü için önemli olarak benimsenen davranışlar adına geliştirilir.
- Örgütsel normlar, kişilerin bireysel fikir ve duygularını sosyal bakımdan baskı altına almaktadırlar. Böylece organizasyon normları kişilerin inanç ve duygularını değiştirmese de gayri ihtiyari bir şekilde etkilemektedir.
- Örgütsel normların oluşması için belirli bir vakit dilimi gerekmektedir. Bu zaman zarfı boyunca organizasyon liderleri belli başlı normları benimsetme çabası içerisine girmektedir. Bu normlar organizasyon içerisindeki görüşler, yaklaşımlar ve tavizler aracılığıyla biçimlenmektedir.
- Organizasyonel normların kimileri üyelerin bütünü tarafından kabul edilmemektedir veya benimsenmemektedir.

Tuliao vd., (2020) örgütsel normlar organizasyon içerisindeki kuralları temsil eder ve kalıcı olması için zaman içerisinde tekrarlanırlar. Böylece normlar işletme içinde yer alırlar.

2.3.2. Normdışı kavramı

Bir önceki başlık altında norm kavramı ele alınmıştır. Bu kavramla bireylerin topluma ve organizasyonlara olan bağlılıkları, normlara uygunlukları zayıfsa o toplum içerisinde yahut organizasyon içinde sorunlar yaşayabilmektedirler. Bu olumsuzluklar ile bireyler,

normlara uymamaları sebebiyle “normdışı/sapma/sapmış (deviant)” olarak nitelendirilirler.

İşgörenler tarafından sergilenen davranışların bazıları organizasyona olumlu çıktılar sağlarken, bir bölümü bilinçli olarak, sözlü yahut yazılı organizasyonel kural, kaide, politika ve normlarını ihlal ederek organizasyona ve işgörenlere zarar vermektedir. Olumsuz işgören davranışı çerçevesinde incelendiğinde; organizasyonel normları bilinçli olarak ihlali sonucunda işgörenlere ve organizasyonlara karşı olumsuz sonuçlar çıkaran bu tür işgören davranışları işyeri sapma davranışları olarak da belirtilmektedir (Robinson ve Bennett, 1995, s. 556). Sapma/normdışı davranışlar organizasyon içindeki eşitsizliklerin neticesinde ortaya çıkabilmektedir. Eşitlik teorisi organizasyon içerisinde bireylerin elde ettiklerini diğer bireylerle mukayyese etmektedir. Elde edilen kazanım ve birikimler diğerlerinden düşük ise sapma davranışları ortaya çıkabilmektedir (Yeşiltaş vd., 2012, s. 23).

Organizasyon içerisinde sapma/normdışı organizasyon normlarına, kurallarına ve beklentilerine uyumsuzluk gösterme olarak tanımlanabilir. Organizasyonel sapma, dedikodu yaymak ve mesai arkadaşlarını küçük düşürmek gibi çok büyük sonuçları olmayan davranışlardan, hırsızlık, gasp ve sabotaj gibi önemli, nitelikli sonuçları olan davranışlara varana kadar değişiklik gösterebilmektedir (Avcı, 2008, s. 32). Çoğu araştırmacı iş yeri alanındaki olumsuz işgören davranışlarını, organizasyonel sapma, olumsuz davranışlar, zararlı davranışlar, antipatik sosyal davranışlar gibi farklı biçimlerde dile getirmektedirler. Sapma/normdışı olarak isimlendirilen davranışlar; hırsızlık, gasp, atalet, şiddet, emre itaatsizlik, sabotaj, yalancılık, görevi kötüye kullanma, dikkatsizlik, bilgiyi kötüye kullanma, görev yerinde uyuşturucu ve alkol kullanımı, saygısızlık, kumar ve tacizi içermektedir (Kidwell ve Kochanowski, 2005, s. 137).

İş yerinde sapma/normdışı davranışı; akademik literatürde birden fazla tanımlamaya sahip olmakla birlikte işgörenlerin; organizasyona yönelik meydana getirilen biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara, normlara, değerlere, organizasyonun çoğunluğuna ve mesai arkadaşlarına dair kasti olarak gerçekleştirdikleri bütün olumsuz sonuçlar meydana getiren davranışlar olarak bilinmektedir (Bayın ve Yeşilaydın, 2014, s. 85). Bu olumsuz olan davranışlar, organizasyonun işleyişini işlevsiz bir yapıya

dönüştürdüğünde organizasyon ve bireyler bağlamında sayısız sorunun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Sapma/normdışı davranışına zemin oluşturan koşulların daha önceden belirlenmesi ve olumsuz sapma/normdışı davranışının engellenmesine dair faaliyetler de bu noktada organizasyonların verimliliği ve geleceği bakımından büyük önem kazanmaktadır. Organizasyonun normlarına, kurallarına ve değerlerine aykırı olarak her davranış olumsuz olarak sonuçlanmayabilir. Bu bağlamda normdışı davranışları değerlendirirken organizasyonel faaliyetlerin işleyişi kişilerarası ilişkiler bağlamında yapıcı ve yıkıcı olmak üzere açığa çıkabileceğini de belirtmek gerekmektedir (Topdemir ve Öncen, 2020, s. 559).

Sapma/normdışı kavram temellerini genel olarak anlamak için, geleneksel sapma, negatif sapma kavramsallaştırmasını pozitif sapmayı içerecek şekilde içini doldurmak gerekir. Onurlu davranışlar sergilemeyi içeren bir referans grubunun normlarından önemli bir ölçüde ayrılan kasti davranışlar olarak tanımlanan olumlu sapma, olumsuz işyeri sapma/normdışı davranışlarını oluşturur (Fan vd., 2021, s. 2). Organizasyonel sapma işgörenlerin işlerini yapmalarını engelleyen faaliyetlerde bulunmalarıyla kendilerinden beklenen potansiyel yahut istenilen görevleri yapmamaları ve bu olumsuz davranışları bilerek ve isteyerek sergilemeleri olumsuz işyeri sapma/normdışı davranıştır. Bu davranışlar işletme kültürünü olumsuz etkilerken müşteri beklentilerini de düşürmektedir (Erdem, 2021, s. 162). Organizasyonel sapma/normdışı davranışlar, işgörenler tarafından organizasyon veya organizasyon üyelerine karşı olmasıdır. Diğer bir husus organizasyona zarar vermek amacıyla kurgulanan davranışlar olarak bilinmektedir. Son bir husus ise, kasti ve istemli olarak yapılmasıdır (Akyüz ve Özer, 2018, s. 29).

2.3.3. Organizasyonlarda normlara aykırı davranışlar

Organizasyonlarda normlara aykırı davranışlarının tarihi olarak geçmişi bulunmaktadır. Bu nedenle günümüze gelene dek konuyla ilgili çeşitli sektörlerdeki işletmeler üzerine araştırmalar bulunmaktadır. Lakin değişen şartlardan etkilenen insan unsurundan ötürü konuyla ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Organizasyonlarda normları ihlal eden ve bunu yaparken organizasyonun ve işgörenlerin refahını tehdit eden gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu aykırı davranışlar, işletmeler ve üyeleri üzerinde zararı olan davranışlardır (Fox vd., 2001; Ahmad vd., 2020, s. 940).

Organizasyonlarda normlara aykırı davranışlar üç grupta ele alınmaktadır. Bu davranışlar yöneticilere yönelik, işgörenlere yönelik ve organizasyonlara yönelik olmaktadır (Üçok ve Turgut, 2014, s. 167). Yöneticiye yönelik aykırı davranışlar; yönetici seviyesinde olan bireylere yönelik zarar verme ile ilgili olumsuz davranışlardır. Yöneticinin organizasyonun içinde itibarsızlaştırma, yetki ve sorumluluğunun zayıflatılması bu davranışların bazılarındandır. İşgörenlere yönelik aykırı davranışlar; işgöreni, işgören grubunu ve bu birey/gruplarla olan ilişkileri direkt ve olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahip davranışlar olmaktadır. İşgörenlerin organizasyon içinde gözden düşürülme ve yıldırma politikaları gibi durumlar işgörenlere yönelik yapılan aykırı davranışlardan bazılarıdır. Organizasyonlara yönelik aykırı davranışlar; yapılan işin niteliğini, miktarını, organizasyonel ilişkilerini, imajını direkt olarak etkileme ve kurum varlıklarına, kaynaklarına, işleyişine zarar verebilme yahut bunların etkili bir biçimde kullanımını engelleme potansiyeline sahip olan davranışlar olarak adlandırılmaktadır (Arbak vd., 2004, s. 17). Bu aykırı davranışlar ise kurumu karalama, kaytarma davranışları, kurumun kaynaklarına zarar verme olarak sayılabilirler. Otel işletmelerinde servis personelinin tabakları kasıtlı olarak kırması, çatal bıçakları kasıtlı olarak çöpe atması bu davranışa örnek niteliğinde olmaktadır.

İşletme içerisinde organizasyonel normlara aykırı davranışların yaygınlığı, organizasyonun itibar zedelenmesi, müşteri kaybının yaşanabilmesi finansal kayıplar işgörenler açısından ise işe devamsızlığın artması, iş memnuniyetsizliği, işten ayrılma niyetinin artması, moral düşüklüğü ve motivasyon kaybı gibi durumlara neden olmaktadır. İşletmeyi olumsuz olarak etkileyerek çeşitli maliyetlere veya sonuçlara katlanılmasına neden olmaktadır (Holtz ve Harold, 2013, s. 340). Ayrıca bu davranışlarla birlikte müşterilere karşı da aykırı davranışlar sergilenmektedir. Bunların da organizasyonlarda aykırı normlardan olduğu ifade edilebilmektedir. Çünkü bu davranışlar organizasyona zarar veren ve işletmenin itibarını zedeleyen davranışlar arasındadır. Organizasyon içerisindeki işgörenler para, bilgi, envanter, hilekarca yapılan geri ödemeler, çalışanlara uygunsuz eğitim ve yetkisiz indirim çekleri olmak üzere birbirinden farklı unsurları kötüye kullanma davranışları sergilemektedirler (Krippel vd., 2008, s. 227; Yılmaz vd., 2021, s. 134).

Organizasyonlarda normlara aykırı olan davranışlardan bazıları da üretkenlik karşıtı davranışlardır. Bu davranışlar, işletme içerisinde verimlilik ve karlılık için zararlı olan,

işgörenlerin kasti olarak yaptıkları birtakım kötü davranışlar biçiminde tanımlanabilir. Bu davranışlardan bazıları; imkânı ve vakti kötüye kullanma, iş yerinden çalma, alkol alma, nitelikli/niteliksiz dolandırıcılık, uyuşturucu kullanımı, taciz gibi davranışlardır (Öcel ve Aydın, 2010, s. 77).

Robinson ve Bennet (1995), araştırmasında üretkenlik karşıtı iş davranışlarını organizasyonel ve bireysel, önemli olmayan ve ciddi olarak ele almış ve işletmelerde son zamanlarda sık rastlanılan sanal kaytarma davranışını bu sınıflandırma içerisinde organizasyonel ve önemsiz olarak belirlemiştir. Çünkü çağımızda internet kullanımının artması organizasyonel normlara aykırı davranışlarından olan sanal kaytarmayı da arttırmaktadır. Üretime karşı normdışı davranışlar; işi mesai saatinden önce bırakma, uzun molalar vermek, sanal kaytarma ve yavaş bir biçimde çalışma şeklindedir (Özkalp vd., 2012, s. 22; Gülduran ve Perçin, 2020, s. 41).

Organizasyonel normlara aykırı davranışlar yöneticiler, işgörenler ve organizasyonlara yönelik haksız muamele veya olumsuz değişimin sonucu olarak düşünülmektedir. İşgörenler iş yerlerinin adaletsiz olduğuna inandıklarında, memnuniyetsizlik, güvensizlik ve stres gibi olumsuz tutumlar gelişmektedir. Bu olumsuz tutumlar daha sonra işyerinde hem bireyleri hem de organizasyonu etkileyen normdışı davranışlara sebep olmaktadır. Normlara aykırı davranışlar, çalışanların diğer organizasyon üyelerini tehdit edebilecek ve organizasyonun norm ve standartlarını ihlal edebilecek kasıtlı olumsuz eylem ve davranışlarını içerebilmektedir. Bireylere yönelik normlara aykırı davranışlar yönetici ve çalışanları ilgilendirirken, organizasyonları hedef alan davranışlar ise işletmeyi ilgilendirmektedir (Haldoria vd., 2020, s. 2).

Turizm işletmelerinde de organizasyonel normlara aykırı davranışlar ile karşılaşmaktadır. Bu işletmelerde işgörenlerin çoğunluğunun asgari ücretle çalışması ve düşük sosyal statülü işlere sahip olması, birçok işletmede nakit işlemlerinin olması gibi nedenlerden ötürü normlara aykırı durumlar baş göstermektedir. Ayrıca otel işletmelerinde işgörenlerin dış kaynak kullanılarak temin edilmesi, işgören devir hızının artış göstermesi, işe bağlılığın az olması ve sezonluk çalışılması birden çok uygun olmayan aykırı durumda beraberinde getirmektedir (Stevens, 2011, s. 23).

Krippel vd., (2008) Güney Carolina bölgesinde restoranlar, otel, bar, golf tesisleri ve diğer turizm çekiciliklerinde yapmış olduğu araştırmasında, genç işgörenlerin

işletmelerden nakit ve stok malları çaldığını belirtmekte olup ve işletmelerden çalınanları; fiziksel unsurlar (stoklar, nakit para ve malzeme-ekipman), ücret ödemedi gerçekteştirilen aktiviteler (bir servis personelinin ücret ödemedi menüdeki bir üründen yemesi durumu) ve yanlış olan fiyatlamalar (işgörenlere yapılan uygunsuz indirim, hilekarca olan geri ödemeler) olarak üç grupta değerlendirilmektedir.

Li ve Zeng (2019) araştırmasında turizm işletmelerindeki organizasyonlarda normlara aykırı davranışları, işgörenlerin sosyal normlara ayak uydurmak için motivasyonu olmayan yahut bu beklentileri aktif olarak ihlal eden bireylerin gönüllü bir eylemi olduğunu belirlemektedir. Bunun yanında bu davranışları dört kategoride incelemişlerdir. Mülkiyete dayalı unsurlar (ekipmanı sabote etme, komisyonları kabul etme, çalışılan saatler hakkında yalan söyleme ve şirketten çalma), üretime dayalı unsurlar (erken ayrılma, aşırı mola verme, kasıtlı olarak yavaş çalışma ve kaynakları israf etme), politik unsurlar (adam kayırma, iş arkadaşlarına dair dedikodu yapma, iş arkadaşlarını suçlama, iftira atma ve engelleyici bir şekilde rekabet etme) ve kişisel saldırganlık (tecavüz, sözlü taciz, cinsel taciz, iş arkadaşlarından çalma hareketleri ve iş arkadaşlarını tehlikeye atma).

Dai vd., (2019) araştırmasında işgörenlerin organizasyonlarda normlara aykırı davranışların verimliliği azalttığını ve işletme amaçlarına ulaşmasını engellediğini belirtmiştir. Çünkü bireylerin duygusal varlıklar olarak psikolojik durumlardan etkilendiğini ve bunun silsile halinde organizasyon yapısını işletme maliyetlerini olumsuz olarak etkilemektedir. Bireylerin profesyonel ortamları ne kadar iyi olursa olsun aykırılıklar olumsuz psikolojik durumlar etkilerini göstermektedir.

2.3.4. Yapıcı normdışı kavramı

Çağımız şartlarında yenilikçi organizasyonlar için eski kaynaklar ve çözümler organizasyonlar için artık yeterli olmamaktadır. Örgütsel davranış konusunda zayıf olan yönleri ortaya çıkarmak ve olumsuz olan durumlara odaklanmaktan ziyade daha pro-aktif ve pozitif yaklaşımlara önem vermek güçlü yönler üzerinde durmak daha etkili ve etkin olmaktadır. Son yıllarda örgütsel davranış alanında yapılan pozitif yönelimli çalışmalarda bu durumu destekleyici çerçevededir. Yapıcı normdışı davranış gerek

bireyler üzerinde gerekse organizasyonlar üzerinde pozitif sonuçlar ortaya çıkaran kavramlardan biri olarak ele alınmaktadır (Met, 2010: 889; Yalap, 2019, s. 11).

Kavram temelini “üretken uygunsuzluk” (Pepsinky, 1961), “yaratıcı bireycilik” (Schein, 1977) ve “fikir sapması” (Leviance, 1981) gibi olgulardan alan yapıcı normdışı davranış kavramı ilk kez Hanke ve Saxberg (1985) tarafından ortaya koyulmuştur (Galperin, 2002, s.14; Yıldız vd., 2015, s. 1408; Uysal, 2019, s. 11). Lakin konu ile ilgili yeteri kadar araştırmanın olmaması ve normdışı kavramının araştırma konusu olarak iş yerinde oluşan olumsuz davranışlar üzerine yapılması, yapıcı normdışı kavramının literatüre kazandırılması 2000’li senelerin başına kadar gecikme yaşamıştır (Yalap, 2019, s. 11). Bu vakitlerden itibaren yapıcı normdışı davranış kavramı günümüzdeki durumuyla ilk defa Galperin (2002) tarafından tanımlanmış ve bilhassa uluslararası literatürde popüler hale gelmiştir.

Sapma/normdışı davranış kavramı toplumda ve işletme içerisinde ahlaki olmayan, negatif davranışları kapsamaktadır. Örgütsel davranış literatüründe sapma/normdışı davranış işletme içinde tehdit unsuru iken yapıcı normdışı davranış aksine işletmenin ve kuruluşların faydası, çıkarı gözetilerek ele alınmaktadır. Yapıcı normdışı davranış, yetkisi zayıf olsa bile kurumsal amaçları kolaylaştıran davranışları içermektedir (Robbins ve Galperin, 2010, s. 2). Başka bir deyişle, bir çalışan bir sorunu çözmek için kasıtlı olarak işlevsel olmayan kurumsal politikalardan veya prosedürlerden ayrılabilir. Benzer şekilde, bir yönetici, bir müşterinin sorununu çözmek için şirket prosedürlerini ihlal etmesi durumudur. Bu duruma örnek olarak, otel işletmesinde çalışan bir servis personelinin ağlayan bir misafirin bebeği için yemek saatleri dışında yiyecek vermesi verilebilir.

2.3.4.1. Yapıcı normdışı davranışlarının tanımı

Yapıcı normdışı davranış, örgütsel davranış literatüründe popülerlik kazanmıştır. Genel haliyle, işgörenlerin yapmaması gerekli olan lakin organizasyonel amaçlara ulaşmada bir kolaylık sağlayan ve organizasyonun çıkarlarına olan davranışlar olarak belirtilmektedir. Bu davranışı gösteren işgörenlerin yıkıcı normdışı davranıştan,

organizasyona zarar vermekten ziyade organizasyona fayda sağlayan davranışlar olduğu bilinmektedir (Garg ve Saxena, 2020, s. 123; Yalap, 2019, s. 12).

Bahsedilen genel tanımdan yola çıkarak yapıcı normdışı davranışlarıyla ilgili birden fazla tanım yapılmıştır (Galperin, 2002; Warren, 2003; Spreitzer ve Sonenshein, 2004; Bodankin ve Tziner, 2009; Mainemelis, 2010; Chung ve Moon, 2011; Vadera, 2013; Yıldız, 2015; Moore, 2016; Gatzweiler vd., 2017; Garg ve Saxena, 2020; Gu ve Cheng, 2021). Bu tanımlar birbirinden farklı olarak isimlendirilmiş olsa da kavramsal bağlamda aralarında cüzzı farklılıklar bulunmaktadır. Bu araştırmada yapıcı normdışı davranış olarak ele alınan bu tip davranışlara ait tanımlardan bazıları verilecektir.

Tanım ilk olarak “yapıcı normdışı davranışları” örgütsel davranış literatüründe Galperin (2002)’nin araştırmasında yer edinmiştir. Galperin (2002: 1) yapıcı normdışı davranışlarını, organizasyon yahut çalışanlarının yahut her ikisinin de çıkarlarını, olumlu bir biçimde katkı sunmak ve iyileştirmek adına organizasyonun norm, politika ve kurallarının bilinçli olarak çiğnenmesi olarak belirtilmektedir. Ardından Warren (2003) araştırmasında, belirli referans grup normların aykırı olan lakin hipernormlara uygun davranış olarak nitelendirilmiştir.

Başka bir tanıma göre, Spreitzer ve Sonenshein (2004: 209)’da yapıcı normdışı davranış olarak adlandırdığı bu tarz davranışları, bir organizasyonda belirli bir referans grubu dışında bilinçli olarak gerçekleştirilen ve organizasyon çıkarlarına olan erdemli bulunan davranışlar olarak belirtilmektedir. Bodankin ve Tziner (2009) araştırmasında, organizasyonel yapıcı normdışı davranış, işletmeye fayda sağlayan yenilikçi örgüte yardım etmeyi amaçlayan davranışlar ve işletme çıkarları için yapılan kural ihlalleridir yahut kural esnetilmesidir.

Ayrıca Vadera vd., (2013, s. 1224) ise organizasyonlarda görülen yapıcı normdışı davranışları daha detaylı bir şekilde ele almış ve genel olarak yapıcı normdışı davranışların, belirli bir zümreye yarar sağlayan üstün normlara uygun olan ve söz konusu zümrenin normlarından aykırı düşen davranışlar olduğunu belirtmiştir. Bu tanıma göre yapıcı normdışı davranış üç temel özelliğe sahiptir. Bu özellikler;

- Referans grubunun (zümre) normlarından aykırı düşmekte,
- Referans gruplarına (zümre) yarar sağlamakta ve

- Üstün normlara uygun olmaktadır.

Yıldız vd., (2015) tanımına göre, işgörenlerin proaktif davranışları hali hazırdaki mevcut koşulları iyi hale getirmek yahut yenilerini oluşturmak için inisiyatif kullanmak ve ortam oluşturmayı içerir. Mevcut koşullara pasif bir şekilde uyum sağlamaktan ziyade statükoya direnebilmek ve yapıcı normdışı davranış gösterebilmek işgörelere risk almayı öğretir ve özgüveni artırmaktadır. Böylece işgörenlerin inisiyatif kullanma ve yönetsel öğretilerini geliştirmek kazanım olurken yöneticilerde iş yükü konusunda rahatlık yakalayabilmektedirler.

Garg ve Sexena (2021) araştırmasında, organizasyonun refahı ve geleceğı için işletme normlarını çiğneyen işgörenler, işletme paradigmasında olumsuz davranışlar sergileseler bile nihai olarak işletme geleceğı için olumlu adımlar atmış olacaktırlar. Çünkü bu davranış sergilemelerindeki amaçları işletme çıkarlarını korumaktır. Ayrıca yeniliğın rekabet avantajı üzerindeki artan etkisi nedeniyle, yapıcı normdışı davranış organizasyonlar için çok önemli bir faktördür.

Yapıcı normdışı davranış, birden fazla boyuttan oluşan karmaşık bir olgudur. Kapsamlı çerçevede bir literatür incelemesi, bir dizi isteğe bağılı kalarak ve olumlu davranışın pozitif normdışı davranış olarak gösterilebileceğini öne sürmektedir (Uysal, 2019). Bu davranışlar ise; sorumluluk sahibi olma, ekstra olan rol davranış, oluşan performans, ses çıkartma, bir konuyu benimsetme, prososyal davranış, toplum taraflısı olarak kural esnetme davranış ve zıt rol davranış olarak ifade edilen referans grup normlarından aykırı ancak yarar sağılayan ve hipernormlara uygun davranışlardır (Vadera vd., 2013; Ahmer vd., 2021).

2.3.4.2. Yapıcı normdışı davranışlarının boyutları

İşletme içerisinde görülen yapıcı normdışı davranışlarının bir tipolojisini oluşturan Galperin (2002)'e göre, yapıcı normdışı davranışları üç temel alt boyutta değerlendirmeye alınmaktadır. Bunlar;

- Bireylerarası yapıcı normdışı davranışlar (interpersonal constructive deviance),
- Mücadeleci (zorlayıcı) yapıcı normdışı davranışlar (challenging constructive deviance) ve

- Yenilikçi (inovatif) yapıcı normdışı davranışlar (innovative constructive deviance)'dir.

Bireylerarası yapıcı normdışı davranışlar; bireyleri, grupları, takımları ve bireyler arası ilişkileri etkileme potansiyeli yüksek olan davranışlardır. Galperin ve Burke (2006) araştırmasında, bireylerarası yapıcı normdışı davranış, bireylere yönelik olumlu neticelenen davranış olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte organizasyonel durumları iyi hale getirmek adına emirlere itaat etmeme, iş yerindeki mesai arkadaşlarına karşı olan yanlışlıkları bildirmek vb. davranışları içermektedir.

Bireylerarası yapıcı normdışı davranış, doğrudan işgörenler üzerinde olumlu etki gösteren davranışlardır. Çünkü organizasyon içerisinde işgörenler müşterilerle iletişim halinde olmaktadır. Bilhassa turizm sektörü gibi emek yoğun işletmelerde insan unsurunun ön planda olduğu bilinmektedir (Alomari vd., 2017, s. 4). Bireylerarası yapıcı normdışı davranışlar, çalışanların mevcut durumu düzeltmeleri için önemli bir fırsattır. Nitekim bu davranışı sergileyen çalışanlar diğer çalışanlarda aynı prosedürleride uygulamazlar (Cohen ve Ehrlich, 2019, s. 1431).

Mücadeleci (zorlayıcı) yapıcı normdışı davranışlar, organizasyonun çıkarları için mevcut politika, normlarına ve kurallarına karşı duran ancak organizasyon için önemli olduğu düşünülen davranışları belirtmektedir. Bireylerarası normdışı davranışları ile işgörenlerin diğer iş arkadaşlarına karşı pozitif organizasyonel değişim için itaatsizlikte bulunmaları kastedilirken, mücadeleci (zorlayıcı) normdışı davranışta, organizasyon için stratejik olan ve organizasyon çıkarları adına değiştirilmesi gerekli olan norm ve kurallar kastedilmektedir (Galperin, 2002). Organizasyonlara yardımcı olabilmek için kuralların uygun görülenlerin esnetilmesi ve müşterinin problemlerinin çözülmesi durumu mücadeleci davranışlarda değerlendirilmektedir. Ayrıca mücadeleci normdışı davranışlar organizasyonun geleceğine fayda sağlayan davranışlardır. Otel işletmelerinde faaliyet gösteren işgörenlerin organizasyonel prosedürlerinin ihlalleri ve normların ihlalleri mücadeleci normdışı davranışlardan bazılarıdır (Pan vd., 2018, s. 2250).

Yenilikçi yapıcı normdışı davranışları, direkt olarak organizasyonu yönlendiren oluşturucu ve yenilikçi fikirlerin oluşmasına imkân sağlayan davranışlar olarak bilinmektedir (Yıldız, 2015: 1408). Rutin olan görevler adına yeni yöntemler

geliştirmek, farklı paradigmlar ortaya koymak iş esnasında oluşan problemlere alışılmışın dışında çözümler üretme ve öneriler sunma yapıcı normdışı davranışın bu formu içerisinde (yenilikçi normdışı davranış ekseninde) değerlendirilir. Yenilikçi normdışı davranışın rekabet avantajı üzerindeki önemli etkileri göz önünde bulundurulduğunda bu kategorideki davranışların organizasyonlar için önemiyetide artmaktadır (Howell vd., 2005; Uysal, 2019, s. 18).

Yenilikçi yapıcı normdışı davranış esasen oluşan sorunların tespiti ve inisiyatiften öte müşterilerin, organizasyon elemanlarının beklentilerini karşılayacak şekilde yenilikçi adımlar sergilemektir. Ayrıca işgörenlerin kurumsal normlara uyulması organizasyonun sorunsuz işleyişi ve hayatta kalması için var olmakla birlikte tüm normları sıkı bir şekilde takip etmek işgörenlerin işyeri sorunlarını çözmek için yenilikçi yollar bulmasını engelleyebilir (Vadera vd., 2013, s. 1222).

Bireylerarası ve mücadeleci (zorlayıcı) yapıcı normdışı davranışların yenilikçi normdışı davranışlarla kıyaslandıklarında daha emek yoğun davranışları kapsadıkları görülmektedir. Bireylerarası ve mücadeleci (zorlayıcı) normdışı davranışların başrol oyuncularını hali hazırdaki sistemi iyileştirmek adına muhalefet olma ve görüşlerini dile getirme noktasında isteklidirler. Çünkü işletmedeki durumları kuralları esneterek işletmenin geleceğine olumlu konuda katkı sunmak olduklarından ötürü etkin iletişim konusunda motivedirler (Hussain ve Rehman, 2020, s. 154). Diğer iki faktörden ayrı olarak yenilikçi yapıcı normdışı davranışlar ise keşifsel bakış açısına odaklanan faydalı eylemleri ifade ederler. Yenilikçiliğin organizasyonlar için önemi göz önünde önüne alındığında yenilikçi yapıcı normdışı davranış gösterenler diğer iki yapıcı normdışı davranış gösterenlere kıyasla daha az tehdit edici olarak görülebilirler (Galperin, 2002).

2.3.5. Yapıcı normdışı davranışlarını etkileyen faktörler

Yapıcı normdışı davranış, yenilik ve organizasyonel değişimi kolay hale getirmesi bakımından önemli bir faktördür ve bu davranışın öncüllerini tanımlayan çalışmalarda literatürde yer almaktadır (Vadera vd., 2013; Uysal, 2019). Literatüre baktığımızda; işkoliklik (Galperin ve Burke 2006), kişilik özellikleri (Bodankin ve Tziner, 2009), lider üye değişimi (Tziner vd., 2010), psikolojik mülkiyet (Chung ve Moon, 2011), sosyal ağ kurma, örgütsel destek (Yıldız, 2015; Kura vd., 2016), iş tatmini (Pan vd.,

2018) ve proaktif iş davranışları (Déprez vd. 2020) gibi unsurların yapıcı normdışı davranışlar gösterme eğilimi üzerine etkili olduğu göz önüne alınmıştır. Galperin (2002) işgörenlerin yapıcı normdışı davranışlarında yer almalarının sebeplerini geniş bir çerçevede ele almaktadır. Buna göre yapıcı normdışı davranışları etkileyen durumlar aşağıdaki belirtilen faktörlere göre biçimlenmektedir:

- Bireysel faktörler,
- İşin kendisi yahut organizasyonel faktörler

İşgörenleri yapıcı normdışı davranışlara yönelten bireysel faktörler; adalet olgusu, etik ve makyavelizm gibi bireyler üzerinden şekillenen kavramlarla açıklanmıştır. Diğer taraftan organizasyonun sosyal yapı özellikleri, otonomi, lider-üye arasındaki destekleyici rolün olup olmadığı durumu gibi işgörenlerin yaptıkları iş ve organizasyon kaynaklı faktörlerinde yapıcı normdışı davranış etkileyen etkenler olduğu belirtilmektedir (Galperin, 2002, s. 23). Tezin araştırmacısına göre, işgörenler işletme içerisinde belirli bir noktaya gelebilmek için işletme çıkarlarının korunması adına uğraşlar verilmesi gerekmektedir. Bu uğraşlardan birisi de yapıcı normdışı davranış sergilemektir ve bu davranışların sergilenmesi ile ilgili içsel durumlarda, dışsal durumlarda ön plana çıkmaktadır. İçsel durumlar daha çok bireyin kendisi ile ilgili iken dışsal durumlar organizasyonel durumlardan kaynaklandığı bilinmektedir.

Yıldız (2015: 13) ise işgörenlerin yapıcı normdışı davranışlarında bulunmalarını aşağıda belirtilen durumlar üzerinden ele almaktadır:

- İçsel motivasyon,
- Zorunluluk hissiyatı,
- Psikolojik personel güçlendirme.

İçsel motivasyon, bir aktivitenin muhtemel bazı sonuçlarından ziyade o aktivitenin kendisinden ötürü kaynaklanan tatmin için yapılması gereken durum olarak tanımlanabilir. Başka bir söylemle, bireyin tabiatında, kabiliyetlerini geliştirmeye, tekrar etmeye, yenilik, zorlukları tanımaya ve araştırmaya dayalı bir durum olarak ifade edilmektedir. Bir birey içsel olarak motive olduğundan ötürü dışsal ödüller yahut baskılardan ziyade eğlenmek yahut meydan okumak adına bir davranış yapmaya yönelmektedir (Ryan ve Deci, 2000, s. 69; Gürkan ve Demiralay, 2017, s. 68; Yalap, 2019, s. 16).

Zorunluluk hissi, Blau (1964)'un Sosyal Mübadele Teorisi ile birlikte tanımlanmaktadır. Bu teori ışığında işgörenler pozitif temelli olan davranışlar sergilemektedirler. Bu davranışların oluşmasında işgörenlerin bireysel hissiyatları, artan beklentileri, algılamaları gibi birtakım özelliklerinin işlerine ve organizasyonlarına karşı bazı pozitif tutumlar geliştirmelerine yardımcı olması ve söz konusu olan bu pozitif tutumların da pozitif davranışlara neden olması yatmaktadır (Yıldız, 2015, s. 13). Başka bir deyişle işgörenlerin organizasyonlarına karşı besledikleri pozitif his ve beklentiler, onları organizasyonlarına karşı pozitif sonuçlar alacak birtakım davranışlarda bulunma zorunluğunu ortaya koyacaktır.

Personel güçlendirme, rekabet ve değişim neticesinde ortaya çıkmış bir yönetim olgusudur. İşgörenin sorumluluk ve yetki alanları içerisinde işletme adına karar alabilen ve bu kararı uygulayabilecek güce sahip olan işgörene ihtiyaçlarından ötürü ortaya çıkmıştır. Performansa dayalı ödüllendirme sistemi, gelişim-dönüşüm programları, danışmanlık, dayanışma, eğitim, yardımlaşma ve takım çalışması ile işgörenlerin karar verme yetkilerini yükseltme yoluyla personeli geliştirme süreci olarak kavramlandırılmaktadır (Salha ve Ulema, 2020, s. 441). Personel güçlendirme işgörenlerin yenilikçi sonuçlar ve çıktılar almasını sağlamaktadır. Çünkü işgörenlerin proje yahut işlerine karşı güçlenmesi o işlere karşı sahiplik derecesini arttırması beklenmektedir (Malik vd., 2021, s. 11).

Psikolojik personel güçlendirme ile şahsın çalışmasını güçlendiren ve onu çalışması için teşvik eden birçok değişkenden bahsedilmektedir. Psikolojik personel güçlendirme ile işgörenlerin karar verme, risk alma ve yeni oluşumları denemek için durgun olan düşünce durumlarından ayrılmaları sağlanmaktadır. Bu sayede psikolojik personel güçlendirme ile çalışanların yapıcı normdışı davranışlarda bulunmalarını desteklemek niteliktedir (Yıldız, 2015: 13).

2.3.6. Yapıcı normdışı davranışlarının sonuçları

Yapıcı normdışı davranışlar bireysel ve organizasyonel olarak işletmelere önemli sonuçlar kazandırabilmektedir. Davranışa özünde bakıldığında norm ve kural ihlali olsa bile işletmeye fayda getiren ve işletme çıkarlarını korumak için yapılan adımlardır. Böylece işletmelerin geleceği için daha olumsuz sonuçlanacak bir durumu yapıcı

normdışı davranışla minimize edilmesi veya olumsuz durumun ortadan kaldırılması tercih edilebilecek bir karardır (Liu vd., 2021, s. 4). Yapıcı normdışı davranışlar, organizasyonların daha iyi bir şekilde performans ortaya koymasını sağlamaktadır. Bunun yanında, yapıcı normdışı davranış sonuçları ve organizasyonel şartlara bağlı olmaktadır. Söz gelimi, bir otel işletmesinin yiyecek-içecek departmanına fayda sağlayan yapıcı normdışı davranışlar, önbüro karmaşaya neden olabilmektedir (Vadera, 2013). Hatta yiyecek-içecek sahilde çalışan bir servis elemanının davranışı tölere edilebilir bir durum iken önbüro departmanındaki bir resepsiyonistin bu davranışı tölere edilebilir olmayabilir.

Yapıcı normdışı davranış için bir kuralı ihlal eden işgörenler ihlal edilen normların önemini idrak etmemiş ise iyi niyetli olan bazı davranışlar olumsuz sonuçlara yol açabilirler (Uysal, 2019, s. 23). O nedenle işletme içerisinde harekete geçmeden evvel işgörenlerin bir iki aşama sonrasını görebilmeleri hatta eğitimler sırasında simülasyonlarla bu durumlar işgörene anlatılmalıdır. Çünkü önlem alınmayan her bir adım işletmenin geleceği (finansal sürdürülebilirlik) ve müşteri memnuniyeti noktasında kayıplara neden olacaktır (Wei vd., 2020). Yapıcı normdışı davranışlar, kural ve normları ihlalini gerektirse de bu tarz davranışların sahnelenmesi organizasyonun amaçlarına ulaşmasında yardımcı olup organizasyona fayda sağlama potansiyeline sahiptir (Galperin ve Burke, 2006, s. 333). Ayrıca yapıcı normdışı davranış sergileyen işgörenlerin olumlu organizasyonel hareketlere kaynaklık ederken organizasyonun rekabet gücünü de yüksek tutabilmektedir. Çünkü dünyadaki kıt kaynakların zayıflması ve rekabet gücünün yükselmesi sürdürülebilirlik için önemli olmaktadır. Organizasyonel gücün yüksek olması işletmeleri güçlü kılmaktadır (Yıldız, 2015).

Yapıcı normdışı davranışlar, organizasyonel normlara aykırılık, bilinçli olarak gerçekleşme ve bu davranışların belirli olan bir referans grubu tarafından onurlu davranışlar ve tutumlar olarak algılanması (Moore, 2016, s. 10), bahsedilen davranışların organizasyonel bağlamda pro-sosyal bir davranış olarak ele alınmasının gerekliliğini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Spreitzer ve Sonenshein, 2004, s. 839). Pro-sosyal davranışlar, bireylerin organizasyonel amaçlara ulaşmada beklenmedik bir şekilde ve gönüllü bir şekilde gerçekleştirdikleri davranışlar olarak bilinmektedir. Bu davranışların içinde biçimsel olan roller (organizasyon tarafından belirlenen yapılması

gereken) ve biçimsel olmayan roller (ekstra işgörenlerin yaptığı roller) vardır (Yalap, 2019, s. 17).

Başka bir bakış dayanarak, pro-sosyal davranışlar işletme üyesinin hem organizasyon rolünün gereği olarak yapması gerekli olan biçimsel rol davranışları, hem de gönüllülük çerçevesine dayanılarak yapılan ve rol tanımlarında yer almayan lakin, başkalarına yarar sağlayacak olan biçimsel olmayan (ekstra rolleri içerir) davranışlarını içermektedir (İpek ve Özbilgin, 2015: 131). Yapıcı normdışı davranışlarda literatürde pro-sosyal davranışlar içerisinde değerlendirilir. Çünkü biçimsel olan, olmayan roller ve gönüllük esaslı olma konusu yapıcı normdışı davranışların içinde yer almaktadır (Moore, 2016). Söz gelimi, otel işletmesinde bir önbüro departmanında çalışan resepsiyon görevlisinin bilerek ve isteyerek sinirli olan bir misafirin çantasını odasına taşıması buna örnek verilebilmektedir. Bu davranış içerisinde birey hem görevini yapmakta hemde ekstra rol üstlenerek görev tanımının dışına çıkmaktadır. Ayrıca işletmenin geleceğini kurtaran ve müşteri memnuniyetinin sağlandığı bir davranıştır. Otel işletmesinin bu noktada kurallarını çiğnemektedir. Bunu bile isteye yapması da hem pro-sosyal hemde yapıcı normdışı davranış için dile getirilmektedir.

Yapıcı normdışı davranış sergileyen işgörenlerin müşterilerle daha iyi bir iletişim kurduklarını ve işletmenin geleceğini ön planda tuttukları bilinmektedir. Bu noktada işgörenlerin ağ kurma kabiliyetleri kurması işletmenin daha iyi noktalarda yer almasını etkilemektedir. Çünkü bireylerin sosyal bir varlık olması yapıcı normdışı davranışın içinde varlığını hissettirmektedir. Böylece organizasyonel davranışların olumlu olmasında bireysel tutumların gücü ve iletişim etkili olabilmektedir (Yıldız, 2015).

Yapıcı normdışı davranışlar sergileyen işgörenler farklı bakış açılarını daha etkili bir biçimde bütünleştirebilir, daha uyumlu yapılar yahut süreçler kurabilirler (Galperin, 2002). Bu durum organizasyonu yaklaştırmakta olan büyük sorunlara karşı uyararak uygun çözümlerin vaktinde icraate geçirilmesine yardımcı olabilmektedir. Bu bakış açısıyla yapıcı normdışı davranışlar olumlu değişimler, gelişimler oluşturabilme ve geleceği şekillendirmede aracı olarak hizmet etme potansiyeline sahip olmaktadır (Uysal, 2019, s. 23).

İşgörenlerin yapıcı normdışı davranışlar sergilerken kural ihlalleri yapıp yapıcı davranışlar sergileyerek işletmenin geleceğine fayda sağlayacaklardır. Bu davranışları

sergilerken risk alma davranışlarına girmek durumunda olmaları gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır. Böylece işgörenler olumlu sonuçlanacak adımlar atmak isterken olumsuz sonuçlarla da karşılaşabilmektedir. Bu nedenle işgörenlerin risk alma davranışını sergilerken öngörü sahibi olmaları gerekmektedir (Yıldız, 2015).

Yapıcı normdışı davranışa yöneticilerin paradigmasıyla bakıldığında işgören davranışlarını anlayabilmek hem onların enerjisini organizasyonun yararına dönüştürmek hem var olan sistemin gelişimini sağlayabilmek hem de işgören performansına bağlı olan organizasyonel performansı arttırmak adına büyük ölçüde önem taşımaktadır. Bu sebeple işgörenleri organizasyonel norm ve kuralları çiğnemeye yönlendiren durumların başarı ile sonuçlanması yöneticileri ve işletmeyi ön plana çıkaracaktır (Arpacı ve Tekmen, 2020, s. 383).

Yapıcı normdışı davranışlar genel itibariyle; onurlu bir hedef ve organizasyona yarar sağlamak adına örgütsel normlara karşı davranışlar olarak bilinmektedir. Yapıcı normdışı davranışlarda etik ihlalleri yer alsada işgörenler adına onurlu bir amaç uğruna verilen çabalar ön planda olmaktadır. Örneğin, yetersiz olduğunu düşünülen yöneticileri eleştirmek olumlu sonuç veren bir davranış ise yapıcı normdışı davranış olarak adlandırılabilir (Bayın ve Yeşilaydın, 2014, s. 85-86).

Yapıcı normdışı davranışların organizasyonların ve bireylerin üzerinde istenen, güçlü etkilerinin olabileceği açıktır. İşletmeler hem kar elde etmek hem de uzun vadede sürdürülebilirlik için bu tarz etkili davranışlara ihtiyaç duyacaklardır (Dahling ve Gutworth, 2017, s.1168).

2.4. Temel Benlik (Öz Benlik) Değerlendirmeleri

Bu bölümde öncelikle temel benlik tanımı yapılmakta daha sonra konuyla ilgili temel kavramlar açıklanmaktadır. Sonrasında, temel benlik değerlendirmesinin önemi, temel benlik değerlendirmesi özellikleri, temel benlik değerlendirmesi bileşenleri hakkında bilgiler verilmektedir. Bölümün sonunda temel benlik değerlendirmesinin örgütsel yapıdaki yeri hakkında bilgiler verilecektir.

2.4.1. Benlik kavramı

Benlik, bireyin kendi kişiliğine dair kanıların bütünüdür. Bireyin kendisini tanıma ve değerlendirme şeklidir. Başka bir deyişle, kişiliğin öznel bir yanıdır. Benlik, bireyin iç varlığını oluşturduğundan mütevellit anlaşılması güç ve karmaşık bir kavramdır. Bu kavramı anlaşılır kılmak için bireyin kendi sorularına yine içtenlikle kendisinin cevap vermesi gerekmektedir. Bu sorulardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Köknel, 1986, s. 79-80):

Ben neyim? Bireyin kendini tanıması için öncelikle kendine bu soruyu sorması gerekmektedir. Bu sorunun cevabını benliğin gelişmesinde etkili olan faktörlere göre “bahtsızım, şanssızım, beceriksizim, akılsızım” şeklinde tamamıyla olumsuz yahut “zekiyim, akıllıyım, becerikliyim, güzelim” şeklinde tamamıyla olumlu olabilir. Mühim olan kişinin kendisini objektif değerlendirmesidir.

Amaç ve hedefim nedir? Bu soru ile birey toplumsal yaşamdaki statüsünü ve saygınlığını tespit etmektedir. Bireyler imkan ve yeteneklerine uygun hedef ve amaçlara belirlediği sürece başarılı olmaktadır.

Ne yapabilirim? Değer yargılarım nedir? Nelere inanmam ve inanmamam gerekir? Bu seçimlerin temelinde bireyde var olan belığın etkisi oldukça yüksektir.

Benliğin günlük yaşantımızda, davranışlarımızda, yaptığımız işlerde ve bu işlerdeki başarılarımızın üzerinde önemli ölçüde etkileri bulunmaktadır. Çünkü benlik; içimizde bizi kontrol eden, yargılayan, gözetleyen, değerlendiren ve bunların neticesinde nasıl davranmamız gerektiğini belirleyen içsel güç olarak bilinmektedir (Güney, 2017, s. 73-74).

Weiten vd., (2014)’e göre bireylerin tutum ve tepkilerine etki eden şahıslarına dair birden çok farklı tasavvur vardır. Bu tasavvuru geliştirmede ana etkenlerden biri de benlik kavramıdır. Benlik, bireylerin çevreye karşı seçiciliklerini ortaya koyan ve bireyin düşünce yapısını belirleyen en belirgin kavramdır. Yönetim psikolojisinin önemli kavramlarından birisi olan benlik olgusu doğumdan ölene kadar, deneyimlenen sayısız olayda ve diğer bireylerle olan etkileşimde etkili olmaktadır. Benlik, bireyin farkında olduğu kimliği, değeri, becerileri, değer yargıları gibi kendisi hakkındaki görüşlerinin tümüdür (Tutar, 2016, s. 69).

Benlik (kendilik) kavramı, bireyin kendisine yönelik olan, bireylerarası davranış ve süreçlerini motive eden, düzenleyen, yorumlayan ve bunlara aracılık eden dinamik zihinsel olan bir süreçtir. Benliğin pek çok bileşeni söz konusudur. Bunların arasında anılarımız, inançlarımız, karakterimiz yer almaktadır (Gerrig ve Zimbardo, 2017, s. 427-428). Kısacası bireyin kim olduğuna dair bildiği bilgileridir. Bununla birlikte öz-farkındalık, kendimiz hakkındaki düşünme eylemi olarak bilinmektedir. Araştırmacılar insan üzerinde benlik kavramının olup olmadığına dair yürüttükleri araştırmada, aynanın önüne bebekleri koyup yapmış oldukları hareketleri izlemişlerdir ve sonuç olarak insanlarda benlik kavramının 18 ayı doldurunca geliştiği bulgusunu elde etmişlerdir (Aronson vd., 2012, s. 240).

Benlik her şeyden önce, bireyin kendine dair inançlarının tümü olarak bilinmektedir. Sık sık olarak bireylerin kendilerinin kim olduklarına dair açık fikirleri vardır. Lakin farklı zamanlar da bu konuda kafaları karışık olabilmektedir. Dış baskılar ve başka kişilerin değerlendirmeleriyle bireyler kendilerini yenilgiye uğramış gibi hissedebilmektedir. Bu ayrım, bireyin kim olduğuyula ilgili kafaların karışık olmasıyla benlik kavramının açıklık ve belirginliğiyle ilgili olmaktadır. Bireyin netliklerini sağlayan olgu ise benliktir (Taylor vd., 2015, s. 105). Benlik kavramı ile kişi, kendisi dışındakilerden ayrılarak kendine özel bir alan oluşturmaktadır. Bu nedenle birey, bu alanı sosyal etkileşimler içinde konumlandırmak, geliştirmek ve korumak için daha çok gayret sarf etmektedir (Zengin, 2021, s. 67).

Benlik kavramı bireyin kendisi hakkında bildikleri, başkalarının kişiye dair görüşlerinden bireye yansıyanlar ve bireyin kendine dair değerlendirmelerinden elde edilmektedir. Çoğu vakit bu bilgiler ve değerlendirmeler sosyal çevreden hazır olarak alınmaktadır. Benlik kavramının meydana gelmesinde, başkalarının bireye yansıttığı özellikler, bireyin kendisi hakkındaki gözlemlerinden elde ettiği bilgiler gibi etkili olmaktadır. Birey kendisine dair sıklıkla söylenen ifadeleri benliğinin parçaları olarak görür ve dışavurum yoluyla belirtir (Özen ve Gülaçtı, 2010, s. 23).

Bireylerin kendi gözlem, hissiyat ve düşüncelerinden elde ettiği benlik, bazı zamanlarda çevreden konumlandırılan benlik(ler)le çelişmektedir. Bu durumda ise iç çatışmalar yaşanmaktadır. Bireyin içindeki iç çatışmalar, yanlış benlik tanımları ve düşük benlik değeri sosyal etkileşimde önemli sorun kaynaklarıdır (Cüceloğlu, 2018, s.

424). Bireyin iç dünyası dışında fizyolojik olarak benliğin nerden geldiğini inceleyen bilim insanları benlik duygumuzun kaynağı olan beyin aktivitelerini araştırmaktır. Bu araştırmalar neticesinde insan beyninin sağ yarım küresinin önemli rol aldığını belirtmektedirler. İnsan beyninin sağ yarım küresini uyuttuğunuzda (sağ şah damardan anestezi ile) yüksek ihtimalle aynaya geçtiğinde kendi yüzünü tanımayacaktır. Ayrıca beyninin sağ yarım küresi hasar gören bireylerin, sol ellerini bilmektedirler ancak bu eli kontrol etmekte başarısız olmaktadır (Myers, 2017, s. 39).

Wylie'nin (1968), benlik analizi çerçevesinde, tam kapsamlı olarak genel benlik kavramları şöyle sıralanabilir (Özen ve Gülaçtı, 2010, s. 24); a) Başkalarından farklı ve ayrı bir varoluşun yaşanması, diğer bireylerden farklı bir varlığın düşüncenin varlığıdır. b) Devamlı olarak aynı olma duygusunun sürdürülmesi, bireyin kendi ile ilgili tanımların tasvirlerin varlığıdır. c) Kişinin kendi fiziksel özelliklerinin kavramlaşması, bireyin yaş, cinsiyet, boy gibi durumlarını kavramlaştırmasıdır. d) Geçmiş davranışlara ilişkin anıların olması, bireyin geçmişindeki yaşantılarının varlığıdır. e) Genel benlik kavramının farklı görünüşleri arasındaki bütünlük ve düzenin belirli derecelerde yaşanması, f) Geçmişteki ve şimdiki düşünce ve tutumlar, bireyin geçmişteki fikir yapısı hayata bakış açısı ve şuan itibarıyla oluşan fikriyat yapısı ve bakış açılarının varlığıdır. g) Bilinçlilik ve bilinçsizlik derecelerinin çeşitlenmesi, bireyin yaşadıklarının benlikle derecelendirmesi bilinçli olarak yahut olmayarak karar vermesidir.

2.4.2. Temel benlik (öz benlik) değerlendirmesi kavramı

Temel benlik (öz benlik) değerlendirmeleri, bireylerin temel seviyede kendileri için yapmış oldukları değerlendirmeleri ifade etmektedir. Benlik, saygı gibi temel benlik değerlendirmeleri konularının bireyin benlik değeri üzerine değerlendirmesi (kendi mihengine vurması) durumudur. Bunun yanında temel benlik değerlendirmesi, bireyin kabiliyetlerine olan inancı (hayatı üzerindeki kontrolü), hali hazırdaki yeterlilikleri, yaşamın getirisinin kendisi için olumlu olacağı fikirlerinden ötürü geniş kavramdır. Temel benlik değerlendirmeleri kontrol odağının, benlik saygının, temel yeterliliğin ve yüksek seviyede duygusal dengeliliğin (yahut düşük nevrozite) gösterdiği gizil bir kavramı ifade etmektedir (Judge, 2009:58; Işıker, 2019, s. 27).

Temel benlik değ erlendirmenin temeli, araştırmacı Edith Packer'ın yapmış olduğu çalışmalarda kavram olarak temel değ erlendirmeler olduklarına atıfta bulunması ile başlayarak, Judge vd., (1997)'nin kurumsal bir boyut kazandırmasıyla kavramlaştırdığı ve devam ettiği bilinmektedir (Chang vd., 2012, s. 83). Bu kavramda, bireylerin iş ve yaşam tatminlerini etki eden eğilimsel kaynağı açıklamak adına temel benlik değ erlendirmeleri kavramını geliştirmişlerdir. Araştırmada  zsaygı, temel yeterlilik, duygusal dengelilik, kontrol odağı olarak tek boyutta temsil edilen temel benlik değ erlendirmesi ( z benlik) kavramı ortaya çıkmışlardır . Ayrıca tatminin kişisel esaslarını idrak edebilmek için klinik psikoloji uygulamaları, felsefe, klinik psikolojik çalışmaları,  ocuk gelişimi araştırmaları, stres, iş tatmini ile alakalı araştırmalar, kişilik özellikleri ve sosyal psikoloji olmak üzere sekiz ayrı bilim alanında yapılmış olan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan birleştirici bir temel benlik değ erlendirme kavramı olarak meydana getirilmiştir (Bono ve Judge, 2003, s. 6).

Bireylerin iş ve özel hayatını etkileyen kavramın işletme içerisindeki davranışları oldukça önemlidir. Temel benlik değ erlendirmeleri'nin bireylerin işleriyle ilgili davranışlarını dört farklı şekilde etkilediği  ne sürülmüştür Bunlar (Açan, 2021, s. 61): Birincisi bireylerin kendileri ile alakalı olan olumlu algıları ile bireyler işle ilgili konularda da olumlu bakabilmeleridir. İkincisi dolaylı bir şekilde temel benlik değ erlendirmeleri'nin bireylerin iş özellikleri hususundaki değ erlendirmelerine etki ederek işle ilgili elde edilen netice ve davranışı bi imlendirebilmektedir.     nc  olarak temel benlik değ erlendirmeleri dolaylı bir şekilde bireylerdeki gayretli, hırslı olma gibi önemli davranışları aktif hale getirerek ve şekillendirerek işle ilgili davranışları da  eşitlendirebilmektedir. Dördüncü olarak ise, değişkenler ( z yönetim becerisi, kontrol odağı gibi) arasındaki ilişkileri düzenleyerek olumlu olarak sonuçlara etki yapabilmektedir (Judge ve Hurst, 2007).

Araştırmacılar temel benlik değ erlendirmenin; (a) Bireyin şahsı hakkında bildikleri, kendileri için yaptıkları objektif tutumlar bu noktada önem kazanmaktadır. Söz gelimi, bir otel işletmesinde işgören bir aşçının sıcak mutfakta konusunda başarılı olup pastane konusunda zayıf veya yeterli bulmaması bununla ilgilidir. (b) Başka bireylerin kişiye dair görüşlerinden yansıyanlar önemli olmaktadır. Söz gelimi, aşçıbaşının aşçı hakkındaki fikirlerinin bireye aktarılması durumu bununla ilgilidir. (c) kişinin gelecekte olmak istediğine ilişkin değ erlendirmeleri yer almaktadır. Söz gelimi, aşçı olan bir

bireyin aşçıbaşı gelecekte aşçıbaşı veya genel müdür olmak istemesi bununla ilgilidir. Bu noktada temel benlikle ilgili yukarıda bahsedilen kısım üç yapıdan meydana geldiği bilinmektedir (Kulga, 2014, s. 60).

Temel Benlik Değerlendirmesi kavramı, kişilik ile ilişkili olan yapılardan biri olarak kişisel özelliklerin etkilerine dair çalışmalarda öne çıkan bir olgudur. Bireylerin şahsiyetleri, diğer bireyler ve içinde bulundukları ortam ile ilgili beceri ve kabiliyetlerini psikolojik bakımından değerlendirmeleri şeklinde belirtilmektedir (Judge vd., 1997). Birçok birey temel benlik değerlendirmeleri'nin kendi tutum ve davranışlarına etki ettiğinin farkında olmasa bile, örneğin işgörenlerin performansının değerlendirilmesi gibi birbirinden farklı amaçlarla yapılan belirli bir değerlendirme esasen bireyin kendi benlik değerlendirmesinin etkisindedir ve bu durum bireyin davranışları aracılığıyla sergilenmekte olup kararları üzerinde etkili olmaktadır (Bono ve Judge, 2003; Yener ve Korkmaz, 2019, s. 243).

Temel benlik değerlendirmelerinin kişilik ile benzeşen durumları olduğu gibi farklılaşan yönleri de yer almaktadır. Temel benlik değerlendirmeleri, karşılaşılan her durum ve şartta farklı biçimlerde meydana gelmesi yönüyle diğer kişilik özelliklerinden farklı düşmektedir (Korkmaz ve Yener, 2019, s. 654). Örneğin bir kişi kendisini genel itibariyle zeki, kabiliyetli ve başarılı olarak değerlendirebilir lakin belirli bir imtihandan başarıya ulaşp ulaşmayacağına olan inancında o sınava ne denli çalıştığı gibi daha dinamik olguların da, daha yüzeysel ve şarta bağlı unsurların da önemli etkisi olduğu bilinmektedir. Bu çerçevede temel benlik değerlendirmelerinin kişilik özelliklerine nazaran daha bağlamsal ve değişebilen bir yapıda olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir (Park ve Roedder, 2014, s.235).

2.4.3. Temel benlik ile ilgili ileri sürülen kuramlar

Temel benlik değerlendirmeleri teorisi, bireyin kendisinin, kendisini etkileyen ve etrafındaki dünyanın işleyişinin temel değerlendirmesine dayanmaktadır (Judge vd., 1997). Konuyla ilgili pekçok kuram ortaya konulmuştur. Bu kuramlar benlik konusuna önemli bir bakış açısı kazandırmak için ele alınmıştır. Bakış açıları minvalinde birbirinden farklı noktalar olduğu kadar benzer noktalarda bulunmaktadır. Bu konuda Freud'un benlik yaklaşımı kuramları, Carl Rogers'ın benlik kuramı, Maslow'un benlik

kuramı ve Erving Goffman'ın benlik kuramı gibi kuramlar öne sürülmüştür. Bu kuramlar benlik ile ilgili olup pekçok içsel ve dışsal faktörün üzerinde etkili olduğu olduğu öne sürülmektedir (Joseph, 2020).

2.4.3.1. Benlik yaklaşımı kuramları

Benlik yaklaşımı kuramları, bireylerin doğasına iyimser bir düşünce ile yaklaşması bakımından diğer kuramlardan farklılık göstermektedir. Bu kuram, kişiliği anlama noktasında önemli faydalar sağlamaktadır. Johnson (2019) çalışmasında Freud bakış açısını ele alarak, bireylerin iç dürtülerinin hakimiyetinin yüksek olduğunu ve onları yönetenin içsel dürtüler olduğunu belirtmiştir. Öğrenme psikologları insanın, çevresel koşulların mahkumiyetinde olduklarını ele almışlardır. Oysaki benlik yaklaşımı kuramları, insanın doğada sürekli mutluluk aradığını, bireyin kendisi ile ve doğasıyla uyumlu halde yaşamak için bilinçli olarak tercihler yaptığını öne çıkarmaktadır. Bu yaklaşıma göre yaşamdan lezzet almak ve doyum sağlamak kalıtsal olarak tüm bireyler de mevcuttur (Güney, 2017, s. 82-83).

Freud'a göre bireylere yaklaşımlar mekanik olmaktadır. Freud'un psikoanalitik yaklaşımında id, ego ve süperegö arasında çatışmalar yaşanmaktadır. İd; bireylerin kişiliğinin önemli katmanlarından birisi olmaktadır. Kişiliğimizi yönetme konusunda önemli role sahiptir. Bu bölüm, bireylerin en ilkel ve en kaba zevklerini ve isteklerini barındırmaktadır. Bu bölümde bireyler bilhassa dünyevi ihtiyaçların doyumuna varmak için büyük çaba sarfetmektedirler. İd isteklerin gerçekleşmesini talep eder. Ayrıca geciktirilmek istemez. İd hayal kurma vasfını kullanıp isteklerini tatmin etme yoluna gidebilmektedir. İd'in libido ismi verilen biyolojik, fizyolojik, hayvansal istek ve hayat enerjisini düzenleyip, sosyal ortama göre belirtmesi ego adı verilen kişilik birimini ortaya çıkarmaktadır (Şeyhanlıoğlu, 2018, s. 17). Freud'a göre ego birimi, İd'in denetimini düzenleyen kişilik kısmıdır. Ego gerçek dünya ile id arasında bir aracı bir vazife yürütmektedir. Ego'nun referans kaynağı daha çok mantık ve sistemli olmak iken İd bunun aksine mantığı reddetmektedir. Ego'nun amacı İd'e hizmet edebilmektir (Rennison, 2015). Süperegö (üst-benlik), sosyal bir varlık olan toplumun inandığı iyi olanı ve kötü olanı ayırıştırıp iyi olanı mükâfatlandırırken, kötü olanı ise cezalandıran birimdir. Toplumun sağduyusu denilen olgu bu birimde yer almaktadır (King ve Schmid Noerr, 2020, s. 742).

Diğer taraftan öğrenme kuramında da yaklaşımlar mekanik olmaktadır. Öğrenme kuramcılarının göre kuramcılarının öncüleri olan Pavlov, Piaget, Bruner, Thorndike, Watson ve Skinner genel olarak öğrenmeyi uyarıcı ve tepki arasındaki ilişki bağlamında açıklamaya gayret etmişlerdir (Rubenstein, 2018). Pavlov, çalışmaları sonucunda öğrenmeyi uyarıcının, dış etkenlerden gelen etkilere karşı verdiği refleksler olarak dile getirmektedir. Skinner ise öğrenmelerin klasik koşullanma çerçevesinde olmadığını, birden çok davranışın bir uyarıcı olmadan da açığa çıkabileceğini savunmaktadır. Skinner'a göre birey, sonucunu düşünerek, pekiştireçlere bakarak ödül ve ceza gibi çevrenin tepkilerine göre davranışlarını ortaya koyarlar (Yıldız, 2014, s. 149).

Freud'un psikoanalitik kuramında öğrenme kuramlarında bireye karar ve seçim şansı sunmamaktadır. Benlik kuramı yaklaşımı, bireyin doyuma ulaşma yönünde devamlı olarak yeni arayışlar içinde olduğu, bu arayışlar arasından seçim yaptığı bilinmektedir. Bu kurama göre, insan karmaşık bir yapıya sahiptir. Birey kendi yaşamına dair karar verebilmektedir. Ayrıca bireyler iyiye ulaşma, gelişme ve mutluluğa ulaşma noktasında karar vermektedirler (Güney, 2017, s. 83).

Benlik yaklaşımı kuramının öncüleri, bireylerin geçmişteki yaşamlarına önem vermemektedirler. Çocuklukta yaşanan durumların kişilerin davranışlarının belirlediği kabul edilmez bir durum olmaktadır. Daha çok bireylerin kendilerini ve çevrelerini nasıl algıladıklarını ve seçimlerini nasıl yaptıkları üzerinde durmaktadırlar. Kısacası, geçmiş değil mevcut duruma ehemmiyet göstermektedirler (Eren, 2006).

2.4.3.2. Carl Rogers'ın benlik kuramı

Bireyin doğasına iyimser bir biçimde yaklaşan bu kuramın en önemli temsilcisi ise Carl Rogers'dir. Bu kurama göre bireylerin mutluluğu araması doğuştan bir durumdur. Bireyler mevcut kapasitelerini kullanmak için emek sarfederler. Rogers'a göre, bireylerin kendisiyle ilgili fikirleri, kanaatleri ve algılamaları o kişinin benlik bilincini oluşturmaktadır. Bu kurama göre, bireyin kendini nasıl gördüğü önem taşımaktadır. Benlik bilinci iyi, kötü yahut her ikisinin arasında bir noktada olabilmektedir (Güney, 2017, s. 83).

Rogers'a göre, bireyler dış çevreyi algılar, deneyimler ve anlamlar yüklerler. Bütün olan bu anlamlandırmalar birey için ben olarak algılanmaktadır. Rogers, benlik olgusunu bu

algı ve anlamlandırma durumlarının, düzenli ve tutarlı hali olarak ele alınmıştır (Cervone ve Pervin, 2008). Bu kurama göre, benlik olgusu meydana geldikten sonra, bireylerin değişmesi ve yeni öğrenimleri zor bulduklarını fakat bunun o kadar imkansız olmadığı dile getirilmiştir. Benliğin bir süreç, akışkan olduğunu ve değişim her daim psikolojik büyümeye doğru ilerleyebileceğini ele almıştır. Rogers, bireyin farkındalığından ziyade tecrübeleri olabileceğini lakin insanların genel itibarıyla farkında ve bilinçli olduklarını savunmuştur. Bunların haricinde, Rogers ideal benlikten bahsetmiştir. İdeal benliğin, benliğin alt kümesi olduğunu dile getirmiştir. Ayrıca bireyin olmak istediği benlik olduğunu savunmuştur (Gürcan, 2015, s. 17).

Rogers'ın benlik kuramına göre, kendimize ve sosyal yaşama uygun olumlu bir benlik bilinci geliştirmek adına bireylerin “şartsız sevgi” içinde olmaları gerekmektedir. Şartsız sevgi, bireyler ne yaparsa yapsın yine de sevgiye, saygıya ve hoşgörüye layıktır düşüncesinin bir çıktısıdır (Woolever, 2013) . Davranış bilimleri paradigmasıyla da bu görüş doğrulanmaktadır. Bireyler bazen olumsuz ya da tutarsız davranışlar sergileyebilmektedirler. Bireylere bu hatalı davranışları sebebiyle ceza verilebilmektedir. Verilen bu cezalar bireylere duyulan sevgiyi saygıyı yitirmemelidir (Swan vd., 2020; Güney, 2017).

Rogers'ın görüşü, bireyin tabiatının dolayısıyla benliğin içsel durumunun olumlu olarak bir yapıya sahip olduğunu belirtirken, acımasız, nobran kontrolsüz ve yıkıcı bir takım davranışların dışsal etkiler sonucunda ortaya çıktığını, bu dışsal etkilerin bireyin doğasına aykırı bir yapıyı oluşturduğunu savunmuştur. Bireyin benliğinin oluşumunda kendini gerçekleştirme dürtüsünü sekteye uğratan engeli, şartlara bağlı karşılanan sevgi gereksinimi üzerinden ele alınmıştır. Rogers'ın fikirleri, bilim dünyası tarafından direkt olarak kabul edilmemiş, ortaya attığı fikirler belirli bir zaman dilimden sonra dikkate alınarak, bilhassa psikoloji alanında değişim meydana getirmiştir. Rogers'a gelen en önemli eleştiri bireylerin doğasına dair çıkarımların aşırı iyimser olmasıdır (Akveran ve Aytekin, 2020, s. 135).

2.4.3.3. Maslow'un benlik kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı içerisinde benlik bilinci de yer almaktadır. Abraham Maslow'un bu kuramında insan ihtiyaçlarının basamaklar halinde olduğu alt

basamaklardaki gereksinimler giderildikçe üst kademelerdeki ihtiyaçların giderilmesine yöneliktir. Bu basamakların en üstteki basamağı “kendini gerçekleştirme”dir. Kendini gerçekleştiren bireyler bu durumu bir anlık kısa olarak da yaşayabilirler uzun süre olarak da yaşabilmektedir. Kendini gerçekleştirme seviyesine ulaşan bireylerin temel özellikleri şunlardır (Güney, 2017, s. 84):

- Gerçeğin bilinecek noktalarını doğru olarak algılamaktadırlar.
- Gerçekleri oldukları gibi kabul etmektedirler.
- Kendisi dışındaki diğer tüm bireyleri oldukları gibi kabul etmektedirler.
- Yaşamlarını diledikleri gibi yaşamaktadırlar ve tadını çıkarma eğilimindedirler.
- Başka bireylerin ikaz ve uyarılarına fırsat vermeyerek kendiliklerinden hareket etmektedirler
- İnsan ve insanlığa değer verirler ve onların sorunlarını ciddiye almaktadırlar.
- Hayata gülümsemeyi şıyar edinmiş kişilerdir.
- Çok yakın ve samimi olabileceği birkaç dostu varolmaktadır.
- Dürüsttürler. Gerektirdiğinde çok çalışırlar ve sorumluluklarının farkında olmaktadır.
- Dış dünyanın farkındadırlar, çevrelerini sürekli olarak araştırır ve yeni şeyler denerler.

Bireylerin mümkün olduğca kendi kapasitelerini gerçekleştirmesi olarak bilinen kendini gerçekleştirme sayesinde kişilerin benlik bilinçleri de yüksek olmaktadır. Bu tarz bireyler takıntılar ve çatışmalar halinde değildirler. Böylece kendini gerçekleştiren bireyler bunu bir yaşam tarzı olarak belirleyebilmektedirler (Gopinath, 2020, s. 59). Ayrıca tamamlanmış bir kendini gerçekleştirme benlik bilincini arttırırken iyi bir kendini gerçekleştirme de zihinsel, duygusal ve kişisel gelişim sayesinde oluşmaktadır. Bu nedenle bireylerin kendini yetiştirmesi konusu benlik bilincini arttırmaktadır (Tekke, 2019, s. 1706).

2.4.3.4. Erving Goffman’ın benlik kuramı

Erving Goffman, bireylerin sembolik olarak etkileşimlerin benlik durumlarına etkilere konusunda çalışmalar yapan önemli temsilcilerden biridir. Goffman’ın teorik gayesi, yüz yüze olan iletişimin yapısını tanımlamaya ve anlam kazandırmaya yönelik zemin

hazırlamaktır. Goffman, benlik yaklaşımında bilhassa günlük hayatta kurulan etkileşim süreçlerinin nasıl işlediğini ele alarak kimliğin çevreye ve sosyal kurallara göre icra edildiğini ele almıştır (Zengin, 2021, s. 74).

Goffman'a göre bireyler, sosyal etkileşim sırasında kendilerini daha cazip ve samimi gösterebilmek adına benlik sunumlarını diğerler bireylerin kabul edebileceği şekilde gerçekleştirmektedir. Bu nedenle Goffman'ın sahne önünde ve sahne arkasında olmak üzere ortaya attığı kavramsal düşünceler, bireylerin gruplar içerisinde ve yalnızca kaldıkları için meydana gelen etkileşimleri sorgulamayı birlikte getirmiştir. Günlük hayatta benlik sunumu tamamıyla bireyin kontrolünde değildir. Bireylerin günlük hayatlarında sundukları benlikler bilinçli ve/veya bilinçsiz olarak üretilen sosyal ifadelerle ilişkili olmaktadır (Goffman, 2014, s. 28).

Goffman'a göre benlik iki çerçeveden oluşmaktadır. Ona göre uzlaşımsal benlik, etkileşim esnasında ortaya konulan hem icracı olan hem de izleyen pratikleri sonucunda biçimlenen benlik vardır. İkinci bir bakış açısına göre, oyun oynayan benliktir. Aynı zamanda her bireye içten bir davranış şeklinde vardır. Çünkü birey diğer bireylerle ilişkiye geçtiği anda esasen öteki karşısında bir sahneye çıkmaktadır. Bu sahnede bazı şeyleri ileterek bazı şeyleri ise iletmeyerek yahut bazı şeylerin üstünü örterek etkileşime girmektedirler (Bayad, 2016, s. 83).

Goffman'a göre (2014, s. 15) bireyler daha önce tanımadıkları kişilerle karşılaştıklarında o kişiyle ilgili bilgi edinmeye başlamaktadır veya sahip oldukları bilgileri kullanarak o kişiyi değerlendirmeye alırlar. Yeni karşılaştıkları kişiyle alakalı merakları genel olarak o kişinin referans grubu, toplumsal ve ekonomik durumunun ne olduğuyla, kendini ne şekil gördüğüyle, çevresindekilerle ne şekil iletişim kurduğuyla, iş başarısıyla ve güvenilir biri olup olmadığıyla ilgili olmaktadır. Kişinin bu yönlerine dair bilgiye ulaştıklarında kendilerini ona göre hazırlayacaklar ve istedikleri şekilde görülmeye çalışacaklardır (Hülür, 2017, s. 159).

Benlik kuramını açıklarken, benliğin oluşumu esnasında bireyin toplumun dayatmalarından ve yaptığı etiketlerden etkilenecek benliğini şekillendirdiği ileriye sürmektedir. Goffman Damga (Stigma) adlı çalışmasında, bireyler arasındaki etkileşimlerin, iletişimlerin toplumsal damgaları meydana getirdiğini ve engellerinden ,hastalıklarından, bağımlılıklarından, suçlarından ötürü damgalı olarak kabul edilen

bireylerin toplum tarafından dışlanarak yalnızlığa terk edildiğini belirtmiştir (Goffman, 2014). Toplumun önemli bir yapı taşı olan insanın sosyal ilişkiler içinde yaşayan insan toplum tarafından dışlanması trajik bir durum meydana getirmektedir. Bu nedenle bireyler toplum tarafından dışlanmamak adına hayatları boyunca gayret sarf ederek, kendilerini toplumun onaylaması için sunarlar. Goffman'a göre bireyin gerçekleştirdiği olduğu davranışlar içinde bulunduğu toplumca onay görecektir şekilde planlı bir şekilde düzenlenmekte ve uygulanmaktadır (Şimşek, 2020, s. 60).

Bu kurama göre, bireylerin oynadığı roller ve sundukları performanslar toplumsal etkileşimi zaman zarfı içinde benlik sunmanın en temel yollarından biri olmaktadır. Doğru bir şekilde sergilenmiş rol, bireyin benliğine dair olan ipuçlarını gözlemciye sunmaktadır (Morva, 2014, s. 236). Bireyin gerçekleştirmiş olduğu roller belirli bir toplumsal yapının sonucudur ve toplumsal beklentiler çerçevesinde meydana gelmektedir. Bu kuram benlik durumunun toplumsal yapı ve etkileşimlerden etkilendiğini savunmuştur (Gonnet, 2021, s. 270).

2.4.4. Temel benlik değerlendirmesi önemi

Temel benliğe dair günümüze kadar birden çok tanımlama ve çalışma yer almaktadır. Temel benlik kişinin kendini objektif olarak değerlendirip benlik değerine karar vermesidir. Başka bir deyişle, kişinin kendini bilmesi durumudur. Bu durum bireyin öz farkındalığının oluşması konusunda önem taşımaktadır. Temel benlik değerlendirmesi bireylerin kendisini tanıması bakımından büyük ölçüde önem arz etmektedir (Işiker, 2019, s. 27). Kendini bilen kişiler, özel yaşamından iş yaşamına varıncaya kadar insanlarla etkileşim içerisinde olduğu birçok sayıda platformda yapabileceği yahut yapamayacağı şeylerin farkında olmaktadır. Bu düşünce tarzı, bireye yaşamın her döneminde başarılı olacağı araştırmalar ortaya koymasını yahut kendisini zararlı durumlardan sakınmak için sınırlaması gerektiğinin farkında olmasını sağlamaktadır. (Samancı, 2017, s. 76).

Öz-farkındalık; bireyin kendi duygularını, fikirlerini, taleplerini gerçekçi bir şekilde ele alması ve kendisi ile ilgili güçlü olduğu ve zayıf olduğu kısımlarını bilmesi (Kernis, 2003), anlık neler hissettiğimizi bilme, kabiliyetlerimiz hakkında gerçekçi olan bir değerlendirme ve olması gereken bir öz-güven algısıdır (Elias ve Mocerı, 2012, s. 423;

Esentaş vd., 2018, s. 495). Bireyin öz benlik farkındalığının bilincinde olması ile yapacaklarının gücünü bilmesi orantısız davranışlarında önüne geçmektedir. Söz gelimi, otel işletmelerinde servis departmanında çalışan bir garsonun maksimum bakabileceği kişi 50 ile sınırlı iken temel benlik değerlendirmesi ve muhakemesi zayıf birinin 250 kişilik alana tek başına bakabilirim diyebilmesi durumunu bu farkındalığa örnek verilebilir.

Temel benlik değerlendirmeleri; bireylerin kendileri adına liyakat, yeterlilik ve kabiliyetlerine dair yaptıkları temel değerlendirmeleri betimlemekte, geniş ve değerlendirici hususlardan oluşan üst seviye bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır (Süral ve Tozkoparan 2013, s. 68, Judge vd., 2005). Bu değerlendirmeleri yaparken olumlu olan bireyler kendilerini fazla önemseyerek, alternatiflerinin olmayacağını düşünebilmektedirler. Ayrıca bu benliğe sahip bireylerin kendilerini etkili, mahir ve kabiliyetli olarak gördüklerinden ötürü çevreleri üzerinde daha fazla söz sahibi olarak kontrolü kendilerinde bulundurdıkları ifade edilmektedir. Olumlu temel benlik değerlendirmesine sahip olan bireyler kendilerine yüksek hedefler belirleyerek bu hedefleri gerçekleştirmek adına daha çok çaba harcamaları sebebiyle iş performanslarının da üst bir seviyede olduğu düşünülmektedir. Ayrıca süreç boyunca kendisini haddinden fazla olumlu ve kabiliyetli görmesinin de hatalı kararlara sebebiyet verebileceği öne sürülmektedir (Basım, 2016:47). İş yaşamı içerisinde aşırı özgüven sahibi olunması bireyin herşeye hakim olacağını ve bununla birlikte yanlış kararlar almasına neden olabilmektedir.

Olumlu temel benliğin yanında olumsuz olan temel benlik değerlendirmeleri de konu itibariyle ehemmiyetlidir. Çünkü kişilik durumlarına göre kimi bireyler olumlu temel benliği ele alırken kimi bireylerde olumsuz benlik durumu çerçevesinden yaşamı ele almaktadır. Olumsuz temel benlik değerlendirmeye sahip olan bireyler yeteneklerini detaylı bir biçimde irdelerler ve ortam üzerinde herhangi bir kontrollerinin bulunmadığını düşünmektedirler (Işıker, 2019, s. 27).

Olumsuz değerlendirme sahibi bireyler daha temkinli düşünceli ve çekingen tavırlar sergilemektedirler. Bu nedenle işletmelerde istihdam edilirken bireylerin temel benlik değerlendirmeleri oldukça önemlidir. Hatta insan kaynakları birimleri işe alım süreçlerinde bunları açık uçlu sorularla pekiştirmelidirler. Bilhassa yönetim

pozisyonunda değerlendirilecek işgörenler için bu konu önemli olmaktadır. Çünkü üst düzey yönetici işgörenler karar alma mekanizmasının yapıtaşları olduklarından benlik durumlarının bilinmesi gerekmektedir (Hu vd., 2021).

Judge vd., (2003, s. 304) araştırmalarında temel benlik değerlendirmelerinin üst seviyede olmasının önemli bir vaziyet olduğu ele alınmıştır. Çünkü iyi bir şekilde analiz edilip, düşünülen zayıf, güçlü, fırsatların ve tehditlerin neler olduğunun bilinmesi işgörenleri daha iyi noktalara getirmektedir. Zayıf benlik değerlendirmesi olan bireylerin yarının ona ne getireceğini karşılaşılan işler ve zorlukta nelerin yapılacağına dair bilgileri zayıf olmaktadır.

Temel benlik değerlendirmeleri güçlü olan işgörenlerin iş yaşamına karşı aktif, başarılı, olumlu, etkili ve uyumlu olduğu savunulmuştur. İşgörenlerin öz benlik değerlendirmelerinin güçlü olması başarı için önem taşımaktadır (Gürbüz vd., 2021, s. 227). Söz gelimi, önbüro departmanında resepsiyonist olarak çalışan bir birey içedönük bir yapısı var ise bireylerle iletişim kurmayı sevmeyen bir kişi olması o bireyi işletmede istediği bir noktaya taşımayabilir ancak bu bireyin destek departmanında olması belki de bireyi daha iyi noktalara getirebilmektedir.

2.4.5. Temel benlik değerlendirmelerinin özellikleri

Bireylerin temel benliklerini değerlendirmenin yolu benliği anlamaktan geçmektedir. O halde bireyin benliği; kendi benliğini geliştirmesi, onu keşfetmesi, yeniden iyi olarak oluşturması, ifade edebilmesi, benliğinin sorumluluğunu alabilmesi, onunla mutlu olabilmesi, hatta bazı zannalarda ondan utanması gibi bir çok yapının bir araya gelmesiyle meydana gelmektedir. Dolayısıyla benliğin oluşması esnasında hem bireysel hem de sosyal kimlikler etkili olmaktadır. Bu çerçevede benliğin özelliklerini sıraladığımızda (Kulga, 2014, s. 81-84):

- Benlik, dinamik ve hareketli bir durumdadır.
- Benlik, bireylerin davranışlarını dengeler ve bireye rehberlik etme rolü oynamaktadır.
- Benlik, bireye sürekli gelişimi telkin etmektedir. Çünkü dinamik olan bu olgu bireye yenilik ve değişimi empoze etmektedir.
- Benlik; pozitiflik arama, bilgi arama işlemcisi olarak bilinmektedir.

- Benlik, bireylerin davranışlarındaki tutarlılığı muhafaza etmektedir. Nevrotik, tutarsız davranışlar minimize edilir.

Benliğin bilinen özellikleri olduğu gibi, bilinmeyen özellikleri de yer almaktadır. Literatürde yer alan Johari Penceresi kendimiz de dâhil olmak üzere çevremizi oluşturan bireylerin neden birbirinden farklı temel benlik özelliklerine sahip olduğuna ışık olmaktadır. Bilim insanları, Joseph Luft ve Harry Ingram tarafından geliştirilmiş olan modelde; her biri kişilerin duygu, fikir, davranış, gereksinim ve tercihlerini anlattan dört pencere yer almaktadır (Uysal, 2003, s. 137; Zengin, 2021, s. 69). Bireyin hangi pencerede olduğu dış çevre ile kuracağı iletişimi etki etmektedir (bkz. Tablo 2.2)

Tablo 2.2: Johari penceresi (Ertürk, 2017, s. 189)

Açık Alan (Pencere) Bireylerin kendisi ve dış çevresi tarafından bilinen benliği	Kör Alan (Pencere) Bireyin kendisinin bilmediği lakin dış çevrenin bildiği benlik
Gizli Alan (Pencere) Bireyin kendisinin bildiği lakin dış çevrenin bilmediği benlik	Bilinmeyen Alan (Pencere) Bireyin de başkalarının da bilmediği benlik

Bireylerin her birinin birbirinden farklı bakış açıları ve düşünceleri yer almaktadır. Bunun en önemli sebepleri ve farklılaşan temel benlik özelliklerinin neden olduğu Johari penceresinde ele alınmıştır (Mathew ve Sebastian, 2020). Bu pencereleri kısaca ele almak gerekirse;

Açık Alan: Tüm bireylerce öğrenilebilir bilgiler bu kısımda yer almaktadır. Bireylerin tüm bilinçli hareketleri ve ifadeleri bu alanın içerisinde yer almaktadır. Açık alanda, bireyler duygu ve fikirlerini bilmekte ve başkaları da kişinin duygu ve fikirleri hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bireylerin gözlemlenen tutum, davranışları ve herkes tarafından bilinebilir bilgileri bu kısımda meydana gelmektedir. Açık Alan, bireylerin özgür aktivitelerinin olduğu birimdir (Yıldız, 2013, s. 142).

Kör Alan: Bu kısımda bireyin kendisince bilinmeyen; lakin başkalarınca bilinen yönleri yer almaktadır. Birey aslında bu özelliklerine kördür. Kişi, bu özelliklerinin farkında olmadığından ötürü sehven başkalarını incitebilir. Bu nedenle kör alan potansiyel bir çatışma nedenidir. Kaygılar, korkular, tedirginlikler, kıskançlık ve kişinin bilinçli olarak diğerleri ile paylaşmak istemeyeceği özellikler bu kısımda yer almaktadır (Ertürk, 2017, s. 190).

Gizli Alan: Saklı alan bir kişinin herhangi bir sebeple ortaya çıkarmadığı hassasiyetleri, gizli gündemleri, manipülatif niyetleri, sırları bu alanda yer almaktadır. Esasen bazı bilgiler, duygular ve tecrübelerin günlük yaşamda etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla bireysel ve özel bilgilerin gizli kalması olağandır. Lakin saklı alandaki çoğu bilgi bireysel açılım süreçleri ile açık alana varabilmektedir. Bu çerçevede bireylerin açık alanları genişleyebilmektedir. Johari penceresinin de asıl amacı bireysel açılım süreçleri ile bireylerin bildiklerini ve duygularının ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktır. Böylece açık alan artmaktadır (Koca ve Erigüç, 2017, s. 345).

Bilinmeyen Alan: Bireyin bilinmeyen benliğini oluşturmaktadır. Bu benlik, bilinmeyen bir kısım olduğundan dolayı bu alana bilinçaltı yahut bilinç dışı ismi verilmektedir. Zihnin bilinçsiz bir kısmı olarak bilinmektedir. Bilinmeyen alanda daha sınırlı iletişim vardır ve kişilerarası ilişkilerin daha az olduğu savunulmaktadır. Bilinmeyen alanda birey kendisini, başkaları da bireyi niteleyememektedir. Bilinmeyen alandaki bilgiler bireylerin belirgin dışı özellikleri, hem kendisinin hem de kendi dışındaki bireylerin net bir şekilde sahip olmadığı bilgileri olarak bilinmektedir (Koca, 2016, s. 38).

Benlik üzerine olan özellikler ve Johari Penceresi bakış açısı göstermektedir ki temel benlik özelliklerini oluşturan faktörler bireyin içsel durumunu bilinçaltından kaynaklanan faktörlerdir. Temel benlik değerlendirmeleri ile ilgili bu çerçevede ortaya çıkan üç durum üzerinde durmak gerekmektedir (Judge ve Bono, 2001, s. 80; Işıker, 2019, s. 28);

Değerlendirme Odaklılık: Bireyin sahip olduğu temel benliğini ortaya çıkaran nitelikleri değerlendirebilen ve sınıflandırabilen özelliklerdir. Benliğin konumlandırması olarak nitelendirilebilmektedir.

Esaslık: Temel benlik değerlendirmesine tabi olabilen kişisel durumlar, kişinin var olmasını sağlayan bulunan özelliklerdir. İnsanın özünde varolan ve bilinçaltında yer alan özelliklerini ifade etmektedir. Johari Penceresin de yer alan bilinmeyen alan içerisinde yer alan bilgilerde bu noktadır.

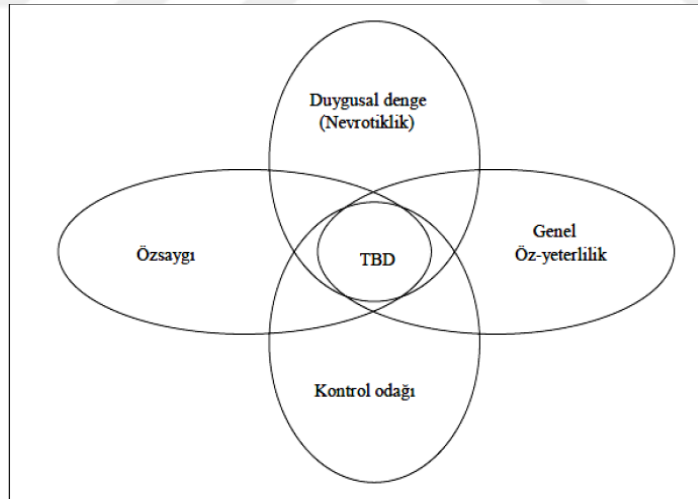
Kapsam ya da Genişlik: Bireyin sahip olduğu özelliklere dair kapsamı belirtmektedir. Bu özelliklerin kimi veya kimleri kapsadığı ile ilgilidir. Yani hangi alanda/penceredeki bireyler üzerine düşünülebilmektedir. Söz gelimi, açık alanda yer alan bireyler herkesi kapsayabilmektedir.

2.4.6. Temel benlik değ erlendirmelerinin bileşenleri

Temel benlik değ erlendirme veya öz benlik değ erlendirmesi olarak bilinen olgunun literatürde belirli bir yere sahip olup bu olgunun oluşması için gerekli olan bazı yapı ta ları yer almaktadır. Bunlar;  z saygı, duygusal denge (nevrotiklik), kontrol odağı ve genel öz yeterlik olmak üzere dört durumdan oluşmaktadır (Bel ndez vd., 2018, s. 195). Bu dört durum bir araya gelerek oluşturdukları entegrasyon sonucu temel benlik değ erlendirmesi meydana gelmektedir.

Bireylerin organizasyonel durumlar içerisinde öz benliğınden faydalanarak durum ve davranış sergilemektedirler. Bu çerçevede bireylerin öz benliğınin önemi büyüktür.  z benliğıni oluşturan bu temel dört durum eksik olduğunda bireyin örgütsel davranışlarında da farklılıklar gözlenmektedir. Bu noktada i  tatmini, tükenmişlik, duygusal emek gibi örgütsel noktalarda benlik bileşenleri kendini hissettirmektedir (Yu, 2016; Peng vd., 2016).

Bireylerin temel benlik değ erlendirmeleri veya öz benlik değ erlendirmelerine dair model  ekil 2.1’de belirtilmiştir.



Şekil 2.3: Temel benlik değ erlendirmeleri modeli

Özsaygı: Bir bireyin kendisi hakkındaki değ eri bütünsel öz değ eri yahut hissiyatıdır. Kendini genel olarak değ erli gören bireyler yüksek özsaygısı olan bireyler görünüşleri, kabiliyetleri ve diğer özelliklerini de olumlu olarak değ erlendirmektedirler. Myers, (2017) araştırmasında, pedogojik olarak anne ve babalar çocuklarının sa ına, yüzüne,

ellerine bakarak bunları beğenerek değer verip vermediklerine karar verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öz saygı konusunda farklı bakış açıları olmakla birlikte, öz saygı kişilerin kendini değerli olarak hissetme duygusu, kendini yeterli bir birey olarak görme, bireyin kendi iyi görmesine ve kabul etmesine dair duygular veya kendine saygı duyma, hayatına işlemesi olarak belirtilmektedir (Rosenberg 1965; Coopersmith, 1967; Crocker ve Major 1989; Eryılmaz ve Atak, 2014).

Özsaygı, bireyin bir kişiye bir yere bağlanma hissi uyandırmaktadır. Böylece bireylerin mutluluğu ve onlara gurur veren bir takım objelere veya şahıslara bağlanmış olacaklardır. Çünkü özsaygı bireyin içsel hareketliliğini arttıran ve hayata bağlanması için önemli bir nedendir. Özsaygısı düşük olan bireyler kendisine, iş hayatına ve özel hayatlarına dair mutlulukları da zayıf olacaklardır. Bu da bireyleri mükemmelliyetçi bakış açısını da beraberinde getirebilmektedir (Ginting, 2018, s. 30).

Özsaygı, kavramsal tabiat olarak sabit yahut değişken olabileceğini, yani bazı bireyler için gelişmenin zaman alabileceğini, bazıları için ise trendler ve günlük olaylarla değişebileceğini iddia edilmektedir. Olumsuz geribildirim bireylerin benlik saygısını düşürürken, olumlu geribildirim öz saygıyı çok yüksek oranda artırmaktadır (Jan vd., 2017, s. 331).

Turizm ekosisteminde öz saygı konusu oldukça önem taşımaktadır. Çünkü turistler seyahat motivasyonu yükselince seyahatler gerçekleştirerek turistik faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. Durum böyle olunca vardıkları destinasyonlar hakkında kazanımları ve faydaları noktasında yorumlar yapabilmektedirler. Böylece özsaygı ile bir yeri olumlu veya olumsuz değerlendirmede kilit rol oynamaktadır (Wang ve Xu, 2015; Ginting vd., 2019, s. 173).

Duygusal denge (nevrotiklik): Bireyler arasındaki iletişim ve sosyal ilişkilerinin ilerleyebilmesi adına duygusal denge büyük önem taşımaktadır. Duygusal bağlamda tutarsız davranışı olan bireyler olumsuz duygular içerisinde olmakta ve çeşitli davranış eksiklikleri yaşamaktadırlar. Bilhassa, iletişim sorunları olmaktadır ve bu durumu iletişimi devam ettirme bağlamında problemler görülmektedir. İletişim bozukluğu ve uzun süreli stres bozukluğuna neden olmaktadır. Bu bireylerin yaşadıkları engellemeler, depresyon, suçluluk hissiyatı, öz saygılarının düşük olması, üzerinde

baskılar sorun karşısındaki çözüm kabiliyetlerinin zayıf oluşu bireylerin duygusal tutarsızlık halinde olduğunun önemli göstergesidir (Şeyhanlıoğlu, 2018, s. 27).

Nevrotiklik; bireyleri duygusal kararlılık ve bireysel uyumluluk sürekliliği için bir yer üzerine konumlandırır. Duygusal problemler yaşayan ve duyguları ani bir biçimde değişiklik gösteren bireyler, duygusal tutarsızlık noktasında yüksek puanlamaya tabi olacaklardır. Duygusal tutarsızlığı yüksek olan bireyler, duygusal tutarsızlığı düşük olan kişilere nazaran günlük yaşadıkları olaylarda daha fazla stres yaşamaktadırlar (Burger, 2006: 255).

Nevrotiklik, öfke, kaygı, öz-bilinç, sinirlilik, duygusal dengesizlik ve depresyon gibi olumsuz etkileri deneyimleme eğilimi olarak bilinmektedir. Yüksek düzeyde nevrozlu bireyler, çevresel kaynaklı strese zayıf tepkiler vermektedirler, sıradan durumları tehdit edici olarak yorumlarlar ve küçük hayal kırıklıklarını umutsuzca ezici olarak hissedebilmektedirler. Bu olgu, bireyin kalıtsallığını, çocukluktaki tecrübelerini, yaşam süresi boyunca zamansal istikrarı, evrensel mevcudiyetini desteklemek için araştırmalarla ampirik olarak doğrulanmış kişilik özelliği alanlarından biri olmaktadır (Widiger ve Oltmanns, 2017, s. 144).

Duygusal denge, bireyin kişiliğini tanımlayan başlıca özelliklerden biridir ve toplum sağlığı açısından derin önemi olan zihinsel ve fiziksel durumların yerinde olduğunun bir göstergesidir. Duygusal dengesizlik ruh halini nevrozlu hale dönüştürmektedir. Bununla birlikte duygusal değişkenlikteki bireysel farklılıkların nevrozluğun esasını yansıttığını öne sürülmektedir (Kalokerinos vd., 2020, s. 9270).

Genel öz-yeterlilik: Öz yeterlilik bireylerin inançları, motivasyonları ve davranışlarının önemli bir parçasını meydana getirmekle kalmaz bireylerin yaşamlarını değiştirebilecek eylemleri de etkilemektedir. Bandura (1997), öz yeterliliği, bireylerin ileri dönük durumları yönetebilmek için gereksinim duyduğu hareket biçimlerini planlama ve uygulama konusunda kendi yeteneklerine dair olan inancı olarak ifade edilmektedir. Bu kuramın temel ilkesi, bireylerin kendilerini yeterli olarak hissettikleri eylemleri uygulama ihtimallerinin yüksek; yeterli olarak görmedikleri eylemleri gerçekleştirme ihtimallerinin de zayıf olduğu yönündedir (Arseven, 2016, s. 67).

Öz yeterlilik algısı konusu literatürde üç farklı çerçevede değerlendirilmektedir. Bu teoriyi ilk olarak 1977 yılında ortaya atan bilim adamı Bandura'dır. Bunlardan birincisi

öz yeterlilik düzeyidir. Öz yeterlilik düzeyi, bireylerin belli bir işi icra ettiğinde karşılaşacağını düşündüğü zorluğun seviyesini ifade etmektedir. Örneğin, resepsiyonda giriş işlemlerini yapmak kolay mı? Demi-glace sos hazırlamak zor mu? gibi sorulardan oluşmaktadır. Bunlardan ikincisi öz yeterlilik gücüdür. Bireylerin zor anlarda başarılı olarak performans gösterme noktasında gösterdiği inanç düzeyidir. Departmanda üstün bir başarı gösterebileceğime ne kadar inanmaktayım? Gibi sorulara cevap aramaktadır. Son olarak öz yeterliliğin genellenebilmesi durumudur. Öz yeterliliğin genellenebilirliği; bireylerin beklentilerinin farklı durumlarda ne derece genellenebileceğini göstermektedir. Bu otelden öğrendiklerimi diğer otellerde işime yarayacağından ne kadar eminim? gibi sorulara cevap aramaktadır (Larkin Lamarche ve Margin, 2018).

Bir birey herhangi bir işi yapabilecek güce gerçekte sahip olmasına rağmen, bu konudaki öz yeterlilik inancı zayıf düzeyde olabilmektedir. Bu durumda birey bu inancın bir neticesi olarak ya başarısız olmaktadır veya ilgili eylemi hiç uygulamayacaktır (Özerkan, 2007:29). Öte yandan bu durumun tersi bir durumda söz konusu olabilmektedir. Kişi gerekli becerilere sahip olmamakla beraber, öz yeterlilik inancı yüksek olabilmektedir. Bu durum, bireyin başarılı olma ihtimalini güçlendirebilmektedir yahut eyleme geçme noktasında bireyi harekete geçirebilmektedir. Lakin bu durum başarıyı garanti etmemektedir (Bolat, 2011, s. 256).

Kontrol odağı: Kontrol odağı, bir davranışın arzu edilen neticelere ulaşip ulaşmayacağı noktasında, bireylerin beklenti içerisinde olduklarını ve bu beklentilerin, bireylerin yaptıklarının önemli bir çıktısı olduğunu öngörmektedir (Rossier vd., 2005; Rotter 1954). Diğer bir deyişle; kontrol odağı, bireylerin içinde oldukları pekiştirmelerin, yani elde ettikleri neticelerin nelere atfedildiği ile bağlantılıdır. Bazı bireyler, davranışlar ile pekiştireçler arasında bir ilişkinin olduğunu öngörerek, pekiştireçlerin kendi davranışları tarafından kontrol edildiğini düşünürken; diğerleri bu ilişkinin olmadığını, pekiştireçlerin kendisi haricinde bir otorite tarafından kontrol edildiğini düşünmektedir. Davranışlarla pekiştireçler arasında etki olduğunu düşünenler iç kontrol odaklı olduğunu düşünürken, olmadığını düşünenler dış kontrol odaklı olmaktadır (Şahin, 2009, s. 155).

İç kontrol odaklı işgörenlerin yaptıkları işten daha fazla tatmin duydukları, uzun saatler çalışabildikleri, genel olarak daha yüksek ücret aldıkları ve yüksek mevkilere sahip oldukları görülmektedir. Dış kontrol odaklı işgörenlerin ise, iş yaşamında daha stresli ve tehdit edici olarak algıladıkları neticesine ulaşılmıştır (Basım ve Şeşen 2006, s. 160). Çünkü iç kontrol odaklı bireyler, başına gelenlerin ve yaşananların kendi kontrolünde olduğunu düşünmektedirler lakin dış kontrol odaklı bireyler ise, yaşadığı olayların kontrolünü kendileri dışında, şansa, kadere, diğer kişilere ve oluşumlara bağlamaktadırlar (Akgündüz ve Akdağ 2014; Başar, 2018, s. 14).

Kontrol odağının, bireylerin işleri ve özel yaşamı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülen bireyin karşılaştığı zorluklar ile ilgili düşüncelerinin ve davranışı üzerine farklılık göstermektedir. Buna göre iç kontrol odağına sahip olan bireyler karşılaştıkları zorlukları, öğrenme ve büyüme için fırsat olarak düşünürken, dış kontrol odağına sahip olan bireyler ise, öğrenmenin kendileri üzerinde bir etkisinin olmayacağı duygusundan hareketle karşılaştıkları zorlukları görmezden gelmektedirler (Açar, 2021, s. 66).

2.4.7. Temel benlik değerlendirmelerinin örgütsel yapıdaki yeri

Örgütsel davranış literatüründe temel benlik değerlendirmeleri'nin örgütsel değişkenler üzerindeki etkisi bir çok çalışmada ele alınmıştır. Bu tez çalışmasında öncül olarak ele alınan, temel benlik değerlendirmelerinin bütünleyici bir bakış açısı sunmak amacıyla örgütler açısından önemli olan bazı değişkenlerin temel benlik değerlendirmeleri ile ilişkisi kısaca özetlenerek ele alınacaktır.

Temel benlik değerlendirmelerinin iş tatminini etkileyen bir olgu olarak bireysel özellikleri bütünleştirici bir yapı altında ele almak amacıyla ortaya atılmıştır. Yapılan ilk araştırmada, temel benlik değerlendirmeleri'nin iş tatminini pozitif yönde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır (Judge vd., 1997). Bu durum farklı çalışmalarla da desteklenmiştir. Tortumlu vd., (2020) araştırmasında, temel benlik değerlendirmesinin iş tatmini üzerine etkisinde psikolojik iyi halin aracılık rolü oynadığına ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada, temel benlik değerlendirmesi, iş tatmini ve psikolojik iyi hal değişkenleri arasında da anlamlı ve pozitif yönlü etkilerin olduğu tespit edilmiştir.

İşiker (2019) araştırmasında işgörenlerin kariyer çapaları ile temel benlik değerlendirmesine dair algılarının iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Paula ve Queiroga, (2015) araştırmasında temel benlik değerlendirmesi, iş tatmini ve örgütsel iklim arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Temel benlik değerlendirmeleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Temel benlik değerlendirmeleri noktasında önemli bir diğer konu da kariyerdir. Kariyer başarısının göstergeleri olarak iş tatmini, maaş ve mevki durumu temel alındığı bir çalışmada, Temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan bireylerin daha fazla kariyer başarısı kazandıkları, bu ilişkide eğitimin ve sağlığın da aracılık rolü oynadığı sonucuna varılmıştır (Judge ve Hurst, 2008). Bu konu farklı çalışmalarla da desteklenmiştir. Thébaud (2010) araştırmasında, kariyer durumunun girişimciliği etkilediğini ve cinsiyet olarak kadınların girişimcilik noktasında erkeklere nazaran daha düşük bir seviyede olduğu sonucuna varmıştır. Temel benlik değerlendirmeleri kariyer olgusunu pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Kabadayı (2018) araştırmasında bireylerin öz-aşkınlıklarının, öz-benlik, öz-kontrol ve öz-yönetim becerilerinin, görünüm bilinçliliğinin kariyer araştırması noktasında öz-yeterliklerini pozitif yönde ve sosyal anksiyetenin negatif yönde anlamlı olarak yordayıcıları olduğu neticesine varılmıştır. Torun vd., (2021) araştırmasında bireylerin temel benlik değerlendirmesinin kariyer olgusunu etkilediği; girişimcilik niyetine sahip olan bireylerin kariyer stresini daha az yaşadığı ve temel benlik değerlendirmesinin girişimcilik niyeti yoluyla kariyer stresini yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Temel benlik değerlendirmeleri noktasında önemli bir konu da işten ayrılma niyetidir. İşgörenlerin iş gücü devir hızı, endüstriyel ve organizasyonel psikolojinin üzerinde durulması ve anlaşılması gereken bir olgu olarak ön plana çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti, bireylerin işten/organizasyondan ayrılmak konusunda yaptığı bilinçli ve temkinli bir kararı yahut niyeti olarak (Barlett, 1999, s. 70; Polat ve Meydan, 2007, s. 152) ifade edilmektedir. İşten ayrılma niyetinin yüksek olması bir işletme açısından olumsuz etki oluşturmaktadır. Çünkü yetenekli iş gücü kaybı ile birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı noktasında eksikliklere yol açılacaktır.

Akgündüz ve Akdağ (2014) araştırmasında, turizm sektörü çalışanlarının temel benlik değerlendirmesini ve işten ayrılma niyetini etkileyen kişilik özelliklerinin sorumluluk ve dışa dönüklük olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırmada, temel benlik değerlendirmesi ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ve pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Çünkü bireylerin yetenek, bilgi ve hakimiyetleri arttıkça işten ayrılma niyetleri de dolayısıyla artmaktadır. Chang vd., (2012) araştırmasında yaptıkları meta analiz ile işten ayrılma niyeti ve temel benlik değerlendirmesi arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmışlardır. Bu durum yaklaşma/kaçınma kuramı ekseninde bakıldığında, temel benlik değerlendirmesinin olumlu olan bireylerin işlerinin olumlu kısımlarına odaklandıklarından ötürü işten ayrılma niyetlerinin düşük seviyede olacağı yönünde bulgulanmıştır (Chang vd., 2012; Mısırdalı, 2018, s. 75).

Temel benlik değerlendirmeleri noktasında önemli bir diğer konu da iş performansı ve motivasyondur. Bu noktada kavramlarla ilgili yeterince çalışma yer almaktadır. Erez ve Judge (2001) araştırmalarında, temel benlik değerlendirmeleri ile iş performansı ve motivasyon arasındaki ilişkiyi ele almış ve temel benlik değerlendirmeleri ile amaç belirleme motivasyonu ve görev performansı arasındaki etkileşimi incelemişlerdir. Araştırmacılara göre, bireylerin, amaçlara motive olması, amaçlara bağlanmaları ile ilişkili olmaktadır. Gürbüz vd., (2010) araştırmasında temel benlik değerlendirmesinin işgörenlerin iş performansını pozitif ve anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. Böylece bireylerin temel benlik değerlendirmeleri veya öz benlik bireyin performansına etki ettiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Temel benlik değerlendirmeleri noktasında duygusal emek ve personel güçlendirme de literatürde ele alınan önemli konular olarak gözlenmiştir. Güler ve Ocak (2019) araştırmasında, olumlu benliğe sahip olma seviyeleri arttıkça işlerinden daha çok tatmin duydukları, bu ilişkinin duygusal emek gösterimi ve yenilikçi davranış düzeylerinin anlamlı olarak farklılaştığını ele almışlardır. Nguyen ve Stinglhamber (2018) araştırmalarında örgütten çıkarılma ve temel benlik değerlendirmeleri arasındaki ilişkide duygusal emek ve iş tatmininin aracılık ettiği öne sürülmektedir. Buna göre, organizasyondan çıkarılma, işgörenlerin temel öz değerlendirmeleri ve nihayetinde iş tatminleri için zararlı sonuçlar yüzeysel duygusal emek davranışı sergilemelerine yol açmaktadır.

Personel güçlendirme, çalışanların işine dair karar alma ve aldığı kararları hayata geçirme olanaklarını genişletmek amacıyla çalışana bilgi, beceri ve motivasyon kazandırma süreci olarak bilinmektedir (Budak, 2005, s. 93). Sever ve Paksoy (2019) araştırmalarında, personel güçlendirme (yapısal güçlendirme) ile iş yaşamında yalnızlık arasındaki ilişkide, sorumluluk ve duygusal denge özelliklerinin kısmi ara değişken rolü üstlendiği sonucuna ulaşmıştır.

Temel benlik değerlendirmelerinin bir çok örgütsel davranış konularıyla ilgili olduğunu literatürle desteklenmektedir. Bu kısımda da öz benlik konusunun ilgili olduğu konular ve araştırmalar ele alınarak konuya dair derinlemesine bilgi verilmiştir.

2.5. Personel Güçlendirme

Bu bölümde öncelikle güç, güçlendirme ve personel güçlendirmenin tanımı yapılmakta daha sonra konuyla ilgili temel kavramlar açıklanmaktadır. Sonrasında, personel güçlendirmenin önemi ve gelişimi, personel güçlendirme ile ilişkili kavramlar, personel güçlendirme unsurları, personel güçlendirmenin boyutları, personel güçlendirmenin yararları, personel güçlendirmenin sakıncaları ve olumsuzlukları, güçlendirilmiş çalışanın özellikleri hakkında bilgiler verilmektedir. Bölümün sonunda personel güçlendirmeye ihtiyaç duyulmasına neden olan yönetim teknikleri hakkında bilgiler verilecektir.

2.5.1. Güç ve güçlendirme

Çağın bir gereği olan yoğun rekabet ortamının bulunduğu şartlarda, güç ve güçlendirme kavramı işletmeler açısından sık kullanılan bir kavram olarak ele alınmıştır. Genel olarak bakıldığında güç, fiziki olarak fikir ve etik yönünden bir etki yapabilme yahut bir etkiye direnebilme kabiliyeti, kuvvet olarak bilinmektedir (TDK, 2021). Bireysel bağlamda güç bir yöneticinin çalışanlarını etkileyerek kendi istediği ekseninde davranışlarda bulunması noktasında sahip olduğu kabiliyettir. Başka bir deyişle, gücün varlığından bahsedebilmek için, bireylerarası ilişkilerin varlığı bir ön şarttır. Hangi tarafın ne kadar güçlü olduğu kıyas yaparak belirlenmektedir (Özalp vd., 1996, s. 46). Güç noktasında mutlaklık değil, görecelilik söz konusu olmaktadır. Kişinin etkileyebildiği kişilerin sayısı o kişinin güç bölgesinin genişliğini ön plana

çıkarmaktadır. Gücün konusu ise kişinin başkalarını hangi konularda etkilediği ile ilgili bir olgudur (Koçel, 2010, s. 553).

Güç, başkalarının fikirlerine ve direnişlerine rağmen bazı şeyleri elde etme veya politik mücadeleleri kazanma ve direnişlerle mücadele etme kapasitesi olarak da belirtilmektedir (Kırel, 1998, s. 5). McClelland (1975, s.7) tarafından güç, diğer bireyler üzerinde etki oluşturma talebi olarak tanımlanmış ve bu etkinin, yardım etme, dayanışma, tavsiyede bulunma, birini kontrol altına alma gibi güçlü olan bir eylem yolu, başkaları üzerinde güçlü bir hissiyat uyandıran eylem yolu, itibar için oluşan bir endişe yolu ile birçok farklı biçimde ortaya konulabildiği belirtilmiştir. Organizasyondaki bireylerin, grupların beklentilerini tatmin etme ve çıkarlarını koruma yönündeki davranışları; kendilerini kabul ettirmek adına yaptıkları tercihlerdir (Korucuoğlu ve Şentürk, 2020, s. 429).

Organizasyonlarda güç konusunun anlaşılabilmesi için gücün niteliklerini anlamak gerekmektedir. Gücün üç temel niteliği bulunmaktadır (Güney, 2016, s. 19);

- Güç göreceli olarak ölçülebilen bir yapıdadır: Gücün ölçümü başka bir güç noktası dikkate alınarak dış çevre faktörlerin etkisi altında yapılmaktadır. Başka bir bireyin, yöneticinin gücü başka birey veya yöneticiye göre değerlendirilmektedir.
- Güç dengelidir: Güç konusu sadece etkileyen yahut etkilenece belirlenmez. Her iki tarafca belirlenmektedir. Denge unsuru, farklı güç çeşitlerinin birbirini dengede tutma özelliğinden kaynaklanmaktadır.
- Güç sadece kabul edilen alanda etkili olmaktadır: Her zaman ve her yerde etkili olan tek bir güç yoktur. Ayrıca bir bireyin veya yöneticinin güç alanını genişletmesi başka birinin veya yöneticinin güç alanını daralttığından tüm bireyler için geçerli olan standart bir güç biçiminden bahsetmek mümkün olmamaktadır.

Organizasyonel davranışlar paradigmasıyla güç kontrolü güç alanı ile alakalı olmaktadır. Yöneticilerin güç alanı hakim oldukları personel sayısı ve sorumlu oldukları birimlerle alakalıdır (Ocasio vd., 2020, s. 304). Söz gelimi, otel işletmelerinde önbüro müdürü olan bir yöneticinin güç alanı ön büro birimi ile alakalı olmaktadır. Bu

yöneticinin yiyecek-içecek departmanındaki garsonların sorununun çözümü ile ilgili bir gücü yer almamaktadır.

Güçlendirme, gücün doğrudan çalışana verilmesi olarak görülmemelidir. İşletme çalışanlarının bilgi, yetenek, beceri ve motivasyonunu güçlü kılarak var olan potansiyel gücün meydana çıkarılmasıdır (Behyarfar vd., 2016: 166). Güçlendirme, işletmedeki çalışanların hizmet etme anlayışlarının en temelinde yer alan ve hizmet fikirlerinin kaynağını meydana getiren önemli bir kavramdır. Güçlendirilmiş olan işletme çalışanları; hizmet sunumunda yalnızca müşterilerin beklentilerinin karşılanması adına hareket etmezler, aynı zamanda müşteri memnuniyetsizliğine de çözümler ararlar. Ayrıca müşterilerin şikâyetlerini dinleyerek, bu şikâyetlerin ortadan kalkmasını sağlarlar (Şan, 2017, s. 11).

Güçlendirme, işletmede çalışan birim personellerinin yenilikçi ve proaktif sonuçlar sunması adına önemli bir kavramdır. Güçlendirme sayesinde işgörenler yenilikçilik ve proje tabanlı performans artışı gibi konuların ön plan çıktığı bilinecektir. İşletme çalışanlarının mevcut performanslarına katkı sunmak adına işletmelerin geleceği için güçlendirme önemiyet taşımaktadır (Malik vd., 2021, s. 10). Bu yolla işgörenlerin işlerini sahiplenme durumu da yükselmektedir.

Güçlendirme olgusunu ilk defa dile getiren Conger ve Kanungo'ya (1988) göre güçlendirme, içsel bir motivasyon aracıdır. İşgörenlerin yaptığı işe ve işin gerek bulduğu rollere dair olan algılamalardır. (Toplu ve Akça, 2013: 225). Güçlendirme, stratejik konumda olan üst yönetimin; bilgi, enformasyon ve gücün daha alt kademedeki işgörenler ile paylaşılması, onlara yetki, güç ve sorumluluk verilmesi, işgörenlerin ise yaptığı işe sahip çıkması, verilen işleri ziyadesi ile yapması olarak tanımlanabilir (Kanbur, 2017, s. 65).

McWhirter (1991, s. 224)'e göre ise güçlendirme; gücü zayıf olan bireyler, örgütler yahut grupların hayatlarındaki güç dinamiklerinin farkında olmaları, hayatları üzerinde kontrol sahibi olabilmeleri adına beceri ve kapasite geliştirmeleri, diğerlerinin haklarını ihlal etmeden bu kontrolü hayata yansıtabilmeleri ve toplumda diğerlerinin güçlendirilmesini desteklemeleri süreci olarak bilinmektedir. Bu süreçte bilinmesi gereken bireylerin başkalarınınca güçlendirilemeyeceği; lakin kendilerinin güçlenebilir hale gelmelerinin sağlanmasıdır (Erbay, 2019, s. 48).

İşgörenleri güçlendirme yaklaşımının organizasyon içerisinde etkin bir biçimde uygulanması; işgörenlerin yaptığı iş gereği tatmin olmasını, kendisini huzurlu hissetmesini, bu olumlu hissiyatlarını işletmesine ve mesai arkadaşlarına yansıtmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede işgörenlerin; organizasyon içerisinde olumlu bir hava oluşturulabilir, yöneticilerine ve mesai arkadaşlarına inanç duyması, bağlı bulunduğu kısım içerisinde gönüllü bir şekilde yardımsever tutum göstermesi, çalıştığı kurumu kendi işletmesi gibi görerek işlerini icra etmesi sağlanabilmektedir (Çavuşuoğlu ve Güler, 2017, s. 50).

2.5.2. Personel güçlendirme tanımı ve kapsamı

Personel güçlendirme işletmeler bazında son yıllarda ön plana çıkan ve örgütsel iyileştirme için faydalı bilinen bir olgudur. Personel güçlendirme, organizasyon kültürüne, işletme paydaşlarına, işgörelere ve durumsal koşullara göre farklı biçimde yoruma açık, uygulaması olan ve değişim-dönüşüm içinde olan dinamik bir kavramdır (Biçer, 2021, s. 333). Bu sebeple, genel olarak güçlendirmeyi tanımlayabilen bütönlöyen bir kavram niteliğı yansıtmaktadır. En sade ve özet şekliyle personel güçlendirme; üst düzeyde olan bir yöneticinin alt kademe/kademelerdeki işgörelere sorumluluk ve yetki devrini sağlamasıdır. Ayrıca, yalnızca bir üst kademedeki bireyin yetki devrine başvurması alt kademedeki işgörelere için yeterli olmadığı noktasına da ehemmiyet gösterilmelidir (Appelbaum, 2014, s. 380).

Personel güçlendirme; bireylerin iş çevresinden ve işletme organizasyonu üzerinde bir çok olumsuzluğa sebep olan problemlerin çözölmeleriyle işgörelere motive edildikleri, iş memnuniyeti hissettikleri, işleyişle ve bireysel olarak ilgili kararlarda yer aldıkları, nihayetinde işlerine ve işletmelerine sadakatlerini güçlendiren sağlıklı bir organizasyon yapısını hedefleyen bir yaklaşım olarak ele alınmıştır (Demirbilek ve Türkan, 2008, s. 62).

Personel güçlendirme ile ilgili yapılan tanımlar göz önüne alındığında; dinamik değişen çevre şartları düşünölerek hafife alınmadan göz önüne alınması gereken bir girdi-çıkıtı süreci olduğu düşünölmelidir (Robbins vd., 2002). Bölgesel iç çevrenin, personel güçlendirme sürecinde genel örgütsel çerçeveden etkilenen ilk kısmı olduğu kabul edilmektedir. İşgörelere sadakat, destek ve fırsat gibi bireysel özellikleri ile meydana

gelen algıları organizasyonel ve bölgesel iş çevresi içindeki personel güçlendirmenin bireysel davranışları etkilemektedir (Konakay, 2021, s. 983).

Son yıllarda personel güçlendirme işletmelerde varlığını hissettirmiş olup işgörenlerin işletme içerisinde söz sahibi olmasının yönetsel güçlerini artırma noktasında ön plana çıkmaktadır. Örgütte yapılması gereken personel güçlendirme sisteminin varlık göstermesinin sebeplerinin aşağıdaki gibi ifade edilmesi mümkün olmaktadır (Koçel, 2010):

- Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin orta kademe yöneticilerin etkisini azaltıcı yönde etkilemesi,
 - Rekabet ortamının ve endüstri içinde tutunabilmenin bir gerekliliği olarak müşteri isteklerine hızlı cevap vermenin gerekliliğinin de artması,
 - Günümüzdeki işgörenlerin beklentilerinin ve eğitim seviyelerinin yükselmesi,
 - Toplumsal ve organizasyonel demokratikleşmenin yaygın hale gelmesi,
 - En önemli rekabet unsurlarından insan unsuru olduğunun farkına varılması.
- Çünkü bilgi çağının işletmeleri etkin yönetim ve akılla yönetilmelidir. Bunun içinde insan kaynakları unsuru yadsınamaz derecede ehemmiyet taşımaktadır.

İnsan kaynakları birimlerine özgürlük tanınması (yetki ve sorumluluk gücü), gelişimleri adına fırsatların sunulması ve kendilerini işgören değil de işin ortakları olarak görmelerinin sağlanmasıdır (Litree, 2007,). Bilhassa turizm endüstrisinde görevini icra eden işgörenler için dinamizm daha yüksek olduğundan hızlı çözüm üretme kabiliyetlerinin yüksek olması gerekmektedir. Bürokrasi ve hiyerarşik yapının kalabalık olduğu birimlerde müşteriye cevap verme hızı düşmektedir. Böylece işletme müşteri memnuniyetsizliği ile de karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durumun en önemli çözümü ise personel güçlendirme olmaktadır (Belias, 2020).

Personel güçlendirmede işgörenlerin gücünü ve organizasyon içersindeki başarılarının kapsamını anlayabilmek için personel devir hızı ve işgörenin örgütte kalma, zaman geçirme durumu oldukça önemlidir. Çünkü güçlenen işgören organizasyonda kalma isteği artacaktır. Böylece kendini işletmenin bir parçası gibi hisseden işgörenler işletmeye hizmet etmekten onur duymaları beklenmektedir (Berridge vd., 2018, s. 419).

Personel güçlendirmeyle ilgili işgörene verilen yetkilerin genel olarak iş tatminini olumlu olarak etkilediğini ve bireyin örgütsel amaçlar için çaba sarf ettiği bilinmektedir.

Çünkü yetki ve sorumluluğu olan hakimiyeti yüksek personelin tatmin yaşayacağı bilinmektedir (De Almeida vd., 2017, s. 749).

Personel güçlendirme hususunda yapılan yetkilendirme, idari yönetimin liderlik etme sorumluluğundan vazgeçmiş olması anlamına gelmemektedir. Bununla birlikte idari yönetimin sorumluluğu işgörenlerle güven ve açık iletişimle karakterize edilmiş bir ortam sunmaktır. Ayrıca kuruluşun süreçlerinin idare edilmesinden ziyade iş faaliyetlerinin hangi yönde ve kime devredileceğine karar vermesi personel güçlendirmeyi tanımlamaktadır (Aldaihani, 2019, s. 213).

Personel güçlendirme olgusu rekabet ve değişim sonucu olarak meydana gelen bir yönetsel olgudur. İşgörenin yetki ve sorumlulukları alanı çerçevesinde işletme namına karar hükmüne sahip ve bu kararı uygulayabilen nitelikleri olan işgörene gereksinimden dolayı meydana gelmiştir. Performansa dayalı olarak ödül verme sistemi, gelişim programları, mentörlük-koçluk eğitimi, danışmanlık, yardımlaşma, dayanışma, paylaşımda bulunma ve ekip çalışması ile işgörenlerin karar alabilme yetkilerini arttırmak yoluyla personeli geliştirme-dönüştürme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Salha ve Ulema, 2020, s. 441).

Personel güçlendirmenin açıklanmasında ortak fikir “güç olgusu” teriminin ön plana çıkarılmasıdır. Güçlendirme, işgörelere gücün aktarılması olarak bilinmektedir. Davranışsal olarak güçlendirme ile, yetki devri ve karar verme yetkisi üzerine odaklanan ilişkisel bir yaklaşım temeline varılmaktadır (Gümüştökin ve Emet, 2007; Bello ve Bello, 2017).

Literatürde personel güçlendirme tanımının neyi kapsadığı veya ne olduğuna dair bir ayrım yapılmıştır. Bu çerçevede personel güçlendirmenin neyi kapsamadığının belirlenmesi önem kazanmıştır. Buna göre personel güçlendirme; herkesin özgürce hareket edebileceği, gelişigüzel istediğini yapabileceği ve kendi sınırlarını kendisinin belirleyeceği bir ortam değildir (Koçel, 2010, s. 418). Sonuçların değer görmediği, takımın çıkarları için performans sonuçlarının geri plana itildiği bir çevre değildir. Birini kendi yerine görevlendirmesi ve işgörenlerin liyakatsız şekilde atanması değildir. İşgörenlerin, yöneticilerin yerini aldığı bir uygulama veya sistem değildir. Gerekli araç-gereç, yönlendirme veya rehberlik olmaksızın işlerin yapılması adına takımın serbest kalması değildir. İşler yolunda olmadığında suç atma yahut savunma yapma, özür

dileme, sorumluluk almadan karar alma ve harekete geçebilme sınırsızlığına sahip olma söz konusu değildir (Baltaş, 2001, s. 146; Oğuzhan, 2019, s. 45).

2.5.3. Personel güçlendirme gelişimi ve önemi

Personel güçlendirme olgusu, gelişim süreçleri incelendiğinde Hawthorn araştırmaları ile gelişime başladığı bilinmektedir. Çünkü klasik yönetim anlayışında Taylor’a ait olan ve organizasyonel manada tüm gücün üst yönetimde toplandığı yönetim anlayışında; sistemin katı bir hiyerarşik işleyiş içinde işgörenlerin koşulsuz itaati üzerinde kurulması, aklını ve kabiliyetlerini kullanmaktan uzaklaştırılan insanı birnevi makineleştirmiştir. Böylece organizasyonlardaki sosyal sistemin büyüklüğünü savunan “insan ilişkileri yaklaşımı” dönemi hüküm sürmüştür (Türkan, 2020, s. 14).

1950’li yıllardan itibaren personel güçlendirme noktasında devrim niteliğinde adımlar atılmıştır. Birey davranışları ile ilgili gelişmelerin yaşandığı bu dönemde McGregor’un insan faktörünü ön planda tuttuğu X ve Y teorisi ön plana çıkmıştır. X teorisinde işgörenlerin çalışmaktan kaçtıklarını ve sorumluluktan vazgeçmelerinden bahsederken Y teorisinde ise, organizasyona fayda sağlamak, yetki devri ve sorumluluk gibi kavramlara dikkat çekilmiş ve nitekim personel güçlendirmeye katkı sunmuştur (Arogundade ve Arogundade, 2015, s. 28).

1970’li yıllarda itibaren endüstriyel demokrasi atılımları ön plana çıkmıştır. İşgörenlerin yönetsel noktada daha fazla katılım hakkı olduğunun düşünülmesi ele alınmıştır. Bilhassa Batı Avrupa ülkelerinde görülen bu akımla işgörenlerin hakları ve atılımlar ivme kazanmıştır. Bir tür organizasyonda demokratikleşme hareketi olarak düşünülebilecek olan personel güçlendirme olgusu, bireylerin karar alma haklarını paylaşım, dayanışma, yardımlaşma ve ortaklaşa çalışma şekli ile artırma ve bireylerin gelişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2010).

1980’li yıllardan itibaren bireysel davranışlar önemsenmeye, itibar görmeye ve kaliteli (nitelikli) hizmet anlayışı ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu yıllarda asıl hedef; yalnızca üretimi yüksek kalite için yapmak ve dış müşterilerin beklentilerini sağlamak olmayıp, bu hizmetleri ve mamülleri gerçekleştirmek olan bireylerin en iyisini yapmaları adına teşvik etmek olmaktadır. Bunun neticesinde ise işletmenin varlığını temin eden bireylerin kalitesine yönelik gelecek sağlama gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Şimşek,

2004, s. 27; Karaduman, 2019, s. 6). Bu noktada çalışan katılımı sağlanarak kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi gibi konular ele alınmıştır.

Günümüzde personel güçlendirmede, müşteri odaklı bir yaklaşım sergilenirken; yoğun rekabet şartlarında ayakta kalabilmek için kaliteli işgörene ihtiyaç duyulmaktadır. Kaliteli işgörenler yetiştirmek için güçlendirilmiş olmaları bireysel ve örgütsel amaçlar adına önemli olmaktadır. Çünkü nitelikli işgörenler yaptıkları işlerin teknik boyutlarında uzman olduklarından ötürü yönetsel olarak da güçlendirilmiş olmayı tercih edebilmektedirler (Su vd., 2020).

Personel güçlendirmenin önemi insan kaynağının değeri arttıkça her geçen gün artmaktadır. İşgörenler personel güçlendirme sayesinde kendi çalışma ortamları ve çalışma stilleri ile ilgili farklılıklar yapabilme konusunda, kendilerini güçlü ve etkin hissedeceklerdir. Böylece işgörenlerin organizasyona karşı besledikleri sadakat hissi de her daim artacaktır (Doğan ve Kılıç, 2008, s. 55). Ayrıca işgörenlerin öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek tüm yönetim şekilleri personel güçlendirmeye katkı sunacaktır.

İşgörenler, işleri üzerinde denetim ve sahiplenme yaşadıkları an güçlendirme gerçekleşecek, işi yapan ile karar alanı yakınlaştırarak, işlerin yapılma vaktini kısa hale getirecektir. Güçlendirilmiş işgörenler, yaptıkları eylemlerin ve neticelerinin de kendilerine ait olduğunun farkına varacak ve daha fazla sorumluluk sahibi olacaklardır. Bu çerçevede işlerin yapılmasında inisiyatif kullanacaklar, işlerinden hoşnut olacaklar ve işletmenin içindeki etkinlikleri artacaktır ve daha aktif hale geleceklerdir (Çuhadar, 2005, s. 3; Gürsoy ve Aydemir, 2017, s. 101).

İşletmelerde zihinsel ve yapısal bir değişim sürecini ifade eden doğru yönetilen bir güçlendirmenin ardından; işgörenlerin etkinlik ve verimlilikleri yükselecek, astların kendilerini geliştirmelerine imkan sağlanmış olacaktır. Ayrıca organizasyonlar; karar alma faaliyetlerini kısa sürede, hızlı bir şekilde gerçekleştirerek, dış ortam şartlarına kolay uyum sağlayabileceklerdir. Böylesi bir personel güçlendirme faaliyetlerinin işletmelerdeki verimliliğin artmasına katkı sunacağı belirtilmektedir (Akçakaya, 2010; Kansoy, 2021, s. 1839).

Turizm endüstrisi içerisinde personel güçlendirme önemi yadınamaz derecede ehemmiyet taşımaktadır. Bilhassa hizmet başarısızlıklarının öne geçileceği

savunulmuştur. Çünkü işgörenlerin öz güvenleri güçlü olduklarında bilgi ve becerilerini icra etmeleri kolay hale gelecektir (Koç, 2019, s. 522; Kele vd., 2017, s. 45).

2.5.4. Personel güçlendirme ile ilişkili kavramlar

Personel güçlendirme kavramı örgütsel davranış teorisinde bazı kavramlarla ilişkili ve yakın olmaktadır. Ayrıca bu kavramlarla niteliği açısından benzeştiği noktalar olsa da personel güçlendirme daha geniş çerçevede ele alınan ve ne olup olmadığı bilinen bir olgudur. Personel güçlendirmenin ilişkili olduğu kavramlar ele alındığında; motivasyon, iş zenginleştirme, yönetime katılma, yetki devri ön plana çıkmaktadır.

Personel güçlendirme olgusu ayrıntılı bir biçimde incelendiğinde; motivasyon, yetki devri, iş zenginleştirme, ve yönetime katılım kavramlarının bir devamı niteliğindedir. Personel güçlendirmenin bu kavramlardan ayrı olduğu durum, daha geniş çerçevede ki bir yelpazeye sahip olması ve fizibilitesinin detaylı olmasıdır (Alkan, 2010, s. 21; Yakut, 2020, s. 29).

Motivasyon: Mot kelimesi Latince’de hareket etme anlamına gelen bir kavramdır. Motivasyon kavramının kökeni bu kelimedenden gelmektedir. Davranış bilimlerinde motivasyon, içsel olarak gelen itici kuvvetlerle belirli bir amaca doğru yönelen davranışlar için kullanılmaktadır. Ayrıca motivasyon, istekleri, gereksinimleri, dürtüleri (açlık, susuzluk, uyku gibi) ve ilgileri içermektedir. Buna göre motivasyon, bireyleri belirli durumlar içerisinde belirli davranışlara yönelten etkenlerin bütünüdür (Güney, 2016, s. 14).

Motivasyon, kişilerin belirli bir hedefleri gerçekleştirmek için davranış sergilemeleri ve bu hedef için sahip oldukları bilgi birikimi, kabiliyet ve enerjiyi tam olarak ortaya koymalarıdır. İşgöreni motive etmek için gelir, güvenlik, terfi, etkin olma, cazip iş, mevki kazanma, bireysel güç, kararlara katılma, otorite kazanma, adil olma ve devamlı disiplin gibi araçların kullanılması gerekmektedir. Güçlendirme, çalışanları motive etmekte kullanılan önemli bir araçtır ve motivasyonu arttırmaktadır (Uzunbacak, 2013: 18-19; Atabey, 2021, s.7).

İşgören motivasyonu, organizasyonel hedeflere ulaşmak için sergilenen çabayı ifade eder. Robbins ve Coulter (1996) işgören motivasyonunu; bir çalışanın, eylemin işgörenin bireysel ihtiyaçlarını karşılama yeteneği tarafından koşullandırılmış,

organizasyonel hedeflere ulaşmak için bir miktar çaba veya eylemde bulunma istekliliği olarak tanımlamıştır. Çalışanın çabası üç bileşenle karakterize edilir . Bunlar; işgörenin çabasının yönü, işgören çabasının gücü, işgören çabasının sürekliliği'dir. Bu bileşenler çalışan motivasyonunu arttırmaktadır (De Sousa Sabbagha, 2018, s. 136).

Motivasyon olgusu her toplumda ve her alanda ihtiyaç duyulan bir kavramdır. Bireylerin, işletmelerin veya organizasyonların motive edilmesi gerekmektedir. Çünkü motivasyon olduğu vakit işletmelerde bireyler işlerini severek yerine getirmektedirler. Öz farkındalığı yerinde olan bireyler motivasyonel olarak bu nedenle motive olan bir personelin güçlendirilmesi işletmenin çıkarlarını korumak adına da önem kazanacaktır (Rafique, 2021, s. 2).

Otel işletmelerinde çalışma, dinlenme süresi, düzenli/düzensiz vardiyalı çalışma takviminin bir arada olması açısından diğer tüm işletmelerden farklı olmaktadır. Ayrıca mevsimsellik sorunu, ücretlerin standartları gibi konularda işgörenleri sektörel olarak bir hayli yormaktadır. Böylece personeli motive edebilmek için en önemli güç personel güçlendirme olarak ön plana çıkmaktadır (Ruiz-Palomo vd., 2020, s. 1).

- İş zenginleştirme

1970'li yıllardan beri işgörenlerin moral ve motivasyonlarını arttırma arayışlarında Herzberg ve Davis'in araştırmalarının iş zenginleştirme konusunun başlangıcını oluşturduğu bilinmektedir. İş zenginleştirme, organizasyonel faaliyetlerle ilgili olarak yapılan işlerde işgörenlerin sorumluluklarını ve başarılarını arttırmaya dair yapılan olumlu iyileştirmeler olarak bilinmektedir. İş zenginleştirme işgörenlere olumlu katkıları olan bir olgudur (Eren vd., 2014, s. 93; Eroğlu, 2020, s. 331).

İş zenginleştirme, daha yüksek düzeyde bilgi ve beceri gerektiren, işgörenlere kendi performanslarını planlama, yönetme ve kontrol etme konusunda özerklik, sorumluluk veren, kişisel gelişim ve işi tecrübe etmek için fırsat sağlayan çok çeşitli iş içeriğinin dahil edilmesi anlamına gelmektedir (Loghmani, 2017, s. 344). İş zenginleştirme, çalışanları görevlerini yerine getirirken becerilerini ve yeteneklerini tam olarak kullanmaya teşvik eder ve bu da güçlendirmeyi etkilemektedir. Çünkü bireyin iş hakimiyeti artacaktır ve güçlendirme ile personelin işletme çıkarlarını daha çok koruyacaktır (Marta vd., 2021, s. 1032).

Yönetime Katılma: Yönetim sürecine katılma, işgörenlerin bulundukları organizasyon ve işleri ile ilgili problemlerinin çözümünde düşüncelerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir (Margulies vd., 1995, s. 13). Katılım, işgörenlerin karar süreçlerinde etkin bir rol alması olarak bilinmektedir. Yönetime katılımın üç temel özelliği yer almaktadır. Bu özellikler: işgörenlerin organizasyon yönetimi ve politikası hususundaki kararlara katılmaları; yönetim ekibiyle birlikte işgören arasında iletişim ve işbirliği geliştirilerek ekonomik ve gerçeklere dayanan karar alma olanaklarına, üst yönetsel verimlilik ve etkinliğe varılması; kararlara katılan işgörenlerin psikolojik benlik gereksinimini tatmin edecekleri demokratik olan bir ortam oluşturulması'dır (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 132).

Personel güçlendirme, organizasyon ve organizasyon üyelerinin bir yöneticinin onayına başvurmaksızın ve aldığı kararlarının reddedilmesi söz konusu olmadan, karar verme yetkisine sahip olmalarını ele almaktadır. Personel güçlendirme anlayışı, işgörenlerin günlük çalışma girdi-çıktıları ve ilişkilerini geliştirmeyi istediklerini öngörmektedir. İşgörenlerin yönetime katılmaları ile hem verimlilik ve etkinlik hem de performans artacaktır. Böylece güçlenen işgören yönetimde politikalarla ilgili bir söz sahibi olabileceklerdir (Karakaş, 2014, s. 84; Cox Sullivan, 2017, s. 624).

Yetki Devri: Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir departmanda kendisine verilmiş olan karar alma yetkisini, kendi isteği ile belirli koşullar çerçevesinde astına devretmesidir. Lakin yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilmektedir. Yetki devrinde esas olan, yönetici işin neticesinde hala sorumlu kişidir ve gerekli gördüğü için yahut daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğünden kendine ait olan bir hakkı geçici veya bir süreliğine astına devredebilmektedir (Keenan, 1996: 46; Karavardar, 2011, s. 162).

Yetki devri ile personel güçlendirme arasında ince nüanslar bulunmaktadır. Yetki devri işgörenleri davranışsal boyutu ile ele alırken, güçlendirme hem davranışsal boyutta hem de bilişsel boyutta ele almaktadır. Yetki devrinde önemli olan işin ne olduğudur. İşgörenlerin süreci ve kendisini nasıl değerlendirdiğinin önemi olmamaktadır. Güçlendirmede ise, önce işgörenin yetkileri nasıl algıladığı önemsenmektedir, ardından kendini öz güven çerçevesinden yetiştirmesi gerekmektedir (Uygur ve Arabacı, 2019, s. 746).

2.5.5. Personel güçlendirme unsurları

Personel güçlendirme olgusundan bahsedebilmek için organizasyonlarda bazı uygulamalardan üzerinde durmak gerekmektedir. Bu olgunun yerleştirilebilmesi ancak destekleyen unsurların varlığı ile bahsetmek mümkün olmaktadır. Bu unsurlar organizasyonel durumlar içerisinde güçlendirme yapılırken var olması gereken dinamiklerdir.

Yetki ve Sorumluluk: Her birime işleri yaparken yetkinin verilmesi herkesin her dilediğini dilediği gibi yapması anlamına gelmemektedir. İşgörende sorumluluk duygusunun artırılması; diğer işgörenlere karşı sorumlu davranmak, olumlu olan bir bakış açısına sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, bireyin itibarını sürdürmek ve yapabileceğini en doğru şekilde yapması çerçevesinde düşünülebilmektedir. İşgörene yetki ve sorumluluk vermenin asıl hedefi işgörenin yönetim süreçlerine katılımını sağlayabilmektir (Akçakaya, 2010, s. 157). Çünkü yetki ve sorumluluğu olan işgörenlerin sahiplenici tutum içinde olması öngörülmektedir.

Katılıma: Katılma kavramı, işgörenlerin bir işte ortak davranış sergilemelerini ifade etmektedir. Üst yönetimin elinde bulundurduğu karar alma gücünü paylaşacak olan işgörenler, güçlendirilme sürecindeki en ehemmiyet taşıyan adımı atmış olacaklardır. Personel güçlendirmenin özünü meydana getiren yönetime katılma, aynı anda karar alma yetkisi olarak da değerlendirilebilmektedir. Bu çerçevede katılma olgusu üç önemli olan özelliğe sahip olmaktadır (Eren, 2006; Oğuzhan, 2019, s. 63):

Organizasyonun alt yönetim kademelerinin yahut işgörenlerin örgüt politikaları ve yönetimi noktasındaki kararlara katılmaları,

Kararlara katılan işgörenlerin böyle bir üst yönetim tarzı ile psikolojik benlik ihtiyaçlarını tatmin edebilecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,

Yöneticiler ile işgörenler arasında bir diyalog ve iş birliğinin ilerletilerek organizasyonun daha gerçekçi karar verme imkanlarına kavuşturulması.

Yenilik: Yeniliği genel olarak devlet yöneticileri ve toplum tarafından kabul gören daha iyi yahut daha etkili mamüller, yöntemler, piyasalar, teknolojiler veya fikirler oluşturmaktır. Yeniliğin; buluş, keşif veya yenilemeden farklı yönü genellikle aşamalı, ehemmiyet taşıyan ve olumlu değişiklik anlamına gelmektedir (Brynteson, 2013, s. 12).

Personel güçlendirme ile yenilikçi bakış açısına sahip işgörenler bir araya geldikleri zaman hem işletmenin hem de bireylerin sosyal, ekonomik kazanımları olacaktır. Yenilik olumlu olarak gelişen bir durum olmaktadır (Masood ve Afsar, 2017, s. 2).

Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması: Bilgi, güçlendirmenin ana unsurdur. Bilgilere ulaşılabilirliğin sağlanabildiği, bilginin paylaşılabildiği ve karar verme kısmında kullanılabildiği durumlarda güçlendirmenin olumlu olarak başarıya ulaştığı söylenebilmektedir. Bilgi paylaşımının bir organizasyon kültürü haline gelmesi ve teknoloji kullanımının yaygın hale gelmesi; işgörenlerin işlerini daha iyi ve etkin olarak yapmalarını, güçlü olabilmelerini, inisiyatif almalarını, birbirlerine karşı güven duymalarını, iş tatmininin artmasını, hiyerarşik yapıdan uzaklaşmasını, yönetim ve kontrol faaliyetlerinin daha verimli oluşmasını sağlamaktadır (Giderler Atalay, 2009: 21).

İşgörenler arasında bilgi paylaşımının zayıf olması o işletmeyi rakipleri karşısında geri plana düşürecektir. Çünkü bilgi paylaşımı kurumsallaşmayı da etkilemektedir. Kurumsal işletmeler de eğitim konusu bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgiyi paylaşma söz konusu olmaktadır (Kakhki vd., 2020, s. 1).

Açık bir iletişim ortamı: Mamül ve hizmet tedariki, mamülve hizmetin satılması, organizasyon içi koordinasyonun sağlanması yahut işletmenin sağlam temellere dayanması için önde gelen unsurlardan birisi de iletişim ortamının sağlıklı olmasıdır. Personel güçlendirme olgusu, organizasyonun işgörenlerini desteklemesi ve onlarla aynı dili konuşması ile ifade edilebilmektedir. İşgörenler ve yönetim arasında, etkin ve kaliteli bir iletişim ile meydana getirilen çalışma ortamı, müşteri ile işletme arasında sağlam ilişkilerin ve ağıın oluşmasına katkı sunacaktır (Kaplan, 2019, s. 16). Böylece işletmelerin amaçlarına ulaşmada önemli adımlar olacaktır.

Eğitim ve geliştirme: İşletmelerin yeni dünya ve bilgi çağında en önemli güçlerinden birisi eğitim ve geliştirmedir. Dijitalleşme süreçlerinin hız kazandığı bir ortamda iş dünyasında ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek ehemmiyetli bir durumdur. Bu da ancak iyi bir eğitim ve gelişimle gerçekleşmektedir. Bütünsel bir bakış açısıyla bakıldığında işletme ve çalışanların aralarındaki eğitim etkileşimi oldukça yüksek derecede başarı sağlanacaktır (Kraus, 2019, s. 354).

Takım çalışması: Takım; ortak hedefler çerçevesinde bir araya gelen, güçlerini olumlu yönde kullanan, toplu veya bireysel sorumluluk alan ve birbirlerini tamamlayan yeteneklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük ekiplerdir. Takımların üç önemli ögesi vardır; ilk öge iki ve daha fazla birey içermesidir, ikinci durum takımdaki bireylerin düzenli ve sürekli bir etkileşim kurması gerekmektedir, üçüncü olarak ise, ortak bir hedefe/hedeflere varabilmek adına performans gösterilmelidirler (Sökmen, 2013: 275). Ayrıca iş organizasyonları sürekli ve hızlı bir şekilde genişlemektedir. Sadece bireyin yetenek ve birikimlerinin güvendiği günler artık yerini takım ruhuna sürekli iletişime bırakmaktadır. Güçlendirilen personelin gelişime ihtiyacı olacaktır. Aynı zamanda bireyin gelişimi için takım ruhuna ihtiyaç vardır (Tripathy, 2018, s. 1).

Çalışma ortamında esneklik: Esneklik kavramının iş yaşamı boyutuyla ilgili kısmına bakıldığında, işletme bağlamında esneklik, işgücünün yani işgörenlerin işletme içinde gerekli süre ve yeteri sayıda faaliyet göstermesidir. İş kanunu bağlamında ise mevcut katı hükümlerden ziyade tarafların uzlaşmalarına dayanan yeni bir çerçeve meydana getirilmesidir (Güneri ve Erkeksoy, 2014, s. 2) . Esnek çalışma klasik/geleneksel çalışma düzeninde çalışmayı reddetmektedir. Başka bir deyişle işgörenlerin yasaların koruması ve düzenlemesi altında bir işletme de başlangıcı ve bitişi önceden belirlenmiş kurallarla çalışmasından ziyade işverenin ve işgörenin toplu iş sözleşmesi yahut hizmet akdi vb. hukuki araçları da kullanarak çalışma koşullarını, ihtiyaçlara göre farklı şekilde düzenleyebilmeye imkan veren açık ve serbest bir sistemin bir araya getirilmesidir (Kaya ve Doğan, 2016, s. 1073).

İşgörenleri toplumun önünde övme: İşgörenleri toplum önünde övme durumu personel güçlendirme sürecine hız katmaktadır. Toplum önünde var olan personeli takdir etmek başkalarına iyi noktada tanıtmak ve onun başkalarınca fark edilmesini sağlamak, o bireyi işine daha da motive edebilmektedir. Bireyler başarılı işlerden ötürü takdir edilmeyi, övülmeyi ve terfi olmayı doğası gereği istemektedir. Bu da bireyin inancı ve özgüvenini artırması ile birlikte personel güçlendirmesi gerçekleştirmiş olacaktır (Doğan, 2006, s. 28).

2.5.6. Personel güçlendirmenin boyutları

Personel güçlendirme olgusunu tek boyutuyla ele almak anlaşılm noktasında yeterli olmamaktadır. Thomas ve Velthouse (1990) üstlerin astlarına karşı tanıdığı personel güçlendirmeye yönelik araştırmaların başarılı olması için işgörenlerin güçlendirme noktasındaki bireysel algılamalarının da ön planda değerlendirmeye alınması gerektiğini ileri sürerek, güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyutta toplamıştır. Benzer biçimde Spreitzer (1995)' de güçlendirmeyi dört boyutta ele almıştır.

Anlam: İşgörenlerin yaptıkları iş ile inanç, değer, kültür ve yargıları arasındaki uyumu belirtmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işin anlamlı olabilmesi personel güçlendirmenin ilk durumlarından biri olarak nitelendirilmektedir. İşgörenlerin değer sistemleri ve sahip oldukları görevler ne kadar uyumlu halde olursa, personel güçlendirme mekanizması o kadar etkin ve verimli bir şekilde işleyecektir. Çünkü işgörenler yaptıkları işlerden tatmin olmakta, işini severek ve içselleştirerek yapabilmektedirler; bu da personel güçlendirmenin ve dolayısıyla organizasyonun etkinliğinin artırılmasını sağlayabilmektedir (Spreitzer vd., 1995; Doğan ve Demiral, 2009, s. 50).

Bireyin değer yargılarıyla birlikte o işin önem derecesi de etkili olmaktadır. Anlam boyutu işgörenlerin inanç durumlarını etkilediği gibi bir işin de anlamlı olup olmaması bireyin verdiği kararlarla meydana gelecektir. Bu nedenle bir işin anlam kazanması bireyden bireye farklılıklar gösterecektir. Çünkü her işgörenin görevleri, idealleri, standartları, değerler yargıları ve bakış açıları çerçevesinde algılaması, değerlendirmesi ve yorumlaması söz konusu olmaktadır (Dehghani vd., 2014, s. 1133).

Anlam boyutunun düşük düzeyde nüksetmesi, olaylar karşısı vurdumduymazlığa, mutsuzluğa, zayıf ilişkide hissetmeye ve işten ayrılmaya sebep olabilmektedir. Anlamlılığın yüksek düzeyde olması ise bağlılığa, sadakate, katılımcılığa, yüksek motivasyona ve enerjinin odaklanması sonucunu ortaya çıkarabilmektedir (Gümüştakin, 2015, s. 141).

Yetkinlik: İşgörenlerin, işlerini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi kabiliyetlerine olan inançlarıdır. Yetkinlik literatürde bireysel ustalık yahut çaba performans beklentisiyle aynı olarak ifade edilmektedir. Güçlendirmenin bu boyutu kendini takdirden (self-esteem) öte yetkinlik olarak isimlendirilmektedir. Çünkü

güçlendirme çerçevesindeki yetkinlik, küresel anlamda bir yetkinlikten öte, belirli bir işle ilgili yetkin olma durumunu ifade etmektedir (Hu ve Leung, 2003; Karahan ve Yılmaz, 2010, s. 144).

Bireyin işini nasıl daha iyi yapabileceğine dair kabiliyetlerinin farkına varmasıdır ki, bunun farkına varmazsa birey kendisini yetersiz görüp olumsuz sonuçların oluşmasına sebebiyet verebilecektir. Turizm endüstrisinde işgörenlerin yetkinliklerinin olması hem teknik konularda hemde iletişim konusun da ehemmiyet taşımaktadır. Çünkü birey bu işi yapacağına inanmadığı takdirde işletme de rekabet avantajı noktasında yara alacaktır. Bireyin yetkinliğinin bu noktada artmasının yanında iş hakimiyetinin olabilmesi için hizmet yeniliğine açık olması gerekmektedir (Tang, 2019, s. 89).

Özerklik: Özerklik veya otonom ise, iş içerisinde atılacak adımların, sarf edilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenlerin üst yönetimden bağımsız olarak karar alabilme özgürlüğü olarak bilinmektedir (Kılıçaslan ve Kaya, 2018, s. 59). İşgörenin işiyle ilgili karar verme serbestisidir. Eğer işiyle ilgili kararları hiyerarşik yapı içindeki birileri veriyorsa işgören kendisini daha az özgür ve otonomi sahibi olarak değerlendirecektir. Bu durum ise kendisini güçsüz hissetmesine sebep olacaktır (Taşlıyan vd., 2015, s. 315).

İşgörenin seçme özgürlüğünün olması, bireysel olan güvenini ve inancını güçlendirmesine imkan sağlayacaktır. Otonomi sağlayan işgörenin, aynı vakitte, organizasyon sadakatine ve iş tatminine katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Katı kurallar ekseninde, dikey örgüt yapısı ile emir-komuta anlayışında hizmet veren bir işgörenin organizasyona katkısının tatmin edici seviyede olması beklenmemektedir (Oğuzhan, 2019, s. 53-54). Güçlendirmenin esas konularından biri olan özerklik olmadan işgörenler işleri konusunda hakimiyet kazanamazlar. Dolayısıyla özerkliği olmayan bir personel bağımlı olacaktır ve güçlendirilmesi gerçekleşmemiş olacaktır. Bu nedenle işletmede özgüven sağlayan ve kapasitesi yüksek olan bireylerin özerklik noktasında hakim olan bireyler oldukları bilinmektedir (Jasrin vd., 2020, s. 2).

Etki: İşgörenin işin stratejisi, yöntemi yahut sonuçları üzerinde tesir etme yetkisine etki denilmektedir. Güçlendirilen işgörenlerin belirli çerçevede yetkileri olduğu gibi işleyişin seyrine de etkileri olmaktadır. Bir organizasyon içinde olup güçlendirilen bir işgörenin işin seyri hakkında herhangi bir etkisinin olmaması düşünülememektedir.

Çünkü belirli ve senkronize bir şekilde çalışan işletmelerde güçlendirilen yetki ve sorumluluğu olan bireylerin hizmete etki etmemesi işle alaka dokunuşlar yapmadığını ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla genel olarak güçlendirilen işgörenlerden tesir edilmesi beklenmektedir (Çetinkaya ve Yıldız, 2018).

Etki; işgörenin işin yönetimi, stratejisi, işleyişi ve sonuçları üzerinde yetkiye sahip olma seviyesi anlamı taşımakta olup, organizasyonla ilgili elde edilen sonuçların denetim duygusunu ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 668). Etki boyutu, işgörenin işle ilgili yaptığı ehemmiyet taşıyan çıktılarla, yönetsel ve işlemsel özellikteki çıktılar üzerindeki etki seviyesini açıklamaktadır (Spreitzer, 1995: 1443). Bir olayın veya bir işin işgören tarafından yönlendirilmesi, etkinin varlığını meydana getirmektedir. İşgörenin organizasyonel herhangi bir sürece müdahale etme gücü, organizasyon içerisinde etkili olması ve farkındalığı sağlamış olmasını ifade etmektedir (Oğuzhan, 2019, s. 54).

2.5.7. Personel güçlendirmenin yararları

Güçlendirme olgusu tüm yönleriyle işletme paydaşlarını ilgilendirmektedir. Çünkü bu olgunun adımlarının atılması işletmeye farklı bakış açıları ve fikirler kazandırmaktadır. Böylece işletmelerin yön kazanması olumlu adımların gerçekleşmesi ile yararlı atılımlar oluşacaktır. Güçlendirme uygulamalarının organizasyonlara ve işgörenlere önemli derecede yararları bulunmaktadır (Giao, 2020, s. 218; Kim ve Vandenberghe, 2021, s. 978; Park vd., 2021, s. 1).

Güçlendirilmiş işgören kendini işin sahibi gibi hissederek organizasyona olan güveni artmaktadır. Ayrıca işgörenin kişisel gelişim performansı ve iş tatmini yükselmekte, motivasyonu artmakta, parlak fikirleri ortaya çıkmakta, örgütsel bağlılığı artmakta, özgüveni gelişmekte, organizasyon amaçları çerçevesinde birtakım işleri üstlenme ve sonuçlandırma konusunda isteği de ortaya çıkmaktadır. Güçlendirme olgusunun iş stresini ve işten ayrılma niyetini düşürdüğünü, umut ve nikbin yaklaşımı artırdığı da bilinmektedir. Personel güçlendirmenin işgörene yönelik olan tüm bu faydaları takım ruhunu ve çalışmasını da kolaylaştırmakta, organizasyonun verimliliği ve performansını yükseltmektedir (Akın, 2010, s. 225)

Başarılı bir güçlendirme, işgörenin etkin ve verimli olmasını sağlayacak, iş sonuçlarından sorumlu olan ast işgörenin yetki ve sorumluluklarının çerçevesini belirleyerek kendilerini geliştirmelerine ön ayak olacaktır. Güçlendirme ile birlikte organizasyonlarda verim artışı, maliyet düşüşü ve hatta daha önemlisi karar alma sürecinde meydana gelen vakit azalması sayesinde, hızla değişen dış çevre şartlarına daha rahat uyum sağlayabilmek mümkün olmaktadır. Güçlendirme psikolojik olarak daha tatmin edici bir çevre oluşturmada yararlı olmakta, miktar ve kalite bağlamından daha yüksek bir üretim seviyesi elde edilmektedir (Akçakaya, 2010, s. 158).

Personel güçlendirme, organizasyonun yöneticilerine önemli olan işlerini yapabilmek adına çok zaman bırakması (vizyon, misyon strateji ortaya koyma, rekabette farklılık oluşturacak fikirlerin alınması gibi işlemlerin yerine getirilmesi adına) noktasında faydalı olacaktır (Baltaş, 2001, s. 145). Çağdaş yönetimde, geleneksel karar alma mekanizması yalnızca yöneticilerin katıldığı bir faaliyet olmaktan ziyade, alt seviyelerdeki işgörenlerin de katılımıyla homojen bir durum almıştır. Son zamanlarda kendi kendini yöneten gruplar, personel güçlendirmenin merkez noktası halini almışlardır. Bu tür takımlar bir sürecin bütünü veya bir ürünün tümü üzerinde sorumlu olmaktadır (Genç, 2005, s. 225).

Organizasyonel olarak personel güçlendirme işletmeleri ön plana çıkarırken detaylı faydaları da yadsınamaz derecede var olmaktadır. Faydalarının artması ve güçlendirmenin iyi olması için dikkat edilecek en önemli hususların başında etkili beden dili ve iletişim yer almaktadır. Çünkü müşteriler için etkin olmayan bir iletişimle güçlendirilen bir işgören işletmeye sadece zarar vermektedir (Sparks vd., 1997, s. 490).

Faydalı işleyişin olması yönetimin yükünü almanın yanında iyi bir takım ruhunda yansımaları ortaya çıkarmaktadır. Böylelikle hem işletme hemde işgörenlerin işleyiş adına sosyal ve ekonomik istikarara kavuşmaları gerçekleşecektir. Ayrıca birlik ve beraberlik ruhu olan işletmelerde işbirliği yüksek olacağından güçlendirilen personelin yönetsel ve teknik kapasitesinin de artması beklenmektedir (Mwai vd., 2018, s. 1635).

Stark (2005), araştırmasında personel güçlendirmenin faydalarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- Personeli güçlendirme ile işgören değerli olduğunu hissetmektedir. Çünkü yapılan güçlendirme ile yetki ve sorumluluğu artan işgören işletmenin onu değerli gördüğüne inanmaktadır.
- İşgörenler daha iyi kararlar verebilmektedirler. Güçlendirilen işgören aldıkları yetkiyle baskı hissetmeksizin karar verme noktasında sorunları olmamaktadır.
- İşgörenler karar almanın ötesinde bir sorumluluk da alabilmektedir. Çünkü işgören belirli bir iş alanı ve çerçevesi olduğundan yetkiyi kullanırken sorumlu olmaları da önemlidir aksi halde yöneticinin yükünün hafiflemesi de söz konusu olmamaktadır.
- İşgörenler oluşabilecek problemleri çözmeye yönelik davranabilmektedir. Güçlendirilen işgören gelecekte oluşabilecek problemleri bilhassa terfi aldıklarında rahatça çözebilmektedirler. Çünkü güçlendirme yönetsel olarak işgöreni geliştirmektedir.
- Organizasyon içerisindeki moral ve motivasyonu yükseltmektedir. Çünkü güçlendirilen bir personel yönetsel olarak sorumluluğu yüksek olduğundan bu durum moral ve motivasyonu da olumlu olarak etkilemektedir.
- Personel güçlendirme ile yöneticiler diğer birimlerde katkı sağlayabilme imkanı bulabilmektedirler. Çünkü güçlendirme yapılmayan alanda yetki ve sorumluluk yöneticide olacaktır. Lakin güçlendirme ile yükü hafifleyen yönetici farklı alanlarda efor sarf edebilmektedir.

Personel güçlendirme yolu ile yöneticiler yetkilerini işgörenlere devrettiğinde, işgörenler daha fazla sorumluluk alıp, daha iyi öğrenerek ve öğrenen örgüt olma yolundaki ilk atılımlar da atılmış olacaktır. Örgütlerde öğrenme işgörenlerin kabiliyetlerini tarafsız olarak ve kendi kariyerlerinin durumu hakkında da subjektif olarak değerlendirmeler yapmalarına imkan sağlayan bir olgudur (Türkay ve Yağcı, 2007, s. 223; Ng vd., 2006, s. 477). Başka bir bakış açısıyla öğrenen örgütler, işgörenlerin davranışlarına neden olan süreç veya bilgi, becerinin artırılması durumu olarak bilinmektedir (Kıngır ve Mesci, 2007, s. 65). İşgörenler, örgütlerde böyle bir ortam bulamadıkları taktirde, başka örgütlere geçiş yaparak düşüncelerini yeni örgütlerde uygulama fırsatı yoklayacaklardır (Doğan, 2006, s. 157).

2.5.8. Personel güçlendirmenin olumsuz yönleri

Personel güçlendirme olgusunun bir takım faydaları olduğu gibi olumsuz olan yanları da yer almaktadır. Bilindiği üzere personel güçlendirme takım ruhunu arttıran ve dayanışma sağlayan bir yapıya sahip idi. Bu noktada olumsuz olarak işgören dayanışmasının değişime tepki vermesi yavaş olabilir, bireysel önyargılara ve mesleki ikilemlere yol açabilecek ayrıcalıklı muamelelere neden olabilmektedir. Meslektaş dayanışmasının dayatılamayacağını, lakin her seviyedeki işgörenin uygun ödüllerle motive edilebileceğini anlamak önemli olmaktadır. Aksi halde güçlendirilen personel arasında çatışmalar yaşanması da işletmeyi olumsuz olarak etkileyecektir (Burr vd., 2017, s. 4).

Personel güçlendirme sürecinde gerek organizasyonel gerekse bireysel açılardan bazı sorunlarla ve olumsuzluklarla karşılaşılabilir. Söz konusu sorunların önem düzeyi yüksek olanları şu şekilde özetlemek mümkündür (Koçel, 2010; Yüksel ve Erkutlu 2003, s. 138-139; Türkan, 2020, s. 27):

Bir işletme yönetimi, uygulamanın gerekliliğinin farkında değilse; üst düzey yöneticiler, yetkilerini paylaşma noktasında isteksiz davranıyor ve bunu statülerinin devamı adına adeta bir tehdit biçiminde değerlendiriyor olabilmektedirler. Bu durum, yöneticilerin sürece yeterli desteği vermelerini engelleyebilmektedir.

Personel güçlendirme sürecinin başarısı ve geliştirilmesi, bireysel performansların en doğru bir şekilde değerlendirilebileceği sistemin varlığına ve gerçekçi olan geri bildirimlerin yapılabilmesine bağlı olmaktadır. Böylelikle yetersizliklerin giderilmesi adına gerekli olan etkili eğitim faaliyetleri planlanabilir ve uygulanabilir.

Personel güçlendirme süreci, başta eğitim-geliştirme ve maaş olmak üzere işgörenlerin organizasyona olan maliyetini arttırabilmektedir. Çünkü güçlendirilen işgörene çeşitli eğitimler yüklendikten sonra oluşan bilgi birikiminin artması sonucu maaş arttırımı isteği ortaya çıkabilmektedir.

Uygulama dışında kalan işgörenlerde çatışma eğilimi ortaya çıkabilmektedir. Çünkü dışarıda kalan işgörenin uygulamada olandan bilgi birikimi olarak farklı olmadığını öne sürebilir veya kendisinin daha ön planda olması gerektiğini dile getirebilir.

Ekip toplantıları veya birleşimleri zaman kaybı gibi değerlendirilebilir. Bilhassa otel işletmeleri, sağlık işletmeleri gibi yoğun operasyona sahip olan işletmeler için zaman kaybının olacağı ele alınabilmektedir.

Orta kademe yöneticiler bu uygulamaya karşı direnç gösterebilmektedirler. Çünkü güçlendirilen işgörenler orta kademeli yöneticilerin verdikleri emirleri yerine getirirken daha rahat davranma ihtimalleri olabilmektedir.

İşgörenler, değişime karşı direnç gösterebilirler. Yani kurulan sistem içerisinde değişime karşı savunma mekanizması oluşturabilirler. Bu bakış açısına göre, işleyiş işgörenlerin işini kolay kılabilir.

Karşılanması zor ve mümkün olmayan beklentiler oluşabilmektedir. Çünkü güçlendirilen işgörenin beklentileri artacaktır. Bu konular ücret, terfi veya daha farklı istekler olabilmektedir.

Hatalı yahut zamanında alınamayan kararlar söz konusu olabilmektedir. Çünkü güçlendirilen işgörelere bir inisiyatif bırakıldığından ötürü hatalı olabilecek veya zamanında alınması gerekirken güçlendirilen işgörenden dolayı geri durulan kararlar yer alabilmektedir.

İşletme içerisinde kurallar doğru olarak tespit edilemeyebilmektedir. Çünkü yönetimin güçlendirilen işgörene verdiği iş yükünden dolayı esnek kurallar veya inisiyatifi kullanamayacak kadar katı kurallar yer alabilmektedir.

Güçlendirmeye gidilirken işgörenlerin kapasitesi de göz önüne alınmalıdır. Yeterliliği sağlayamayan işgörene harcanan sermaye ve zaman hayal kırıklığına neden olabilmektedir. Dolayısıyla güçlendirmenin doğru kişilere, doğru yöntemlerle yapılması gerekmektedir. Aksi halde organizasyon adına yaşanan hüsranslar finansal ve sosyal kayıplara da neden olacağı düşünülmelidir (Uçar ve Güven, 2021).

Personel güçlendirmenin işletme bağlamında olumsuz özellikleri ve maliyetleri şunlardır (Doğan, 2006, s. 165-172):

- Personel güçlendirmenin zaman alıcı olması ve işgörenlerin alışma uyum süreçlerinin yer alması,
- Üst yöneticilerin sıkı olan kontrolü elden bırakmasını gerektirmesi veya güçlendirmeden dolayı işgörenlerin kararlarına müdahalenin azalması,

- İşgörenleri personel güçlendirme noktasında seçim yapma ve eğitime maliyetleri,
- Personel güçlendirme ile müşteriye ilk hizmette memnun etmenin sebep olduğu maliyetler,
- Personel güçlendirme olgusunun bir program olarak uygulanmasının gerekliliği olumsuzluğa neden olabilmektedir,
- Bireylere istemedikleri bir sorumluluğun verilmesi,
- Maliyetli bir çaba gerektirmesi,
- İşlerin planlanma halinde yürütülmesi.

Personel güçlendirme uygulamaları işletmeler bağlamında uzun, yorucu ve maliyetli bir süreç olmaktadır. Bu noktada süreç doğru yönetilirse ve planlamalar olumlu bir şekilde ilerlerse işletmeler kazançlı olabileceklerdir ve güzel bir işletme yatırımı halini alacaktır. Bu şekilde olmadığı takdirde işletmelerde zarar görerek geleceğe dair kayıplar yaşayacaklardır. Bu nedenle işletmelerin personel güçlendirme uygulamalarını tasarlarırken üst yönetimin çizdiği rota önemiyet taşımaktadır.

Personel güçlendirme uygulamalarını uygularken güçlü liderlerin yön vermeleri önem taşıyacaktır. Çünkü güçlendirilmiş bir lider güçlendirilecek personel seçiminde önemli adımlar atmaya özen göstermektedir. Bu liderler sorumluluktan kaçmaya çalışan, karar alma yetisi zayıf olan, yapılacak güçlendirme çalışmalarına gönülsüz olan, yetkiden kaçan ve ürkek olan bireyler yerine liyakat olarak kendi özelliklerine yakın bireylerle çalışmak istemektedirler (Roberge ve Boudrias, 2021). Ayrıca uygulamalara katılmak istemeyen bireylere verilen yetkiler işletmeler açısından büyük kayıplar olarak döneceği göz önünde bulundurulmalıdır.

2.5.9. Güçlendirilmiş personel özellikleri

Örgütsel davranış literatüründe önemli olarak yer tutan personel güçlendirme konusunun en önemli yapı taşı işgörenlerdir. İşgörenlerde ise, bu konuya dair bir çok özellik yer alması gerekmektedir. Başlıca olanlardan ise bireyin eğitime ve bilgi paylaşımına açık olması gerekliliğidir. Çünkü personel güçlendirme uygulamasında eğitimin fazla olduğu ve işgörenler arası etkileşimin çok olduğu bilinmektedir. Bu nedenle bu hususlar önemiyet taşımaktadır (Kang vd., 2017, s. 175).

Quinn ve Spreitzer'in 1997 yılında yaptıkları araştırmaya göre güçlendirilmiş işletme çalışanlarında genel çerçevede şu özellikler yer almaktadır (Quinn ve Spreitzer, 1997; Doğan, 2003: 40);

Güçlendirilen işletme personellerinin işlerini nasıl yapacağına dair hür iradesini kullanarak düşüncelerini beyan etmelidirler. Çünkü üst yöneticilerinin ve eğitimleri veren uzmanlarını göremedikleri bir işgören o an görüp fikirlerini açıklayabilmelidir. Aksi halde yanlışların tekrarı olup olumsuz sonuçlara yo açılabilir.

Güçlendirilmiş işletme personelleri yaptıkları işlerin ve işlemlerin kendileri adına ne derece önemli olduğunu hissetmeli ve yaptıkları işlemlerde dikkat etmelidirler. Çünkü belirli ölçüde yetki ve sorumluluk kullanıp işleyiş hakkında hakimiyet kurmalıdırlar. Bu nedenle yapılacak her aşama her kademe önem taşımaktadır.

Güçlendirilen işletme personelleri yeteneklerini ve iş için ne kadar yeterli olup olmadığını bilmeli, sahip oldukları yetenekler ışığında işlerini iyi yaptığına inanmalıdırlar. Çünkü güçlendirilen bir personelin inançsız bir şekilde işini yapması hatalarına beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle organizasyon içerisinde güçlendirme yapılırken bireylerin seçiminde inançlı olanları ve yetenekli olanların seçilmesine özen gösterilmelidir.

Güçlendirilmiş işletme personelleri işinde etkin olanlardır. Güçlendirilen işgörenlerin fikirlerinin çalıştıkları departmanlarda dinlendiğine, düşüncelerine değer verildiğine inanmalıdırlar. Çünkü güçlendirilmiş olan personeller hem teknik konularda hemde yönetim anlamıyla özgüven sağladığından ötürü etkilikleri güçlü olup diğer personelleri de etkilemektedirler.

İşgörenlerin güçlendirilme sürecinde aktif olarak rol alması için yöneticilerin de teşvik edilmeleri ve destekleyici ortam hazırlamaları gerekmektedir. Bu sebeple personel güçlendirme, yöneticilere iyi bir şekilde anlatılmalıdır. Çünkü süreç içerisinde yöneticilere tahmin edildiğinden çok iş düşmektedir. Personel güçlendirme uygulamaları ne kadar yoğun olsa bile her daim yönetici önemli bir etken olmaktadır. Yöneticilerin süreci desteklemeleri adına bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Goetsch ve Stanley, 2014, s. 124; Oğuzhan, 2019, s. 68);

Yetki ve sorumluluğun paylaşılmasıyla alakalı olan daha stratejik konulara odaklanabilmeleridir. Çünkü güçlendirilen işgörenler arasında karışıklığın oluşmaması için kritik noktalarda ve konularda rol almalıdırlar.

İşgörenlerin karar alma özgürlüğünün ve özgüvenlerinin güçlenmesine ortam hazırlamaları beklenmektedir. Bu ortamın oluşturulması işgörenleri güçlendirme konusunda cesaretlendirip işi daha fazla benimsemelerini sağlayacaktır. O nedenle yöneticilerin özen göstermeleri gerekmektedir.

İşgörenlerin kazanacakları özgüven ile doğru kararlar verebilmeleri sağlanabilecektir. Böylece işgörenler aldıkları kararlarda yöneticilerin onlara sağladıkları ortamla doğru olan olumlu kararlar alabileceklerdir. Bu sebeple işgörelere özgüven sağlamak elzem bir durum olmaktadır.

İşgörenlerin yönetimde söz sahibi olabilmeleri, örgütü benimsemelerine yardımcı olabilmektedir. Bu noktada güçlendirilen işgörenin yönetime dair bakış açılarını ortaya koydukları bilinmektedir. Böylece işgörenler çalıştıkları ortamı ve örgütü benimsediklerinden fikirlerini ile sürebilmektedirler.

Güçlendirilmiş işletme personellerinin örgüte karşı bağlılıklarının ve iş tatminlerinin yükselmesi beklenmektedir. Çünkü güçlendirilmiş işgörenler kazandıkları yetki ve sorumluluk, işleyişteki söz hakları ile birlikte daha tatmine ulaşmış ve organizasyona karşı daha sadakatli olması söz konusu olmaktadır.

Duygusal bağlılıkla organizasyona bağlı olan ve işinde tatmin olan işgörenlerin organizasyonun verimliliğine de katkı sağlamaları beklenmektedir. Çünkü tatmin olmuş ve bağlılığı yüksek olan işgörenler etkin ve verimli olarak faaliyet gösterip çalışmalarını sürdürmektedirler. Böylece işletmeler ve güçlendirilen işgörenler hedeflerine ulaşmak konusunda önemli atılımlar sağlamış olmaktadır.

Personel güçlendirmeye işgörenlerin kurumsal performans üzerine olumlu atılımların gerçekleştiği ve işgörenlerin işletmede etkin olarak örgütsel hedeflere odaklandığı öngörülmektedir. Böylece güçlendirilen işgörenlerin işletmelerde yetkilendirilmesi performans kalitesine de etki etmektedir. Bu nedenle güçlendirilen işgörenlerin seçimlerinde organizasyonel hedefleri benimseyen bireylerin değerlendirilmesi konusu önemli olmaktadır (Baird vd., 2020, s. 452).

2.5.10. Personel güçlendirmeye ihtiyaç duyulan örgütsel/yönetimsel uygulamalar

Her olgunun ortaya çıkış ve gelişim aşamasında önceki birikimsel bilgilerin payı oldukça önemlidir. Bilimin özelliklerinden biri de birikimsel olarak ilerlemesi ve yol almasıdır. Personel güçlendirme olgusunun da ortaya çıkmasında ve gelişmesinde yardımcı olan bazı yönetim teknikleri vardır. Bunlar ;

- Örgütsel küçülme (Downsizing)
- Toplam kalite yönetimi
- Öğrenen örgütler
- Örgütsel vatandaşlık
- Yalın yönetim

Örgütsel küçülme (Downsizing): İşletme içerisindeki insan kaynaklarının elden çıkarılması veya bir kısmının tasfiye edilmesi olarak bilinmektedir. Organizasyonel küçülme , birçok şirketin paradan tasarruf etmek ve değişimi uygulamak için kullandığı bir stratejidir. Bununla birlikte, geri kalan çalışanların yani diğer çalışanların yaşadığı zorluklar nedeniyle kuruluşların küçülmekten bekledikleri faydalardan genellikle yoksun olduğunu göstermektedir. Çünkü işletme içerisinde mesai arkadaşlarının işten çıkarılmalarını görmek psikolojik olarak bireyleri tedirginliğe yönleltecektir. Bu durumlarda küçülmeyi gerçekleştiren şirket/ kuruluşun kimlerin kurumdan ayrılacağı ve bazı durumlarda (gönüllü çıkış seçenekleri) hatta kaç kişinin ayrılacağı konusunda hiçbir kontrolü genel olarak bulunmamaktadır. Sadece işletmenin çıkarları ve hedefleri çerçevesinde adımlar atılmaktadır (Komazec vd., 2020, s. 1023-1024).

Örgütsel küçülme, gereksinimler yahut tercih nedenlerinden kaynaklı olabilmektedirler. Gereksinim kaynaklı küçülme, iç, dış ve genel ortam faktörlerinde, piyasa yapılarında ve teknolojiye ortaya çıkan değişimler nedeni ile oluşmaktadır. Oysaki tercih nedenli küçülme, organizasyonun finansal durumu iyi olsa dahi gerçekleştirilen küçülmeyi belirtmektedir (Rabin, 1999, s. 39). Cameron (1994), bir işletme içerisinde organizasyonel olarak küçülme, işletmenin yönetim kademeleri tarafından işletmenin verimliliğini, etkinliğini, rekabet gücünü artırmak ve geliştirmek için verilen kararlar ve uygulamalar topluluğudur. İşletmenin üst yönetimi tarafından bir strateji olarak belirlenmiş olan küçülme, işletmenin insan kaynağı, maliyetleri ve iş girdi-çıktılarını etkilemektedir (Çubukcu, 2018, s. 148).

İşletmelerde küçülme bile isteye, proaktif ve genel olarak reaktif üst yönetimlerin stratejisine dayalı olarak, çevresel dalgalanmaya ve belirsizliğe karşı alınan bir stratejik tedbir/kararlar topluluğudur (Özkoç vd., 2015, s. 379). Çünkü işletmeler küçülme stratejileriyle daha rahat karar alma ve yönetimin oluşacağı bilinmektedir. Bilhassa kriz dönemlerinde önemli bir strateji halini almaktadır. Büyük işletmelerin büyük kayıpları olabilirken minimal işletmelerin kayıpları da minimal olmaktadır (Kwamboka, 2017, s. 59).

İşletmelerin küçülmeye yönelme hedefleri, karar alma sürecini hızla kılma, müşteri gereksinimlerine odaklanma, verimlilik arttırmak, personel güçlendirmeye katkı sunarak hızlandırmak, maliyetleri düşürme, bireysel sorumlulukları daha kolay izleme, iletişim eksikliklerini gidermek, sinerji oluşturmak, çevreye ve rakiplere uyum sağlamaktadır (Çetin, 2015, s. 33).

Toplam kalite yönetimi: Kaliteye müşterinin bakış açısı çerçevesinde yaklaşmak, seviyeli personeli (liyakatli) kaliteden sorumlu yapmak, bu sorumluluğun üst yönetim tarafından taahhüt edilmesi ve kalitenin sürekliliği adına çabalamaktır (Kıngır, 2006b). Sorumlu olan işgörenin sorumluluğunu tam olarak yerine getirebilmesi için müşterilerle empati kurarak “Ben müşteri olsam ne yapardım?” sorusunu kendine sorarak kalite noktasında önemli adımlar atmalıdır.

Toplam kalite yönetim, kalite noktasında belirtilen prensipler üzerinde kurulmuş olan bir yönetim felsefesidir (Novićević, ve Antić, 1999: 5; Develioğlu vd., 2006: 194; Kıngır vd., 2009, s.258):

- Farklı müşteri ihtiyaçları üzerinde odaklanabilmek,
- Girdi-çıktı süreci ve sürekli gelişimleri üzerinde odaklanabilmek,
- Önleyici yaklaşımla mamül üretebilmek,
- Çalışanların kaliteyi geliştirme noktasında kendini sorumlu hissetmesi,
- Takım ruhunun olabilmesi,
- Kesin ve sağlıklı olarak bilgi temelinde karar verbilmedir.

Toplam kalite yönetimi, müşterilerin tatmin ve memnuniyetini en üst seviyelere ulaştırmak adına müşteri ve çalışanların gereksinimlerinin tespit edilmesi ve karşılanması adına tüm çalışanların katılımının sağlandığı, kollektif çalışmanın desteklendiği, maliyet durumunun sağlandığı, süreçlerin denetim altında olduğu ve

sürekli gelişimin ve iyileşmenin hedeflendiği bir yönetim yaklaşımıdır (Ağın, 2020, s. 1199).

Toplam kalite yönetimi'nin işletmeler ve müşteri açısından yarar sağlamaya yönelik birçok hedefi var olmaktadır. Bununla birlikte toplam kalite yönetiminde en önemli hedeflerden biri de A'dan Z'ye tüm çalışanların katılımı ile kalitenin sürekli olarak iyileştirilmesi ve maliyetlerin minimuma çekilmesidir. Çünkü işletmeler bu noktada kaliteli hizmet sunumunun yanında yüksek kar marjını da hedeflemektedir. İşletmeler bu felsefe ile daha çok kazanmayı hedeflenmektedirler (Yayla ve Ungan, 2019, s. 2).

İşgörenleri güçlendirmek, organizasyonel performansı yükseltme adına önemli olmaktadır. Toplam kalite yönetimi için işgörenlerin güçlendirilmesi yönetimde söz sahibi olmaları görüş ve fikirlerini kalite noktasında beyan etmeleri ehemmiyet kazanmaktadır.

Öğrenen örgütler: Örgütlerde ortaya çıkan olayların birçoğu öğrenmeye dayalı olmaktadır. Örgüt üyeleri devamlı bir şekilde örgüt hakkındaki fikir ve duygularını değiştirdikleri gibi, uygulanan teoriler ve sistemlerde de değişiklik yoluna giderler. Bu çerçevede örgütsel öğrenme söz konusu olmaktadır. Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında her daim sıkı bir ilişki var olmaktadır (Öneren, 2008, s. 165). Bu nedenle öğrenme ile ilgili motive olan bireyler örgütsel öğrenmede de rahatlık yaşayacaklardır.

Öğrenen örgüt, bir organizasyonun sürekli bir şekilde yaşadığı durumlardan sonuç çıkarması, bunları aynı esnada işgörenlerini geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına uyum sağlaması olarak ifade edilmektedir. Bu olgu organizasyonların canlı olmasını yani nefes almasını, yaşamın içinde olmasını belirtmektedir (Basım vd., 2009, s. 31).

Personel güçlendirmenin temelinde eğitimler ve uygulamalar yer almaktadır. Bunun için bireylerin güçlendirilmesi için öğrenmeye açık olmaların gerekmektedir. Bunu da en kolay şekilde öğrenen organizasyonlarla başarılabilir. Bu husustan ötürü öğrenen organizasyonlar ile güçlendirilmiş işgören birbirini tamamlayan iki olgudur.

Örgütsel vatandaşlık; Biçimsel ödül sistemleri tarafından dolaylı veya doğrudan olarak tanınmayan ve organizasyonun verimliliğine katkı sunan bireysel davranışlar olarak bilinmektedir. Davranışların bireyselliğe ve gönüllülüğe bağlı olması; işgörenlerin

organizasyon ile yapmış oldukları sözleşmelerinde açık bir şekilde belirtilmemesi ve gerçekleştirilmediği takdirde herhangi bir ceza ile karşılaşılması durumu olarak bilinmektedir (Sökmen vd., 2017, s. 419).

Örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen işgörenler; işbirlikçi, yardımsever, düşünceli ve ciddi çalışma yapan, işletme işleyişinin hazırlıklarını önemsemektedirler. Bu bireyler yapılan görev çağrılarında kaçmayan ve işletme çıkarlarını düşünen fikir önerenler olarak bilinmektedir (Hutagalung vd., 2020, s. 313). Bu bireyler sayesinde işletmelerin geleceği şekillenmektedir. Örgütsel vatandaşlığı yüksek olan bir işgörenin güçlendirilmesi işletmeyi daha ön plana çıkarıp işletme içindeki işleyişi rahatlatmaktadır.

Yalın Yönetim: Yalın yönetim yaklaşımı, müşteri kalitesini arttırarak veya katma değer yaratmayan faaliyetleri (muda), süreç çeşitliliğini (mura) ve kötü çalışma şartlarını (muri) azaltarak süreçleri sürekli olarak iyileştirme felsefesine dayanan bir yönetim pratiği olarak da ele alınabilmektedir (Radnor vd., 2012, s. 365; Çilhoroz ve Aslan, 2018, s. 160).

Yalın yönetim, en az kaynak miktarını gerçek talebe uyarlayarak bir ürünün elde edilmesini sağlamaktadır. Bundan ötürü, maliyet en aza indirildiği noktada, uygun kalitede üretim yapılmasını ve geri dönüşün yüksek düzeyde karşılanmasını temin edebilmektedir. Maliyetleri yükselten gereksiz olan stokları, kalite bağlamında zararlı olan kusurları, süre açısından her türlü gecikmeyi ve ilave olarak bir değer taşımayan uygunsuz zamanlarda dâhil olmak üzere üstesinden gelinerek amaca ulaşılmaktadır (Arbos, 2002, s. 170; Darıcan, 2019, s. 47). Personelin güçlendirilmesi işletmelerde yetki ve sorumluluk sahibi olan bireylerin yalın yönetim noktasında etkin kararlar verebileceğini ve aynı zamanda yalın yönetimin temeli olan israftan kaçınmanın bu yolla mümkün olabileceğini öngörmektedir.

BÖLÜM 3. MATERYAL VE YÖNTEM

Tezin bu bölümde araştırmanın önemi ve amacına, hipotezlerine, yöntemine, sınırlılıklarına, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemine ve verilerin analizine yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Tez çalışmasının temel amacı, otel çalışanlarının duygusal emek, temel benlik algıları ve yapıcı normdışı davranışa etkileri ve personel güçlendirmenin aracılık rolü, hem yöneticiler hem de işgören aracılığıyla ölçülmesidir. Buna ek olarak; söz konusu değişkenlere ilişkin farklılıklar yıldız sayısı, otel işletmelerinin yerleşim yeri, ve sahiplik türü bağlamında değerlendirilerek ele alınmıştır. Çünkü sektörde çalışan bireylerin yaptıkları işten dolayı, duygularını yönetmeleri, temel benliklerini kontrol edebiliş işletme bekası için yapıcı normdışı davranış sergileyebilmeleri mümkün olmaktadır. Çalışanlar yapıcı normdışı davranış sergilerken güçlendirilmiş olabilmektedirler.

Otel işletmelerinde işgören davranışının müşteri memnuniyeti ve personel yönetimi bağlamında önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle duyguları olan ve güçlendirilen personelin yapıcı normdışı davranış sergilemesi söz konusu mudur? Personel güçlendirmenin bu noktada aracılık durumu varmıdır? Sorularına yanıt verilmesi gereksinimi konunun tez çalışmasında incelenmesini gerekliliğinin çıkış noktasını meydana getirmektedir.

Belirlenen ana amaç doğrultusunda; öncelikle “Otel işgörenlerinin duygusal emeklerinin personel güçlendirme üzerinde etkisi var mıdır?” ve “Özellikle duygusal emeğin alt boyutlardan olan duygusal çelişki ve duygusal çabanın personel güçlendirme üzerinde etkisi ne derecededir?” soruları yanıtlanacaktır. Çalışmanın alt sorularından diğerleri ise “Benliğin personel güçlendirme üzerinde etkisi var mıdır?” ve “Güçlendirilen

personel benlik olarak etkilenip beklenmeyen davranışlar sergiler mi?” şeklinde oluşturulmuştur. Bu sorulara ilişkin cevapların bulunması literatüre katkı sunulmasını sağlayacaktır. Ayrıca tezin literatüre katacağı diğer yan amaçlardan biri de duygusal emeğin yapıcı normdışı davranış üzerindeki etkisidir. Şüphesiz duygularıyla var olan insanların yapıcı kural ihlallerinde duygularının etkisi ve rolünün bilinmesi çalışma kapsamında literatüre farklı bir bakış açısı kazandırılması adına önemlidir.

Otel işletmelerinde sürdürülebilirlik ve makro ekonominin planlanması personelin davranışları göz önüne alınmalıdır. Yapı ve sisteme zarar veren personel davranışları sadece işletmeleri değil ülke ekonomilerini de etkilemektedir. Hizmet kalitesinin düşük olmasının en önemli sebeplerinden biri de davranıştır. Bu ekseninde benliğin yapıcı normdışı davranışa etkisi konusunun bilinmesi önem kazanmaktadır. Bununla birlikte personel güçlendirmenin yapıcı normdışı ekseninde araştırılması konuya bütüncül bir çerçevede bakılması noktasında elzemdir. Bu bağlamda “İşgörenlerin benliklerinden esinlenerek işletme çıkarlarını koruyan davranışlardan etkilenirler mi?” cevabını almak önem taşımaktadır.

Duygusal emeğin yapıcı normdışı davranışa etkisiyle birlikte personel güçlendirmenin aracılık rolü otel işletmelerindeki genel davranışsal boyutu için önem taşımaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi duyguların yapıcı normdışı davranışına aracılık olmaktadır? Bununla birlikte benlik yapıcı normdışı davranış etkilerken personel güçlendirmenin aracılık rolü de davranış paradigması açısından önemli görülmektedir. Otel işletmeleri açısından konunun bilinmesi öncelikle insan kaynakları ve diğer departmanlarca önem taşımaktadır.

Duygusal emeğin, yapıcı normdışı davranışın, personel güçlendirmenin ve temel benliğin otellerin yapısal özelliklerine göre de farklılık gösterip göstermediğinin ortaya çıkarmak araştırmanın alt amaçlardandır. Bu değişkenlerin otel çeşidi olarak kıyı-şehir oteli olarak, otel sahiplik türü olarak (ulusal bağımsız - ulusal zincir - uluslararası zincir), otel yıldız sayısı olarak (4 ve 5 yıldızlı) farklılık olup olmaması sorusuna yanıt aranmasının literatüre katkıları sunacağı aşikardır. Ayrıca tezin bir diğer alt amacı da bu otel çeşitlerine göre ortaya çıkan farklı bakış açılarının yönetici bakış açıları ile değerlendirilip çözüm potansiyellerinin aranmasıdır. Bu amaçla elde edilen veriler

sonucu oluşturulması planlanan tez modelinin uygulamalı alanda ve sektörde yöneticilere rehberlik edeceği düşüncesi tezin önemini ve konumunda arttırmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Tez çalışmasında güvenilir ve geçerli olan sonuçlara varabilmek için tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, sosyal bilimlerde en çok kullanılan modellerden biri olup, işle ilgili kişilerin belirli konulardaki tutum, inanç, beklenti, davranış ve özelliklerini anketler yardımıyla tespit etmeye çalışan araştırmalar olarak tanımlanmaktadır. Bu durum ise araştırma evreniyle alakalı genel bir kanıya ulaşılmasını sağlamakta ve değişkenler arasında olan ilişkinin ölçülmesine yardımcı olmaktadır (Özdamar, 2018).

Hem nitel veri hem de nicel veri toplama yöntemleri için kullanılan tarama modelinden, mevcut araştırmada otel işletmelerindeki duygusal emek, yapıcı normdışı davranış, personel güçlendirme ve benlik algılama seviyelerini ortaya koymak, değişkenler arası etkileri belirlemek ve bu değişkenlerle otel işletmelerinin yapısal özellikleriyle ilişkili olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla faydalanılmıştır. Buna ek olarak, mevcut araştırmada nitel ve nicel yaklaşımların bir arada kullanıldığı karma veri toplama yöntemi seçilmiştir.

Karma veri toplama yöntemi, araştırmacının, araştırma problemlerini anlayabilmek için hem nicel veriler (kapalı uçlu) hem de nitel veriler (açık uçlu) topladığı iki veri setini birbiriyle bütünleştirdiği ve ardından bu iki veri setini bütünleştirmenin avantajlarını kullanarak sonuçlar çıkardığı sosyal ve davranış bilimleri alanında da kullanılan bir araştırma yaklaşımı olarak bilinmektedir. Nicel veri toplama yönteminde araştırmacı, araştırma konusunu belirler, özgün araştırma soruları yahut hipotezler oluşturur, cevapları bulmayı kolaylaştırmak için değişkenleri ölçer, araştırma sorularını/hipotezlerini cevaplandırmak üzere bilgi sağlamak için istatistiki analizler yapmakta ve elde ettiği sonuçlara yorum getirmektedir. Nitel araştırmada ise, araştırmacının katılımcıları gözlemleyerek, mülakatlar ve odak grup protokolleri gibi araçlarla direkt açık uçlu sorular sorarak veri toplanmaktadır. Araştırmacılar, nitel verileri topladıktan sonra tematik analizler yaparak bulguları hikâye ve öykü gibi edebi metinler halinde

sunmaktadır. Ayrıca bilgisayar programlarında da analiz yapıp raporlar halinde sunulabilmektedir (Greene vd., 2005; Creswell ve Sözbilir, 2017).

Araştırmada işgören algılarını ölçmek amacıyla nicel, yöneticilerin düşünce ve bakış açılarını değerlendirmek amacıyla nitel yaklaşım yöntemlerinden faydalanılmıştır. Otel çalışanları ile ilgili örneklem sayısının yüksek olması, araştırma sorularının derinlemesine değil yüzeysel bir formda genellenebilir hale getirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu sebeple çalışan algılamalarını ölçmek için nicel veri toplama yöntemi seçilmiştir. Otel yöneticileriyle yapılan derinlemesine mülakatlarla doğrudan otel yöneticilerinden açıkça betimlenmesi şeklinde nitel veriler toplanmıştır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Tez araştırması kapsamında geliştirilen 11 temel ve 33 alt hipotez bulunmaktadır. İlk olarak yedi temel hipotez yapısal eşitlik modeliyle, son dört hipotez ve 33 alt hipotez t-testi ve varyans analiziyle sınanmaktadır. Araştırma modeli ve değişkenler arası ilişkiler ve aracılık etkilerine dair temel ve alt hipotezler aşağıda sıralanmaktadır (bkz. Tablo 3.1).

Tablo 3.1: Araştırmanın hipotezleri

H1:	Otel işletmelerinde duygusal emeğin yapıcı normdışı davranış üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.
H2:	Otel işletmelerinde benliğin yapıcı normdışı davranış üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.
H3:	Otel işletmelerinde duygusal emek algısının personel güçlendirme üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.
H4:	Otel işletmelerinde temel benlik algısının personel güçlendirme üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.
H5:	Otel işletmelerinde personel güçlendirmenin yapıcı normdışı davranış üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.
H6:	Otel işletmelerinde duygusal emeğin yapıcı normdışı davranış üzerinde etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü vardır.
H7:	Otel işletmelerinde temel benliğin yapıcı normdışı davranış üzerindeki etkisinde personel güçlendirme aracı rolü vardır.

Diğer yandan değişkenlerin otellerin yapısal özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda H8, H9, H10 ve H11 hipotezleri geliştirilmiştir. Geliştirilen bu hipotezlere Tablo 3.2’de yer verilmiştir.

Tablo 3.2: Araştırmanın hipotezleri

H8:	Otel işletmelerinde duygusal emek algısı otellerin yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H8a:	Otel işletmelerinde duygusal çelişki kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H8b:	Otel işletmelerinde duygusal çelişki algısı 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H8c:	Otel işletmelerinde duygusal çelişki algısı ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H8d:	Otel işletmelerinde duygusal çaba algısı kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H8e:	Otel işletmelerinde duygusal çaba algısı 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H8f:	Otel işletmelerinde duygusal çaba algısı ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H9:	Otel işletmelerinde benlik algısı otellerin yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H9a:	Otel işletmelerinde benlik algısı kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H9b:	Otel işletmelerinde benlik algısı 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H9c:	Otel işletmelerinde benlik algısı ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H10:	Otel işletmelerinde yapıcı norm dışı davranışın otellerin yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H10a:	Otel işletmelerinde yenilikçi davranışın kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H10b:	Otel işletmelerinde yenilikçi davranışın 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H10c:	Otel işletmelerinde yenilikçi davranışın ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H10d:	Otel işletmelerinde kişilerarası davranışın kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H10e:	Otel işletmelerinde kişilerarası davranışın 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H10f:	Otel işletmelerinde kişilerarası davranışın ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H10g:	Otel işletmelerinde mücadeleci davranışın kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H10h:	Otel işletmelerinde mücadeleci davranışın 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H10i:	Otel işletmelerinde mücadeleci davranışın ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H10j:	Otel işletmelerinde kurumsal davranışın kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H10k:	Otel işletmelerinde kurumsal davranışın 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H10k:	Otel işletmelerinde kurumsal davranışın ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H11:	Otel işletmelerinde personel güçlendirme otellerin yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H11a:	Otel işletmelerinde anlam kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H11b:	Otel işletmelerinde anlam 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H11c:	Otel işletmelerinde anlam ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H11d:	Otel işletmelerinde yetkinlik kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H11e:	Otel işletmelerinde yetkinlik 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H11f:	Otel işletmelerinde yetkinlik ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H11g:	Otel işletmelerinde özerklik kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H11h:	Otel işletmelerinde özerklik 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H11i:	Otel işletmelerinde özerklik ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H11j:	Otel işletmelerinde etki kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H11k:	Otel işletmelerinde etki 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H11k:	Otel işletmelerinde etki ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Bu araştırmaya ait hipotezler, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek, personel güçlendirme, temel benlik ve yapıcı norm dışı davranışa ilişkin etkilerinin ölçülmesi üzerine geliştirilmiştir.

Duygusal emek, daha önce de belirtildiği gibi müşterilerle birebir iletişim halinde olan çalışanların duygusal durumlarının işletme amaçları ile uyumlu hale getirmek için

kullanılan çaba durumudur (Büyükyılmaz ve Özer, 2021). Personel güçlendirme, çalışanların verdikleri hizmetle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi ile ilgili bir süreçtir (Çobanoğlu, 2021). Temel benlik (öz benlik), bireyi kendisi yapan tüm unsurların bir araya gelmesi, öz varlığıdır (Torun vd., 2021). Yapıcı normdışı davranış, çalışanların işletme çıkarlarını korumak için yaptıkları kural ihlalleridir (Arpacı ve Tekmen, 2020).

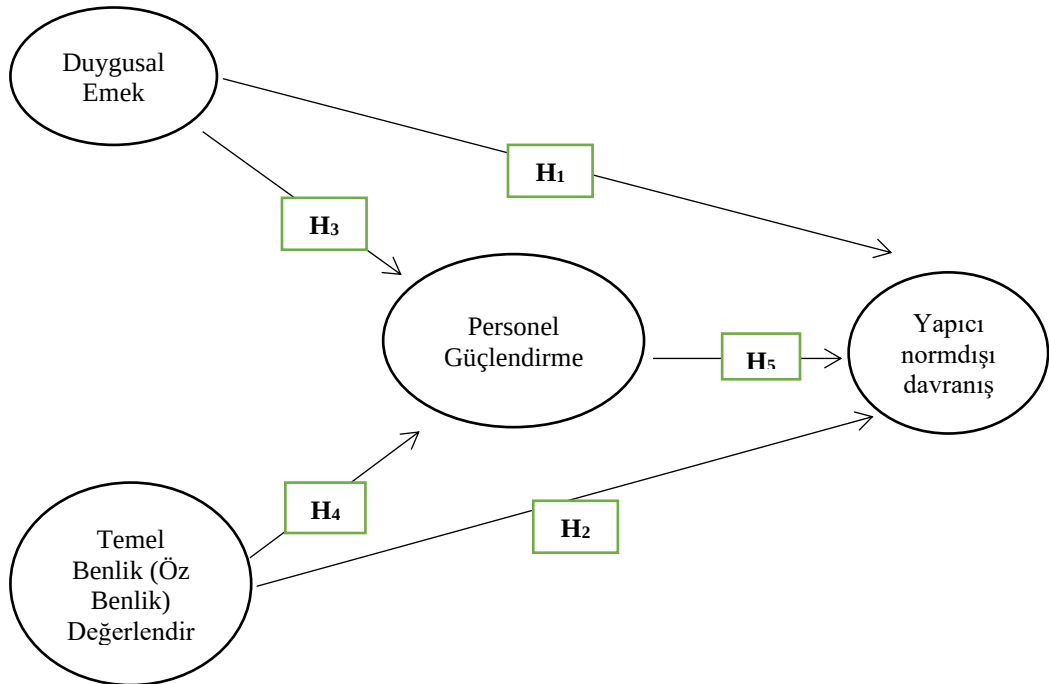
Duygusal emek “duygusal çelişki” ve “duygusal çaba” boyutlarından, personel güçlendirme ise “anlam”, “yetkinlik”, “özerklik” ve “etki” boyutlarından, temel benlik “temel benlik değerlendirmeleri” boyutundan, yapıcı normdışı davranış “yenilikçi normdışı davranış”, “kişilerarası normdışı davranış”, “mücadeleci normdışı davranış” ve “kurumsal normdışı davranış” boyutlarından oluşmaktadır. Bu araştırmada duygusal emek, personel güçlendirme, temel benlik ve yapıcı normdışı davranış algılarının otellerin yapısal özelliklerine (otel yıldız sayısı, otel yerleşim yeri ve otel sahiplik durumu) göre anlamlı farklılıkların olup olmadığı analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu analizler literatürün genişlemesine neden olurken uygulamalı alana da katkılar sunmaktadır. Bu çerçevede duygusal emek, personel güçlendirme, temel benlik ve yapıcı normdışı davranışa ait literatür ve uygulama alana katkıları açıklanmaya çalışılmıştır.

Duygusal emek, otel işletmelerinde müşterilere karşı belirli olarak belirlenen çerçevede davranışlar sergilemesini duygusal yaklaşımları ele almasını öne süren uygulamalar yer almaktadır. Duygusal kalıpların işletme içerisindeki uygunluğunun personel güçlendirmeye etkisiyle hem işletme hemde işgören amaçlarına ulaşması için önemli olmaktadır. Güçlendirilmiş işgörenlerin olumlu duyguların ortaya çıkmasında yardımcı olmaktadır (Ertaş, 2018, s. 22). Ayrıca otel işletmeleri üzerine yapılan başka bir çalışma içerisinde duygusal emek stratejilerinin personel güçlendirme uygulamalarının geliştirilmesinde etkili olduğu ele alınmaktadır. İçsel olarak yönlendirilen işgörenin duygusal iş adaptasyonu ile güçlendirilmesi otel işletmelerinde doğru karar alabilmek adına etkili olduğu göz önüne alınmıştır (Li vd., 2021, s. 1). Duygusal emek, işletmelerde faaliyet gösteren işgörenlerin sahiplenme duygusunun ortaya çıkmasını sağlayarak işletme çıkarlarını korumak için yapıcı olan kural ihlallerinin oluşumunu

etkilemektedir. İçsel olarak gerçekleşen uyum sayesinde işletmeyi benimseyen işgören olumlu olan normdışı davranışlara başvurabilmektedir (Chung ve Moon, 2011, s. 65).

Temel benlik, işgörenlerin kararlarda katılımlı olma durumunu etkilemektedir. Böylece içsel olarak benlik yapısının personelin güçlendirme uygulamalarında etkin olduğu öngörülmektedir (Giderler, 2015, s. 64). Hipotez geliştirmede ışık olan bir araştırmada, işgörenlerin temel benlik durumlarının personel güçlendirme durumlarını etkilediğini ön plana çıkarmıştır. Çünkü bireylerin benlik yapısı veya şahsiyet durumları güçlendirmede yaptıkları davranışların durumlarında etki etmektedir (Laschinger vd., 2007, s. 221). Temel benlik, işgörenlerin yaşam içerisindeki durumlarını yönlendirmektedir. Böylece işletme içerisinde yönlendirilen işgören içsel olarak sağlanan bakış açısıyla birlikte yapıcı kural ihlallerine başvurabilmektedir. Bu nedenle benlik vasıtasıyla yönlendirilen işgörenler işletme çıkarları için kural ihlalleri yapabilmektedirler (Alias vd., 2013, s. 538). İşgörene önemli ölçüde yetki ve sorumluluk tanıyan personel güçlendirme olgusu ile inisiyatifin oluşmasıyla organizasyonel çıkarların korunması için yapılan yapıcı kural ihlallerinin oluşmasına sebep olmaktadır. Böylece personel güçlendirme olgusunun yapıcı normdışı davranış olgusunu etkilemektedir (Malik ve Lenka, 2019, s. 994).

Tablo 3.3: Araştırmanın modeli



3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu tez araştırmasının maliyet, pandemi şartları ve zaman gibi bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırma bulguları, sonuçları, araştırma anketindeki yazılı ifadeler ve görüşme formunda yer alan sorularla sınırlıdır.
- Yapıcı normdışı davranışın birçok değişkenle ölçülebilmesine rağmen konu duygusal emek, personel güçlendirme ve benlikle sınırlıdır.
- Pandemi sürecinde yaşanan kısıtlamalar nedeniyle araştırma sürecinde işletmelerde veri toplanmasına dair zorluklar yaşanmıştır.

3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Türkiye Cumhuriyetinde çeşitli yapısal özelliklere sahip otellerde (kıyı ve şehir otelleri, ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir otelleri, 4 ve 5 yıldızlı oteller) çalışan personel ve yöneticilerden meydana gelmektedir. Araştırmanın çalışma evreni, Ankara ve Muğla kentlerinde faaliyet gösteren çeşitli yapısal özelliklere sahip (kıyı ve şehir otelleri, ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir otelleri, 4 ve 5 yıldızlı oteller) otellerde çalışan personel ve yöneticilerden meydana gelmektedir. Bunun en önemli sebebi Ankara'nın şehir otelciliğinde ön plana çıkması ve başkent olmasıyla buna uygun müşteri portföyünün yüksek olmasıdır. Ayrıca bu portföye hizmet eden çalışanlarında bakış açıları önemli olmaktadır. Muğla kentinin ise kıyı otelciliğinde ön plana çıkmış olması ve turist sayısı bakımından yüksek olmasıdır. İlaveten bu iki şehir 4 ve 5 yıldızlı oteller bakımından zengin konumdadır. Örneklem ise, araştırmaya dahil olan 538 otel çalışanı ve 22 otel yöneticisidir.

Tablo 3.4: Çalışma evreninde yer alan otel sayısı (Turizm Bakanlığı, 2021)

	4 yıldızlı	5 yıldızlı
Ankara	58	29
Muğla	94	83

Tezin saha araştırması sürecinde Ankara ve Muğla kentlerindeki tüm otel çalışanlarına ve yöneticilerine pandemi şartları, zaman ve ekonomik sebeplerden ötürü ulaşılabilmesi durumu, örnekleme yoluna gidilmesine sebep olmuştur. Araştırma içerisinde, Ankara ve Muğla kentlerindeki otellerde faaliyet gösteren çalışan ve yöneticilerin sayıları tespit

edilmesinin zor olmasından evrenin sınırlarını bilmek mümkün olmamaktadır. Bu sebeple yapılan bu araştırmada çalışanların belirlenmesi, anket formlarının uygulanması ve yüksek miktarda verinin temini adına kolayda örneklem yöntemine başvurulmuştur. Kolayda örnekleme yöntemi için belirli mekan veya zaman kavramı gözetilmeksizin araştırma adına verilerin toplanmaya çalışıldığı mekan ve zaman diliminde var olan tüm kişilere ulaşılmaya çalışmaktadır (Baştürk ve Taştepe, 2013, s. 145). Bu yüzden bir olasılık hesabı yapılmamaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi ile geçerli 538 ankete ulaşılmıştır.

Otel yöneticileri ile yarı yapılandırılmış olan mülakat formları aracılığıyla derinlemesine görüşmeler planlanmış olup, bu bağlamda 11 kişisi Ankara ve 11 kişisi Muğla olmak üzere toplam olarak 22 otel yöneticisi ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Karma veri toplama yönteminin kullanıldığı bu tez araştırmasında veriler anket tekniği ve görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Anket sorularına yanıtlar bulabilmek amacıyla düzenlenmiş olan online anket formu, Ankara ve Muğla kentlerinde faaliyet gösteren çalışanlara gönderilmiş ve formun doldurulması sağlanmıştır.

Yöneticiler ile ilgili kullanılacak olan görüşme formu için, daha önceden randevular alınmış ve 20 kişiyle görüşme telefonda görüntülü olarak yüzyüze yapılmıştır. Diğer iki yönetici zaman kısıtlarından ötürü mail yoluyla cevaplarını iletmişlerdir. Görüşmede ilk önce ses kaydı almak için izin istenmiştir fakat tezin konusundan ötürü mahremiyetin korunması amacıyla yöneticiler ses kaydı vermek istememişlerdir. Yöneticilere tezin amacı noktasında bilgiler verilmiş, duygusal emek, yapıcı normdışı davranış ve temel benlik kavramlarının ne olduğuna dair detaylı bir şekilde açıklama yapılmıştır. Ardından görüşme formunda yer alan sorular yöneticilere okunmuş ve yöneticilerin yanıtları araştırmacı tarafından forma not edilmiştir. Bu yanıtlar ışığında verilen cevaplarla çalışanlara uygulanacak ankette personel güçlendirme ölçeğininde kullanılmasına kanaat getirilmiştir.

3.6.1. Anket formunun niteliği ve verilerin toplanması

Araştırma anketinde dört ölçek yer almaktadır. Ölçekler sırasıyla biri çalışanların duygusal emek algılarını ölçmek için 10; ikincisi çalışanların yapıcı normdışı davranışı algılarını ölçmek için 20 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü ölçek ise, çalışanların temel benlik değerlendirmeleri algısını ölçmek için 12; dördüncü ölçek çalışanların personel güçlendirme algısını ölçmek için 12 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler örnekleme 5’li likert ölçeğine göre “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “orta düzeyde katılıyorum”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yönlendirilmiştir. Son bölümde ise demografik özelliklere yer verilmiştir.

Çalışanların yapıcı normdışı işyeri davranışı eğilimlerini belirlemek adına Galperin (2002) tarafından geliştirilen, Yıldız (2015) tarafından Türkçe’ye çevrilen 16 maddelik “Yapıcı Sapkın İşyeri Davranışları” ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçekte, yenilikçi ve kişiler arası yapıcı normdışı davranışları belirlemeye yönelik 5’er ifade, mücadeleci yapıcı normdışı davranışları belirlemeye yönelik ise 6 ifade yer almaktadır. Ölçek 3 boyutludur. Türkiye’deki örgüt kültürüne uygun olması ve turizm çalışanlarına yön vermesi adına ölçeğe 4 ifade daha eklenmiştir. Toplamda 4 boyut olmuştur.

Çalışanların duygusal emek davranışlarını sergileme eğilimlerini belirlemek için Chu ve Murmann (2006) tarafından geliştirilen konaklama sektörü duygusal emek ölçeği Avcı ve Boylu (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup geçerlilik ve güvenilirliği de yapılmıştır. Türk turizmcilerine ölçek uygulanmış olup ölçekte 10 ifade bulunmuştur. Ölçek iki boyutlu olmakla birlikte ilk 7 madde duygusal çelişki diğer 3 maddesi de duygusal çabadır.

Çalışanların tek boyuta sahip temel benlik değerlendirmesini ölçmek amacıyla Judge ve ark. (2003) tarafından geliştirilen ölçek Türkçeye Kisbu ve Bayazıt (2006) tarafından uyarlanmış olup, ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışması Erol-Korkmaz (2010) tarafından yapılmıştır.

Çalışanların personel güçlendirme algılarını ölçmek amacıyla Spreitzer’in (1995) geliştirdiği, Sürgevil vd.’nin (2013) Türkçe’ye uyarladığı ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçek, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarından oluşmaktadır. Her boyutta üç ifade olmak üzere toplam on iki madde bulunmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde çalışanların demografik, kişisel bilgileri ve otelin yapısal bilgilerini öğrenmeye yönelik 14 soruya yer verilmiştir. Bu sorulara karar verilmesi kısmında yapılan literatür araştırması önem taşımaktadır. Anket uygulaması ile elde edilen araştırma verileri 10.01.2021-15.05.2021 tarihleri arasında çalışma evreninden toplanmıştır.

Anketlerin uygulanması konusunda örneklem büyüklüğü Newbold (1995) 'e göre % 95 güven aralığında ve % 5 hata payı göz önünde bulundurularak, katılımcılardan en az 384 kişinin anketi yapılması gerektiği öngörülmüştür. Bu sebeple araştırmanın amaçları doğrultusuna ulaşabilmek ve güvenilirliğini arttırmak için kolayda örneklem yöntemiyle online ortamda 538 anket toplanarak analiz edilmiştir.

3.6.2. Mülakat formunun niteliği ve verilerin toplanması

Tez araştırmasında geçerliliği ve güvenilirliği daha yüksek sonuçlara ulaşabilmek için yönetici görüş ve bakış açıları göz önüne alınmıştır. Veriler, yöneticilerden görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Görüşme tekniği, katılımcılarla bire bir olarak yapılmakta ve bir katılımcı ile olan görüşme sonlandırılmadan diğer katılımcı ile gerçekleştirilmemektedir. Katılımcıların, inanç, davranış, tutum ve güdülerini öğrenebilmek amacıyla bir sınırlama olmaksızın görüşlere ve eleştiriye verilmektedir (Nakip, 2013, s. 123). Bu teknikle araştırma yapılan konuda derinlemesine sorular yöneltilmesi, tatmin edici cevabın alınmaması taktirde istenilen niteliğe ulaşılan dek tekrar sorulması bağlamında oldukça önemlidir (Çepni, 2009).

Tablo 3.5: Görüşme formu soruları

1. İşletmenizde çalışan kişiler sorun çözmek adına kuralları esnetebilir mi?
2. İşletmenizde kurallar esnetiliyor ise çalışanların farklı tutumu söz konusu mu?
3. İşletmenizde çalışanların farklı tutumu söz konusu ise sebepleri sizce nelerdir?
4. İşletmenizde çalışanların görüş ve önerileri dikkate alınır mı?
5. İşletmenizde çalışanların misafirlere yaptıkları ikramlar konusunda serbest bırakır mısınız?
6. İşletmenizde çalışanlara karşı yönetim uygulamalarınız nelerdir?
7. İşletmenizde çalışanların yaptıkları olumlu sonuç veren etik ihlallerine karşı uygulamalarınız var mıdır?
8. İşletmenizde çalışanlar hoşunuza gitmeyen bir davranış veya hayret verici bir davranış sergilediğinde yönetimin tutumu neler olabilir?
9. Başka söylemek istediğiniz veya paylaşmak istediğiniz konu var mıdır?

Bu tez araştırmasında yöneticilerin görüşlerine dair veriler için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formuyla elde edilen verilere derinlemesine ulaşım sağlanmakta, anketlerde rastlanan boş bırakma, seri doldurma veya kullanılmayacak verilerin oluşmasını engellemektedir (Gall, Borg ve Gall, 1996, s. 330). 15.10.2020- 01.12.2020 tarihleri arasında yapılan görüşmeler sonucunda Muğla'daki otel yöneticilerden 11 Ankarada'daki otel yöneticilerinden 11 olmak üzere toplamda 22 adet görüşme formu elde edilmiştir. Mülakata katılan yöneticiler (K1, K2, K3.....K22) olarak numaralandırılmıştır.

Tablo 3.6: Araştırmaya katılan yönetici bilgileri

Sıra No	Cinsiyet	Eğitim Düzeyi	Yaş Aralığı	Pozisyon	Çalıştığı Otelin Yerleşim Yerine Göre Çeşidi	Çalıştığı Otelin Yıldız Sayısı
1	Erkek	Önlisans	26-35	Yiyecek İçecek Müdürü	Kıyı Otel	5 Yıldızlı Otel
2	Erkek	Lisans	26-35	Ön Büro Müdürü	Kıyı Otel	5 Yıldızlı Otel
3	Erkek	Lisans	26-35	İnsan Kaynakları Müdürü	Kıyı Otel	5 Yıldızlı Otel
4	Erkek	Lisans	36-45	İnsan Kaynakları Müdürü	Kıyı Otel	5 Yıldızlı Otel
5	Erkek	Lise	26-35	Ön Büro Müdürü	Kıyı Otel	5 Yıldızlı Otel
6	Kadın	Lisans	26-35	Odalar Bölümü Müdürü	Kıyı Otel	5 Yıldızlı Otel
7	Erkek	Lisans	26-35	Yiyecek İçecek Müdürü	Kıyı Otel	5 Yıldızlı Otel
8	Erkek	Önlisans	46-55	Yiyecek İçecek Müdürü	Kıyı Otel	5 Yıldızlı Otel
9	Erkek	Önlisans	46-55	Muhasebe Müdürü	Kıyı Otel	4 Yıldızlı Otel
10	Kadın	Lisans	36-45	Peyzaj Müdürü	Kıyı Otel	4 Yıldızlı Otel
11	Erkek	Lisans	36-45	Genel Müdür	Kıyı Otel	4 Yıldızlı Otel
12	Erkek	Lisans	36-45	Yiyecek İçecek Müdürü	Şehir Otel	5 Yıldızlı Otel
13	Erkek	Lisans	46-55	Ön Büro Müdürü	Şehir Otel	5 Yıldızlı Otel
14	Kadın	Lisans	36-45	Muhasebe Müdürü	Şehir Otel	4 Yıldızlı Otel
15	Erkek	Lisans	26-35	Gece Müdürü	Şehir Otel	4 Yıldızlı Otel
16	Erkek	Lisansüstü	46-55	Genel Müdürü	Şehir Otel	5 Yıldızlı Otel
17	Kadın	Lisans	36-45	İnsan Kaynakları Müdürü	Şehir Otel	5 Yıldızlı Otel
18	Kadın	Önlisans	26-35	Odalar Bölümü Müdürü	Şehir Otel	4 Yıldızlı Otel
19	Erkek	Lisans	46-55	Ön Büro Müdürü	Şehir Otel	5 Yıldızlı Otel
20	Erkek	Lisans	56 ve üzeri	Yiyecek İçecek Müdürü	Şehir Otel	5 Yıldızlı Otel
21	Erkek	Önlisans	46-55	Yiyecek İçecek Müdürü	Şehir Otel	4 Yıldızlı Otel
22	Erkek	Lisans	26-35	Yiyecek İçecek Müdürü	Şehir Otel	5 Yıldızlı Otel

Tez araştırmasında veri toplamak için literatüre dayalı hazırlanan görüşme formunun birinci bölümünde yöneticilere ve otelin yapısal bilgilerini ortaya koymaya yönelik dört soru yer almaktadır. Diğer bölümünde ise yapıcı normdışı davranışlar, duygusal emek ve benlik ilişkisi ve bu ilişki ekseninde ortaya çıkacak düşünceleri belirlemek varsa olumsuzlukları engellemek içinde çözüm potansiyellerine yönelik dokuz soru yer almaktadır. Ayrıca anket formunun oluşmasında da önemli bir rol oynamıştır.

3.7. Verilerin Analizi

Bu bölümde sahadan elde edilen nicel ve nitel veriler ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur.

3.7.1. Nicel verilerin analizi

Bu tez araştırmasında anket tekniği ile elde edilen nicel veriler SPSS ve LISREL istatistik paket programlarıyla analiz edilmiştir. Bu amaçla öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ve iş ile ilgili bilgilerine, ardından da otelin yapısal özelliklerine dair frekans ve yüzde dağılımları hesaplanarak tablolastırılmıştır.

Ardından; yüzde, frekans ve ortalama testlerinden yararlanılarak otellerdeki personellerin yapıcı normdışı davranış, duygusal emek, temel benlik değerlendirmeleri ve personel güçlendirme ölçeklerindeki ortalamalar hesaplanmıştır. Araştırmada yapılan bu ortalamaların değerlendirilmesinde, 1,00–1,79: çok düşük 1,80–2,59: düşük 2,60–3,39: orta 3,40–4,19: yüksek 4,20–5,00: çok yüksek (Özdamar, 2017) aralıkları referans alınmıştır.

Araştırmanın yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla SPSS paket programı ve LISREL paket programında da analizler yapılmıştır. 538 veri üzerinden doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizleri gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerde yer alan farklılık analizleri ise 538 veri üzerinden yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi yapıcı norm dışı ölçeğinde kullanılmıştır. Nedeni ise, hazır olan ölçeğe bir boyutun eklenmesidir. Yapılan analizler sonucunda boyutların dağılımı geçerlenmiş çalışmalardaki gibi dağılım göstermiştir. Açıklayıcı faktör analizinin (AFA) iki ana amacı vardır. Birincisi, ölçekte yer alan maddeleri belirli faktör isimleri altında toplamak (veri indirgeme), ölçekte fenomeni açıklamakta önemli katkısı olmayan maddeleri devre dışında bırakmak. İkincisi, değişkenler arasındaki ilişkilerden faydalanılarak yeni yapılar ortaya çıkarmaktır (Özdamar, 2017, s. 131). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek amacıyla yararlanılan faktör analizidir (Karagöz, 2019, s.1067).

Elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri yapılmaktadır. KMO testi ise faktör analizinin

geçerliliği adına 0,50 değeri makul görülmektedir; lakin geçerliliğin yüksek olması için bu değerin 1'e yaklaşması daha uygun görülmektedir. Bu duruma göre yapılan bir sınıflandırma uyarınca KMO değeri 0,50-0,70 arası orta seviyede 0,70-0,80 arası iyi seviyede 0,80-0,90 arası çok iyi seviyesinde 0,90'ın üstü ise mükemmel seviyede geçerliliği temsil etmektedir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014). Barlett x2 testi sonucunda "p" değerinin 0,05'in altında olması beklenmektedir (Altunışık ve diğ. 2012).

Tez araştırmasında ölçeklerin yapısal olarak geçerliliğinin yanında içsel tutarlılığını ölçmek amacıyla güvenirlik testi yapılmıştır. Bu ölçümle ilgili en çok tercih edilen istatistik Cronbach Alfa'dır. Cronbach Alfa testi, ölçekte yer alan maddelerin homojen bir yapıyı açıklamak adına uygun olup olmadığını tespit etmektedir. Ölçeğin uygun olarak kabul edilmesi için en küçük değerin 0,70 olması gerekmektedir (Baloğlu, 2009; Sijtsma, 2009).

Araştırmada SPSS paket programında analiz yapabilmek için hangi testlere başvurulacağını bilmek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk analiz yapılmaktadır. Veri sayısı 30'un üstünde olduğu durumlarda Kolmogorov-Smirnov, 30'un altındaysa Shapiro-Wilk kullanılır. Kolmogorov-Smirnov'un kullanılabilmesi için anlamlılığı göz önünde bulundurulmaktadır. Normal dağılımın olmaması için bu testin güven aralığında anlamlı çıkması; bir diğer ifade ile p değerinin 0,05 değerinin üzerinde olması gerekmektedir. Normal dağılımın ortaya çıkarılmasında tercih edilen bir diğer yol ise basıklık ve çarpıklık değerlerine bağlı kalınarak hesaplanan z değerinin kontrol edilmesidir (Karagöz, 2019, s. 123). Basıklık, bir dağılımın diklik derecesinin ölçüsüdür. Basıklık katsayısı pozitif durumda ise eğri normale göre daha dik durumda, negatif ise normale göre daha basık durumda olmaktadır. Çarpıklık ise mod, medyan, aritmetik ortalamanın birbirine eşit olmadığı durumda ortaya çıkmaktadır. Verilerin ortalamasının hangi tarafına doğru eğilim gösterdikleri ve bu eğilimin derecesini çarpıklık katsayıları belirlemektedir. Çarpıklığın artması durumunda mod ve aritmetik ortalama birbirinden uzaklaşır. Ortalama değerinin medyandan büyük olmasıyla sağa (pozitif); küçük olması durumunda ise sola (negatif) bir çarpıklık ortaya çıkmaktadır. Normallik dağılımının %1 anlamlılık düzeyi için normallik varsayımında z değerinin +2,58 ile -2,58; %5 anlamlılık düzeyi normallik varsayımında ise z değerinin +1,96 ile -1,96 arasında olması gerekmektedir. (Eroğlu, 2017, s. 212). Ayrıca normallik dağılımını test

edebilmek için histogram, P-P plot, Q-Q Plot yöntemleri de kullanılabilmektedir (Hair ve diğ., 2010).

Tablo 3.7: Ölçeklerin normallik dağılımı tablosu

Ölçekler	Alt botuytlar	Çarpıklık	Basıklık
Yapıcı normdışı davranış	Yenilikçi	-,201	-,454
	Mücadeleci	,097	-,570
	Kişilerarası	-,088	-,629
	Kurumsal	-,346	-,788
Personel güçlendirme	Anlam	-2,022	4,380
	Yetkinlik	-1,750	3,343
	Özerklik	-1,084	0,796
	Etki	-0,828	0,49
Duygusal emek	Duygusal çelişki	-1,252	1,055
	Duygusal çaba	-0,976	-0,62
Temel benlik değerlendirmeleri	Temel benlik değerlendirmeleri	-0,716	0,985

Tez araştırmasında verilerin basıklık ve çarpıklık (skewness, kurtosis) değerlerine göre yapıcı normdışı davranış, duygusal emek, temel benlik değerlendirmeleri ve personel güçlendirme değişkenlerdeki maddeleri farklılık göstermektedir. Eğer maddeler normal dağılımı göstermediyse merkezi limit teoremine uygun olarak katılımcı hacminin 30 sayısından büyük olduğu durumlarda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği varsayılmakta ve örneklem hacmi yükseldikçe değişkenlerin dağılımı normal bir dağılım göstermektedir (Lind ve diğ., 2019, s. 225). Hair ve diğ. (2010) göre örneklem sayısı 200'den fazla olması halinde veri setinin normallik varsayımının olmaması sorunu göz ardı edilmektedir. Bu sebeple bu tezde parametrik testlerin yapılması uygun görülmüştür.

Otel personelinin yapıcı normdışı davranış, duygusal emek, temel benlik değerlendirmeleri ve personel güçlendirme algılama boyutlarının otel işletmelerinin yapısal özelliklerine uygun olarak anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi yapılmıştır. t-testi, iki ana kütlede aynı veya farklı büyüklükte birer örneklem alınır. Bulunan ortalamalar bu yöntemle analiz edilmekte ve elde edilen sonuca göre ana kütle ortalamaları arasında farklılık olup olmadığına karar verilmektedir. One Way ANOVA, İki'den fazla bağımsız kütle arasında farklılıkların olup olmadığını belirlemek için kullanılan test tekniğidir (Kartal, 2006, s. 68-73; Karagöz, 2019, s.413).

Gruplar veya kütleler arasında farklılıkların olması için aritmetik ortalamaları arasında anlamlılık düzeyinin 0,05'in altında olması önem taşımaktadır (Kozak, 2018, s. 138). Önem derecesi (sig.) değeri 0,05'in altındaysa fark vardır. 0,05'in üzerinde ise fark yoktur. Eğer fark var sonucuna ulaşırsa farklılığın hangi gruplar veya kütleler arasında kaynakladığını ise tukey veya scheffe testleriyle öğrenilmektedir.

Otel personellerinin yapıcı normdışı davranış, duygusal emek, temel benlik değerlendirmeleri ve personel güçlendirme algılamaları doğrultusunda hipotezler belirlenmiş olup ölçekler arasında etkileri araştırmak için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Bu analizin çokça kullanılmasının sebebi, verilen modeldeki gözlenen değişkenlere (hem bağımlı hemde bağımsız) dair ölçüm hatalarını hesaba katan bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple de regresyon analizi sonuçları yanlış ve yanıltıcı sonuçlar verebilmektedir (Bayram, 2016).

Regresyon analizinde ele alınan açıklayıcı değişkenlerde ölçüm hatası olmadığından dolayı etkileri tahmin etmek için kullanılabilir. Bu varsayımlar sosyal bilimlerde ve davranış bilimlerindeki çalışmalarda gerçekçi sonuçlar vermemektedir. Bununla birlikte uygun tahminlerin standart hatalarını regresyon analizinin ardışık uygulamalarını kullanarak hesaplamak kolay değildir. Dolaylı etkilerle çalışmayı hedefleyen yapısal eşitlik modellemesi uygulamaları ile bu zorluklar ortadan kalkmaktadır (Raykov ve Marcolides, 2012; Bayram, 2016).

3.7.2. Nitel verilerin analizi

Tez araştırmasında görüşme formu ile elde edilen nitel verilerin yorumlanabilmesi için içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, veri setinde elde edilen verilerden belirlenen kavram, söz ve söz öbeklerini objektif sonuçlarıyla çözümleyen ve sistematik hale getiren bir araştırma tekniğidir (Çiçek vd., 2010, s. 197). İçerik analizinde, çözümleme alanı bir takım kelimeler olabileceği gibi; semboller, şekiller, boyutlar veya renkler gibi bazı görsel unsurları da kapsayabilmektedir (Erdem ve Gezen, 2014, s. 24).

BÖLÜM 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın bulgularına tablolar ve grafiksel şekillerle yer verilmiş, bulgular yorumlanarak tartışılmıştır.

4.1. Nicel Bulguların Tartışılması

Bu bölümde öncelik olarak katılımcıları demografik özelliklerine, çalıştıkları otellerin yapısal özelliklerine, yapıcı norm dışı davranış, duygusal emek, temel benlik ve personel güçlendirme algı düzeylerine dair bulgular üzerinde durulmuştur. Akabinde tez araştırmasının yapıcı norm dışı davranış, duygusal emek, temel benlik ve personel güçlendirme algısı faktör dağılımları ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiş yapısal özelliklerine göre otellerin yapıcı norm dışı davranış, duygusal emek, temel benlik ve personel güçlendirme ölçekleriyle yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yapılan etki değerlendirmeleri sunulmuştur. En nihayetinde de katılımcıların yapıcı norm dışı davranış, duygusal emek, temel benlik ve personel güçlendirmenin otellerin yapısal özelliklerine göre T-testi, One-way Anova/Welch testi analizine yönelik bulgular ortaya konulmaktadır.

4.1.1. Katılımcıları demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Tablo 4.1’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır. Buna göre;

Katılımcıların %54,6 erkeklerden, %45,4’ü ise kadınlardan oluşmaktadır. Araştırmada otel işletmelerinde erkek çalışanların oranının kadın çalışanlara nazaran daha yüksek olması örneklem grubu için erkek istihdamının daha fazla gerçekleştiğini kanıtlar niteliktedir. Turizm literatüründe bu bulguya benzerlik gösteren birden fazla araştırmaya rastlanmaktadır. Turizm sektöründe erkek çalışan sayısının kadın çalışan sayısına nispeten yüksek olduğuna dikkat çeken araştırmalar mevcuttur (Kıngır (2006a) Türkay

ve Eryılmaz (2010), Tunçbilek ve Akkuş (2017), İbiş ve Batman (2017). Bu araştırmalarda erkek çalışan sayısının fazla olması sektörün yapısı itibariyle erkek egemen anlayışın hakimiyetin yüksek olmasıyla ilişkilendirilmektedir.

Katılımcıların yaşlarıyla ilgili dağılıma göre, en büyük yüzdelik dilimi % 47,4 ile 26-35 yaş grubun oluştururken en küçük yüzdelik dilimi ise %1,1 oran ile 56 yaş ve üstü yaş grubu meydana getirmektedir. Buna ek olarak yaş durumlarına göre katılımcıların; grubundan %38,1 oran ile 18-25 yaş grubuna, %11,5 oran ile 36-45 yaş grubuna ve %1,9 oran ile 46-55 yaş grubuna ait sınıflardan oluştuğu belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında çalışanların % 85,5 gibi büyük bir oranının 18-35 yaş aralığında olduğu, buna karşın 56 yaş ve üstü grupta yer alan, çalışanların % 1,1 gibi bir orana sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bir başka deyişle, işletmelerindeki istihdam yapısında genç nüfusun yaşlı nüfusuna göre daha ağırlıklı olduğu görülmektedir. Turizm literatüründe bu bulgu ile benzerlik gösteren bir takım araştırmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmalara göre, otel işletmelerinde çalışanların; Kınır ve diğ. (2020), Kınır ve Taşkiran (2006), Tunçbilek ve Akkuş (2017) ve Saraç (2020) genç bireylerden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte otel işletmelerindeki çalışanların; Saraç (2020), Araslı ve diğ. (2016), Karataş (2013) çalışmalarında 50 yaş ve üzeri bireylerin sayısının az olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcıların %71,7'si bekar, %28,3'ü evlidir. Bulgular, inceleme alanındaki otel işletmelerinde bekar çalışan istihdamının fazla olduğunu göstermektedir. Literatürde bu düşünceyi destekler araştırmalar da yer almaktadır. Bu araştırmalar ışığında otel işletmelerindeki çalışanların; Türker ve Türker (2014), Tekin (2017) ve Kınır ve diğ. (2020) bekar bireylerin fazla olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılarda bekar sayısının fazla olması çalışanların düzenli bir hayatlarının olmadıkları veya daha genç grubun sektörü tercih etmesinden kaynaklanmıştır.

Katılımcıların eğitim durumları göz önünde bulundurulduğunda; ilk sırada %78, 8 ile üniversite mezunları yer alırken, ikinci sırada %17, 7'lik oranla lise mezunları, üçüncü sırada %3,6 oranla ilk ve ortaokul mezunları yer aldığı bulgusuna varılmıştır. Tez araştırmasında elde edilen bu bulguya göre otel işletmeleri çalışanlarının büyük çoğunluğunun eğitim seviyesi yüksektir. Turizm literatürün de bu bulguya benzerlik gösteren bir takım araştırmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmalara göre otel

işletmelerinde faaliyet gösteren çalışanların; Kınır ve Taşkırın (2006), Kınır ve diğ. (2020) ve Tırkay ve Kayıkçı (2017) çalışanların ağırlıklı kısmının üniversite mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmacıların konuya dair sonuçlarına göre üniversite mezunlarının artışı Tırkiye’deki eğitimin yükseldiğini göstermektedir.

Katılımcıların gelir durumları göz önünde bulunduğunda, %72,1’inin asgari ücret ve 4001 TL arasında bir ücret aldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu turizm sektöründe maaş olarak gelirin yüksek olmadığını göstermektedir. Bu bulguyu destekleyen turizm literatüründe çalışmalar da yer almaktadır. Avcı ve Topaloğlu (2009) çalışmalarında işgörenlerin kazançlarının asgari ücret seviyesinde olduğunu belirtmektedirler.

Katılımcıların turizm eğitimi alma durumları göz önünde bulunduğunda, %68,4’ünün turizm eğitimi aldığı ve bu oranın %72,3’ünün üniversite eğitimi olduğu bulgusuna varılmıştır. Turizm eğitimi alan diğer katılımcıların %13,3’ünün lise eğitimi aldığı ve % 14,4’ünün ise turizm sertifikasına sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara ekseninde örneklem alanında yer alan otel işletmesi çalışanlar içersinde turizm eğitimi alanların oranının yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Saraç (2020) çalışmasında turizm eğitimi almanın yüksek olduğu sonucuna ulaşmışdır. Bu sonuç ile Tırkiye’de turizm faaliyetlerinin her geçen gün arttığını ve mezunların sektöre doğru kanaliz edildiği söylenebilmektedir.

Tablo 4.1: Örneklemenin demografik özellikleri.

		n	%	Toplamlı Yüzde
Cinsiyet	Kadın	244	45,4	45,4
	Erkek	294	54,6	100
	Toplam	538	100	
Yaş	18-25	205	38,1	38,1
	26-35	255	47,4	85,5
	36-45	62	11,5	97,0
	46-55	10	1,9	98,9
	56 ve üstü	6	1,1	100
	Toplam	538	100	
Medeni Durum	Evli	152	28,3	28,3
	Bekar	386	71,7	100
	Toplam	538	100	
Eğitim Durumu	İlkokul	3	0,6	0,6
	Ortaokul	16	3	3,6
	Lise	95	17,7	21,2
	Üniversite	424	78,8	100
	Toplam	538	100	
	Asgari Ücret	218	40,5	40,5
	Asgari Ücret-4000 TL arası	170	31,6	72,1
	4001-5000 TL arası	72	13,4	85,5

Tablo 4.1: Örneklemin demografik özellikleri (Devamı)

Gelir Durumu	5001- 6000 TL arası	46	8,6	90,9
	6001-7000 TL arası	32	5,9	100
	Toplam	538	100	
Turizm Eğitimi Alma Durumu	Evet	353	65,6	65,6
	Hayır	185	34,4	100
	Toplam	538	100	
Ne Tür Bir Turizm Eğitimi	Turizm Sertifikası	48	14,4	14,4
	Turizm Lisesi	44	13,3	27,7
	Turizm Üniversite Eğitimi	261	72,3	100
	Toplam	353	100	

4.1.2. Örneklemin iş bilgilerine ilişkin bulgular

Tablo 4.2’de örneklemin iş bilgilerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır. Buna göre;

Katılımcıların çalıştıkları departmanlar ile alakalı yapılan incelemeye göre örneklemin %17,8’lik bir bölümü ön büro departmanında görev yaparken %36,4’ü yiyecek içecek hizmetleri (F&B) departmanında, %5’i kat hizmetleri, %18,2’i mutfak ve %18,5’lik oran ise bu departmanlar haricinde görev yapan satış pazarlama, insan kaynakları, muhasebe, güvenlik, satın alma ve spa gibi departmanlarda yer almaktadırlar. Bu bulgulara ışığında otelde araştırmaya katılan katılımcıların %77,4’ü gibi büyük bir oranı operasyon departmanı olarak da bilinen ön büro, yiyecek içecek servisi (F&B) ve kat hizmetleri departmanı çalışanlarından oluşmaktadır. Otellerin yapısal özellikleri göz önüne alındığında iş yükü ve çalışan sayıları için anlamlı bir dağılım gerçekleştiği düşünülmektedir. Literatür içinde bu düşüncayı destekleyen bir araştırmaya göre; Avcı ve Topaloğlu’un (2009) otel işletmeleri için yapmış oldukları çalışmanın katılımcılarını oluşturan çalışanların %93,2’sinin, otellerin operasyonun yoğun olduğu departmanlarda görev yapmakta olduklarını tespit etmişlerdir.

Katılımcıların %18,6’sı stajyer, %17,7’si garson, % 10,2’si resepsiyonist, %5,2’si önbüro şefi, %4,5 mutfak demi, %4,3 mutfak şefi, %4,1’i komi, %4,1’i kaptan, %4,1’i headwaiter, %2,6’sı guest relation, %2,4 kat şefi, %2,4’ü vardiye amiri, %2’si bellboy, %1,5’i kat görevlisi, %1,5’i mutfak komisi, %1,1’i belkaptan, %0,9’u meydancı ve %12,8’i diğer pozisyonlarda çalışmaktadır. Bu bulgulara göre araştırmaya en fazla katkı sağlayan çalışan pozisyonunda stajyer ve garson pozisyonlarında olduğu görülmektedir. Bu bulguyu destekleyen yakın bir çalışmaya göre; Develioğlu ve Tekin (2013)

çalışmasında örneklemin büyük bir çoğunluğunun %35,3 gibi bir oranla garsonlardan oluştuğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların %30,5'inin sektörde çalışma süresinin 2-4 yıl, %24,7'sinin 0-1 yıl, %19'unun 10 yıldan fazla, %18,2'sinin 5-7 yıl ve %7,6'sının ise 8-10 yıl aralığında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre otel işletmeleri çalışanlarının çoğunluğunun sektörde 2-4 yıl aralığında çalıştığına ulaşılmıştır. Literatürde bu bulgudan farklılık gösteren bir araştırmaya göre; Saraç (2020) sektördeki çalışanların %28,3'ünün çalışma süresinin 2-4 yıl aralığında değiştiği bulgusuna ulaşmıştır.

Katılımcıların %46,5'inin şu an faaliyet gösterdiği otelde çalışma süresinin 0-1 yıl, %36,1'inin 2-4 yıl, %10,2'sinin 5-7 yıl, %4,1'inin 10 yıldan fazla ve %3,2'sinin ise 8-10 yıl aralığında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre otel işletmelerinde personel devir hızının yüksek olduğu görülmektedir. Literatürde bu bulguyu destekleyen Saraç'ın (2020) araştırmasında %52,7 oranla çalışanların çoğunluğunun 0-1 yıl arası çalıştığı bulgusuna ulaşmıştır.

Tablo 4.2: Örneklemin iş bilgileri

		n	%	Toplamlı Yüzde
Çalışılan Departman	Ön Büro	96	17,8	17,8
	Kat Hizmetleri	27	5	22,9
	Yiyecek İçecek Hizmetleri	196	36,4	59,3
	Mutfak	98	18,2	77,5
	Destek Departmanları (İ.K., Muhasebe, Satış-Pazarlama)	74	13,8	91,3
	Güvenlik	13	2,4	93,7
	Diğer	34	6,3	100
	Toplam	538	100	
Çalışılan Pozisyon	Stajyer	100	18,6	18,6
	Bellboy	11	2	20,6
	Belkaptan	6	1,1	21,7
	Guest Relation	14	2,6	24,3
	Resepsiyonist	55	10,2	34,6
	Vardiye Amiri	13	2,4	37
	Ön Büro Şefi	28	5,2	42,2
	Komi	22	4,1	46,3
	Garson	95	17,7	63,9
	Kaptan	22	4,1	68
	Headwaiter	22	4,1	72,1
	Kat Görevlisi	8	1,5	73,6
	Meydancı	5	0,9	74,5
	Kat Şefi	13	2,4	77
	Mutfak Şefi	23	4,3	81,2
	Mutfak Demi	24	4,5	85,7
	Mutfak Komi	8	1,5	87,2
	Diğer	69	12,8	100
	Toplam	538	100	

Tablo 4.2: Örneklemin iş bilgileri (Devamı)

Sektörde	0-1	133	24,7	24,7
Çalışma	2-4	164	30,5	55,2
Süreniz	5-7	98	18,2	73,4
	8-10	41	7,6	81
	10 yıldan fazla	102	19	100
	Toplam	538	100	
Şu an	0-1	250	46,5	46,5
Faaliyet	2-4	194	36,1	82,5
Gösterdiği	5-7	55	10,2	92,8
Otelde	8-10	17	3,2	95,9
Çalışma	10 yıldan fazla	22	4,1	100
Süreniz	Toplam	538	100	

4.1.3. Araştırmaya katılanların otellerin yapısal bilgileri

Tablo 4.3'te otellerin yapısal bilgilerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır. Buna göre;

Otel işletmelerinin %50,4' ü şehir oteli, %49,6'sı ise kıyı otelidir. Bu bulguya göre araştırmada yer alan oteller arasında yakınlık söz konusudur. Şehir otellerinin küçük bir farkla üstünlüğü görülmektedir.

4 yıldızlı otellerin oranı %29,2'dir. 5 yıldızlı otellerin oranı ise %70,8'dir. Bu bulguya göre çalışmanın katılımcılarının ağırlıklı olarak 5 yıldızlı otel çalışanlarından meydana geldiği görülmektedir.

Otel işletmelerinin %46,5'i ulusal bağımsızdır. Uluslararası zincir otellerin oranı %27,1, ulusal zincir otellerin oranı ise %26,4'tür. Bu bulguya göre ise örnekleme oluşturan çalışanların büyük bir çoğunluğu ulusal bağımsız otellerde faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Tablo 4.3: Otellerin yapısal özellikleri.

			n	%	Toplamlı Yüzde
Otelin Türü	Yerleşim Yeri	Kıyı Otel	267	49,6	49,6
		Şehir Otel	271	50,4	100
		Toplam	538	100	
Otelin Türü	Yıldız Sayısı	4 Yıldızlı	157	29,2	29,2
		5 Yıldızlı	381	70,8	100
		Toplam	538	100	
Otelin Sahiplik Türü		Ulusal Bağımsız	250	46,5	46,5
		Ulusal Zincir	142	26,4	72,9
		Uluslararası Zincir	146	27,1	100
		Toplam	538		

4.1.4. Açıklayıcı faktör analizine ilişkin bulgular

Katılımcıların doldurduğu yapıcı norm dışı davranış ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi için KMO ve Bartlett testleri uygulanmıştır. Tablo 4.5'te yer alan bu testin analiz sonuçlarına göre KMO değeri 0,961'dir. Bu değer geçerliliği mükemmel seviyede temsil etmektedir. Bartlett testi sonucuna göre ise sahip olduğu 0,05'in altındaki p değeri ile ölçeğin faktör analizine uygun olduğu bulgusuna varılmıştır.

Daha önce yapılmış araştırmalara göre; Bodankin ve Tziner (2009), Yıldız (2015) ve Uysal (2019), Yalap (2019) araştırmalarında yenilikçi normdışı davranışlar, kişilerarası yapıcı normdışı davranışlar, mücadeleci yapıcı normdışı davranış boyutlarına ulaşılmıştır. Bunun sebebi yapıcı normdışı davranışların bu boyutlar üzerinde ortaya çıkmasıdır.

Bu araştırmanın diğerlerinden en önemli farkı, Türk turizmciler için yol gösterici olması adına dört ifade eklenerek bir boyut oluşturmaktır. Bu boyut kurumsal yapıcı normdışı davranış olarak adlandırılmıştır. Böylece ölçek dört faktör altında toplanmıştır. Bu ölçekle literatüre yeni bir kazanım sağlayarak Türk kurum kültürüne uygun bir ölçek elde edilmiştir.

İşgörenlerin yapıcı normdışı davranış algısı ölçeği incelenirken ulaşılan örneklem için ölçeğe ilişkin madde analizi sonuçları, güvenilirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 4.5'de verilmiştir.

Tablo 4.5 incelendiğinde, ölçek içerisinde her madde için kendisi haricindeki maddelerle olan korelasyonunun 0,30'un altında bir değer alma beklentisi oluşmaktadır (Büyüköztürk, 2009). Ölçekteki her madde adına kendisi haricindeki maddelerle olan korelasyonun 0,30 değerinin altında olmadığından ötürü ölçekten madde/maddelerin çıkarılmasına gerek olmadığı kararına varılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığını ortaya çıkarmak için güvenilirlik analizi (cronbach's alpha) yapılmış olup değer göz önüne alındığında ölçeğin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek (Alpha = 0,963) olduğu görülmektedir.

Faktör analizinin ön koşullarından olan değişkenlerin arasındaki ilişkinin durumu, veri yapısının faktör analizi yapılabilmesi adına yeterliliğine karar vermek için KMO,

Barlett Küresellik testleri göz önüne alınmıştır (Tabachnick ve Fidel, 2013). Tablo 3’de KMO değerinin ,60’tan büyük ve Barlett küresellik testi olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). Bu sonuçlar ışığında elde edilen örneklem verisinin faktör analizine uygun olduğunu yeterli ve elde edilen verilerin çok değişkenli olarak normal dağılımdan geldiğini ön plana çıkarmaktadır (Kan ve Akbaş, 2005).

Ölçekte bir maddenin kalmasına karar vermek adına faktör yükünün 0,45’in üzerinde bir değer alması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Maddelerin örtüşmesi ele alınarak tek faktöre yüklenme durumları da göz önüne alınmıştır. 20 maddelik ölçeğin, faktör analizi incelendiğinde toplam varyansın %80,02’sini açıklayan dört faktörlü bir durum ortaya çıktığı belirlenmiştir. Ölçeğin 4 faktörlü olmasından dolayı varimax dik döndürme işlemi yapılmıştır. Açıklanan varyansın değerinin %40-%60 arasında olması yeterli görülürken (Scherer vd., 1988) bu ölçek için yeterince iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.5’e göre, faktör 1, faktör 2, faktör 3 ve faktör 4 altında toplanan maddeler incelendiğinde faktörlere sırası ile “Kişilerarası”, “Mücadeleci”, “Kurumsal” ve “Yenilikçi” olarak adlandırılmıştır. Faktörlere ait güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde ise sırası ile güvenilirlik düzeylerinin 0.942, 0.962, 0.914 ve 0.877 olduğu ve bu düzeylerin oldukça yüksek güvenilirlik gösterdiği belirlenmiştir. İşgörenlerin yapıcı normdışı davranış algısı ölçeği incelenirken ulaşılan 250 kişilik pilot örneklem için ölçeğe ilişkin madde analizi sonuçları, güvenilirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.4: İşgörenlerin yapıcı normdışı davranış algısı ölçeğine ait güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	AVE	α	Madde Ölçek İlişkisi	Özdeğer
Kişilerarası	Otelde ortaya çıkan problemi çözmek için fonksiyonel olmayan örgüt politikalarından veya prosedürlerinden ayrılırim.	0,632	23,69	0,942	0,841	
	Otelde konaklayan müşterinin memnuniyetini sağlamak için kurallara aykırı davranırım.	0,696			0,87	
	Otelde alışılmadık bir problem belirdiğinde problemi çözmek için kuralları esnetir ya da çığnerim.	0,735			0,812	4,74
	Otelde konaklayan misafirin sorununu çözmek için örgütsel prosedürlerden ayrılırim.	0,775			0,796	
	Otelde ortaya çıkan bir problemi çözmek için şirket prosedürlerini esnetir veya çığnerim.	0,791			0,828	

Tablo 4.4: İşgörenlerin yapıcı normdışı davranış algısı ölçeğine ait güvenirlik, açıklayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçları (Devamı)

Mücadeleci	Otel işleyişinde yer alan iş prosedürlerini geliştirmek için yöneticimin talimatlarını takip etmem.	0,570	20,90	0,961	0,878	
	Otel çalışma ortamında daha etkili olabilmek için yöneticimin talimatlarına uymam.	0,621			0,865	
	Otel işleyişinde yer alan mevcut iş prosedürlerini geliştirmek için çalışma grubumdakilerle görüş ayrılığı yaşarım.	0,683			0,85	4,18
	Otelde sunulan hizmet veya ürün kalitesini artırmak için örgütsel gerekliliklerden ayrılırım.	0,722			0,881	
	Otelde olumlu bir örgütsel değişim gerçekleştirmek için iş arkadaşlarıma yanlışlarını belirtirim.	0,823			0,781	
	Otel içerisinde olumlu bir örgütsel değişim gerçekleştirmek için yanlış giden bir şeyi otel içinde bir başkasına bildiririm.	0,833			0,77	
Kurumsal	Otel içerisinde yapılan ikramlara karşın yönetim uygulamaları baskı unsuru oluşturur.	0,733	17,91	0,914	0,695	
	Otel içerisinde işletme çıkarları için çalışanların yaptığı olumsuz davranışlar yönetimi etkilemez	0,780			0,708	3,58
	Otel içerisinde olumlu sonuçlanan etik ihlalleri için yaptırım yapılmamalıdır.	0,799			0,698	
	Otel içerisinde ikram yapılması konusunda kuralları yapıcı olarak esnetirim.	0,855			0,673	
Yenilikçi	Otelde ortaya çıkan problemlere yaratıcı çözümler getiririm.	0,659			0,76	
	Otelde ortaya çıkan problemleri kabul edilen geleneksel yöntemler dışında çözerim.	0,724			0,573	
	Otelde oluşan günlük prosedürleri yerine getirmek için yenilikçi yollar ararım.	0,779	17,52	0,877	0,461	3,50
	Otelde iş hedeflerime ulaşmak için alışılmışın dışında yollara başvururum.	0,804			0,514	
	Otel içerisindeki takım arkadaşlarımdan performansını geliştirmek için değişiklikler getiririm.	0,812			0,423	
KMO: 0,961 Bartlett's Test of Sphericity= X ² (190)=5016,689; p= 0.000						
Toplam Açıklanan Varyans			80,020			
Ölçek Genel Güvenirliği				0,963		

Tablo 4.5'te yer alan ölçeğe ait olan faktörlere ilişkin faktör yüklerine, varyans açıklama oranlarına ve güvenirlik kat sayılarına dair analizleri yorumlamak gerekirse; ölçeğin mücadeleci yapıcı normdışı davranış alt boyut faktör yükleri 0,833 ile 0,570 arasında değişen 6 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %20,90'dır. Ölçeğin kişilerarası yapıcı normdışı davranış faktör yükleri 0,791 ile 0,632 arasında değişen 5 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %23,69'dur.

Ölçeğin yenilikçi yapıcı normdışı davranış alt boyutunun faktör yükleri 0,812 ile 0,659 arasında değişen 5 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı

%17,52'dir. Ölçeğin kurumsal yapıcı normdışı davranış alt boyutunun faktör yükleri 0,855 ile 0,733 arasında değişen 4 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %17,52'dir.

4.1.5. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile açıklayıcılığı göz önünde düşünülen açıklayıcı faktör analizine (AFA)'ya ait bulguların sınanması, icap ettiğinde modelde düzeltme yapılması, modelin daha kullanışlı ve geçerli olması amaçlanmaktadır (Erkorkmaz vd. 2013: 210). Başka bir deyişle DFA, literatüre dayandırılan bir yapı çerçevesinde geliştirilen ölçme aracından elde edilen veriler doğrultusunda söz konusu yapıların doğrulanıp doğrulanmadığını test etmektedir (Çokluk vd. 2016: 177). Ayrıca DFA hipotez edilen model verinin uygun olup olmadığının da test ederek veya doğrulayarak, farklı gizil yapılar arasındaki ilişkilerin örüntülerini açıklamaktadır (Bayram, 2016: 42). Bu çerçevede AFA ile elde edilen dört ölçeğin yapısının geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sınanması, kurgulanan yapının ve araştırma modelinin doğrulanması için veri setine DFA yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi için en önemli husulardan biri DFA sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılan ve dikkate alınan uyum indeksleridir. Ölçme modelinin uyum iyiliği indeksleri, kullanılan ölçme modelinin araştırma adına uygun olup olmayacağını göstermektedir. Uyum indekslerinin iyi decede olması ölçme modelinin geçerli olması için önemli olmaktadır (Karagöz, 2019). Modelin genel uyum indeksini ve ortalamalarını gösteren, literatürde model-veri uyumunun istatistiksel anlamlılığını değerlendiren çeşitli uyum indeksi vardır. Uyum indeksleri araştırmacılar tarafından yoğun olarak kullanılmaktadır. Bunlar; χ^2/sd (ki-kare/serbestlik derecesi), GFI (Goodness of Fit Index/Regresyon analizindeki R^2 gibi açıklanabilir. Aralarındaki fark R^2 hata varyansı ile ilgili iken GFI, model tarafından açıklanan varyansın ve kovaryansın miktarının bir indeksidir.), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index/Düzeltilmiş uyum indeksi, serbestlik derecesi dikkate alınarak yapılır.1'e yakın değer alırlar.), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual/Standardize edilmiş kalıntıların kare kökü, gözlenen kovaryans ile tahmin edilen kovaryans arasındaki standardize edilmiş değerdir.), NFI (Normed Fit Index/Normlandırılmış uyum indeksi, doymuş model ile bağımsız model arasındaki mevcut modelin görece konumu ile

verilir.), TLI/NNFI (Trucker Fit Index/Normed Fit Index/ Normlandırılmamış uyum indeksi, bu değer modele serbestlik derecesini ilave ederek bu olumsuzluğu ortadan kaldırmaktadır), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation/Yaklaşık hataların ortalama kare kökü, örnek kovaryans matrisi ile öngörülen modelin kovaryans matrisinin farkına göre uyumu test eden indekstir.), CFI (Comperative Fit Index/ Karşılaştırmalı uyum indeksi,bağımsız modele dayanan uyum indeksleri içinde NFI değerinin altında NNFI değerinin üstünde olduğundan en çok kullanılan CFI indeks değeridir) olarak ifade edilmektedir. Belirtilen değerler araştırmalarda analizin açıklanması adına önem taşımaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988; Blunch, 2008; Kenny, 2018; Özdamar, 2017; Bayram, 2019). Belirtilen uyum indekslerini sınıflandıracak olursak; karşılaştırmalı uyum indeksleri (NFI, TLI/NNFI, CFI, RMSEA), artık temelli uyum indeksleri (RMR ve SRMR) ve mutlak uyum indeksleri (GFI ve AGFI) veri seti ve modelin uyumunu test etmektedir (Karagöz, 2019: 1037-1038). Bu bilgiler ışığında aşağıda araştırmada yararlanılan uyum indeksleri ve bu indekslerin değer aralıkları belirtilmiştir (Bkz: Tablo 4.5).

Tablo 4.5: Model uyum göstergeleri

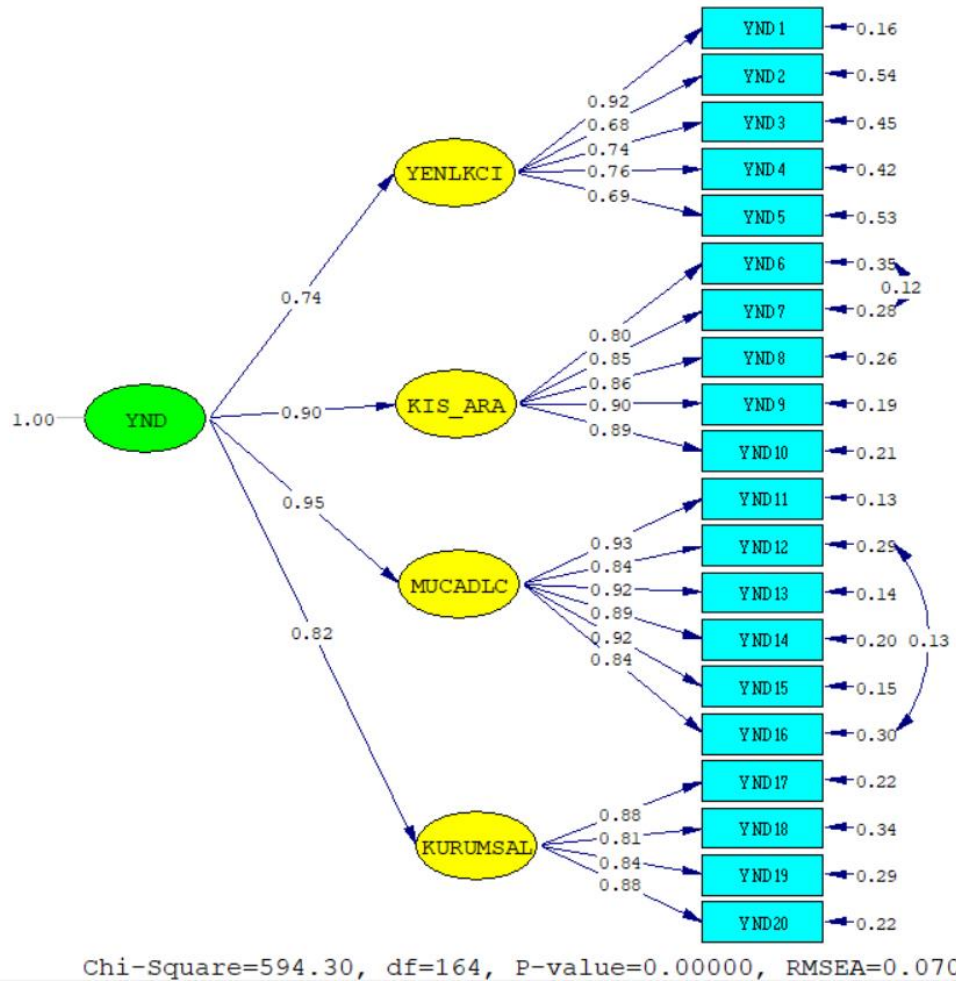
Model Uyum Kriteri	Eşik Değerler	
	Mükemmel Uyum	İyi Uyum
χ^2/sd	$\chi^2/sd \leq 3$	$\chi^2/sd \leq 5$
P	$p \leq 0,001$	$p \leq 0,005$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
TLI/NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$
SRMR	$0 < SRMR \leq 0,05$	$0 < SRMR \leq 0,08$
RMR	$0 \leq RMR < 0.05$	$0.05 \leq RMR \leq 0.08$

Kaynak: Simon ve diğ., 2010, s. 234-243; Dehon ve diğ., 2005, s. 799-810; Hooper ve diğ., 2008, s. 53-60; Hu ve Bentler, 1999: 1-55; Shevlin, 2000 ve diğ., 181-185; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003, s.23-74.

Tablo 4.6: Yapıcı normdışı davranış ölçüm modeli uyum indeksleri

Uyum İndeksi	Kabul İçin Kesişme Noktaları	Araştırma Değeri	Uyum
χ^2 / sd	≤ 3 = Mükemmel Uyum ≤ 5 Orta Düzeyde Uyum	3,623	İyi Uyum
p değeri	$0,05 \leq p \leq 1,00$	,000	Anlamlı
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)	$0,95 \leq NFI =$ Mükemmel Uyum $0,90 \leq NFI =$ İyi Uyum	0,99	Mükemmel Uyum
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI)	$0,95 \leq TLI/NNFI =$ Mükemmel Uyum $0,90 \leq TLI/NNFI =$ İyi Uyum	0,99	Mükemmel Uyum
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	$0,95 \leq CFI \leq 1,00 =$ Mükemmel Uyum $0,90 \leq CFI \leq 0,95 =$ İyi Uyum	0,99	Mükemmel Uyum
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	$\leq 0,05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = İyi Uyum $\leq 0,10$ = Zayıf Uyum	0,070	İyi Uyum
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	$\geq 0,95$ Mükemmel Uyum $\geq 0,90$ İyi Uyum	0,93	Mükemmel Uyum
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	$\geq 0,90$ Mükemmel Uyum $\geq 0,85$ İyi Uyum	0,91	Mükemmel Uyum
Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (SRMR)	$\leq 0,05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = İyi Uyum $\leq 0,10$ = Zayıf Uyum	0,045	Mükemmel Uyum
RMR	$\leq 0,05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = İyi Uyum $\leq 0,10$ = Zayıf Uyum	0,056	Mükemmel Uyum

Ölçeğin ikinci düzey DFA sonuçlarındaki uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, χ^2/sd değerinin 3,623 ile kabul edilebilir uyum, RMSEA değerinin 0,070 ile kabul edilebilir değer ve diğer uyum kriterlerin mükemmel ile kabul edilebilir değerler içerisinde çıktığı belirlenmiştir.



Şekil 4.1: İşgörenlerin yapıcı normdışı davranış ölçeğine ait ikinci düzey dfa path diyagramı

Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için ulaşılan örneklem verisi için LISREL ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin DFA'sına ait ikinci düzey path diyagramı şekil 4.1'de sunulmuştur. Path diyagramları incelendiğinde uyum kriterleri ilk aşamada istenilen düzeyde çıkmadığından 6-7 nolu maddeler ve 12-16 nolu maddeler arasında modifikasyon yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Ayrıca, işgörenlerin yapıcı normdışı davranış ölçeğinin DFA sonuçlarına göre, maddelerin faktör yüklerinin 0,68–0,93 arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değerler kabul gören değerlerdir.

Tablo 4.7: İşgörenlerin yapıcı normdışı davranış ölçeğine ait AVE ve CR değerleri

Faktörler	AVE	CR
Mücadeleci	0,79	0,96
Kişiler Arası	0,74	0,93
Yenilikçi	0,58	0,87
Kurumsal	0,73	0,91

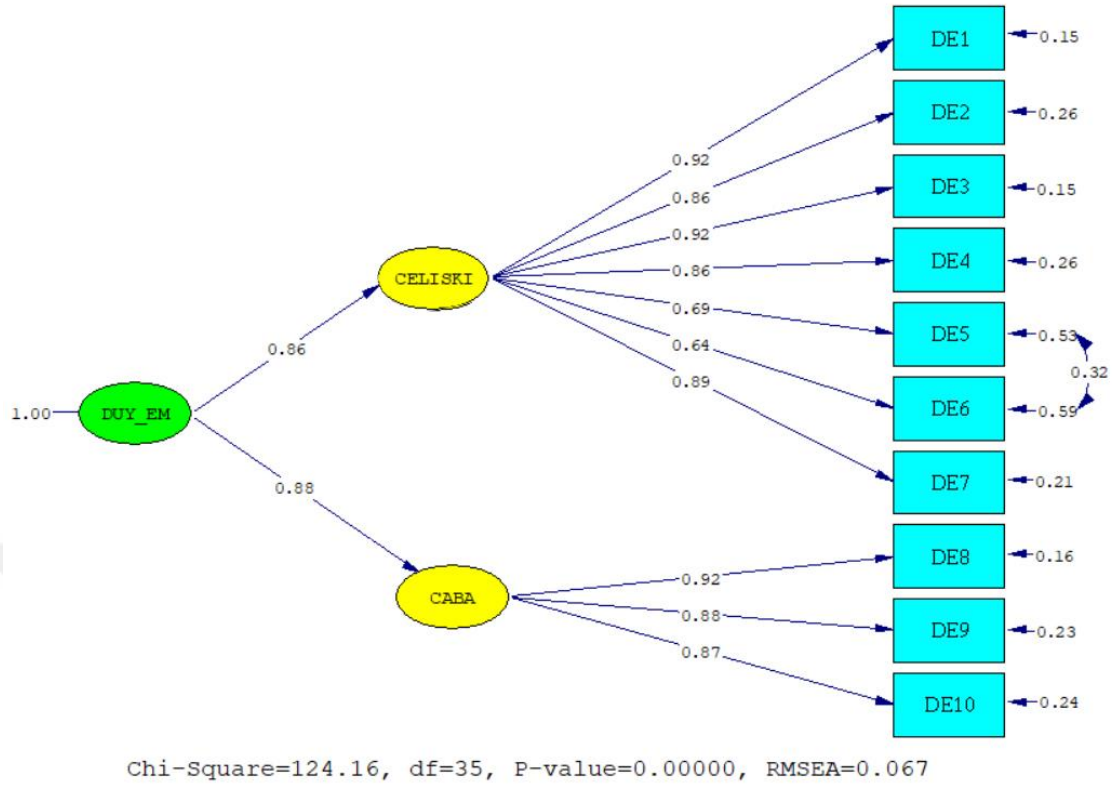
Tablo 4.7'ye göre CR değerleri eşik değer olan 0.70 değerinin üzerinde ve AVE değeri eşik değer olan 0.50 değerini üzerinde olduğu belirlendiğinden ölçüm modelinin güvenilirliği ve yakınsama geçerliliğinin sağlandığı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar açıklanan faktör yapısının doğrulandığını göstermektedir.

Duygusal emek ölçeğinin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için ulaşılan örneklem verisi için LISREL ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin uyum indeksleri tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8: Duygusal emek ölçüm modeli uyum indeksleri

Uyum İndeksi	Kabul İçin Kesişme Noktaları	Araştırma Değeri	Uyum
χ^2 / sd	≤ 3 = Mükemmel Uyum ≤ 5 Orta Düzeyde Uyum	3,547	İyi Uyum
p değeri	$0,05 \leq p \leq 1,00$	,000	Anlamlı
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)	$0,95 \leq NFI =$ Mükemmel Uyum $0,90 \leq NFI =$ İyi Uyum	0,99	Mükemmel Uyum
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI)	$0,95 \leq TLI/NNFI =$ Mükemmel Uyum $0,90 \leq TLI/NNFI =$ İyi Uyum	0,99	Mükemmel Uyum
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	$0,95 \leq CFI \leq 1,00 =$ Mükemmel Uyum $0,90 \leq CFI \leq 0,95 =$ İyi Uyum	0,99	Mükemmel Uyum
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	$\leq 0,05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = İyi Uyum $\leq 0,10$ = Zayıf Uyum	0,067	İyi Uyum
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	$\geq 0,95$ Mükemmel Uyum $\geq 0,90$ İyi Uyum	0,94	Mükemmel Uyum
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	$\geq 0,90$ Mükemmel Uyum $\geq 0,85$ İyi Uyum	0,92	Mükemmel Uyum
Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (SRMR)	$\leq 0,05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = İyi Uyum $\leq 0,10$ = Zayıf Uyum	0,039	Mükemmel Uyum
RMR	$\leq 0,05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = İyi Uyum $\leq 0,10$ = Zayıf Uyum	0,050	Mükemmel Uyum

Ölçeğin ikinci düzey DFA sonuçlarındaki uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, X^2/sd değerinin 3,547 ile kabul edilebilir uyum, RMSEA değerinin 0,067 ile kabul edilebilir değer ve diğer uyum kriterlerin mükemmel ile kabul edilebilir değerler içerisinde çıktığı belirlenmiştir.



Şekil 4.2: İşgörenlerin duygusal emek ölçeğine ait ikinci düzey dfa path diyagramı

Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için ulaşılan örneklem verisi için LISREL ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin DFA'sına ait ikinci düzey path diyagramı şekil 4.2'de sunulmuştur. Path diyagramları incelendiğinde uyum kriterleri ilk aşamada istenilen düzeyde çıkmadığından 5-6 nolu maddeler arasında modifikasyon yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Ayrıca işgörenlerin duygusal emek ölçeğinin DFA sonuçlarına göre, maddelerin faktör yüklerinin 0,64–0,92 arasında olduğu belirlenmiştir. Bu değerler kabul gören değerlerdir.

Tablo 4.9: İşgörenlerin duygusal emek ölçeğine ait AVE ve CR değerleri

Faktörler	AVE	CR
Çelişki	0,69	0,94
Çaba	0,79	0,92

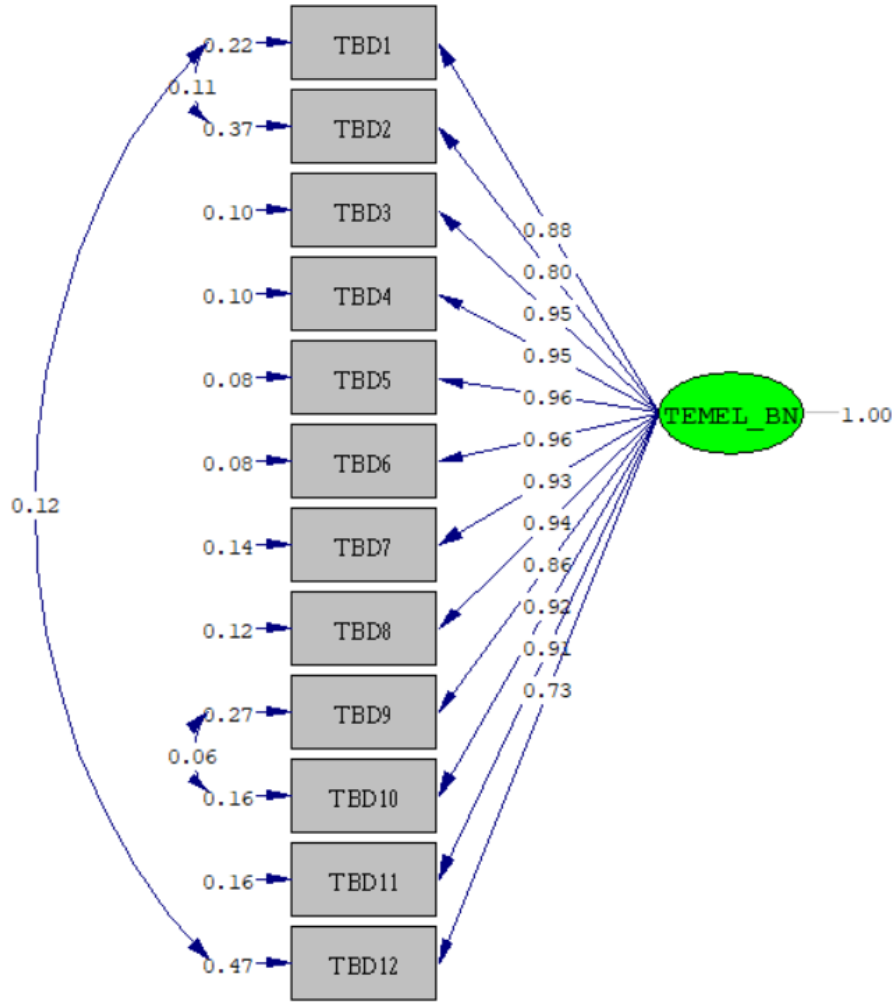
Tablo 4.9'a göre CR değerleri eşik değer olan 0.70 değerinin üzerinde ve AVE değeri eşik değer olan 0.50 değerini üzerinde olduğu belirlendiğinden ölçüm modelinin güvenilirliği ve yakınsama geçerliliğinin sağlandığı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre açıklanan faktör yapısının doğrulandığını göstermektedir.

Temel benlik değerdendirmeleri ölçeğinin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için DFA analizi yapılmıştır. Ölçeğin uyum indeksleri tablo 4.10’da yer almaktadır.

Tablo 4.10: Temel benlik ölçüm modeli uyum indeksleri

Uyum İndeksi	Kabul İçin Kesişme Noktaları	Araştırma Değeri	Uyum
χ^2 / sd	≤ 3 = Mükemmel Uyum ≤ 5 Orta Düzeyde Uyum	3,944	İyi Uyum
p değeri	$0,05 \leq p \leq 1,00$	,000	Anlamlı
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)	$0,95 \leq NFI$ = Mükemmel Uyum $0,90 \leq NFI$ = İyi Uyum	0,99	Mükemmel Uyum
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI)	$0,95 \leq TLI/NNFI$ = Mükemmel Uyum $0,90 \leq TLI/NNFI$ = İyi Uyum	0,99	Mükemmel Uyum
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$ = Mükemmel Uyum $0,90 \leq CFI \leq 0,95$ = İyi Uyum	0,99	Mükemmel Uyum
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	$\leq 0,05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = İyi Uyum $\leq 0,10$ = Zayıf Uyum	0,089	İyi Uyum
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	$\geq 0,95$ Mükemmel Uyum $\geq 0,90$ İyi Uyum	0,92	Mükemmel Uyum
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	$\geq 0,90$ Mükemmel Uyum $\geq 0,85$ İyi Uyum	0,89	Mükemmel Uyum
Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (SRMR)	$\leq 0,05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = İyi Uyum $\leq 0,10$ = Zayıf Uyum	0,016	Mükemmel Uyum
RMR	$\leq 0,05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = İyi Uyum $\leq 0,10$ = Zayıf Uyum	0,032	Mükemmel Uyum

DFA sonucunda elde edilen uyum kriterleri değerdlerinin mükemmel uyum kriterlerine uygun olduğu bulgusuna varılmıştır. En önemli uyum değeri olan χ^2 değerdinin df değerdine olan oranının 3,310 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde, RMSEA değerdinin ise 0,066 ile yine kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu diğer uyum değerdlerinin de mükemmel uyum değerdleri içerisinde yer aldığı sonucuna varılmıştır.



Chi-Square=201.17, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.089

Şekil 4.3: İşgörenlerin temel benlik değerlendirmesi ölçeğine ait dfa path diyagramı

Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için ulaşılan örneklem verisi için LISREL ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin DFA'sına ait path diyagramı şekil 4.3'de sunulmuştur. Path diyagramları incelendiğinde uyum kriterleri ilk aşamada istenilen düzeyde çıkmadığından 1-12, 1-2 ve 9-10 nolu maddeler arasında modifikasyon yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Ayrıca işgörenlerin temel benlik ölçeğinin DFA sonuçlarına göre, maddelerin faktör yüklerinin 0,73–0,96 arasında olduğu belirlenmiştir. Bu değerler kabul gören değerlerdir.

Tablo 4.11: Temel benlik değerlendirmesine ait AVE ve CR değerleri

Faktörler	AVE	CR
Temel Benlik	0,81	0,98

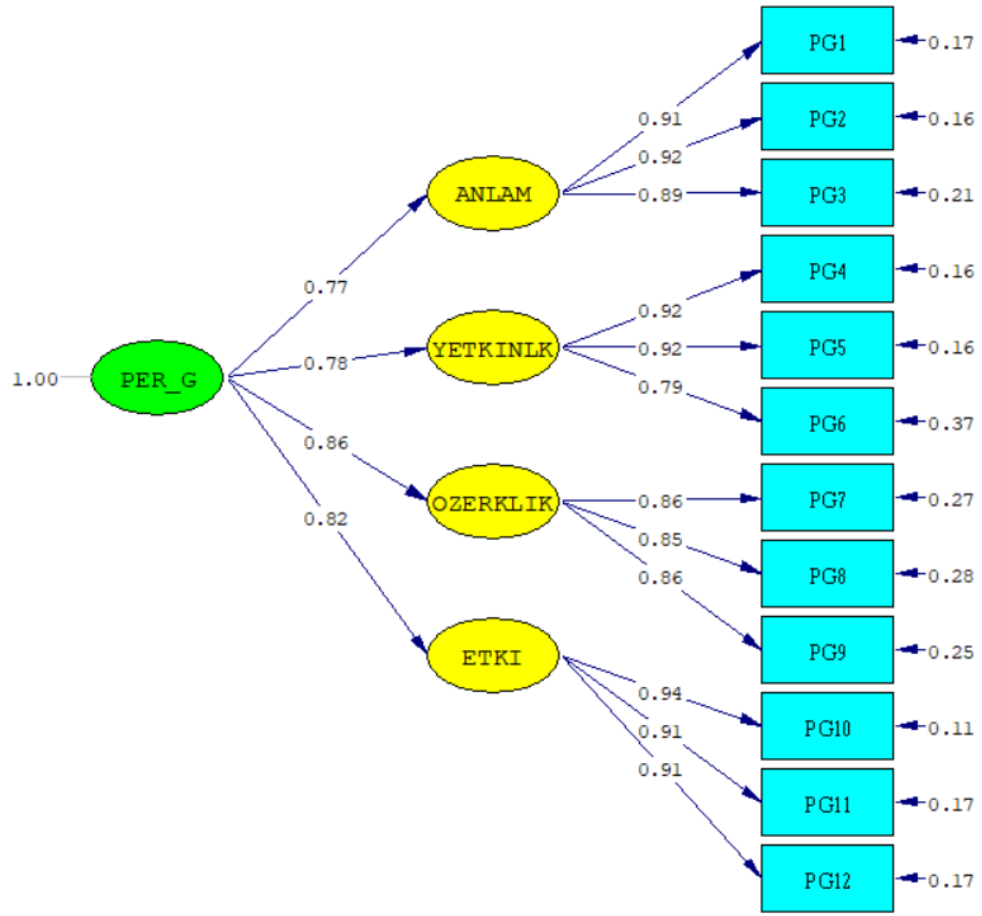
Tablo 4.11'deki CR değerleri eşik değer olan 0.70 değerinin üzerinde ve AVE değeri eşik değer olan 0.50 değerini üzerinde olduğu belirlendiğinden ölçüm modelinin güvenilirliği ve yakınsama geçerliliğinin sağlandığı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, açıklanan faktör yapısının doğrulandığını göstermektedir.

Personel güçlendirme ölçeğinin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için DFA analizi yapılmıştır. Ölçeğin uyum indeksleri tablo 4.12'de yer almaktadır.

Tablo 4.12: Personel güçlendirme ölçüm modeli uyum indeksleri

Uyum İndeksi	Kabul İçin Kesişme Noktaları	Araştırma Değeri	Uyum
χ^2 / sd	≤ 3 = Mükemmel Uyum ≤ 5 Orta Düzeyde Uyum	3,034	İyi Uyum
p değeri	$0,05 \leq p \leq 1,00$	,000	Anlamlı
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)	$0,95 \leq NFI$ = Mükemmel Uyum $0,90 \leq NFI$ = İyi Uyum	0,99	Mükemmel Uyum
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI)	$0,95 \leq TLI/NNFI$ = Mükemmel Uyum $0,90 \leq TLI/NNFI$ = İyi Uyum	0,99	Mükemmel Uyum
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$ = Mükemmel Uyum $0,90 \leq CFI \leq 0,95$ = İyi Uyum	0,99	Mükemmel Uyum
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	$\leq 0,05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = İyi Uyum $\leq 0,10$ = Zayıf Uyum	0,062	İyi Uyum
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	$\geq 0,95$ Mükemmel Uyum $\geq 0,90$ İyi Uyum	0,96	Mükemmel Uyum
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	$\geq 0,90$ Mükemmel Uyum $\geq 0,85$ İyi Uyum	0,93	Mükemmel Uyum
Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (SRMR)	$\leq 0,05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = İyi Uyum $\leq 0,10$ = Zayıf Uyum	0,038	Mükemmel Uyum
RMR	$\leq 0,05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = İyi Uyum $\leq 0,10$ = Zayıf Uyum	0,033	Mükemmel Uyum

Ölçeğin ikinci düzey DFA sonuçlarındaki uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, χ^2/sd değerinin 3,034 ile kabul edilebilir uyum, RMSEA değerinin 0,062 ile kabul edilebilir değer ve diğer uyum kriterlerin mükemmel ile kabul edilebilir değerler içerisinde çıktığı görülmektedir.



Şekil 4.4: İşgörenlerin personel güçlendirme ölçeğine ait ikinci düzey DFA path diyagramı

Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için ulaşılan örneklem verisi için LISREL ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin DFA'sına ait ikinci düzey path diyagramı şekil 3.4'de sunulmuştur. Ayrıca işgörenlerin personel güçlendirme ölçeğinin DFA sonuçlarına göre, maddelerin faktör yüklerinin 0,79–0,94 arasında olduğu belirlenmiştir. Bu değerler kabul gören değerlerdir.

Tablo 4.13: Personel güçlendirme ölçeğine ait AVE ve CR değerleri

Faktörler	AVE	CR
Anlam	0,82	0,93
Yetkinlik	0,77	0,91
Özerklik	0,73	0,89
Etki	0,85	0,94

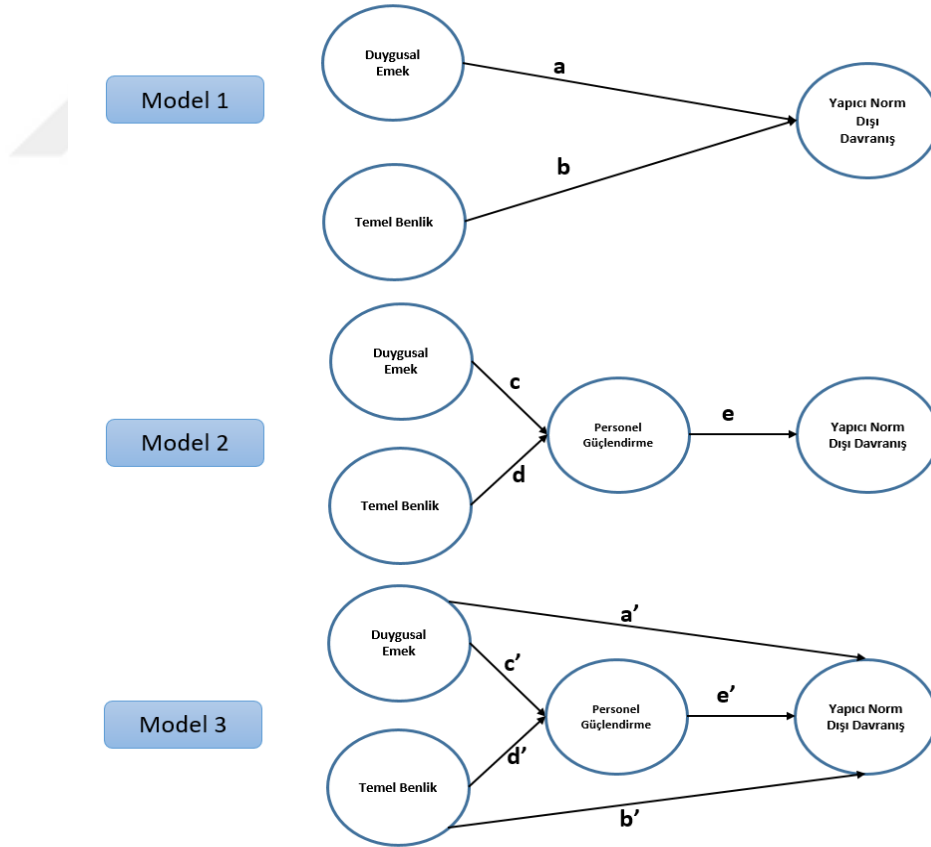
Tablo 4.13'deki CR değerleri eşik değer olan 0.70 değerinin üzerinde ve AVE değeri eşik değer olan 0.50 değerini üzerinde olduğu belirlendiğinden ölçüm modelinin

güvenirliği ve yakınsama geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilmektedir. Bu sonuçlar, açıklanan faktör yapısının doğrulandığını göstermektedir.

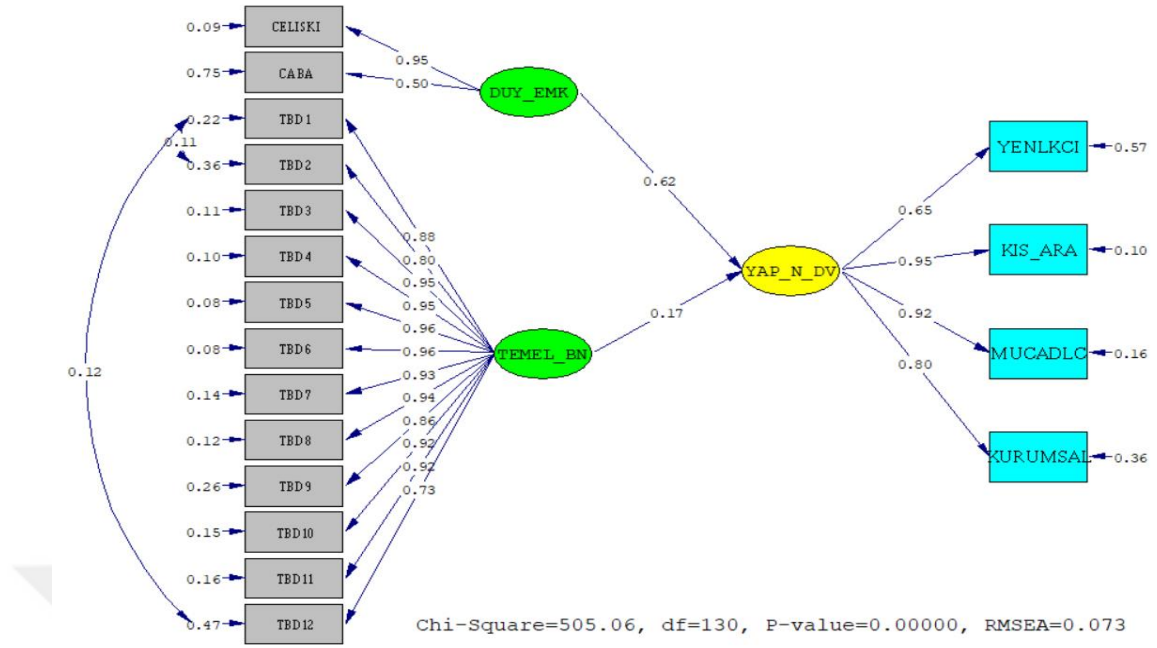
4.1.6. Yapısal eşitlik modellemesine ilişkin bulgular

Bu araştırmada ana amaç olarak kurulan aracı modelin incelenmesinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Personel güçlendirme düzeyinin aracı rolü üç basamakta test edilmiştir. Birinci basamakta ikinci modelde gösterilen yol katsayılarının anlamlı olması gerekmektedir. Son basamakta ise üçüncü modelde yer alan bağımsız değişkenlerin sonuç değişkeniyle direkt ilişkisinin birinci modelde belirlenen ilişkiden daha önemli olması lazım gelmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Bu durumda model 1'de görülen a ve b katsayısının a' ve c' değerinden daha yüksek olması gerekir. Bu koşullar sağlandığında personel güçlendirme değişkeninin aracılığı olduğu belirlenir. Kurulan modellere ait yollar Şekil 3.5'de verilmiştir.



Şekil 4.5: Araştırmanın Aracı Modeli Aşamaları



Şekil 4.6: Duygusal emek ve temel benlik değerlendirmelerinin yapıcı norm dışı davranış üzerindeki etkisine ait modelin test edilmesi

Şekil 4.6’da verilen birinci modelde, direkt etkiler incelenmiştir. Oluşturulan model test edildiğinde modele ilişkin Ki-kare $X^2 = 505,06$; $sd = 130$; , $p = 0.0000 < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 3.885$) 5 değerinin altında olması kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde $RMSEA = .073$, $RMR = .046$, $SRMR = .038$, $GFI = .91$, $AGFI = .90$, $CFI = .99$, $NFI = .99$ ve $NNFI = .99$ aldığı görülmektedir. Bu değerler yapısal modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu ele almaktadır. Kurulan model eşliğinde ulaşılan bulgulara göre araştırmanın birinci ve ikinci hipotezlerine ait sonuçlar Tablo 4.14’de verilmiştir.

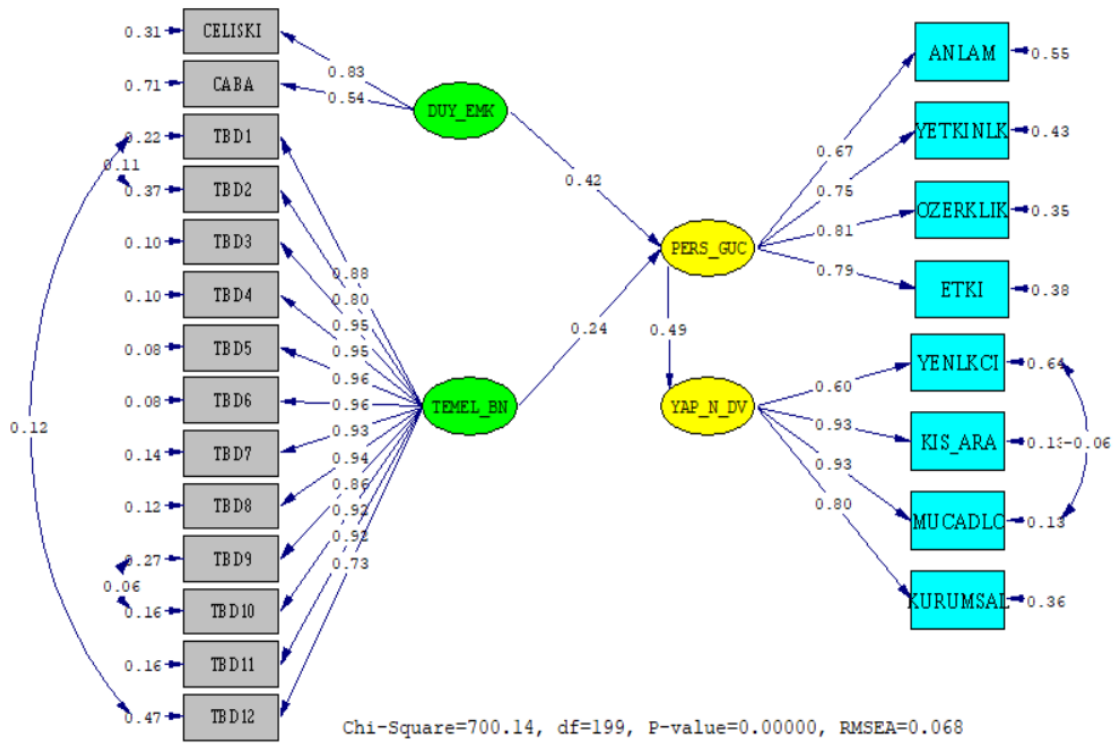
Tablo 4.14: Araştırma direkt modeline ait yol analizine ilişkin standardize edilmiş, t-değerleri ve açıklanan varyans düzeyleri

Hipotezler	Yollar	Standart Değ.	t değeri	Hipotez Sonucu
H1: Duygusal Emek Düzeylerinin Yapıcı Norm Dışı Davranış Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır	DUY_EMEK → YAP_N_DV	0.62	10,19**	Kabul
H2: Temel Benlik Düzeylerinin Yapıcı Norm Dışı Davranış Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır	TEMEL_BN → YAP_N_DV	0.17	2.24*	Kabul

**p<0.01; *p<0.05

Şekil 4.6’da yer alan yol diyagramı ve Tablo 4.14’de yer alan değerler incelendiğinde, duygusal emek düzeylerinin yapıcı norm dışı davranış üzerinde olumlu bir etkisi ($\beta=0.62$; $t=10.19$; $p<0,01$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın birinci hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların duygusal emek düzeylerinde bir birimlik bir artışın yapıcı norm dışı davranış düzeylerinde 0.62 birimlik bir etki ile artış olacağını göstermektedir.

Temel benlik düzeylerinin yapıcı norm dışı davranış üzerinde olumlu bir etkisi ($\beta=0.17$; $t=2.24$; $p<0,05$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın ikinci hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların temel benlik düzeylerinde bir birimlik bir artışın yapıcı norm dışı davranış düzeylerinde 0.17 birimlik bir etki ile artış olacağını göstermektedir.



Şekil 4.7: Duygusal emek ve temel benliğin, personel güçlendirmenin ve yapıcı normdışı davranışın bulunduğu modelin test edilmesi

Şekil 4.7’de verilen ikinci modele göre oluşturulan model test edildiğinde modele ilişkin Ki-kare $X^2=700.14$; $sd=199$; , $p=0.0000<0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd=$

3.518) 5 değerinin altında olması kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde RMSEA = .068, RMR = .079, SRMR = .076, GFI = .92, AGFI = .90, CFI = .98, NFI= .98 ve NNFI= .98 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Kurulan model sayesinde ulaşılan bulgulara göre araştırmanın üçüncü, dördüncü, ve beşinci hipotezlerine ait sonuçlar Tablo 4.15’de verilmiştir.

Tablo 4.15: Araştırma ikinci modeline ait yol analizine ilişkin standardize edilmiş, t-değerleri ve açıklanan varyans düzeyleri

Hipotezler	Yollar	Standart Değ.	t değeri	Hipotez Sonucu
H3: Duygusal Emek Düzeylerinin Personel Güçlendirme Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır	DUY_EMEK → PERS_GUC	0.42	7.07**	Kabul
H4: Temel Benlik Düzeylerinin Personel Güçlendirme Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır	TEMEL_BN → PERS_GUC	0.24	5.15**	Kabul
H5: Personel Güçlendirme Düzeylerinin Yapıcı Norm Dışı Davranış Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır	PERS_GUC → YAP_N_DV	0.49	9.16**	Kabul

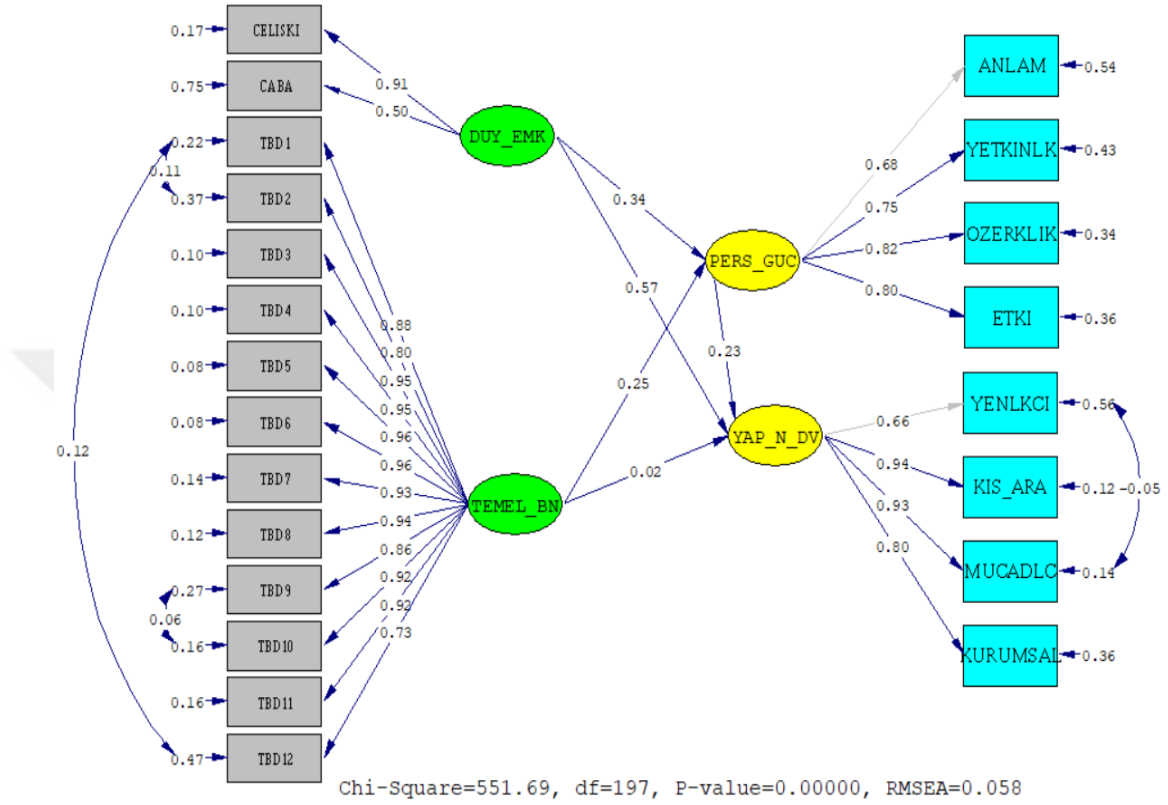
**p<0.01

Şekil 3.7’de yer alan yol diyagramı ve Tablo 4.15’de yer alan değerler incelendiğinde, duygusal emek düzeylerinin personel güçlendirme üzerinde olumlu bir etkisi ($\beta = 0.42$; $t = 7.07$; $p < 0,01$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın üçüncü hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların duygusal emek düzeylerinde bir birimlik bir artışın personel güçlendirme düzeylerinde 0.42 birimlik bir etki ile artış olacağını göstermektedir.

Katılımcıların temel benlik düzeylerinin personel güçlendirme üzerinde olumlu bir etkisi ($\beta = 0.24$; $t = 5.15$; $p < 0,01$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın dördüncü hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç işgörenlerin temel benlik düzeylerinde bir birimlik bir artışın personel güçlendirme düzeylerinde 0.24 birimlik bir etki ile artış olacağını göstermektedir.

Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin yapıcı norm dışı davranışlar üzerinde olumlu bir etkisi ($\beta = 0.49$; $t = 9.16$; $p < 0,01$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın

beşinci hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinde bir birimlik bir artışın yapıcı norm dışı davranışlar düzeylerinde 0.49 birimlik bir etki ile artış olacağını göstermektedir.



Şekil 4.8: Aracılık modeline ait bulgular

Şekil 4.8’de verilen üçüncü model test edildiğinde modele ilişkin Ki-kare değeri $\chi^2 = 551.69$, sd = 197, p = .000 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 2.820$) 3 değerinin altında olması kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde RMSEA = .058, RMR = .050, SRMR = .046, GFI = .95, AGFI = .93 ve CFI = .99, NFI= .99 ve NNFI= .99 değerlerini aldığı bulgusuna varılmıştır. Bu değerler kurulan yapısal modelinin mükemmel uyuma sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 4.8’de verilen üçüncü model test edildiğinde duygusal emek ile yapıcı norm dışı davranışlar arasındaki yapıda personel güçlendirmenin aracılık rolü test edildiğinde

duygusal emeğin yapıcı norm dışı davranışlar üzerinde olumlu bir etkisi ($\beta = 0.57$; $t = 9.24$; $p < 0,01$) olduğu belirlenmiştir.

Şekil 4.5’de verilen üçüncü model test edildiğinde temel benlik ile yapıcı norm dışı davranışlar arasındaki yapıda personel güçlendirme aracılık rolü test edildiğinde temel benliğin yapıcı norm dışı davranışlar üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı ($\beta = 0.02$; $t = 0.63$; $p > 0,05$) belirlenmiştir.

Şekil 4.5’de yer alan birinci model incelendiğinde, duygusal emek düzeylerinin yapıcı norm dışı davranış üzerinde olumlu bir etkisi ($\beta = 0.62$; $t = 10.19$; $p < 0,01$) olduğu belirlenmiş modele aracı model olan personel güçlendirme değişkeni eklenince duygusal emeğin yapıcı norm dışı davranış üzerindeki olumlu bir etkisi devam etmekte ama bu etki 0.57’ye düştüğü görülmüştür ($\beta = 0.57$; $t = 9.24$; $p < 0,01$).

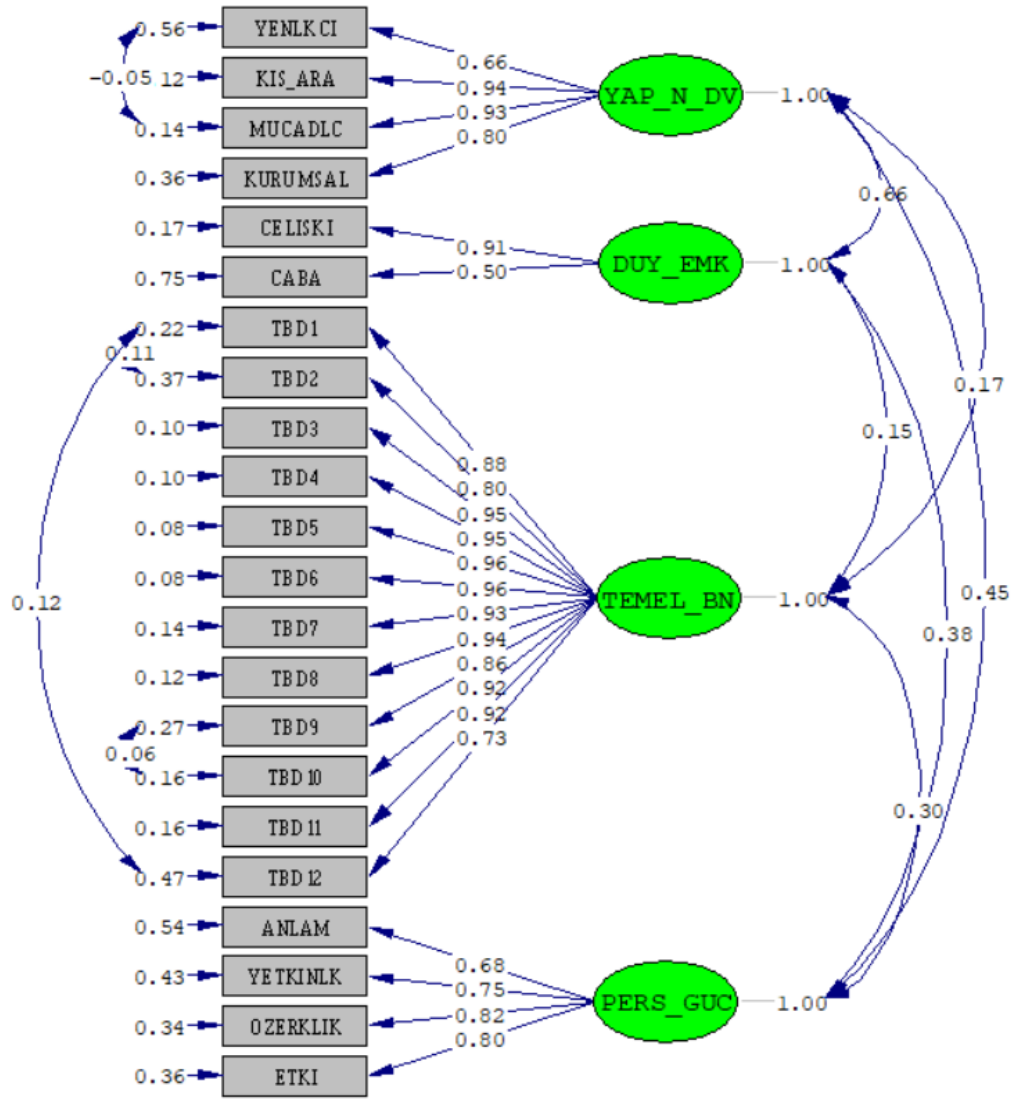
Şekil 4.5’de yer alan birinci model incelendiğinde, temel benlik düzeylerinin yapıcı norm dışı davranış üzerinde olumlu bir etkisi ($\beta = 0.17$; $t = 2.24$; $p < 0,01$) olduğu belirlenmiş modele aracı model olan personel güçlendirme değişkeni eklenince personel güçlendirmenin yapıcı norm dışı davranış üzerindeki etkisi devam etmediği görülmüştür ($\beta = 0.02$; $t = 0.63$; $p > 0,05$).

Bu sonuçlar duygusal emeğin yapıcı norm dışı davranışlar üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin kısmi aracılık rolü olduğu, ve temel benliğin yapıcı norm dışı davranışlar üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin tam aracılık rolü olduğu hipotezlerin kabul edildiğini göstermektedir. Aracılık hipotezlerine ait sonuçlar tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16: Aracılık modeline ait t-değerleri ve açıklanan varyans düzeyleri

Hipotezler	Yollar	Standart Değ.	t değeri	Hipotez Sonucu
H6:Duygusal Emek Düzeylerinin Yapıcı Norm Dışı Davranış Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme Düzeylerinin Aracılık Rolü Vardır.	DUY_EMEK→PERS_GUC→ YAP_N_DV	0.57	9.24**	Kabul
H7: Temel Benlik Düzeylerinin Yapıcı Norm Dışı Davranış Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme Düzeylerinin Aracılık Rolü Vardır.	TEMEL_BN→ PERS_GUC→ YAP_N_DV	0.02	0.63	Kabul

**p<0.01



Chi-Square=551.69, df=197, P-value=0.00000, RMSEA=0.058

Şekil 4.9: Ölçüm Değişkenleri Arasındaki Korelasyonun İncelenmesine Ait Path Diyagramı

Şekil 4.9 ve tablo 4.17 'de yer alan değerler değişkenlere yönelik ayırıştırma geçerliliğinin mevcut olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.17: Modele ilişkin ayırt edici geçerlilik ve korelasyon sonuçları

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)
Yapıcı Normdışı Davranış (1)	0,84			
Duyusal Emek (2)	0,66**	0,73		
Temel Benlik (3)	0,17**	0,15**	0,90	
Personel Güçlendirme (4)	0,45**	0,38**	0,30**	0,76

**p<0.01; Köşegen üzerindeki koyu değerler AVE değerlerinin kareköküdür.

Tablo 4.18 incelendiğinde yapıcı normdışı davranış ile duygusal emek arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ($r=0.66$; $p<0.01$), temel benlik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli ($r=0,17$; $p<0.01$) ve personel güçlendirme arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ($r=0,45$; $p<0.01$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Duygusal emek ile temel benlik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli ($r=0,15$; $p<0.01$) ve personel güçlendirme arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli ($r=0,38$; $p<0.01$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Temel benlik algısı ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli ($r=0,30$; $p<0.01$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.18: Ölçüm değişkenleri arasındaki korelasyon modeline ait uyum iyiliği değerleri

Uyum İndeksi	Kabul İçin Kesişme Noktaları	Araştırma Değeri	Uyum
χ^2 / sd	≤ 3 = Mükemmel Uyum ≤ 5 Orta Düzeyde Uyum	2,800	Mükemmel Uyum
p değeri	$0,05 \leq p \leq 1,00$	,000	Anlamlı
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)	$0,95 \leq$ NFI= Mükemmel Uyum $0,90 \leq$ NFI= İyi Uyum	0,99	Mükemmel Uyum
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI)	$0,95 \leq$ TLI/NNFI= Mükemmel Uyum $0,90 \leq$ TLI/NNFI= İyi Uyum	0,99	Mükemmel Uyum
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	$0,95 \leq$ CFI $\leq 1,00$ =Mükemmel Uyum $0,90 \leq$ CFI $\leq 0,95$ = İyi Uyum	0,99	Mükemmel Uyum
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	$\leq 0,05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = İyi Uyum $\leq 0,10$ = Zayıf Uyum	0,058	İyi Uyum
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	$\geq 0,95$ Mükemmel Uyum $\geq 0,90$ İyi Uyum	0,92	Mükemmel Uyum
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	$\geq 0,90$ Mükemmel Uyum $\geq 0,85$ İyi Uyum	0,91	Mükemmel Uyum
Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (SRMR)	$\leq 0,05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = İyi Uyum $\leq 0,10$ = Zayıf Uyum	0,050	Mükemmel Uyum
RMR	$\leq 0,05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = İyi Uyum $\leq 0,10$ = Zayıf Uyum	0,046	Mükemmel Uyum

Model sonucu uyum değerlerinin mükemmel uyum kriterlerine sağladığı belirlenmiştir. En önemli uyum değeri olan χ^2 değerinin df değerine olan oranı 2,800 ile mükemmel uyum seviyesinde olduğu, RMSEA değerinin ise 0,058 ile yine kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu diğer tüm uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

4.1.7. Farklılık analizlerine ilişkin bulgular

Araştırma modelinin doğrulanması ve etkilerin kanıtlanmasının akabinde, belirlenen hipotezlere göre ölçeklerin otelleri yapısal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği sınanmıştır. Bağımsız iki değişken arasında olan farklılıklar t-testi, ikiden fazla olan bağımsız değişkenler arasındaki farklılıklar One-way Anova testleri yardımıyla saptanmıştır.

Bu bağlamda ilk olarak, t-testi analizler gerçekleştirilmiştir. İki gruptan oluşan otel çeşidi ve otel yıldız sayısı özelliklerine göre belirlenen ölçeklerin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesinde, bağımsız iki grup arası farklılıkların testi yönteminden (Independent sample t-test) faydalanılmıştır. T-testi bağımsız değişken durumlarının en çok iki olduğu durumlarda, inceleme noktası olan değişken çerçevesinde gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığının değerlendirilmesinde yararlanılmıştır (Altunışık vd. 2012: 183). Bu test yardımıyla, bağımsız değişkenlere yüklenen değerlerin, bağımlı değişkendeki değişime tabii olarak değişim olup olmadığının belirlenmesini sağlamaktadır (Kozak, 2014: 152).

Araştırmada ikiden çok bağımsız değişkenin aritmetik ortalama değerlerinin birbirlerinden farklı olup olmadığının araştırılması için One-way Anova (Varyans Analizi) testinden faydalanılmıştır. One-way Anova, iki veya daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır (Kozak, 2014: 152; Kalaycı, 2016: 131). Burada yapıcı normdışı davranış, duygusal emek, personel güçlendirme ve temel benlik ölçeklerinin otel türü (ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir) değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Hem T-testi hemde One-way Anova analizi için farklılık olabilmesi için p değerinin 0,05 değerinden küçük olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra varyansların homojenliği testi sonucunda (Levene testi) grup varyanslarının homojenlik sağlanmadığı durumda yani p değerinin 0,05'ten düşük olduğu durumda ($p < 0,05$) tek yönlü varyans analizinin ilk olan şartı sağlanmamış olacaktır. Bu gibi ANOVA testinin yapılmasının uygun olmaması durumların da alternatif olarak “Welch” ve “Brown-Forsythe” testleri yapılabilmektedir. “Welch” ve “Brown-Forsythe” testleri arasında da kıyas olarak “Welch” testi daha güçlü olup daha sık tercih edilmektedir (Durmuş vd., 2016:133). Bu çerçevede yapılan

araştırmada daha güçlü ve etkin kullanılan “Welch” testi tercih edilmiştir. Welch testi için gruplar arası anlamlı bir farklılığın olması halinde 0,05’ten küçük ise, bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak hedefiyle ikili karşılaştırmalardan “Games-Howell” testi yapılmıştır (Kayri, 2009).

H8: Otel işletmelerinde duygusal emek algısı otellerin yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.19’da, otellerin yapısal özellikleriyle duygusal emek boyutları arasında karşılaştırma yapmak amacıyla t-testi sonuçları görülmektedir. Bu teste göre;

Kıyı ve şehir otelleri arasında “duygusal çelişki” boyutu bakımından istatistiksel anlamlı farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumun bir sonucu olarak H8a (Otel işletmelerinde duygusal çelişki kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.) ve H8e (Otel işletmelerinde duygusal çaba algısı 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.) hipotezi red edilmiştir.

Bu bulgu dışında H8b (Otel işletmelerinde duygusal çelişki algısı 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.), 5 yıldızlı otellerin ortalamasının 4,0398 olduğu 4 yıldızlı otellerin ise 3,8098 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H8d (Otel işletmelerinde duygusal çaba algısı kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.), duygusal çaba ortalaması kıyı otellerinde daha yüksek görülmüştür. Duygusal çabada kıyı otellerinin ortalaması 3,9351, şehir otellerinin ortalaması 3,7245 olarak görülmüştür. Hipotezlerinde anlamlı farklılıklar çıktığı için bu hipotezler kabul edilmiştir.

Tablo 4.19: Otel yapısal özelliklerinin duygusal emek ölçek boyutları ile karşılaştırılması.

Faktör Boyutları	Otelin Yapısal Özellikleri	n	Mean	p
Duygusal Çelişki	Kıyı	267	3,9251	0,760
	Şehir	271	3,8988	
Duygusal Çelişki	4 yıldızlı	157	3,8098	0,027*
	5 yıldızlı	381	4,0398	
Duygusal Çaba	Kıyı	267	3,9351	0,044*
	Şehir	271	3,7245	
Duygusal Çaba	4 yıldızlı	157	3,8280	0,760
	5 yıldızlı	381	3,7935	

Elde edilen bulgular doğrultusunda kıyı otellerindeki duygusal çaba durumunun şehir otellerindeki duygusal çaba durumuna göre daha yüksektir. Bu durumun sebepleri, kıyı

otellerinin sezonluk hizmet vermesi, yapılan işin yoğunluğunun şehir otellerine nazaran daha çok olması ve bu da ani duygusal geçişleri beraberinde getirmektedir. Duygusal çelişkinin 5 yıldızlı otellerde fazla olmasının nedeni ise, prosedürlerin 5 yıldızlı otellerde fazla olmasından kaynaklı personellerin duygusal çelişki içerisinde olmalarıdır. Çünkü daha yapmacık roller, farklı davranış sergileme burada yer almaktadır.

Tablo 4.20: Otel sahiplik türünün duygusal emek boyutları ile karşılaştırılması.

Faktör Boyutları	Otelin Sahiplik Türü	n	Mean	Homg.	ANOVA/WELCH	p
Duygusal Çelişki	Ulusal Bağımsız	250	3,8989	0,859	ANOVA	0,958
	Ulusal Zincir	142	3,9185			
	Uluslararası Zincir	146	3,9276			
Duygusal Çaba	Ulusal Bağımsız	250	3,8680	0,474	ANOVA	0,469
	Ulusal Zincir	142	3,7793			
	Uluslararası Zincir	146	3,7169			

Tablo 4.20'ye göre; H8c (Otel işletmelerinde duygusal çelişki algısı ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.) ve H8f (Otel işletmelerinde duygusal çaba algısı ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.) hipotezlerinde anlamlı farklılıklar çıkmadığından ötürü bu hipotezler red edilmiştir.

H9: Otel işletmelerinde benlik algısı otellerin yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4. 21'de, otellerin yapısal özellikleriyle temel benlik değerlendirmeleri boyutu arasında karşılaştırma yapmak amacıyla t-testi sonuçları görülmektedir. Bu teste göre;

H9a (Otel işletmelerinde benlik algısı kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.) ve H9b (Otel işletmelerinde benlik algısı 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.) hipotezlerinde anlamlı farklılıklar çıkmadığından ötürü bu hipotezler red edilmiştir.

Tablo 4.21: Otel yapısal özelliklerinin benlik algısı boyutları ile karşılaştırılması.

Faktör Boyutları	Otelin Yapısal Özellikleri	n	Mean	P
Temel Benlik	Kıyı	267	3,6217	0,830
	Şehir	271	3,5975	
Temel Benlik	4 Yıldızlı	157	3,5525	0,521
	5 Yıldızlı	381	3,6330	

Tablo 4. 22’ye göre; yapılan Anova testine dayanarak H9c (Otel işletmelerinde benlik algısı ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.) hipotezi anlamlı farklılıklar çıkmadığından ötürü bu hipotez red edilmiştir.

Tablo 4.22: Otel sahiplik türünün temel benlik değerlendirmeleri boyutu ile karşılaştırılması.

Faktör Boyutları	Otelin Türü	Sahiplik	n	Mean	Homg.	ANOVA/WELCH	p
Temel Benlik Değerlendirmeleri		Ulusal Bağımsız	250	3,6397	0,390	ANOVA	0,703
		Ulusal Zincir	142	3,5305			
		Uluslararası Zincir	146	3,6347			

H10: Otel işletmelerinde yapıcı normdışı davranışın otellerin yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.23’de, Otel çeşitlerinin yapıcı normdışı davranış boyutları arasında karşılaştırma yapmak amacıyla t-testi sonuçları görülmektedir. Bu teste göre;

Kıyı ve şehir otelleri arasında “kurumsal normdışı davranış” boyutu bakımından istatistiksel anlamlı farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kıyı otelleri kurumsal normdışı davranış boyutu puan ortalaması 4,1124 iken şehir otelleri ortalaması 3,8552’dir. Buna göre kıyı otellerindeki kurumsal normdışı davranış algısı şehir otellerindekine göre daha yüksektir. Bu durumun bir sonucu olarak H10i (Otel işletmelerinde kurumsal davranışın kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Bu bulgular dışında H10d (Otel işletmelerinde kişilerarası davranışın kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.), H10g (Otel işletmelerinde mücadeleci davranışın kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.), H10a (Otel işletmelerinde yenilikçi davranışın kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.) hipotezlerinde anlamlı farklılıklar çıkmadığından ötürü bu hipotezler red edilmiştir.

Tablo 4.23: Otel çeşitlerinin yapıcı normdışı davranış ölçek boyutları ile karşılaştırılması.

Faktör Boyutları	Otelin Yapısal Özellikleri	n	Mean	P
Yenilikçi Davranış	Normdışı Kıyı Şehir	267 271	4,2177 4,2300	0,835
Mücadeleci Davranış	Normdışı Kıyı Şehir	267 271	3,5845 3,6292	0,671
Kişilerarası Davranış	Normdışı Kıyı Şehir	267 271	3,6150 3,6411	0,809
Kurumsal Davranış	Normdışı Kıyı Şehir	267 271	4,1124 3,8552	0,003*

Elde edilen bulgular doğrultusunda kıyı otellerindeki kurumsal normdışı davranış durumunun şehir otellerindeki kurumsal normdışı davranış durumuna göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise, kıyı otellerinde ikram yapma, misafiri tölere etme ve cevaplarına karşılık vermek adına yapılan davranışların yüksek olmasıdır.

Tablo 4.24: Otel yıldız sayısının yapıcı normdışı davranış ölçek boyutları ile karşılaştırılması.

Faktör Boyutları	Otelin Yapısal Özellikleri	n	Mean	P
Yenilikçi Davranış	Normdışı 4 yıldızlı 5 yıldızlı	157 381	4,1758 4,2436	0,388
Mücadeleci Davranış	Normdışı 4 yıldızlı 5 yıldızlı	157 381	3,5439 3,6325	0,365
Kişilerarası Davranış	Normdışı 4 yıldızlı 5 yıldızlı	157 381	3,5924 3,6426	0,566
Kurumsal Davranış	Normdışı 4 yıldızlı 5 yıldızlı	157 381	3,8360 4,0433	0,036*

Tablo 4.24’de, Otel yıldız sayısının yapıcı normdışı davranış boyutları arasında karşılaştırma yapmak amacıyla t-testi sonuçları görülmektedir. Bu teste göre;

4 ve 5 yıldızlı oteller arasında “kurumsal normdışı davranış” boyutu bakımından istatistiksel anlamlı farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. 5 yıldızlı otellerin kurumsal normdışı davranış boyutu puan ortalaması 3,3918 iken 4 yıldızlı otellerin ortalaması 3,1152’dir. Buna göre 5 yıldızlı otellerin kurumsal normdışı davranış algısı 4 yıldızlı otellere göre daha yüksektir. Bu durumun bir sonucu olarak H10j (Otel işletmelerinde kurumsal davranışın 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Bu bulgular dışında H10b (Otel işletmelerinde yenilikçi davranışın 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.), H10e (Otel işletmelerinde kişilerarası davranışın 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.) ve H10h (Otel işletmelerinde mücadeleci davranışın 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre

farklılık göstermemektedir.) hipotezlerinde anlamlı farklılıklar çıkmadığından ötürü bu hipotezler red edilmiştir.

Tablo 4.25: Otel sahiplik türünün yapıcı normdışı davranış boyutları ile karşılaştırılması.

Faktör Boyutları	Otelin Türü	Sahiplik n	Mean	Homg.	ANOVA/WELCH	P	FARK
Yenilikçi Normdışı Davranış	Ulusal Bağımsız	250	4,1984	0,163	ANOVA	0,385	
	Ulusal Zincir	142	4,2000				
	Uluslararası	146	4,2904				
	Zincir						
Mücadeleci Normdışı Davranış	Ulusal Bağımsız	250	3,6288	0,490	ANOVA	0,644	
	Ulusal Zincir	142	3,5254				
	Uluslararası	146	3,6479				
	Zincir						
Kişilerarası Normdışı Davranış	Ulusal Bağımsız	250	3,6853	0,095	ANOVA	0,478	
	Ulusal Zincir	142	3,5258				
	Uluslararası	146	3,6290				
	Zincir						
Kurumsal Normdışı Davranış	Ulusal Bağımsız	250	3,9580	0,322	ANOVA	0,570	
	Ulusal Zincir	142	3,8504				
	Uluslararası	146	3,8853				
	Zincir						

Tablo 4. 25’de Otel sahiplik türünün yapıcı normdışı davranış boyutları arasında karşılaştırma yapmak amacıyla One-way Anova/Welch testi sonuçları görülmektedir. Bu testlere göre;

H10c (Otel işletmelerinde yenilikçi davranışın ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.), H10f (Otel işletmelerinde kişilerarası davranışın ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.), H10ı (Otel işletmelerinde mücadeleci davranışın ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.) ve H10k (Otel işletmelerinde kurumsal davranışın ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.) hipotezlerinde anlamlı farklılıklar çıkmadığından ötürü bu hipotezler red edilmiştir.

H11: Otel işletmelerinde personel güçlendirme otellerin yapısal özelliklerine nazaran farklılık göstermektedir.

Tablo 4.26’da, otellerin yapısal özellikleriyle personel güçlendirme boyutları arasında karşılaştırma yapmak amacıyla t-testi sonuçları görülmektedir. Bu test bulgusuna göre;

4 ve 5 yıldızlı oteller arasında “anlam” boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. 5 yıldızlı otellerin anlam boyutu puan ortalaması 4,5652 iken 4 yıldızlı otellerin ortalaması 4,4204’dür. Buna göre 5 yıldızlı otellerin anlam algısı 4 yıldızlı otellere göre daha yüksek olmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak H11b (Otel işletmelerinde anlam 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir. 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında “yetkinlik” boyutu bakımından istatistiksel anlamlı farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. 5 yıldızlı otellerin yetkinlik boyutu puan ortalaması 4,4121 iken 4 yıldızlı otellerin ortalaması 4,2463’dür. Buna göre 5 yıldızlı otellerin anlam algısı 4 yıldızlı otellere göre daha yüksektir. Bu durumun bir sonucu olarak H11e (Otel işletmelerinde yetkinlik 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir. 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında “özerklik” boyutu bakımından istatistiksel anlamlı farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. 5 yıldızlı otellerin özerklik boyutu puan ortalaması 4,1452 iken 4 yıldızlı otellerin ortalaması 3,9321’dir. Buna göre 5 yıldızlı otellerin özerklik algısı 4 yıldızlı otellere göre daha yüksektir. Bu durumun bir sonucu olarak H11j (Otel işletmelerinde özerklik 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Bu farklılıklar göstermektedir ki; 5 yıldızlı otellerde personel güçlendirme olgusunun daha yüksek olduğu, 4 yıldızlı otellere nazaran kalite farkı olduğundan ötürü 5 yıldızlı otellerde personel güçlendirmenin desteklendiği ve personel yetkilerinin güçlendirilip müşterilerle daha rahat etkileşimin olduğunu söyleyebiliriz.

H11a (Otel işletmelerinde anlam kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.), H11d (Otel işletmelerinde yetkinlik kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.), H11g (Otel işletmelerinde özerklik kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.), H11b (Otel işletmelerinde anlam ve yetkinlik 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.), H11i (Otel işletmelerinde etki kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.) ve H11j (Otel işletmelerinde etki 4 ve 5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.) hipotezlerinde anlamlı farklılıklar çıkmadığından ötürü bu hipotezler red edilmiştir.

Tablo 4.26: Otel yapısal özelliklerinin personel güçlendirme ölçek boyutları ile karşılaştırılması.

Faktör Boyutları	Otelin Yapısal Özellikleri	n	Mean	P
Anlam	Kıyı	267	4,5181	0,937
	Şehir	271	4,5129	
Anlam	4 yıldızlı	157	4,4204	0,045*
	5 yıldızlı	381	4,5652	
Yetkinlik	Kıyı	267	4,3820	0,602
	Şehir	271	4,3456	
Yetkinlik	4 yıldızlı	157	4,2463	0,047*
	5 yıldızlı	381	4,4121	
Özerklik	Kıyı	267	4,1061	0,572
	Şehir	271	4,0603	
Özerklik	4 yıldızlı	157	3,9321	0,024*
	5 yıldızlı	381	4,1452	
Etki	Kıyı	267	3,9688	0,391
	Şehir	271	3,8918	
Etki	4 yıldızlı	157	3,8662	0,380
	5 yıldızlı	381	3,9563	

Tablo 4.27'ye göre, H11c (Otel işletmelerinde anlam ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.) ve H11k (Otel işletmelerinde etki ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.) bu hipotezler arasında anlamlı farklılık olduğundan dolayı hipotezler kabul edilmiştir.

Elde edilen bulguya göre, anlam boyutunda fark uluslararası zincir ve ulusal bağımsız arasında olmaktadır. Bu da gösteriyor ki, uluslararası zincir oteller personellerine anlam noktasında ulusal bağımsız otellere göre daha önem vermektedirler. Kurumsallaşma arttıkça personel güçlendirmedeki anlam artmaktadır. Etki boyutunda fark uluslararası zincir ile yerel zincir oteller arasında olmuştur. Bu da; personel güçlendirme konusundaki etkinin kurumsal işletmelerde daha fazla yerelde ise bu noktada daha az olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.27: Otel sahiplik türünün personel güçlendirme boyutları ile karşılaştırılması.

Faktör Boyutları	Otelin Türü	Sahiplik n	Mean	Homg.	ANOVA/WELCH	P	FARK
Anlam	Ulusal Bağımsız	250	4,4760	0,002	WELCH	0,035*	3>1
	Ulusal Zincir	142	4,4624				
	Uluslararası Zincir	146	4,6621				
Yetkinlik	Ulusal Bağımsız	250	4,3133	0,131	ANOVA	0,222	
	Ulusal Zincir	142	4,3545				
	Uluslararası Zincir	146	4,4589				
Özerklik	Ulusal Bağımsız	250	4,0587	0,091	ANOVA	0,489	
	Ulusal Zincir	142	4,0446				
	Uluslararası Zincir	146	4,1621				
Etki	Ulusal Bağımsız	250	3,9547	0,051	ANOVA	0,016*	3>2
	Ulusal Zincir	142	3,7324				
	Uluslararası Zincir	146	4,0799				

H11e (Otel işletmelerinde yetkinlik ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.) ve H11ı (Otel işletmelerinde özerklik ulusal, ulusal zincir ve uluslararası zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.) hipotezinde anlamlı farklılıklar çıkmadığından ötürü bu hipotez red edilmiştir.

4.2. Nitel Bulguların Tartışılması

Otel işletmelerindeki duygusal emek algısı, temel benlik değerlendirmelerinin yapıcı normdışı davranışa etkisini ölçmek amacıyla nicel anket formunun şekil alması hasebiyle oluşan problemlerin giderilmesi, işletme refahının korunmasına dair fikirleri elde etmek amacıyla otel yöneticileriyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler çerçevesinde nicel anket formunda personel güçlendirme algısında yer alması belirlenmiştir.

Görüşme içerisinde yer alan sorular, uzman görüşler alınarak araştırmanın geleceğinin daha açık olması için oluşturulmuştur. Bu çerçevede yöneticilerden soruları şuan ki otellerinden güncel olarak veya yakın zamandaki tecrübelerine dayanarak cevaplandırmaları istenmiştir. Çünkü bu durumun araştırmaya güncel bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

Yapıcı normdışı davranış, duygusal emek ve temel benlik ile alakalı yöneticilerin genel yorumları ve güncel yaklaşımlarının alınması ile tecrübelerini, fikirlerini ortaya koymalarına olanak sağlayarak güvenilir ve geçerli sonuçlara ulaşılmalarına neden olmaktadır. Bu çerçevede görüşmelere dair yöneticilerin demografik ve iş bilgileri tablolastırılmıştır (bkz. Tablo 3.6)

Duygusal emeğin ve temel benliğin yapıcı normdışı davranışa olan etkisine dair otel yöneticilerinin değerlendirmeleri çerçevesinde yapılan görüşmelerde Tablo 4.27’de görüldüğü üzere katılımcıların 5’i kadın, 17’si erkektir. Bu çerçevede örneklem grubunda erkek üyelerin ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bunun en büyük nedenlerinden biri Türkiye’de otelcilik sektöründe hizmet gücü yüksek olduğundan ötürü erkek egemen bir yapı hakim olmaktadır. Kadın yöneticiler ağırlıklı olarak odalar bölümü (H&K), insan kaynakları, muhasebe gibi departmanlarda yer almaktadırlar. Operasyon departmanlarına nazaran kadınlar destek departmanlarında hakim olabilmektedirler.

Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında 9’u 26-35 yaş, 6’sı 36-45 yaş, %8’ i 46-55 yaş ve 1’i 56 yaş üzerindedir. Bu çerçevede yöneticilerin 26-45 yaş aralarında oldukları bulgusuna rastlanmıştır. Bu çerçevede orta yaşlarda orta kademeli otel yöneticisi olunabileceğini kanıtlar niteliktedir. Ayrıca 46-55 yaş aralığında yadsınamaz derecede pay sahibidir. Bunun nedeni, bu yaştaki yöneticilerin tecrübe, bilgi ve birikim sahibi olmalarıdır. 56 yaş ve üzeri bireylerin sayısının az olması ise daha dinamik, güncelitemeye sahip olan yöneticilere ihtiyaç duyulmasıdır.

Katılımcıların 16’sı lisans mezunu iken, %5’i önlisans ve 1’i lisansüstü mezundur. Bu çerçevede otel işletmelerinde eğitim seviyesi yüksek yöneticilerin yer aldığı bulgusuna rastlanmıştır. Bununda en önemli sebeplerinden bir sektörün dinamik olması ve bilgi düzeyi zayıf olan birinin sektörde ilerleyemeyeceğidir.

Örneklemin 7’si, yiyecek içecek müdürü, 4’ü ön büro müdürü, 3’ü insan kaynakları müdürü, 2’si odalar bölümü (H&K), 2’si muhasebe müdürü ve 2’si genel müdürdür. 1’i gece müdürü ve 1’i peyzaj müdürüdür. Buna göre katılımcıların çoğunluğu yiyecek-içecek müdürlerinden oluşmaktadır. Bu durumun sebeplerinden birisi de operasyonel anlamda yiyecek-içecek departmanlarının yoğun olması ve çalışan sayılarındaki yüksekliktir. Bu departmanda yöneticilerin örgütsel davranışa daha çok maruz kalmalarından ötürü katılımcıların bu departmandan oluşmasıdır.

Tablo 4.28: Otel yöneticilerine dair demografik bilgiler

		n
Cinsiyet	Kadın	5
	Erkek	17
	Toplam	22
Yaş	26-35	9
	36-45	6
	46-55	8
	56 ve üzeri	1
	Toplam	22
Eğitim Durum	Önlisans	5
	Lisans	16
	Lisansüstü	1
	Toplam	22
Pozisyon	Ön Büro Müdürü	4
	Odalar Bölümü Müdürü (H&K)	2
	Yiyecek-İçecek Hizmetleri Müdürü	7
	İnsan Kaynakları Müdürü	3
	Muhasebe Müdürü	2
	Genel Müdür	2
	Gece Müdürü	1
	Peyzaj Müdürü	1
	Toplam	22

Tablo 4.28’de görüşme yapılan yöneticilerin görev aldıkları otel çeşitlerine yer verilmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin 11’i şehir otellerinde, 11’i kıyı otellerinde çalışmaktadır. 5 yıldızlı otellerde görev yapan 15 yönetici, 4 yıldızlı otellerde görev yapan ise 7 yöneticidir.

Tablo 4.29: Otel yöneticilerinin çalıştıkları otellerin yapısal bilgileri

			n
Otelin Türü	Yerleşim Yeri	Kıyı Oteli	11
		Şehir Oteli	11
		Toplam	22
Otelin Türü	Yıldız Sayısı	4 Yıldızlı	7
		5 Yıldızlı	15
		Toplam	22

Nihai olarak 22 yöneticinin yer aldığı görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi ile ortaya çıkarılmıştır. Yöneticilerin vermiş olduğu cevapların her biri farklı dosyalara kaydedilmiş olup aynı zamanda numaralandırılmıştır (K1, K2, K3.....K22). Yöneticilerin duygusal emek algısı, temel benlik değerlendirmelerinin yapıcı normdışı davranışa etkisi hakkındaki düşüncelerini tespit edebilmek için açık uçlu dokuz soruya yer verilmiştir. Cevaplar ise, birbirine benzeyen kilit sözcük ve söz öbekleri ile kodlanarak analiz edilmiştir. Aynı sözcük ve söz öbeğini kullanarak sorulara cevaplar

veren yöneticiler aynı cevabın olduğu kategori içine alınmıştır. EK-F’de olan bu içerik analiziyle ilgili oluşturulmuş tablonun sol tarafında kategorize edilmiş kilit söz öbeklerine yer verilirken sağ tarafında yönetici yanıtlarının sayısal karşılığı yer almakta ve hangi yöneticinin o kategoride cevap verdiği numaralarla belirtilmektedir.

Analizlerden çıkarılan sonuçlara göre, otel işletmelerinde kural esnetilmesinin yapıcı normdışı davranış paradigmasıyla olduğuna rastlanmaktadır. Bunlardan en çoğu yöneticilerin olaydan olaya ve durumdan duruma göre kuralların esnetildiğini savunmuş olmalarıdır. Kıyı oteli yöneticileri bu noktada işgörene daha çok kuralları esnetebilir derken şehir otellerinde ise kuralların esnetilmemesine dair yönetici görüşü fazladır. Şehir otellerinde inisiyatifin sınırlı olduğu yapılsa bile müşteri memnuniyeti söz konusu ise yapılmalı görüşü hakim olmaktadır. Bu durumun nedeni ise, kıyı otellerinin genel olarak sezonluk olması ve işgörenin belirli bir zaman diliminde çalışıp gittiğinden ötürü kurallar daha esnek olmaktadır. Şehir otellerinde genel olarak işgören devir hızı daha düşüktür. Bu nedenle daha kalıcı çözümler ve politikalar burada benimsenmektedir.

Bununla birlikte kurallar esnetildiğinde personelin tutumu noktasında yapıcı normdışı davranış, benlik ve duygusal emek çerçevesinde cevaplar ele alınmaktadır. Kurallar esnetildiğinde tutumlarda değişimler meydana gelmektedir. 5 yıldızlı otellerde tutum değişimi 4 yıldızlı otellere nazaran fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu da 5 yıldızlı otellerdeki kalabalık ve personel sayısının fazlalığıyla ilgili bir olmaktadır. Böylece denetim mekanizması da zayıflamaktadır.

Tutumlarda farklılık varsa kaynağı ile ilgili sonuç ele alındığında, yöneticilerin ağırlıklı görüşünün bireysellik ve özgüven kaynaklı olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin tutumlarda farklılık olup işletme değerlerini zora sokacağına belirtmişlerdir. Şehir otellerinde tutum ve davranışların kontrolünün yöneticilerin daha hızlı bir şekilde cevap verdiklerini belirtmişlerdir. Bunun en önemli nedeni, şehir otellerinde çalışan sayısının kıyı otellerine nazaran az olması ve şehir otellerindeki iş disiplini olarak gösterilebilir.

İşgörenlerin fikirleri ve görüşlerinin benimsenmesine dair sonuç için yöneticilerin tamamına yakınının hem fikir oldukları görülmektedir. Yöneticiler işgörenlerin fikirlerinin her daim kendileri için önemli olduğunu farklı bakış açılarına açık

olduklarını belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak, otel çalışanlarının eğitim seviyesinin yüksek olmasından kaynaklı olduğu ifade edilebilir.

İşgörenlerin ikram yapma konusundaki durumları ile ilgili sonuç hem yapıcı normdışı davranış konusuyla hemde işgörenin güç durumuna dair önemli bir sonuçtur. Kıyı otellerde konuya olumlu bakılırken şehir otellerinde daha titizlikle ele alınmıştır. Bunun sebebi ise kıyı otellerde ağırlıklı olarak her şey dahil sisteminin etkin olmasıdır. Çünkü gıda veya içecek olarak hesabı müşteri kullanım alanlarında gözetilmediğindendir. Sadece genel maliyetleme yapılmaktadır. Şehir otellerinde ise, durum farklılaşmaktadır. Her bir kalem ürün için adisyon veya fiş kesimi olduğundan ötürü otel işgörenlerine sorumluluk yüklenmektedir. Ayrıca yöneticiler ikramın sebebinin önemli olduğunu dile getirmişlerdir. Hata telafisi mi yoksa üst segmentteki misafiri mutlu etmek mi? Bunun sorgulanması olduktan sonra kısmi izin verilebileceği ifade edilmiştir.

İşgörelere yönelik yönetim uygulamaları konusundaki durumlarla ilgili olarak yöneticilerin genel olarak işgörelerin yanında olduklarını oryantasyon ve eğitime önem verdiklerine dair sonuçlar ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda şehir otellerinin yöneticilerinin kıyı otel yöneticilerine nazaran daha önemsemediği sayıca fazla olmaktadır. Bunun nedeni ise, işgörelerin şehir otellerinde daha uzun süre çalışmalarından kaynaklı olmalarıdır. Hatta işgörelerin şehir otellerinde emekli olup ayrıldıkları da bilinmektedir.

Otel yöneticilerinin olumlu olan etik ihlallerine dair sonuçlarına göre, kıyı otellerinde bir kısım müsaade edildiği hatta bu durum müşterilerce rahatsızlık vermiyorsa yönetici olarak bizim içinde sorun değil bakış açısı hakim olmaktadır. Duyulan rahatsızlık sonucu da işgörelere yaptırımlar uygulandığı ele alınmaktadır. Şehir otellerinde ise yöneticiler olumlu sonuçlansa dahi etik ihlallerinin olmaması gerektiğini bilhassa ön büro departmanın yapılan olumlu etik ihlallerin işletme düzenine olumsuz olarak döndüğünü belirtmektedirler. Bunun nedeni ise, şehir otellerinde standartlaşma ve müşteri portföyü daha net olarak belirli olduğundan ötürü olumlu etik ihlallere bakış açısı olumsuz olmaktadır.

İşletme içerisinde hayret verici davranışlar ile karşılaşıldığında ne tür yaptırımlarla karşı karşıya kalınır ile ilgili yönetimin tutumuna dair sonuçlara bakıldığında, otel içerisinde insan kaynakları departmanlarının ve yöneticilerinin tavrı ve duruşları yakın olmaktadır.

Suçun veya durumun yapısı önemli olmaktadır. Ağır bir suç otel türü yapısı veya yıldız seviyesi farketmeksizin kişinin iş akdinin feshine neden olmaktadır. Yöneticiler bu noktada işletme çıkarlarının ön planda olduğunu beyan etmişlerdir. Bunun nedeni ise, kar amacı güden otel işletmelerinin gelecek kaygısına neden olan işgören davranışlarının önüne geçmesidir.

Bununla birlikte yöneticilerin bilhassa okul-sektör buluşmalarının sık olması akademisyenlerin gelecek noktasında sorun gördüklerinde sektör temsilcilerini yönlendirmesinin olumlu olacağı gibi sonuçlarda ele alınıp paylaşılmıştır. Ayrıca mevsimsellik yani sezonluk personel sorununun gittikçe arttığının kalifiyeli elemanların sektörü bıraktığı ve asgari ücretin üzerine çıkılamadığı gibi problemlerin olduğu yöneticilerce ele alınmıştır.

4.3. Bulguların Bir Bütün Olarak Özet Değerlendirilmesi ve Tartışılması

Hazırlanan tez araştırmasında Ankara ve Muğla'da yer alan (şehir- kıyı), (ulusal bağımsız-ulusal zincir-uluslararası zincir) ve (4-5 yıldızlı) otel işletmelerinde anket tekniği ve görüşme formuyla yürütülmüştür. Araştırmada 538 otel çalışanı ve 22 otel yöneticisine ulaşılmıştır. Bu bireylerin verdikleri cevaplar ışığında duygusal emek ve temel benlik değerlendirmelerinin yapıcı normdışı davranış üzerindeki etkileri ve personel güçlendirmenin aracılık rolü sorgulanmıştır.

Tez araştırmasında otel işgörenlerinin ve otel yöneticilerinin demografik ve işlerine dair bilgileri yüzdelerle belirlenmiştir. Yüzdelere göre, otel işgörenlerinin %54,6'sı erkek çalışanlardan meydana gelmektedir. Otel işletmelerinde işgörenlerin %85'i 13-35 yaş grubundadır, %71,7'si bekar, %78,8'i gibi çoğunluk ise üniversite mezunu olmaktadır. İşgörenlerin %65,6'sının turizm eğitimi aldığı ve bu oranın %72,3'ünün üniversite düzeyinde eğitim aldığı bulgulanmıştır.

Otel işletmelerinde işgörenlerde erkeklerin kadınlara çoğunlukta oluşmasının nedeni, operasyon ve hizmet ağırlığının oldukça fazla olması etkili olmaktadır. Bununla birlikte 8 saat ve üzeri vakitte ayak üstü çalışma şeklinin olmasıdır. Fiziki yapı olarak kadınların bu noktada zorlanmaları ve gece mesailerinde bulunmamaları veya sınırlıca olmaları işgören seçme konusunda erkekleri bir adım öne çıkarmaktadır. Bu durumla otel

işletmelerinin insan kaynakları departmanları planlamalarını işgören pozisyonlarına uygun ayarlamaktadırlar.

işgörenlerin genel olarak 18-35 yaş aralığında bulunması işgörenlerin çoğunlukla genç, dinamik ve üretken yapıda olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Böylece otel işletmelerinde yaş itibariyle enerji durumu yüksek bireylere ihtiyaç duyulduğunu kanıtlar nitelikte olmaktadır. Orta yaş ve üzerindeki bireyler ise alt kademelerden ziyade daha çok yönetici pozisyonlarına terfi etmiş veya başka işletmelerde pozisyon almış vaziyettedirler. Bunun yanında genç yaşlarda otel işletmelerinde çalışıp sonradan sektör veya meslek grubu değiştiren bireylerin sayısı oldukça fazladır.

Otel işletmeleri işgörenlerinin yüksek çoğunluğunun bekar olması, genç yaşlarda iken sektöre devam edilmesiyle açıklanabilmektedir. Evlilik öncesi genç çağlarda yaşam şartlarının ve evlilik sorumluluğunun olmaması çalışanları içinde cazip olmaktadır. Ayrıca otel işletmelerinde operasyonların farklı saatlerde olması nedeniyle evlilik bireyleri işine vermekten alıkoyabilmektedir. Evlilik ve özel yaşam ön plana alınıp farklı sektörde iş kollarında iş aramaktadırlar. Böylece sektörde kalifiye eleman sorununu da beraberinde getirmektedir.

Otel işletmelerinde faaliyet gösteren işgörenlerin çoğunluğu üniversite düzeyinde eğitim almış olup eğitim seviyesinde oldukça yüksek olduğu bulgusuna rastlanmıştır. Bunun yanında katılımcıların %78,8 gibi büyük bir oranı üniversite mezunudur. Lakin mezunların tamamı turizm eğitimi veren kurumlardan olmamaktadır. Turizmde üniversite eğitimini tamamlayanların oranı ise %48,5 olmaktadır. Katılımcıların yadsınamaz derecede bir oranda olan kısmının turizmde bölümlerinde eğitim görmesi sektörün geleceği adına önem taşımaktadır. Sektörün geleceği adına üniversite mezununun artması da göstermektedir ki bu sektörde çalışacak bireylerin entelektüel bilgi birikimlerinin iyi noktada olması ve eğitim seviyelerini iyi noktalara getirmeleri gerektiğini ön plana çıkarmaktadır.

Sarışık vd. (2006, s. 29) araştırmalarında Türkiye’deki otel işletmelerinde amirlerin ön lisans ve üzeri eğitimi gördükleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumun üst düzeyde olması Türkiye’de eğitim seviyesinin ilerlediğini turizm eğitimine gereken önemin verildiğini ön plana çıkarmıştır. Bu durumda eğitimin artmasıyla hizmet kalitesinin arttığını ve işletmelerin sürdürülebilir bir yapıda olduğu ele öngörülmektedir.

Otel işgörenlerinin çalışmış oldukları departmanlar/birimler ve pozisyonlarına yönelik yüzdelere göre; işgörenlerin %36,4'lük bir bölümü yiyecek içecek hizmetleri departmanında, %18,2 mutfak departmanında, %17,8 ön büro departmanında, %5 oranında kat hizmetleri ve %18,5 oranında ise, diğer departmanlar yer almaktadır. Bununla birlikte, %18,6'sı stajyer, %17,7'si garson, %12,8'i diğer pozisyonlarda %10,2'si resepsiyonist, %5,2'si önbüro şefidir. Katılımcıların %30,5'inin sektörde çalışma süresinin 2-4 yıl, %24,7'sinin 0-1 yıldır. Katılımcıların %46,5'inin şu an faaliyet gösterdiği otelde çalışma süresinin 0-1 yıl, %36,1'inin 2-4 yıl olduğuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun yiyecek-içecek departmanında servis elemanlarından oluşması, otel işletmelerine gelen araştırmacıların yoğun olarak çalışanı olan departmana yönlendirilmesinin bir sonucudur. Bununla birlikte servis vakitleri dışında dinlenme durumu ve serbest zamanı olan operasyonel departmana yönlendirilmektedir. Bu durumla beraber işgörenlerin iş akışına uygun olarak operasyonel departmanlara ulaşılması veri toplama süreçlerinde personel sayılarından dolayı araştırmacıların elini güçlendirecektir.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun 2-4 yıl aralığında olması, otel işletmelerinde faaliyet gösteren işgörenlerin bir süre sonra iş değiştirme eğilimde olduklarını kanıtlar durumdadır. Bu durum kalifiyeli insan gücünün meydana gelmesine ve hizmet kalitesine olumsuz etkilene eğilimine neden olmaktadır.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun şu an faaliyet göstermiş oldukları otel işletmelerinde çalışma zamanının 0-1 yıl arasında olması otel işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olmasını kanıtlar nitelikte olmasıdır. Bunun nedeni olarak sağlayan oteller arasında kalifiyeli personel rekabetinin yüksek olması gösterilebilmektedir.

Araştırmada elde edilen verilerde otellerin %50,4'ü Ankara'da yer alan şehir otelleri çalışanları iken, %49,6'sı Muğla'da yer alan kıyı (sayfiye) oteli çalışanlarıdır. Otellerin %70,8'i 5 yıldızlı otel iken, %29,2'si 4 yıldızlı otellerden oluşmaktadır. Otel işletmelerinin %46,5'i ulusal bağımsız olup %27,1'i uluslararası zincir otellerdir ve ulusal zincir otellerin oranı ise %26,4'tür.

Katılımcıların ulaşılan otel işletmelerinin ağırlığının şehir oteli ve 5 yıldızlı oteller olmasının sebebi olabildiğince eşit düzeyde dağıtılmaya çalışmasından dolayıdır. Şehir otellerinin fazla olmasının nedeni veri toplanan Muğla ilinde şehir otellerinin de olması buna karşılık olarak Ankara ilinde kıyı otel niteliğini taşıyan tesislerin bulunmamasıdır. 5 yıldızlı otellerin daha fazla olması örneklemi oluşturan 4 ve 5 yıldızlı otellerden mümkün mertebe eşit düzeyde veri toplanmaya çalışılmıştır. Ayrıca örneklem grubun bulunduğu şehirlerde 5 yıldızlı otellerin ağırlıklı olması veri sürecini etkilemektedir.

Tez araştırmasında yöneticiler ile ilgili yüzde ile elde edilen demografik bulgulara yönelik; yöneticilerin, %78,3'ü gibi büyük bir oranı erkek, %40,9'u 26-35 yaş aralığında %72,8'i lisans mezunu ve %31,8'i yiyecek-içecek müdürüdür. Müdürlerin %50'si kıyı,%50'si şehir otellerinde çalışmaktadır. Ayrıca %68,2'si 5 yıldızlı otellerde görev yapmaktadır.

Yönetici pozisyonundakilerin büyük bir çoğunluğunun erkek olması Türkiye'deki otel işletmelerinin yöneticilerinin ağırlıklı bir biçimde erkek olması ile ilgili olmaktadır. Kadınların amir olduğu departmanlar çoğunlukla destek departmanları ve operasyonel anlamda da kat hizmetleri departmanıdır. Bu durumun en önemli sebebi kat hizmetleri departmanının kadınların uygun olan alanların temizliği konusunda mahir olmalarıdır. Destek departmanlarında kadınların tercih edilmesinin nedeni ise operasyon ağırlığının oluşmamasıdır. Böylece kadınların destek departmanlarında istihdamı kolaylayacaktır.

Amirlerin önemli kısmının 26-35 yaş grubundan olması orta yaşlarda birim amiri ve hatta otel müdürü olunabileceğini kanıtlar durumdadır. Yaş aralığının orta düzeyde olması sektörde başlayan kalifiye personelin kısa zamanda ayrılması sonucu oluşmasıyla ilgili olmaktadır. Bu durum sayesinde otel işletmelerinde genç ve dinamik yapının kurulmasını sağlamaktadır.

Yöneticilerin büyük çoğunluğunun eğitim seviyelerinin lisans düzeyinde olması, otel işletmelerinde yöneticilerin eğitim seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Böylece yöneticilerin işgörenleri yönlendirmesi ve entelektüel bilgi birikimiyle katkı sağlaması önem taşımaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun yiyecek-içecek departmanından olması, örgütsel davranış durumlarının operasyonel anlamda yüksek olması ile alakalı

olmaktadır. Böylece araştırma konusuna dair açık olarak sayıca üstün olan yiyecek-içecek departmanı yöneticilerinden almak olağan olmaktadır.

Araştırmanın açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre; yapıcı normdışı davranış ölçeği, “yenilikçi normdışı davranış”, “kurumsal normdışı davranış”, “mücadeleci normdışı davranış” ve “kişilerarası normdışı davranış” olmak üzere dört boyut altında toplanmıştır. Bu tez araştırmasında, konuyla alakalı daha önce yapılmış çalışmalara göre en büyük farklılık ise, Türk turizmcilerinin yapıcı normdışı davranışlarını ölçmek adına “kurumsal normdışı davranış” boyutu eklenmesidir. Ölçeğe yeni bir boyutun eklenmesi Türk turizmcileri üzerine yapılacak çalışmalara yön verecektir.

Araştırmanın doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; yapıcı normdışı davranış ölçeği, “yenilikçi normdışı davranış”, “kurumsal normdışı davranış”, “mücadeleci normdışı davranış” ve “kişilerarası normdışı davranış” olmak üzere dört boyut altında doğrulanmıştır. Duygusal emek ölçeği, “duygusal çaba” ve “duygusal çelişki” olmak üzere iki boyuttadır. Personel güçlendirme “anlam”, “etki”, “yetkinlik” ve “özerklik” olmak üzere dört boyut altında doğrulanmıştır. Temel benlik değerlendirmeleri ölçeği tek boyut altında doğrulanmıştır.

Duygusal emeğin yapıcı normdışı davranışa olan etkisini ölçmek üzere yapılan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre; duygusal emeğin yapıcı normdışı davranış üzerinde 0,62’lik bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuca göre, işgörenlerin duygusal olarak içsel durumlarının işletme çıkarlarını koruyan kural ihlallerine gittiklerini kanıtlar nitelikte olmaktadır. Yani duygusal durumların yapıcı normdışı davranışa anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Temel benliğin yapıcı normdışı davranışa olan etkisini ölçmek üzere yapılan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre; temel benliğin yapıcı normdışı davranış üzerinde 0,17’lik bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuca göre, işgörenlerin benlik durumlarının işletme çıkarlarını koruyan kural ihlallerine gittiklerini kanıtlar nitelikte olmaktadır. Yani temel benlik durumlarının yapıcı normdışı davranışa anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmeye binaen; otel işletmelerinde duygusal durumların ve temel benliğin yapıcı normdışı davranışa etki ettiğine dair durumlara da rastlanmaktadır. Bu durumun en önemli göstergesi işgörenlerin yaptıkları ikram

durumudur. İşletmenin çıkarlarını korumak amacıyla içten gelerek veya kontrollü olsa bile duruma uygun olarak yapılan ikram uygulamalarıdır. İçsel durumların etkisiyle müşterilere yapılan ikramlar otel yöneticilerinde dikkatinden kaçmamaktadır. İşgörenler belirli duygusal durum emek sarf ederek işletmeleri benimserken benlik yapıları da işletme çıkarlarını korumak adına fayda dahi sağlasa kural ihlalleri yapmaktadırlar. Yöneticiler de durumun olumlu sonuçlanması halinde uygun bakabildiklerini ifade etmektedirler.

Yöneticilerden elde edilen veriler çerçevesinde otel işletmelerinde bireysel içsel durumların yapıcı kural ihlallerine etkisinin olduğunu destekler niteliktedir. Bu doğrultuda nicel olarak elde edilen etki düzeyleri nitel olarak görüşlerde aynı yönde olmaktadır.

Duygusal emeğin personel güçlendirmeye olan etkisini ölçmek üzere yapılan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre; duygusal emeğin personel güçlendirme üzerinde 0,42'lik bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuca göre; içsel durum olan duygusal emeğin işletmeyi benimseyen işletme uğruna duygusal kurallara göre hareket eden işgörenlerin güçlendirilmeye etkisi pozitif ve olumlu olmaktadır.

Temel benliğin personel güçlendirmeye olan etkisini ölçmek üzere yapılan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre; temel benliğin personel güçlendirme üzerine 0,24'lik bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuca göre; benliğin bireyin içsel olan durumu ve işleyişteki tutumları güçlendirmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmeye binaen; duygusal emeğin ve temel benliğin personel güçlendirmeye olan etkilerinin olduğuna dair durumlara rastlanmaktadır. Bu durumun en önemli göstergesi duygusal emek gösteren ve benlik durumlarını öne çıkaran işgörenlerin inisiyatif alması ve yaşadıkları içsel durumların güçlendirme ile farklılaşabilen tutumlarının olduğu ve öncekinden daha çok sorumluluk sahibi olmaları yöneticilerce ele alınmıştır. Dinlenme alanlarında ve molalar sonrası esneklik olsa bile iş esnasında yönetime bilgi verme, fikir beyan etme durumları da ön planda olmaktadır. Yöneticilerden elde edilen veriler çerçevesinde otel işletmelerinde bireysel içsel durumların personelin güçlendirilmesine etkisinin olduğunu destekler niteliktedir. Bu doğrultuda nicel olarak elde edilen etki düzeyleri nitel olarak görüşlerde aynı çerçevede olmaktadır.

Personel güçlendirmenin yapıcı normdışı davranışa olan etkisini ölçmek üzere yapılan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre; personel güçlendirmenin yapıcı normdışı davranış üzerine 0,49'luk bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuca göre; işgörenlerin personel güçlendirme durumlarının işletme çıkarlarını koruyan kural ihlallerine gittiklerini kanıtlar niteliktedir. Yani personel güçlendirme durumlarının yapıcı normdışı davranışa anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Otel yöneticileri ile yapılan görüşmelere binaen; personel güçlendirmenin yapıcı normdışı davranışa etkilerinin olduğuna dair durumlara rastlanmaktadır. Bu durumun en önemli göstergesi işletme içerisinde işgörenlerin görüş ve önerilerinin alınması yoluyla güçlendirilmesi akabinde bu değeri gören işgörenlerin işletme çıkarlarını korumak uğrunda olumlu sonuçlanan kural ihlallerine başvurmalarıdır. Stajerlere varıncaya dek görüşleri alınan fikirleri önemsenen işgörenler işletme adına daha önemli oldukları gibi yeni bakış açılarının oluşmasının da önünü açabileceklerdir. Bu sayede işletmeler hem kendilerini güncelleyerek sektörde kalıcılıklarını koruyacaklardır hem de işgörenlerin işletmeyi benimsemesini sağlayarak olumlu sonuçlar uğrunda risk alacak seviyeye getireceklerdir.

Aracılık modelleri ile ilgili genel bulgulara bakıldığında ise, duygusal emeğin yapıcı normdışı davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünde 0.57'lik etki yer almaktadır. Bu sonuca göre; otel işletmelerinde faaliyet gösteren işgörenlerin duygusal kalıplara uygun davranışları olumlu sonuçlanan kural ihlaline personel güçlendirme kısmi aracılık etmektedir. Temel benliğin yapıcı normdışı davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünde 0.02'lik etki yer almaktadır. Bu sonuca göre; otel işletmelerinde faaliyet gösteren işgörenlerin temel benlik durumlarının olumlu sonuçlanan kural ihlaline personel güçlendirme tam aracılık etmektedir.

Benlik durumlarının ve işgörenlerin duygusal emek olgusunun içsel durumlardan bireylerin sosyal psikolojik durumlarından kaynaklı bağımsız değişkenlerdir. Bu durumda yapıcı olan etik ihlallerini de harekete geçirirken bağımlı değişkeni etkilerken dışsal bir durum olan personel güçlendirme bu durumun oluşmasında aracı olmaktadır.

Yöneticilerden elde edilen verilere göre; yönetim uygulamaları durumları aracılık rollerini destekler niteliktedir. Çünkü işgörelere verilen önem, kariyer planlamaları, teşvik ve eğitimler sayesinde benlik, duygusal emek durumlarını içselleştirip işletme

faydası uğruna etik ihlallerine başvuracaklarıdır. Bunu da ortaya çıkaran durum aracı olan durum güçlendirilen işgören durumu olmaktadır.

Dört ölçekle alakalı bir arada uyumları, geçerlilikleri ve korelasyon durumları ortaya konulmuştur. Yapıcı normdışı davranış ile duygusal emek arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki yer alırken temel benlik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli ve personel güçlendirme arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Duygusal emek ile temel benlik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli ve personel güçlendirme arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Temel benlik algısı ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Uyum değerleri arasındaki rakamların ölçeklerin birbiriyle uygun şekilde çalıştığını bununla birlikte korelasyon yönünün pozitif olması ölçekler arasında ilişkinin de var olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum ölçeklerin bir arada araştırılması ve analiz yapılmasını destekler niteliktedir.

Tez araştırmasının farklılık analizlerine göre; otel işletmelerinin yapısal özellikleri ile duygusal emek olgusunun alt boyutları karşılaştırılmıştır. Duygusal çelişki ile otelin yıldız sayısına göre farklılık bulunmuştur. 4 yıldızlı otelin ortalaması 3,8098 iken 5 yıldızlı otelin ortalaması 4,0398 olarak bulunmuştur. Bu sonuçla birlikte, 5 yıldızlı otel işgörenlerinin duygusal değişimlerinin yüksek olduğu, 4 yıldızlı otel işgörenlerine nazaran hızlı bir şekilde duygusal çelişkiye düştüğünü ön plana çıkarmaktadır.

Bunun en büyük sebebi, 5 yıldızlı otellerde yaşanan operasyon yoğunluğu ve personel sayısının yüksek olmasıyla üst amirlerin kontrol gücünün zayıflamasıdır. Personel sayısının ve karmaşıklığın fazla olduğu otellerde duygusal kalıplar, davranış şekillerinin kontrolü de artmaktadır. Böylece işgörenler duygusal emek sarfederken yönetici baskısı yaptırımları ile de karşı karşıya kalabileceklerdir. Bu durumda duygusal olarak bireyler kendi duygularıyla da çalışmaktadırlar. Otel de ölçek arttıkça yıldız sayısı arttıkça çelişki de artmaktadır.

Duygusal emek algısının alt boyutlarından biri olan duygusal çaba ile otelin çeşidi arasında farklılık bulunmuştur. Şehir otelin ortalaması 3,7245 iken kıyı otelin ortalaması 3,9351 olarak bulunmuştur. Şehir otellerinin ortalaması kıyı otellerine göre düşük

olmaktadır. Bu sonuçla birlikte, kıyı otellerinde duygusal çabalamanın şehir otellerine nazaran daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durumun en büyük sebebi, kıyı otellerinde mesainin yoğun olması ve sezonluk çalışılmasından ötürü müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Çünkü gelecek sezonda müşteriler aynı oteli tercih etmeleri istenmektedir. Bu nedenle işgörenler yoğun olarak işletmenin duygusal kalıplarına girmek için çaba sarf etmektedirler. Şehir otelleri çalışanları ise, personel devir hızı düşük olduğunda işletmeye ve işleyişe hakimiyetleri yüksek olmaktadır. Bu nedenle standartlara alışıldığından ötürü duygusal çaba durumları kıyı otellere nazaran düşük olmaktadır.

Ünal (2011) araştırmasında duygusal emek ile otel yıldız sayısı arasında farklılığa rastlamıştır. Araştırma sonucunda, 5 yıldızlı otellerin ortalamaları yüksek çıkmıştır. Bu da 5 yıldızlı otellerde duygusal emeğin daha yüksek olduğunu kanıtlar niteliktedir. Ayrıca bu araştırma çalışmamızı destekler nitelikte olmaktadır.

Yapıcı normdışı davranış algısının alt boyutlarından biri olan kurumsal yapıcı normdışı davranış ile otelin çeşidi arasında farklılık bulunmuştur. Şehir otelin ortalaması 3,8552 iken kıyı otelin ortalaması 4,1124 olarak bulunmuştur. Şehir otellerinin ortalaması kıyı otellerine göre düşük olmaktadır. Bu sonuçla birlikte, kıyı otellerinde kurumsal olarak yapıcı normdışı davranışlar fazla olmaktadır.

Bu durumun en büyük sebebi; kıyı otellerinde işgörenlerin otorite boşluğundan faydalanarak yapıcı olan kural ihlallerine daha rahat bir şekilde gidebilmektedir. Bunun nedeni kıyı otellerinin yapısından kaynaklanmaktadır. Çoğunlukla sezonluk çalışılan bu otellerde işletme faydasına olsa bile kural ihlalleri fazla olmaktadır. Ayrıca kıyı otellerde standartlar her yıl değişiklik gösterebilmektedir. Böylece işgörenler de bu rahatlığı kolayca kullanabilmektedirler. Bununla birlikte kıyı otellerde genel olarak “her şey dahil” sistem olduğundan mütevellit ikram yapabilme durumu artmaktadır. Şehir otellerinde ise her kalem ürün ücretli olduğundan dolayı maliyet durumları göz önünde bulundurulmaktadır. İşgören davranışları da buna uygun davranmaktadır.

Yalap (2019)’ın Antalya ilindeki kıyı otellerden topladığı verilerle yapmış olduğu araştırması yapıcı normdışı davranışların kıyı otellerinde aktif olduğunu destekler niteliktedir. Yapılan analizler ve çalışma amacı gereği yapıcı normdışı davranışın var olduğu öne sürülmektedir.

Yapıcı normdışı davranış algısının alt boyutlarından biri olan kurumsal yapıcı normdışı davranış ile otelin yıldız sayısı arasında farklılık bulunmuştur. 4 yıldızlı otelin ortalaması 3,8360 iken 5 yıldızlı ortalaması 4,0433 olarak bulunmuştur. 4 yıldızlı otellerin ortalaması 5 yıldızlı otellere göre düşük olmaktadır. Bu sonuçla birlikte, 5 yıldızlı otellerin kurumsal olarak yapıcı normdışı davranışlar fazla olmaktadır.

Bu durumun en büyük sebebi; 5 yıldızlı otellerde misafir kapasitesinin yüksek olması ve personel sayılarının buna göre yüksek olmasıdır. Bu denli artışın oluşmasından ötürü işletmeye fayda sağlasa bile kural ihlallerini içermektedir. Böylece işgörenler müşterilerin olumlu düşünmesi adına kural ihlallerine gidebilmektedirler. Bu çerçevede sayının fazla olması örgütsel bağlamda işgörenleri de bu davranışlara sürüklemektedir. Otel yıldız sayısının yüksek olması bu durumu da etkilemektedir.

Personel güçlendirme algısının alt boyutlarından biri olan anlam boyutu ile otelin yıldız sayısı arasında farklılık bulunmuştur. 4 yıldızlı otelin ortalaması 4,4204 iken 5 yıldızlı otelin ortalaması 4,5652 olarak bulunmuştur. 4 yıldızlı otellerin ortalaması 5 yıldızlı otellere göre düşük olmaktadır. Bu sonuçla birlikte, 5 yıldızlı otellerdeki işgörenlerin işlerine daha fazla anlam yükledikleri görülmektedir.

Bu durumun en büyük sebebi; 5 yıldızlı oteller segment ve hizmet kalitesi olarak üst düzey oteller olduklarından ötürü işgörenler işlerine anlamlar yüklemeye ve ona uygun olarak işlerine dair inanç, tutumlarını düzenlemektedirler. Güçlendirilen işgörenler işlerine dair anlamlı olan örgüt kültürünü yansıtan durumları ön plana çıkarmaktadırlar ve özel ilgi göstermektedirler.

Tekin ve Köksal (2012)'ın çalışmasında 5 yıldızlı otellerde anlam durumu var olmaktadır. Bu araştırma ile 5 yıldızlı otellerde işgörenlerin işlerine gösterdikleri anlam ve değerin yüksek olduğu desteklenmiştir. Araştırma bu farklılığı destekler niteliktedir.

Personel güçlendirme algısının alt boyutlarından biri olan yetkinlik boyutu ile otelin yıldız sayısı arasında farklılık bulunmuştur. 4 yıldızlı otelin ortalaması 4,2463 iken 5 yıldızlı otelin ortalaması 4,4121 olarak bulunmuştur. 4 yıldızlı otellerin ortalaması 5 yıldızlı otellere göre düşük olmaktadır. Bu sonuçla birlikte, 5 yıldızlı otellerdeki işgörenlerin yetkin olma ve söz sahibi olma durumu artmaktadır.

Bunun en büyük sebebi; 5 yıldızlı otellerde işgörenler yaptıkları işlerde kabiliyetlerinin farkına varmaktadırlar. Çünkü 5 yıldızlı otel işletmelerinde işlevsel olarak her alanda

daha çok uygulama alanı ve derinliği bulunmaktadır. Bu durumdan dolayı işlerde yetkin olabilmek tecrübe sahibi ve liyakat sahibi olmak için yetkinlik öne çıkmaktadır. Böylece işgörenini güçlendirilen işletmeler için yetkin bireyleri bünyelerinde barındırmak isteyeceklerdir.

Al-Makhadmah vd., (2020) araştırmasında otel geliştikçe arttıkça güçlendirilen işgörenlerin yetkin olduğu ele alınmıştır. Bu sonuç araştırma ile desteklenmiştir. Ayrıca güçlendirme ile birlikte işletmeler için yetkinliğin önemi de vurgulanmıştır.

Personel güçlendirme algısının alt boyutlarından biri olan özerklik boyutu ile otelin yıldız sayısı arasında farklılık bulunmuştur. 4 yıldızlı otelde çalışanların 3,9321 iken 5 yıldızlı otelde çalışanların 4,1452 olarak bulunmuştur. 4 yıldızlı otellerin ortalaması 5 yıldızlı otellere göre düşük olmaktadır. Bu sonuçla birlikte, 5 yıldızlı otellerdeki işgörenlerin daha esnek olmaları ve karar almada daha güçlü olmaları yüksek olmaktadır.

Bunun en büyük sebebi; 5 yıldızlı otellerde kademe sayısı fazla olduğundan ötürü güçlendirilen işgörenlerde karar verme davranışı 4 yıldızlı otellere göre artmaktadır. Yoğunluğun yüksek olduğu bu otellerde özerk davranışlar artmaktadır. Böylece özerklik sayesinde güçlendirilen işgörenler sürekli üstlerini rahatsız etmek durumunda kalmaktansa inisiyatif kullanarak hareket etmektedirler.

Personel güçlendirme algısının alt boyutlarından biri olan anlam boyutu ile otelin sahiplik türü arasında farklılık bulunmuştur. Ulusal bağımsız otellerin ortalaması 4,4760 iken uluslararası zincir otellerin ortalaması 4,6621 olarak bulunmuştur. Ulusal bağımsız otellerin ortalaması uluslararası zincir otellere göre düşük olmaktadır. Bu sonuçla birlikte, işleyişin anlamlı ve değerli olduğu uluslararası zincir otellerin işgörenlerinde daha ehemmiyetli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durumun en büyük sebebi; uluslararası zincir otellerde işgörenlerin işleyişe daha özen ve anlam yüklemesi işletmelerin kurumsallığından ve geleceğe yönelik kariyer planlamaları gibi uzun vadeli düşünülen durumlardan kaynaklanmaktadır. Çünkü ulusal bağımsız otellerde profesyonel planlamalar uluslararası zincir otellere nazaran daha zayıf olmaktadır.

Personel güçlendirme algısının alt boyutlarından biri olan etki boyutu ile otelin sahiplik türü arasında farklılık bulunmuştur. Ulusal zincir otellerin ortalaması 3,7324 iken

uluslararası zincir otellerin ortalaması 4,0799 olarak bulunmuştur. Ulusal zincir otellerin ortalaması uluslararası zincir otellere göre düşük olmaktadır. Bu sonuçla birlikte, işgörenlerin işleyişe etki düzeyi uluslararası zincir otellerde yüksek olmaktadır.

Bu durumun en büyük sebebi; ulusal zincir otellerinin işleyişi daha yerel ve yönetim alanı dar olduğundan dolayı işgörenlerin etkisi zayıf olmaktadır. Uluslararası zincir otellerde kurumsallığından dolayı işgörenler fikirlerini yönetime iletebilmektedir. Güçlendirilen işgörenler işleyişte daha etkili olabilmektedirler.

Araştırmanın bulguların bir bütün halinde ele alarak özet olarak yer aldığı ve tartışıldığı bu kısımdan sonra bu çerçevede kurulan hipotezlerin bir tüm olarak yer aldığı ve “kabul” ve “red” durumlarının belirtildiği bir tablo meydana getirilmiştir. Hipotezlerin test sonuçlarının yer aldığı bu Tablo 4.30’de gösterilmiştir.

Tablo 4.30: Hipotez test sonuçları

Hipotezler	β	p	Hipotez Kabul Durumu	
			Kabul	Ret
H1	0,62		X	
H2	0,17		X	
H3	0,42		X	
H4	0,24		X	
H5	0,49		X	
H6	0,57		X	
H7	0,02		X	
H8a				X
H8b				X
H8c		0,027*	X	
H8d		0,044*	X	
H8e				X
H8f				X
H9a				X
H9b				X
H9c				X
H10a				X
H10b				X
H10c				X
H10d				X
H10e				X
H10f				X
H10g				X
H10h				X
H10i				X
H10i		0,003*	X	
H10j		0,036*	X	
H10k				X
H11a				X
H11b		0,045*	X	
H11c		0,035*	X	

Tablo 4.30: Hipotez test sonuçları (Devamı)

H11d			X
H11e	0,047*	X	
H11f			X
H11g			X
H11h			X
H11i			X
H11j	0,024*	X	
H11k	0,016*	X	

BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağımızda artan rekabetin, kaynakların sınırlı olması göz önüne alındığında turizm endüstrisinde başarının sırrı kalifiyeli iş bilen işgörenlerdir. İşgörenlerin belirli koşullara bağlı olarak bir takım meziyetlere sahip olmaları gerekmektedir. Bunlar; bilgi ve teknolojilere hakim olmak, karşılaşılan sorunlara karşın esnek çözümler üretmek, işletmeye fikirlerini aktarabilmek, takım çalışmasına uyumlu olabilmek, yabancı dil konusunda etkin olabilmek gibi yetkinlikler örgütsel olarak işletmeyi ön plana çıkaracaktır. Bu çerçevede belirtilen özelliklerle birlikte işgörenlerin öz benlik durumları, duygusal kalıplara uygunluğu, işletmeye fayda sağlayan adımlar atabilmesi başarının anahtarı olabilmektedir.

İşgörenlerin işletmeye içsel durumlar çerçevesinden olumlu yansımalar olabilmesi için eğitimler yapılmaktadır. Dahası bazı otel işletmeleri işgörenleri belirli davranış kalıplarına ve mesleğin teknik kısımlarına hazırlamak için eğitim kurumları açıp genç yaşta kendi işgörenlerini yetiştirmektedir. Bu sebeple içsel durumların kontrolünün kolaylığı ve müşteri memnuniyetinin ön planda tutulması bağlamında önem arz etmektedir.

Tez araştırmasında otel işletmelerinde duygusal emek, benliğin yapıcı normdışı davranışa etkisi ve personel güçlendirmenin aracılık rolünün ölçümü amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre otel işletmelerinde duygusal emeğin benliğin yapıcı normdışı davranışa etki ettiğini personel güçlendirmenin de bu etkilerde aracılık yaptığına ulaşılmıştır. İşgörenlerin içsel durumlarının temel benlik ve duygusal emeğin bir çıktı üretmesi faydalı da olsa kural ihlallerine yönelmesi için dışsal olarak personelin güçlendirilmesinin rolünün olduğu çıktısına ulaşılmıştır.

Araştırmaya göre içsel durumları harekete geçirme de dışsal unsur olan personel güçlendirmenin rolü büyük olmaktadır. Çünkü güçlendirilen işgörenlerin işleriyle alakalı özgüvenleri yerine gelmektedir. Böylece fikirlerini belirtebilirler ve yönetime

gerekli bilgileri sağlayarak söz hakkı olabilmektedirler. Ayrıca inisiyatif alarak zamanla ilgili sorunları ortadan kaldırıp hızlı kararlar alabilmenin önünü açabilmektedir. Araştırmanın aracılıkla ilgili önemli sonucu, duygusal emeğin yapıcı normdışı davranışa etkisinde personel güçlendirmenin kısmi aracılığı söz konusudur. Temel benlik ile yapıcı normdışı davranışa etkisinde ise personel güçlendirmenin tam aracılığı söz konusudur.

Personel güçlendirmenin duygusal emeğe kısmi aracılığının nedeni işletme normlarının ve yönetim prosedürleri gereği belirlenen davranışların sergilenmesi gerekliliğidir. İşgörenin psikolojik zor sorunlar yaşasa bile güleryüzlü davranılmasının istenmesi duygusal emeğin varlığının göstergesidir. Aslında içsel gelen bir olgu olsa bile yöneticilerin etkisinin olduğu bilinmektedir. Personel güçlendirmenin temel benliğe (öz benlik) tam aracılığının nedeni ise, işgörenlerin içsel olarak benliğini tam olarak yönetebilmesi ve bireyi oluşturan bir olgu olduğundan ötürü var olmaktadır.

Duygusal çelişki konusunda yıldız sayısı yükseldikçe farklılık artmaktadır. 5 yıldızlı otel işletmelerinde işgörenler duygusal değişimleri daha fazla yaşarken çelişki şiddeti artmaktadır. Ayrıca duygusal çaba durumları kıyı otellerde daha da artmaktadır. Şehir otellerinde ise daha düşük seviyede olmaktadır. Duygusal durumlar otel işletmelerinin önemli bir parçasıdır. Şehir otellerinde oturmuş sistem olduğundan kaynaklı işgörenler duygusal çabalamakta zorlanmamaktadırlar.

Yapıcı normdışı davranış konusunda ise kurumsal normdışı davranışlar da otel yıldız sayısı yükseldikçe artmaktadır. Ayrıca kıyı otellerde kurumsal normdışı davranış artmaktadır. Olumlu olsada kural ihlalleri kalabalık sayısı arttıkça artmaktadır. Kıyı otellerde ise bu durumun yüksek olması sezonluk olmasından ötürü ortaya çıkmaktadır. Olumlu sonuçlanan kural ihlalleri kıyı otellerde işgörenlerin daha rahat davranışlar sergilemesi ile oluşmaktadır.

Personel güçlendirme algısında anlam, yetkinlik ve özerklik olgusuyla ilgili olarak yıldız sayısı arttıkça bu olgularda da artış görülmektedir. 5 yıldızlı otellerde personel güçlendirme olgusunun yüksek olarak görülmesinin nedeni de otel kalitesinde olan artışın var olmasıdır. Otel kalitesi arttıkça işgörelere olan sorumluluk ve inanç da artmaktadır. Çünkü işletme içersinde inisiyatif kullanma işgöreni rahat kılacaktır ve işletmeye karşı olumlu örgütsel davranışlar sergilemeleri de beklenmektedir.

Personel güçlendirme algısında anlam ve etki olgularıyla ilgili de dikkat çekici sonuçlar ortaya çıkmıştır. Anlam olgusundaki işgörenlerin faaliyet gösterdikleri uluslararası zincir oteller ulusal bağımsız otellere nazaran daha şiddetli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç kurumsallaşma arttıkça işgörenlerin işlerine yükledikleri anlam verdikleri değerde artmaktadır. Etki olgusunda işgörenlerin faaliyet gösterdikleri uluslararası zincir oteller ulusal zincir otellere nazaran daha yüksek derecede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, yerelden ziyade kurumsal olan işletmelerde işgören etkisinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerden elde edilen verilerle yapılan nitel analiz sonuçları nicel bulgularla örtüşmektedir. Bilhassa kıyı otellerinde olan esneklik ve işgörenlerin rahat davranış sergilemeleri söz konusu olmaktadır. Bu sonuç nicel verilerde yapıcı normdışı davranışla ilgili farklılık analizlerinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca şehir otellerinde organizasyonel davranışlar daha titizlik ve dikkat isterken kıyı otellerde durum daha esnek olmaktadır. Bununla birlikte personelin güçlendirilmesi yıldız sayısı arttıkça artmaktadır sonucu karma araştırmada birbirini destekler niteliktedir.

Otel işletmelerinde faaliyet gösteren işgörenlerin duygusal emek algıları yapıcı normdışı davranış olgusunu pozitif olarak etkilemiştir. Yani işgörenlerin işletme için duygusal kalıplara uygun davranış sergileyip özümserken işletme için olumlu sonuçlanan kural ihlallerine de başvurumaktadırlar. Bu kural ihlalleri olumlu sonuçlansa da özünde negatif bir davranış olduğundan ötürü insan kaynakları departmanının sezon içinde veya yıl içerisinde periyodik olarak etikle ilgili bilgilendirme programları düzenlemeleri işgören için hatırlatma olacaktır. Bu sayede etik ihlalleri azalacağı sonucu beklenmektedir.

Otel işletmelerindeki işgörenlerin benlik durumları yapıcı normdışı davranış pozitif yönlü etkilemiştir. İşgörenlerin benlik algıları pozitif yönlü olsa bile kural ihlali yapmaya etki etmektedir. Bu noktada otel işletmelerinin üst yöneticilerinin ve insan kaynakları biriminin bireylerin benlik ve kişilik grupları belirlenip hangi tür çalışanların yapıcı normdışı davranışa eğimli oldukları belirlenmelidir. Ardından bu duruma yönelik psikoloji alanında uzmanı bireylerden profesyonel destek alınmalıdır.

İçsel durumlardan olan duygusal emek ve benlik olgusunun personel güçlendirmeyi pozitif yönlü etkilediği ele alınmıştır. İşgörenlerin bireysel yapıları hangi bireyin güçlendirileceğini ön plana çıkarmaktadır. Bu çerçevede bireyin geldiği sosyal

ortamlarının durumu, iş ile ilgili uyumu önem taşımaktadır. Birey işe alındıktan sonra işletmeye karşı bireyin duygularını olumlu yönetmesi ve şahsiyet olarak yaklaşımın iyileştirmesi için işletme içerisinde aktiviteler, geziler ve balık tutma gibi organizasyonel durumların ön plana çıkarılması gerekmektedir. Böylece işgörenin otel işletmesine karşı motive olup duygusal uyumu artacağı beklenmektedir.

Personel güçlendirmenin yapıcı normdışı davranışa pozitif olarak etkilemiştir. İşletme içerisindeki işgörenlerin güçlendirilmesi ile olumlu sonuçlanan kural ihlalleri olduğu ele alınmaktadır. Bu durumda üst ve orta düzey yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Güçlendirilen işgörene bu yetki tanınmadan önce liyakat olarak hak ettiğini ve sonrasında işletme faydasına bile olsa etik ihlallere başvurmayaacağı yönünde bir surum değerlendirmesi yapmalıdırlar. Öyle ki her güçlendirilen personelle ilgili detaylı bir değerlendirme yapılabilir.

Bu doğrultuda otel işletmelerinde duygusal emek, temel benlik, yapıcı normdışı davranış ve personel güçlendirme hususundaki bazı öneriler aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olmaktadır.

- Otelcilik sektörüne yönelik öneriler:

Otel işletmelerinde işgörenlerin duygusal durumların yönetimi noktasında insan kaynakları yönetimi tarafından eğitimler düzenlenmelidir. Çünkü işgörenlerin duygusal zekanın gelişiminin oluşması için bilinçli adımlar öğretilmelidir. Bilhassa karşılaşılan sorunlarda duygu kontrolünün durumu önemli olmaktadır. Otel işletmelerinde çok sık karşılaşılan durumlar oryantasyon kapsamında bile anlatılabilir.

İşgörenlerde güçlendirme yapılabilmesi için otel işletmesindeki personelin durumu, kurumsallık yapısı, şehir oteli mi kıyı oteli mi gibi sorulara cevap aranmalıdır. Her koşulda her personelin güçlendirilmesi işletmeye zarar bile verebilmektedir.

Kıyı otellerde yönetici veya girişimci olan bireyler yapıcı normdışı davranışların azami olarak uygulanması için kural, politika ve yönergeler buna uygun düzenlenmelidir. Nihai olarak, olumlu da sonuçlansa kural ihlalleri aykırı davranışlar olduğu bilinmektedir.

Otel işletmeleri işgören istihdamı sağlarken bireylerin benlik durumları, zeka testleri, yeterlilik mülakatları düzenlenerek psikolojik sağlık durumları iyi olan bireylere kadrolama yapılmalıdır.

İşgörenlerin ödül beklentileri ile birlikte motive edilmelidir. Bu motivasyon sadece maddi durumlarla değil mevki, yetki ve sorumlulukla desteklenmelidir. İşgörenlerin sadece fiziksel değil aynı zamanda psikolojik durumları da önemsenmelidir.

- Araştırmacılara öneriler:

Kıyı ve şehir otellerindeki işgörenlerin duygusal emeğin, temel benliğin yapıcı normdışı davranışa etkisine personel güçlendirmenin aracılık rolü üzerine farklı şehirleri baz alarak karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.

Turizm akademisyenlerinin turizm paradigmasıyla duygusal emeğin yapıcı normdışı davranışa etkisi, benliğin yapıcı normdışı davranışa etkisi ve personel güçlendirme algılamalarının ölçülmesi üzerine araştırmalar yapılabilir.

Duygusal emeğin, temel benliğin yapıcı normdışı davranışa etkisine personel güçlendirmenin aracılık rolü üzerine turizm endüstrisinin diğer kollarında seyahat acenteleri, eğlence hizmetlerinde araştırma yapılabilir.

Diğer hizmet kolları (eğitim, sağlık vb.) arasında duygusal emeğin, temel benliğin yapıcı normdışı davranışa etkisine personel güçlendirmenin aracılık rolü üzerine araştırmalar yapılabilir.

Duygusal emeğin, temel benliğin yapıcı normdışı davranışa etkisine personel güçlendirmenin aracılık rolü üzerine farklı ülkelerde karşılaştırılmalı araştırmalar yapılabilir. Böylece farklı ülkelerdeki işletmelerin bakış açıları öğrenilebilir.

Konu farklı konseptte hizmet sunan (tatil köyleri, helal konseptli oteller ve etnik kültür temelli oteller) kıyı otelleri arasında da araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Açan, M. A. (2021), *Bireysel iş yapılandırmanın temel benlik değerlendirmesi ve yenilikçi işgören davranışlarına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya.
- Ağın, K. (2020). Toplam kalite yönetimi bağlamında kaizen felsefesinin örgütlerin maliyet, verimlilik ve kalite düzeylerine etkileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (3) , 1191-1207.
- Ahmad, M.S., Iqbal, F., Siddique, R., Abbas, S. ve Fakhr, Z. (2020), Responsible leadership and workplace deviant behaviour: modelling trust and turnover intention as mediator, *Leadership & Organization Development Journal*, 41(7), 939-952.
- Ahmer, Z., Ali, M., Nawaz, Z., Ahmad, A. ve Islam, T. (2021). How ethical leadership can develop constructive deviance? A South Asian Perspective. *AJSS*, 5(1), 31-42.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde personel güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 25, 145- 174.
- Akgündüz, Y. ve Akdağ, G. (2014). İşgörenlerin kişilik özelliklerinin temel benlik değerlendirmelerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(24), 295-318.
- Akın, M. (2010). Personeli güçlendirme algılaması, örgüt iklimi algılaması ve yaratıcı kişilik özelliklerinin örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(29), 211-238.
- Akveran, İ. O. ve Aytekin, P. E. (2020). Adı vasfiye ve dağınık yatak filmlerinin Carl Rogers' ın kişilik kuramı bağlamında incelenmesi. *SineFilozofi*, 130-147.
- Akyüz, M. ve Özyer, K. (2018). Cinsiyet ayrımcılığının örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisinde öz-yeterliliğin aracılık rolü: Sağlık kurumlarında bir araştırma. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 25-51.

- Aldaihani, S. G. (2019). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 12(2), 210-229.
- Alias, M., Mohd Rasdi, R., Ismail, M. ve Abu Samah, B. (2013). Influences of individual-related factors and job satisfaction on workplace deviant behaviour among support personnel in Malaysian public service organizations. *Human Resource Development International*, 16(5), 538-557.
- Alkan, D.A. (2010). *Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme kavramı ve bir inceleme.*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Al-Makhadmah, I. M., Al Najdawi, B. M. ve Al-Muala, I. M. (2020). Impact of psychological empowerment on the performance of employees in the four-and five-star hotel sector in the dead sea–Jordan tourist area. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 30(Suppl. 2), 896-904.
- Alomari, B. M. A., Awawdeh, A. M. H. ve Alolayyan, M. N. (2017). Employee performance and quality management in the tourism sector (Case study of human resources management–employee performance). *Modern Applied Science*, 11(9), 1-13.
- Alrawadieh, D, D. (2021). *Turist rehberlerinin duygusal emek, iş yaşam kalitesi ve yaşam doyumu: Tükenmişliğin aracı ve örgütsel desteğin düzenleyici rolü*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi. İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling pratice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*. 103 (3): 411-423.
- Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F. ve Quelch, K. (2014). Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure–Part I. *Industrial and Commercial Training*. 46(7), 379-386.
- Araslı, H., Arıcı, H. E. ve Araslı, F. (2016). Nepotizmin iş tatmini üzerine etkisinde prosedürel adaletin aracı rolü: K.K.T.C otelcilik sektörü üzerine bir araştırma, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5 (2).
- Arbak, Y., Şanlı, A. Y. ve Çakar, U. (2004). İşyerinde sapkın davranış: Akademik personel üzerinde yerel bir tanım ve tipoloji çalışması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 5-24.
- Arbós, L. C. (2002). Design of a rapid response and high efficiency service by lean production principles: Methodology and evaluation of variability of performance. *International journal of production economics*, 80(2), 169-183.

- Arıca, R. ve Çorbacı, A. (2020). The mediating role of the tourists' citizenship behavior between the value co-creation and satisfaction. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 8(1), 125-150.
- Arıkan Saltık, I. (2014). *Duygusal emeğin duygusal tükenmişlik ve iş tatmini üzerine etkileri: Konaklama işletmelerine yönelik görgül bir araştırma*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Muğla.
- Arıkan Saltık, I. ve Asunakutlu, T. (2017). Öncülleri ve Sonuçlarıyla Duygusal Emek Süreci: Konaklama İşletmesi Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 1-15.
- Arıkan Saltık, I. ve Asunakutlu, T. (2016). Duygusal emek ve kültür: konaklama sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (14), 109-132.
- Arogundade, O. T. ve Arogundade, A. B. (2015). Psychological empowerment in the workplace: Implications for employees' career satisfaction. *North American Journal of Psychology*, 17(1), 27-36.
- Aronson, E., Wilson, T. D. ve Akert, R. M. (2012). *Social Psychology*, Pearson Higher Ed.
- Arpacı, Ö. ve Batman, O. (2015). Helal konseptli otel işletmelerinin yüksek ve düşük sezonda algılanan hizmet kalitesinin müşteri sadakati ve müşteri değeri üzerine etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12 (3), 73-86.
- Arpacı, U. D. ve Tekmen, E. E. (2020). Örgütsel destek algısının yapıcı sapkın davranışlar üzerindeki etkisinde öz yeterliğin düzenleyici rolü. *International Journal of Economic & Social Research*, 16(2), .
- Arseven, A. (2016). Öz yeterlilik: Bir kavram analizi. *Electronic Turkish Studies*, 11(19), 63-80.
- Ashforth, E.B. ve Humphrey, R.H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, *Academy of Management Review*, 18 (1): 88-115.
- Aslan, Z. ve Arı, G. S. (2018). Kişilik ve duygusal emek arasındaki ilişkilerin belirlenmesi üzerine bir araştırma: Banka çalışanları örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), 157-171.
- Atabey, G. (2021). *Termal sağlık turizmi işletmelerinde personel güçlendirme ve bireysel inovatif davranış ilişkisi üzerine bir araştırma: Denizli termal turizm işletmeleri örneği*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Avcı, N. (2008), *Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi. İzmir.

- Avcı, U. ve Boylu, Y. (2010) Türk turizm çalışanları için duygusal emek geçerlemesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(2).
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 1-20.
- Ay, U. (2012). *Yeşil ürün satın alma davranışlarının değer-inanç-norm kuramı temelinde incelenmesi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi, Eskişehir.
- Ayana, Ç. (2016). *Duygusal Zekâ ve Duygusal Emeğin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi, Afyon.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Yayınevi.
- Bacanlı, H. (1997). *Sosyal İlişkilerde Benlik Kendini Ayarlamının Psikolojisi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Baird, K., Tung, A. ve Su, S. (2020). Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control*, 31(4), 451-474.
- Baloğlu. B. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemi*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Baltaş, A. (2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bandura, A. (1997) *Self-Efficacy (The Exercise of Control)*, New York: W. H. Freeman and Company.
- Barlı, Ö. (2007) *Davranış bilimleri*. Ankara: Bizim Büro Basımevi Yayın-Dağıtım.
- Baron, R. M. ve 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.
- Barutçugil, İ. (2004), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basım, A. (2016). *Algılanan strese duygusal emek ve kendilik değerlendirmelerinin rolü: avukatlar üzerine bir araştırma.*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Basım, H. N. ve 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.

- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Kontrol odağının çalışanların nezaket ve yardım etme davranışlarına etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 159-168.
- Basım, N., Şeşen, H. ve Meydan, C. H. (2009). Öğrenen örgüt algısının örgüt içi girişimciliğe etkisi: kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(03), 27-44.
- Başar, H. R. (2018). *Temel benlik değerlendirmesi ve cam tavan sendromu ilişkisi: Kadın işgörenler üzerinde görgül bir araştırma*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Başaran İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye.
- Başbuğ G., Ballı, E., Oktuğ, Z. (2010) Çağrı merkezi çalışanlarının sergiledikleri duygusal emeğin ve sonuçlarının niceliksel ve niteliksel olarak araştırılması, *İÜ İktisat Fakültesi Yayınları Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 605(58): 253-274.
- Baştürk, S. ve Taştepe, M. (2013). *Evren ve Örneklem. Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Edt. Baştürk, S.), Ankara: Vize Yayıncılık, 129-159.
- Batman, O. ve Mesci, Z. A. (2010). Personel güçlendirme ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişki: Seyahat acentalarında bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 9(1).
- Bayad, A. (2016). Erving Goffman'ın benlik kavramı ve insan doğası varsayımı. *Psikoloji Çalışmaları*, 36(1), 81-93.
- Bayhan, İ. (2018). *Liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklim üzerindeki etkisinde sosyal sermaye ile entelektüel sermayenin aracılık rolü: otel işletmelerinde bir araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora tezi, İstanbul.
- Bayın, G. ve Yeşilaydın, G. T. (2014). Hemşirelerde örgütsel sapma davranışının analizi: Bir üniversite hastanesi örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 81-107.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Behyarfar, R., Nabizadeh, A. ve Behyarfar, M. (2016). The Relationship between Empowerment and Organizational Virtue and Organizational Citizenship Behavior in the Employees of Gachsaran Social Security Organization, *Journal of Administrative Management, Education and Training*, 1(5), 164-175.
- Beléndez, M., Gómez, A., López, S. ve Topa, G. (2018). Psychometric properties of the Spanish version of the Core Self-Evaluations Scale (CSES-SP). *Personality and Individual Differences*, 122, 195-197.

- Belias, D., Vasiliadis, L. ve Velissariou, E. (2020). Internal Marketing in Tourism: The Case of Human Resource Empowerment on Greek Hotels. *Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era*, 559-573.
- Bello, Y. O. ve Bello, M. B. (2017). Employees' empowerment, service quality and customers' satisfaction in hotel industry. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(4), 1001-1019.
- Berridge, C., Tyler, D. A. ve Miller, S. C. (2018). Staff empowerment practices and CNA retention: Findings from a nationally representative nursing home culture change survey. *Journal of Applied Gerontology*, 37(4), 419-434
- Biçer, M. (2021). Lider-üye etkileşimi ve yenilikçi davranış ilişkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 330-342.
- Blunch, N.J. (2008), Introduction to structural equation modelling using SPSS and AMOS, Los Angeles: Sage Publications.
- Bodankin, M. ve Tziner, A. (2009). Constructive deviance, destructive deviance and personality: how do they interrelate?. *Amfiteatru Economic Journal*, 11(26), 549-564.
- Boğan, E. ve Sarıışık, M. (2016). Yerel halkın turizm faaliyetine yönelik görüş ve algılamalarının belirlenmesi üzerine alanya'da bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 325-342.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz Yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Bono, J. ve Judge, T.A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17, 5-18.
- Borri, E. L. (2017). Ethical climate and rule bending: How organizational norms contribute to unintended rule consequences. *Public Administration*, 95(1), 78-96.
- Brotheridge, C.M. ve Lee, R.T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (3): 365-379.
- Brynteson, R. (2013). *Innovation at work*, New York: Amacom.
- Budak, G. (2005). Performansı Artırmada Yeni Bir Yöntem: Personeli Güçlendirme. *MESS-Mercek Dergisi*, 10(37), 92-97.
- Burr, S. A., Collett, T. ve Leung, Y. L. (2017). The value and challenges of collegiality in practice. *British Journal of Hospital Medicine*, 0(0), 1-7.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Manual of data analysis for social sciences*. Ankara: Pegem Academy.

- Büyükyılmaz, O. ve Özer, H. G. (2021). Restoran çalışanlarının duygusal emek davranışı üzerinde örgütsel desteğin etkisi ve örgütle özdeşleşmenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 28(2), 355-375.
- Cervone, D., ve Pervin, L., A. (2008). *Personality: Theory and research (10th ed.)*. Danvers, MA, United States: John Wiley ve Sons, Inc.
- Cevizci, A. (2000). *Felsefe Sözlüğü*. Paradigma Yayınları. İstanbul.
- Chang, C., Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., ve Tan, J. A. (2012). Core self-evaluations a review and evaluation of the literature. *Journal of Management*, 38(1), 81-128.
- Chen Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y. ve Zhong, J. A. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (4), 826-845.
- Choi, H. M., Mohammad, A. A. ve Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199-208.
- Chu, K. H., Baker, M. A. ve Murrmann, S. K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915.
- Chu, K. H-L. ve S. K. Murrman. (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*. 27: 1181-1191.
- Chu, K.H. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*. Doktora Tezi, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia. ABD.
- Chung, Y. W. ve Moon, H. K. (2011). The moderating effects of collectivistic orientation on psychological ownership and constructive deviant behavior. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 65-77.
- Cohen, A. ve Ehrlich, S. (2019). Exchange variables, organizational culture and their relationship with constructive deviance. *Management Research Review*, 42(12), 1423-1446.
- Conger, J. A. ve Kanungo, N. R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Coopersmith, S. (1967). *The Antecedents of Self-Esteem*. San Francisco: W.H. Freeman and Company.
- Cox Sullivan, S., Norris, M. R., Brown, L. M. ve Scott, K. J. (2017). Nurse manager perspective of staff participation in unit level shared governance. *Journal of nursing management*, 25(8), 624-631.

- Creswell, J. W. ve Sözbilir, M. (2017). *Karma yöntem araştırmalarına giriş*. Ankara: Pegem Akademi.
- Crocker, J. ve Major, B. (1989). *Social stigma and self-esteem: The self-protective properties of stigma*. *Psychological Review*, 96, 608-630.
- Cüceloğlu, D. (2018). *İnsan ve Davranış*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütsel sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çavuş, M. F. (2008). Personel güçlendirme: İmalat sanayii işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 3(10), 1287-1300.
- Çavuşoğlu, F. ve Güler, M. E. (2017). Psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisi ve demografik değişkenlere göre farklılıkları: İzmir şehir merkezindeki konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(2), 47-64.
- Çepni, S. (2009). *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş* (4. Baskı). Trabzon: Celepler Matbaacılık.
- Çetin, C. (2015). *Toplam Kalite Yönetimi*, (5. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları,
- Çetinkaya, A. Ş. ve Yıldız, E. (2018). Hizmetkâr liderlik algısının personel güçlendirmeye etkisi: Perakende sektörü çalışanları araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(35), 1-11.
- Çiçek, H., Demirel, M. ve Onat, O. K. (2010). İşletmelerin web sitelerinin değerlendirilmesine ilişkin bir araştırma: Burdur ili örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 187-206.
- Çobanoğlu, N. (2021). The Relationship between shared leadership, employee empowerment and innovativeness in primary schools: A structural equation modeling. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 327-339.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çoruk, A. (2014). Yükseköğretim kurumlarında görev yapan idari personelin duygusal emek davranışları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 79-94.
- Çubukcu, M. (2018). İşletmelerde uygulanan strateji tipleri ve uygulamadan örnekler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2), 142-156.

- Çuhadar, M. T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 3-4.
- Dahling, J. J. ve Gutworth, M. B. (2017). Loyal rebels? A test of the normative conflict model of constructive deviance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8): 1167-1182.
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., Hsu, S. Y. ve Huan, T. C. (2019). Good or bad staff? Hotel employees' core self-evaluations impacting service effort and service sabotage considering leader-member exchange moderation. *Tourism Management Perspectives*, 32, 1-9.
- Darıcan, Ş. (2019). *Hastanelerde personel güçlendirmenin iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve buna yönelik bir araştırma*, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi, İstanbul.
- Dashper, K. (2020) More-than-human emotions: Multispecies emotional labor in the tourism industry. *Gender, Work & Organization*, 27(1): 24–40.
- De Almeida, M. H., Orgambidez-Ramos, A. ve Batista, P. (2017). Workplace empowerment and job satisfaction in Portuguese nursing staff: an exploratory study. *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 8(4), 749-755.
- De Castro, A.B, (2002) *The effect of emotional labor on depression and job dissatisfaction among young workers*, PhD Thesis, Baltimore Maryland (U.S.A.), UMI Number 3080649.
- De Sousa Sabbagha, M., Ledimo, O. ve Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136-140.
- Dehghani, S., Gharooni, A. ve Arabzadeh, A. (2014). Staff empowerment, entrepreneurial behaviors and organizational efficiency in Iranian headquarter education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1130-1141.
- Dehon, C., Weems, C. F., Stickle, T. R., Costa, N. M. ve Berman, S. L. (2005). A cross sectional evaluation of the factorial invariance of anxiety sensitivity in adolescents and young adults. *Behaviour Research and Therapy*, 43, 799–810.
- Demirbilek, S. ve Türkan. Ö. U. (2008). Çalışma yaşamı kalitesinin artırılmasında personel güçlendirmenin rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (1), 47-67.
- Déprez, G. R. M., Battistelli, A., Boudrias, J. S. ve Cangialosi, N. (2020). Constructive deviance and proactive behaviors: two distinct approaches to change and innovation in the workplace. *Le travail humain*, 83(3), 235-267.

- Develioğlu, K. ve Tekin, Ö. A. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve yabancılaşma arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 15-30.
- Develioğlu, K., Haşit, G. ve Bağcı, Ü. G. (2006). Toplam kalite yönetimi çerçevesinde yöneticilerin insan kaynakları yönetimine bakışları: Bursa (DORSAB)'da bir uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 191–204.
- Diefendorff, J. M. and Richard, E. M. (2008). Not all emotional display rules are created equal: Distinguishing between prescriptive and contextual display rules. *Research Companion to Emotion in Organizations*, 316-334.
- Diefendorff, J.M, Croyle, M.H. ve Gosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 66, 339-357.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimine giriş*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Dodge, K. A. (1991). *Emotion and social information processing*. In J. Garber & K. A. Dodge (Eds.), *Cambridge studies in social and emotional development. The development of emotion regulation and dysregulation* (p. 159–181). Cambridge University Press.
- Doğan, E. (2019). *Çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin ve örgütsel adalet algılarının duygusal emek üzerine etkisi ve bir araştırma*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Malatya.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006). *Personel güçlendirme: Rekabette başarının anahtarı*. İstanbul: Kare yayınları.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (29), 31-61.
- Duran, E. ve Gümüş, M. (2013). Turizm lisans öğrencilerinin duygusal emek deneyimlerinin kariyer tercihlerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 233-251.
- Durmuş, B. Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2016). *Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Düger, Y. S. (2020). Lider-üye etkileşiminin çalışan selsliliği ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 1215-1236.

- Elias, M. J. ve Mocer, D. C. (2012). Developing social and emotional aspects of learning: The American experience. *Research Papers in Education*, 27(4), 423-434.
- Erbay, E. (2019). Güç ve güçlendirme kavramları bağlamında sosyal hizmet uygulaması. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 19(42), 41-64.
- Erdem, A. T. (2021), Yıkıcı liderliğin örgütsel sapmaya etkisinde örgütsel sinizmin rolü: Konya ili gıda sektöründe bir uygulama. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 159-172.
- Erdem, B. ve Gezen, T. (2014). Turizm işletmelerine yönelik iş ilanlarının içerik analizi yöntemiyle incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(21), 19-42.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, M.Ş., Tokgöz, E. ve Saylan, O. (2014). Stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımı üzerindeki etkisi: İş zenginleştirme ve güçlendirmenin düzenleyici etkisi. Süleyman Demirel Üni. İİBF Dergisi, 19(2), 89-106.
- Erez, A. ve Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86:6, 1270-1279.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S.Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri*. 30 (1): 210-223.
- Eroğlu, A. (2017). *Çok değişkenli istatistik tekniklerin varsayımları*. (Ed. Şeref Kalaycı), *Çok değişkenli istatistik tekniklerin varsayımları spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (8. Baskı)*. Ankara: Dinamik Akademi Yayın Dağıtım.
- Eroğlu, F. (2009). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Eroğlu, K. (2020). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide iş zenginleştirmenin aracılık etkisi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(21), 323-355. DOI: 10.26466/opus.620697.
- Ertaş, A. (2018). Duygusal zekânın personel güçlendirme üzerine etkisi. *Mecmua Dergisi*, (6), 22-34.
- Ertürk, E. (2021). İş-aile yaşam çatışması ile duygusal emek arasındaki ilişki: Hizmet sektöründe bir araştırma. *European Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 5(Özel), 49-63.
- Ertürk, Y. D. (2017). *Davranışlarımız ve biz sosyal psikolojik bakış açısıyla kalabalık içinde ben olmak*. İstanbul: Pozitif Yayıncılık.

- Eryılmaz, A. ve Atak, H. (2014). Ergen öznel iyi oluşunun, öz saygı ve iyimserlik eğilimi ile ilişkisinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 170-181.
- Esentaş, M., Işıkgöz, E., Güzel, P. ve Özbey, S. (2018). Spor yöneticilerinde öz-farkındalık: bir ölçek uyarlama çalışması. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 493-510.
- Fan, J., Zhang, M., Wei, X., Gursoy, D. ve Zhang, X. (2021). The bright side of work-related deviant behavior for hotel employees themselves: Impacts on recovery level and work engagement. *Tourism Management*, 87, 104375.
- Fuentes R (2011) Efficiency of travel agencies: A case study of Alicante, Spain. *Tourism Management*, 32(1): 75–87.
- Gall, D.M., Borg, R.W. ve Gall, P.J. (1996). *Educational Research: An Introduction* (6th ed.). New York: Longman.
- Galperin, L. B. (2002). *Determinants of Deviance in The Workplace: An Empirical Examination of Canada and Mexico*. (Doktora Tezi). Kanada/Montreal: Concordia University.
- Gatzweiler, A., Blazevic, V. ve Piller, F. T. (2017). Dark side or bright light: Destructive and constructive deviant content in consumer ideation contests. *Journal of Product Innovation Management*, 34(6), 772-789.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş sistemler ve yaklaşımlar)*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Genç, V. (2013). *Alanya'daki turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek ve duygusal zeka düzeylerinin iş tatminine etkileri*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale.
- Gera, R., Arora, S. ve Malik, S. (2021). Emotional Labor in the Tourism Industry: Strategies, Antecedents, and Outcomes. In *Handbook of Research on Human Capital and People Management in the Tourism Industry* (pp. 73-91). IGI Global.
- Gerrig, R. J., Zimbardo, P. G. (2017). *Psychology and life*. Australia: Pearson Higher Education AU.
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N. ve Duy Tung, D. (2020). A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17(2020), 215-224.
- Giderler Atalay, C. (2009), *Personel güçlendirmeye dayalı insan kaynakları yönetimi işlevlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve eczacıbaşı topluluğu'nda bir araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Kütahya.

- Giderler, C. (2015). Sosyal hizmet işletmelerinde personel güçlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 58-88.
- Gigol, T. (2021). Gender Differences in Engagement in Unethical Pro-Organizational Behavior—Two Studies in Poland. *Sustainability*, 13(1), 39.
- Ginting, N., Rahman, N. V. ve Nasution, A. D. (2018). Distinctiveness, Continuity, Self-Esteem, & Self-Efficacy in Tourism of Karo Regency, Indonesia. *Asian Journal of Quality of Life*, 3(13), 29-38.
- Ginting, N., Rahman, N. V. ve Nasution, A. D. (2019). Aspects of self-esteem in the tourism development in Karo regency, North Sumatera, Indonesia. *Journal of Urban & Regional Analysis*, 11(2), 137-183.
- Goetsch, D. L. ve Standley, D. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ: pearson.
- Goffman, E. (2014). *Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu (B. Cezar, Trans.)*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Goleman, D. (2010). *Duygusal zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gonnet, J. P. (2021). Moral y estrategia en la teoría social de Erving Goffman. *Revista Mexicana de Sociología*, 83(2), 269-296.
- Gopinath, R. (2020). Self-Actualization and job involvement of academic leaders in Tamil Nadu Universities: A relationship study. *NOVYI MIR Research Journal*, 5(7), 58-69.
- Gosserand, R. H. (2003). *An examination of individual and organizational factors related to emotional labor*, LSU, Doctoral Thesis, 2079, Baton Rouge.
- Goswami, K. ve Mahanta, M. (2021). Exploring the role of emotional labor and job autonomy in the relation between emotional intelligence and job performance. *International Management Review*, 17(1), 26-87.
- 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.
- Greene, J.C., Kreider, H. ve Mayer, E. (2005). Combining qualitative and quantitative methods in social inquiry, *Research methods in the social sciences*, 1, 275-282.
- Gross, J.J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review, *Review of General Psychology*, 2: 271-299.
- Gross, J.J. Carstensen, L. L., Pasupathi, M. Tsai, J. Skorpen, C. G. ve Hsu, A.Y.C. (1997). Emotion and Aging: Experience, Expression, and Control, *Psychology and Aging*, 12 (4): 590–599.

- Gu, J. ve Cheng, B. (2021). Research on the influence of in-work embedding on employees' constructive deviant behavior. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 251, p. 03088). EDP Sciences.
- Guliyeva, D. (2019). *Psikolojik sözleşme, kişi örgüt uyumu, örgütsel çekicilik ve duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora tezi, İstanbul.
- Gülduran, Ç. A. ve Perçin, N. Ş. (2018). Beş büyük kişilik özelliğinin sanal kaytarma davranışı ve iş performansı üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 37-56.
- Güler, M. ve Ocak, M. (2019). Olumlu benlik ve iş tatmini ilişkisinde doğal duygusal emeğin ve yenilikçiliğin düzenleyici-aracılık rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(2), 503-514.
- Gülova, A. A., Palamutcuoğlu, B. T. ve Palamutcuoğlu, A. T. (2013). Duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide amir desteğinin rolü: Üniversitede öğrenci işleri personeline yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74.
- Gülseren, Ş. (2001). Eşduyum (Empati): Tanımı ve kullanımı üzerine bir gözden geçirme. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 12(2), 133-145.
- Gümüştekin, G. E. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, ed. D. E. Özler, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Gümüştekin, G. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 90-116.
- Güneri, O., N. ve Erkeksoy, B. B. (2014), Ulusal istihdam stratejisinde işgücü piyasasının esnekleştirilmesi, *Mülkiye iktisadi ve Sosyal Araştırmalar Merkezi, Araştırma Raporu 2*.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2017). *Davranış bilimleri*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2017). *Sosyal psikoloji*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürbüz, S., Costigan, R. ve Teke, K. (2021). Does being positive work in a mediterranean collectivist culture? Relationship of core self-evaluations to job satisfaction, life satisfaction, and commitment. *Current Psychology*, 40(1), 226-241.
- Gürbüz, S., Erkuş, A. ve Sığrı, Ü. (2010). İş tatmini ve iş performansının yeni öncülü: Temel benlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 69-76.

- Gürcan, D. (2015). Benlik farklılıklarına Rogers' ın danışan odaklıterapisi ile yaklaşım: Vaka çalışması. *Ayna Klinik Psikoloji Dergisi*, 2(1), 13-26.
- Gürkan, G. Ç. ve Demiralay, T. (2017). Bireysel yenilikçiliğin çalışanın yenilikçi davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: Türkiye'de cerrahlar örneği. *Journal of Entrepreneurship And Innovation Management*, 6(1), 65-90.
- Gürsoy, H. ve Aydemir, I. (2017). Personel güçlendirmenin kurumsal bağlılığa etkisi: Güvenlikten sorumlu bir kamu kurumunda araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 95-119.
- Güven, E. Ö. ve Çay, A. (2020). Turizm işletmelerinde etik dışı-gayri ahlaki tüketici davranışları. *Journal of Academic Perspective on Social Studies*, (1), 46-66.
- Güven, L. (2007). *The Effect of Positive Core Self and External Evaluations on Performance Appraisals*, Master's Thesis, Middle East Technical University, Ankara.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F. Black, W., C. Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (Seventh edition). New York: Pearson Publications.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. S. ve Li, J. J. (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 1-11.
- Han, K. M., Shin, C., Yoon, H. K., Ko, Y. H., Kim, Y. K. ve Han, C. (2018). Emotional labor and depressive mood in service and sales workers: Interactions with gender and job autonomy. *Psychiatry research*, 267, 490-498.
- Hanke, J. J. ve Saxberg, B. O. (1985). Isolates and deviants in the United States and Japan: Productive nonconformists or costly troublemakers. *Comparative Social Research*, 8, 219-243.
- Hatipoğlu, A. ve Batman, O. (2014). Turizm eğitimiyle kazanılacak yetkinlikler, yiyecek-içecek müşterisinin kalite beklentilerini karşılıyor mu?. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 24-32.
- Heath, C. ve Sitkin, S. B. (2001). Big-B versus Big-O: What is organizational about organizational behavior?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(1), 43-58.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press.

- Hofmann, V. ve Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47-58.
- Holtz, B. C. ve Harold, C. M. (2013). Interpersonal justice and deviance: The moderating effects of interpersonal justice values and justice orientation. *Journal of Management*, 39(2), 339-365.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electron J Bus Res Methods*, 6: 53-60.
- Hu, L., ve Bentler M. (1999). Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hu, S.L. Y. ve Leung, L. (2003). Effects of expectancy-value, attitudes, and use of the internet on psychological empowerment experienced by Chinese women at the workplace, *Telematics and Informatic.*, 20(4). 365-382.
- Hu, Y., Wang, M., Kwan, H. K. ve Yi, J. (2021). Mentorship quality and mentors' work-to-family positive spillover: the mediating role of personal skill development and the moderating role of core self-evaluation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1899-1922.
- Huang, C.C. Wang, Y.M. Wu, T.W. ve Wang, P.A. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform. *International Journal of Information and Education Technology*. 3 (2): 217-221.
- Hussain, K. ve Rehman, H. (2020). Antecedents of constructive deviance behaviors and the mediating role of psychological empowerment: Conditional process analysis. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 13(1), 151-169.
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., Waruwu, H., Goestjahjanti, S., Teguh, W. ve Yuwono, T. (2020). Peran religiusitas, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan mediasi organizational citizenship behavior terhadap kinerja guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 311-326.
- Hülür, A. B. (2017). Erving Goffman: Günlük yaşamda benliğin sunumu (Kitap eleştirisi). *Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 2(4), 158-165.
- Işiker, A. (2019). *Kariyer çapaları ve temel benlik değerlendirmenin iş tatminine etkisi: Bir alan çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.
- İbiş, S. ve Batman, O. (2017). Otel işletmelerinde çalışanların memnuniyetine etki eden faktörler üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(4), 264-279.

- İpek, M. ve Özbilgin, İ. G. (2015). Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13. 129-149.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. *Handbook of work group psychology*, 53-75.
- James W. (1989). *What is emotion?* *Mind*, 9, ss. 188 - 205.
- Jan, M., Soomro, S. ve Ahmad, N. (2017). Impact of social media on self-esteem. *European Scientific Journal*, 13(23), 329-341.
- Jasrin, T. A., Suwargiani, A. A., Wardani, R., Aripin, D., Oscar, F., Supriatna, A. ve Sasmita, I. S. (2020). Acceptance of leadership empowerment efforts for female employees in three dental hospitals. *International Journal of Dentistry*, 2020,1-9.
- Johnson, A. (2019). *Introduction to key concepts and evolutions in psychoanalysis from Freud to neuroscience*, New York: Routledge.
- Joseph, S. (2020). Why we need a more humanistic positive organizational scholarship: Carl Rogers' person-centered approach as a challenge to neoliberalism. *The Humanistic Psychologist*, 48(3), 271-283.
- Judge, T. A. and Kammeyer-Mueller, J. D. (2004). Core self-evaluations, aspirations, success, and persistence: An attributional model. In M. J. Martinko (Ed.), *Attribution theory in the organizational sciences: theoretical and empirical contributions* (pp. 111-132). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T. A. ve Hurst, C. (2007). Capitalizing on one's advantages: role of core selfevaluations. *Journal of Applied Psychology*. 92(5), 1212-1227.
- Judge, T. A., Locke, E. A. ve Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A. ve Locke, E.A., (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*. 90 (2), 257-268.

- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J. E. ve Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnal Psychology*, 56(2), 303-331.
- Kabadayı, F. (2018). *Benliğin kariyer araştırma öz-yeterliğini yordayıcı rolü: Öz-aşkınlık, öz-bilinç, öz-kontrol ve öz-yönetim*. Karedeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi Trabzon.
- Kakhki, M. K., Hadadian, A., Joyame, E. N. ve Asl, N. M. (2020). Understanding librarians' knowledge sharing behavior: The role of organizational climate, motivational drives and leadership empowerment. *Library & Information Science Research*, 42(1), 1-11.
- Kalaycı, S. (2016). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalokerinos, E. K., Murphy, S. C., Koval, P., Bailen, N. H., Crombez, G., Hollenstein, T., ve Bastian, B. (2020). Neuroticism may not reflect emotional variability. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(17), 9270-9276.
- Kan, A. ve Akbaş, A. (2005). Lise öğrencilerinin kimya dersine yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 227-237.
- Kanbur, E. (2017). Psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme arasında birey-örgüt uyumunun aracı rolü. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(7), 63-82.
- Kang, Y. J., Lee, J. Y. ve Kim, H. W. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74, 175-187.
- Kansoy, S. U. (2021). Personel güçlendirmenin işletmeler açısından önemi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı) 11, 1828-1848.
- Kaplan, A. (2019). *Toplu yemek firmalarında uygulanan personel güçlendirme faaliyetlerinin personel memnuniyeti, kurum aidiyeti ve kurum içi imaja olan etkisinin belirlenmesi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Karaduman, H. (2019). *Konaklama işletmelerinde personel güçlendirme, işe bağlılık, işe gömülmürlük ve yeni ürün geliştirme performansı: Van ilinde 4 ve 5 yıldızlı otellerde araştırma*, Van Yüzüncüyıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Van.
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS-AMOS-META Uygulamalı istatistiksel analizler*, (2. Baskı), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2010). Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: Sağlık sektöründe bir

- araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 136-156.
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 79-105.
- Karakaş, A. (2017). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 80-112.
- Karataş, A. (2013). *Otel işletmelerinde kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Muğla ilinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karatepe, O.M. ve Karatepe, T. (2010). Role stress, emotional exhaustion and turnover intentions: Does organizational tenure in hotels matter?, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 9 (1): 1-16.
- Karavardar, G. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma yetki devri ve belirsizliğe tolerans. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.
- Kartal, M.(2006). *Bilimsel araştırmalarda hipotez testleri*, Ankara: Nobel Basımevi.
- Kaya, M. ve Doğan, B. B. (2016). Esnek çalışma modeli: Ev eksenli çalışma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 15(58), 1069-1099.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma, *Çalışma ve Toplum*, 36, 311-346.
- Kayri, M. (2009) Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) teknikleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 51-64.
- Keegan, A. ve Den Hartog, D. (2019). Doing it for themselves? Performance appraisal in project-based organisations, the role of employees, and challenges to theory. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 217-237.
- Keenan, K. (1996). *Zamanı doğru kullanma*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Kele, A., Mohsin, A. ve Lengler, J. (2017). How willing/unwilling are luxury hotels' staff to be empowered? A case of East Malaysia. *Tourism management perspectives*, 22, 44-53.
- Keleş, Y. (2014). *Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Kenny, D. A. (2018). Measuring model fit. *Retreived from <http://davidakenny.net/cm/fit.htm>. Accessed, 17.*
- Kernis, M.H. (2003). Toward a conceptualization of optimal selfesteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Khairy, H. A. (2020). Presenteeism of hotel employees: Interaction effects of job stress and emotional labor. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 4(1), 15-36.
- Kılıçaslan, S. ve Kaya, A. (2018). Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kamu kurumu çalışanları örneği. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 57-71.
- Kıngır, S. (2006a). Bir hizmet işletmesi olarak beşyıldızlı otel işletmelerindeki yönetsel sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 457-481.
- Kıngır, S. (2006b). *Toplam kalite yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın
- Kıngır, S. ve Mesci, M. (2007). Öğrenen organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 63-81.
- Kıngır, S. ve Taşkiran, E. (2006). Performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin işgören görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 195-216.
- Kıngır, S., Karagöz, Y., Yıldız, M. S. ve Ağraş, S. (2009). Toplam kalite yönetimi ile ilgili çalışmalara katılım düzeyinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 255-278.
- Kıngır, S., Koç, D. E., Tezcan, N. Ş. ve Saraç, Ö. (2020). Küçük ve orta ölçekli otellerde yönetsel etkinliğin iş doyumuna etkisi: batı karadeniz örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 457-474.
- Kırel, Ç. (1998). Örgütlerde güç kullanımı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1031.
- Kızanlıklı, M. (2014). *Otel İşletmelerinde Duygusal Emek Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kidwell, R. ve Kochanowski, S. M. (2005), The morality of employee theft: teaching about ethics and deviant behavior in the workplace, *Journal of Management Education*, 29 (1), ss.135-152.
- Kim, D. ve Vandenberghe, C. (2021). Ethical leadership and organizational commitment: the dual perspective of social exchange and empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*. 42(6), 976-987.

- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
- Kim, M. J., Lee, C. K. ve Jung, T. (2020). Exploring consumer behavior in virtual reality tourism using an extended stimulus-organism-response model. *Journal of Travel Research*, 59(1), 69-89.
- King, V. ve Schmid Noerr, G. (2020). Conceptions of the superego in sociological and socio-psychological analyses. *The International Journal of Psychoanalysis*, 101(4), 740-756.
- Kisbu Y.(2006).*Influences of Regulatory Focus, Core Self-Evaluations and Age on Biases in Perception And Choice*, Master thesis, Koc University, İstanbul.
- Knežević, M. N., Petrović, M. D., Kovačić, S., Mijatov, M., Vuković, D. B. ve Kennell, J. (2021). Acting the part: Emotional intelligence and job satisfaction as predictors of emotional labor in travel agencies. *Tourism and Hospitality Research*, 21(2), 183-201.
- Koca, G. Ş. (2016). *İletişimde johari penceresi: Hastane yöneticileri, hekimler ve hemşirelerin iletişim beceri düzeylerinin kişisel açılım ve geri bildirim düzeyleri üzerine etkisi*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Koca, G. Ş. ve Erigüç, G. (2017). Sağlık çalışanlarının kişisel açılım ve geri bildirim düzeylerinin johari penceresi modeli ile değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (64), 343-367.
- Koç, E. (2019). Service failures and recovery in hospitality and tourism: A review of literature and recommendations for future research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(5), 513-537.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Komazec, S., Krivokapić, J. ve Todorović, I. (2020). The application of the downsizing method based on employee attendance data in oversized public utility companies founded by the Republic of Serbia local self-government units. *Lex Localis- Journal of Local Self-Government*, 18(4).1023-1051.
- Konakay, G., Akdemir, A. ve Mercanlıoğlu, A.Ç. (2021). Organizasyonel yeniliğin ve personel güçlendirmenin iş performansına etkisi: Bir sanayi firması uygulaması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 980-993.
- Korkmaz, H., Aydın, N. ve Niyet, Z. (2019). Otel işletmelerinde yiyecek içecek çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 180-192.
- Korucuoğlu, T. ve Şentürk, İ. (2018). Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki (İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen görüşleri bağlamında). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 428-447.

- Kozak, M. (2018). *Bilimsel araştırma tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, M. ve Güçlü, N. H. (2008). Turizm işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin işe alma sürecinde kullanılması üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 39-56.
- Köknel, Ö. (1986). *Kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L. ve Spitzer, J. (2018). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353-375.
- Kruml, S.M. ve Geddes, D. (2000). Exploring The Dimensions of Emotional Labour: The Heart of Hochschild's Work, *Management Communication Quarterly*, 14 (1): 8-49.
- Kulga, C. E. (2014). *Günlük yaşamda benlik sunumları üzerine bir inceleme*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kutlu, M., Balcı, S. ve Yılmaz, M. (2004). İletişim beceri eğitiminin öğrencilerin kendini ayarlama ve iyimserlik düzeylerine etkisi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9.
- Kwak, H., McNeeley, S. ve Kim, S. H. (2018). Emotional labor, role characteristics, and police officer burnout in South Korea: The mediating effect of emotional dissonance. *Police quarterly*, 21(2), 223-249.
- Kwamboka, N. E. ve Nassiuma, B. K. (2017). Employee downsizing strategies and firm performance: Evidence from the Kenyan context. *Journal of Human Resource and Leadership*, 2(7), 58-68.
- Lai, J. Y., Lam, L. W. ve Lam, S. S. (2013). Organizational citizenship behavior in work groups: A team cultural perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 1039-1056.
- Larkin Lamarche, A. T. ve Mangin, D. (2018). Self-efficacy for medication management: a systematic review of instruments. *Patient preference and adherence*, 12, 1279-1287.
- Laschinger, H. K. S., Purdy, N. ve Almost, J. (2007). The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221-229.
- Lazarus, R. S. (2000). How emotions influence performance in competitive sports. *The sport psychologist*, 14(3), 229-252.

- Lee, J. and Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187.
- Lee, J. ve Ok, C. (2012). Reducing Bornout and Enhancing Job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees' Emotional Intelligence and Emotional Labor, *International Journal of Hospitality Management*, 31: 1101-1112.
- Lee, J., Ok, C. M. and Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139-150.
- Lee, L. ve Madera, J. M. (2019). A systematic literature review of emotional labor research from the hospitality and tourism literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2808-2826.
- Li, X., ve Zeng, Y. (2019). How to reduce hospitality employees' deviant behavior: An organizational justice perspective. *Ecomhs*, 929-937.
- Lind, D.A., Marchal, W.G. ve Wathen, S.A. (2019). *Basic Statistics For Business & Economics*, (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Littrell, R. F. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in China. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(1), 87-110.
- Li, M., Zhao, Z. ve Cui, L. (2021). Emotional labor strategies mediate the relationship between psychological empowerment and burnout of frontline hotel employees. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(4), 1-10.
- Liu, X. (2017). Emotional labor strategy of hotel frontline employees: The antecedents and consequences. *Journal of Service Science and Management*, 10(05), 425.
- Liu, Y., Zhang, Z. ve Zhao, H. (2021). The influence of the COVID-19 event on deviant workplace behavior taking Tianjin, Beijing and Hebei as an example. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 1-16.
- Loghmani, M., Taylor, T. ve Ramzaninejad, R. (2017). Job characteristics and psychological states of football referees: implications for job enrichment. *Managing Sport and Leisure*, 22(5), 342-357.
- Luo A, Guchait P. ve Lee L. (2019) Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*, 77: 31–39.
- Mainemelis, C. (2010). Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas. *Academy of Management Review*, 35(4), 558-578.

- Malik, M., Sarwar, S. ve Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10-20.
- Malik, P. ve Lenka, U. (2019). Exploring the impact of perceived AMO framework on constructive and destructive deviance: Mediating role of employee engagement. *International Journal of Manpower*, 40(5), 994-1011.
- Manz, C. C. (2009). *Emotional Discipline: The Power to Choose How You Feel: Easyread Super Large 20pt Edition*. ReadHowYouWant. com.
- Margulies, J. S. ve Kleiner, B. H. (1995). New designs of work groups: applications of empowerment. *Empowerment in Organizations*. 3(2), 12-18.
- Marta, I. A., Supartha, I., Dewi, I. G. A. M. ve Wibawa, I. (2021). Job enrichment, empowerment, and organizational commitment: the mediating role of work motivation and job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 1031-1040.
- Masood, M. ve Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing inquiry*, 24(4), 1-14.
- Mathew, J. ve Sebastian, T. (2020). Johari window model a self disclosure process to promote the teamwork. *TNNMC Journal of Mental Health Nursing*, 8(1), 25-29.
- Mathisen, L. (2019). Storytelling: A way for winter adventure guides to manage emotional labour. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 19(1), 66-81.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience* . New York: Irvington.
- McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2016). *Organizational Behavior*, (Çev. Günsel, A. ve Bozkurt, S.), McGraw-Hill Education.
- McWhirter, E. H. (1991). Empowerment in Counseling, *Journal of Counseling & Development*, 69: 222-227.
- Met, Ö. L. (2010). Pozitif psikolojinin örgütsel davranışın gelişmesi üzerinde etkileri ve 'psikolojik sermaye' kavramı. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 889-895). Düzenleyen: Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. Adana. 20-22 Mayıs 2010.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H., Yalçınsoy, A. ve Pekcan, A. (2015). Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 137-156.
- Mısırdalı, S. D. (2018). *Temel benlik değerlendirmelerinin ve değişime yönelik eğilimlerin değişime direnç üzerindeki etkileri: Bir alan çalışması*. Hacettepe

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Miller, J. S. ve Cardy, R. L. (2000). Self-monitoring and performance appraisal: Rating outcomes in project teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(6), 609-626.
- Miner, J. B. (2003). The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review. *Academy of Management Learning & Education*, 2(3), 250-268.
- Moore, T. (2016). *Positive Deviance as Experienced Firsthand in An Organizational Setting: A Phenomenological Study*. (Doctoral Dissertation), Fielding Graduate University.
- Morris, J.A. ve Feldman C.D. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor, *Academy of Management Review*, 21 (4): 986-1010.
- Morva, O. (2014). *Goffman''ın dramaturjik yaklaşımı ve dijital ortamda kimlik tasarımı: sosyal paylaşım ağı facebook üzerine bir inceleme*.(Der. S. Çakır. Medya ve Tasarım). İstanbul: Ürzeni Yayıncılık.
- Mucuk, İ. (2011). *Modern İşletmecilik*,17. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Munanura, I. E., Needham, M. D., Lindberg, K., Kooistra, C. ve Ghahramani, L. (2021). Support for tourism: the roles of attitudes, subjective wellbeing, and emotional solidarity. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-16.
- Munn, N. (1961). *The Fundamentals of Human Adjustment*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mwai, G., Namada, J. ve Katuse, P. (2018). Influence of organizational resources on organizational effectiveness, 8, 1634-1656.
- Myers, D. G. (2017). *Social psychology*. New York: Mc Graw Hill.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada araştırma teknikleri*.Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Newbold, P. (1995). *Statistics for Business and Economics*, Prentice Hall Inc., 1016 pg, USA.
- NG T.W.H., M.M. Butts, R.J. Vandenberg, D.M. De Joy, ve M.G. Wilson (2006), Effects of Management Communication, Opportunity For Learning, And Work Schedule Flexibility On Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 68, 474-489.
- Nguyen, N. ve Stinglhamber, F. (2018). Emotional labor and core self-evaluations as mediators between organizational dehumanization and job satisfaction. *Current Psychology*, 1-9.

- Nielsen, L. ve McGregor, S. L. (2013). Consumer morality and moral norms. *International Journal of Consumer Studies*, 37, 473-480.
- Nirun, N. Ve Özönder, M. C. (1988). Türk sosyo-kültür yapısı içindeki normlar ve fonksiyonları. *Erdem*, 5(11), 339-354.
- Novićević, B. ve Antić, L. (1999). Total quality management and activity-based costing, *Economics and Organization*, 1 (79), 1-8.
- Ocasio, W., Pozner, J. E. ve Milner, D. (2020). Varieties of political capital and power in organizations: A review and integrative framework. *Academy of management annals*, 14(1), 303-338.
- O'Connor, E. (1999). Minding the Workers: The Meaning of Human and Human Relations' in Elton Mayo. *Organization*, 6(2), 223-246.
- Ogilvie, J., Rapp, A., Agnihotri, R. ve Bachrach, D. G. (2017). Translating sales effort into service performance: it's an emotional ride. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(2), 100-112.
- Oğuzhan, Y. S. (2019). *Algılanan sosyal desteğin personel güçlendirme ve iş stresine etkisi: Kendilik algısının düzenleyicilik rolü*, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Niğde.
- Okumuş, F. ve Avcı, U. (2017). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Detay Yayıncılık.
- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Oral, A. G. L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Öcel, H. ve Aydın, O. (2010), Adil dünya inancı ve cinsiyetin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), ss.73-83.
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.
- Öz, E. Ü. (2007). *Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi*. Ankara: Beta Yayıncılık.
- Özalp, İ., Koparal, C. ve Berberoğlu, G. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

- Özdamar, K. (2017). *Eğitim, sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2018). *SPSS uygulamalı temel istatistik*, Eskişehir: Nisan Kitabevi
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetimi*. Ankara: Pegem Atıf İndeksi.
- Özen, Y. ve Gülaçtı, F. (2010). Benlik-kavramı ve benliğin gelişimi bilen benliğe gereksinim var mı?. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 20-38.
- Özerkan, E. (2007) *Öğretmenlerin Öz-Yeterlik Algıları ile Öğrencilerin Sosyal Bilgiler Benlik Kavramları Arasındaki İlişki*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Özkalp, E. (2003). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli, S. (2012). Sapkın örgütsel davranışlar ve çalışma yaşamında yeni bir olgu: Sanal kaytarma (cyberloafing) ve iş ilişkilerine etkileri. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2), 18-33.
- Özkan, E. (2011). Social capital influences on business groups' diversification strategies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1436-1443.
- Özkaplan, N. (2009). Duygusal emek ve kadın işi/erkek işi. *Çalışma ve Toplum*, 2(21), 15-23.
- Özkoç, A. G., Kendir, H. ve Özçelik, H. (2015). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin örgütsel çöküşe ilişkin sektörel değerlendirmeleri: Antalya ilinde bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 377-396.
- Pala, T. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Pala, T. ve Sürgevil, O. (2016). Duygusal emek ölçeği: Ölçek geliştirme, güvenirlik ve geçerlilik çalışması. *Ege Academic Review*, 16(4), 773-787.
- Pala, T. ve Tepeci, M. (2014). Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Boyutlarının Belirlenmesi ve Duygusal Emek Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11 (1): 21-37.
- Pan, W., Sun, L., Sun, L.-y., Li, C. ve Leung, A.S.M. (2018), Abusive supervision and job-oriented constructive deviance in the hotel industry: Test of a nonlinear mediation and moderated curvilinear model, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), ss. 2249-2267.

- Park, I. J., Doan, T., Zhu, D. ve Kim, P. B. (2021). How do empowered employees engage in voice behaviors? A moderated mediation model based on work-related flow and supervisors' emotional expression spin. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 1-11.
- Park, J. K. ve Roedder, J. D. (2014). I think I can, I think I can: Brand use, self-efficacy, and performance. *Journal of Marketing Research*, 51(2), 233-247. doi: 10.1509/jmr.11.0532.
- Paula, A. P. V. D. ve Queiroga, F. (2015). Job satisfaction and organizational climate: relation with self-assessments of performance. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(4), 362-373.
- Pelit, E. ve Ayana, Ç. (2016). Duygusal zekânın örgütsel sinizme etkisi: Otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 45-76.
- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W. ve Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Health Psychology*, 21(1), 50-59.
- Peng, Y., Ma, J., Zhang, W. ve Jex, S. (2021). Older and less deviant? The paths through emotional labor and organizational cynicism. *Work, Aging and Retirement*, 7(1), 20-30.
- Pfeffer, J. ve Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard business review*, 84(1), 62.
- Pugh, S. D. (2001), Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter, *Academy of Management Journal*, 44.
- Quinn, R. E. ve Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational dynamics*, 26(2), 37-49.
- Quiñones-García, C., Rodríguez-Carvajal, R., Clarke, N. ve Moreno-Jiménez, B. (2013). Development and cross-national validation of the emotional effort scale (EEF), *Psicothema*, 25 (3): 363-369.
- Rabin, J. (1999), Organizational downsizing: An introduction, *Management*, 2(3), ss.39-43.
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Gull, N. ve Ahmed, S. J. (2021). The dimensional linkage between public service motivation and innovative behavior in public sector institutions; the mediating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*. 24(4), 1-23.
- Raykov, T. ve Marcoulides, G. A. (2012). *A first course in structural equation modeling*. Routledge.
- Rennison, N. (2015). *Freud and psychoanalysis: Everything you need to know about id, ego, super-ego and more*. Vermont: Oldcastle Books.

- Robbins, S . P . ve Coulter, M . (1996) . *Management* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S, P. ve Judge, T. A. (2019). *Örgütsel Davranış*, (Çev. Erdem, İ.), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Robbins, T. L., Crino, M.D. ve Fredendal, L.D. (2002). An Integrative Model of The Empowerment Process. *Human Resource Management Review*, 12, 419-443.
- Roberge, V. ve Boudrias, J.-S. (2021). The moderating role of employees' psychological strain in the empowering leadership—Proactive performance relationship. *International Journal of Stress Management*, 28(3), 186–196.
- Robinson, L. D. ve Galperin, L. B. (2010). Constructive deviance: Striving toward organizational change in healthcare. *Journal of Management and Marketing Research*. 5(1): 1-11.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38, 2, ss.555-572.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the Adolescent Self-Image*. New Jersey: Princeton University Press.
- Rossier, J. Dahourou, D. ve Mccrae R. R.(2005) Structural and mean-level analyses of the five-factor model and locus of control: further evidence from Africa. *J Cross-Cultural Psychol*, 36, 227-246.
- Rotter, J.B. (1954), *Social learning and clinical psychology*, New York: Prentice-Hall.
- Rubenstein, L. D., Ridgley, L. M., Callan, G. L., Karami, S. ve Ehlinger, J. (2018). How teachers perceive factors that influence creativity development: Applying a Social Cognitive Theory perspective. *Teaching and Teacher Education*, 70, 100-110.
- Ruiz-Palomo, D., León-Gómez, A. ve García-Lopera, F. (2020). Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102637, 1-9.
- Rupp, D.E. ve Spencer, S. (2006). When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 971- 978.
- Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2000), Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Saldamlı, A. (2000). Otel işletmelerinde stres kaynakları ve çalışanlar üzerindeki etkileri: beş yıldızlı otellerde bir uygulama, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (6), 288 – 302.

- Salha, H. ve Ulema, Ş. (2020). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 439-451.
- Samancı, S. (2017). *Örgütsel ve kişisel öncülleri bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışı: Bir model testi*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi, Ankara.
- Saraç, Ö. (2020). *Otellerdeki kronizm algısının işgören motivasyonuna etkisi*, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora tezi, Sakarya.
- Sarıışık, M., Akova, O. ve Çontu, M. (2006). Otel yöneticilerinin etik politika ve yöntemlere yaklaşımları üzerine ampirik bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 22-34.
- Sarıışık, M., Ulema, Ş. ve Nergiz, H. (2014). Duygusal Emek: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, 12. *Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı*, s. 1031-1041.
- Scherer, R. F., Luther, D. C., Wiebe, F. A. ve Adams, J. S. (1988). Dimensionality of coping: Factor stability using the ways of coping questionnaire. *Psychological reports*, 62(3), 763-770.
- Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50), 813-834.
- Sevinç Altaş, S. ve Özişli, Ö. (2021). Duygusal emek ile iş tatmini ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Journal of International Social Research*, 14(76).
- Shevlin, M., Miles, J. N. V. ve Lewis, C. A. (2000). Reassessing the fit of the confirmatory factor analysis of the multidimensional students life satisfaction scale: Comments on confirmatory factor analysis of the multidimensional students' life satisfaction scale. *Personality and Individual Differences*, 28, 181-185.
- Sijtsma, K. (2009). On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach's alpha. *Psychometrika*, 74(1), 107.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C. ve Harter, M. (2010), "Confirmatory Factor Analysis and Recommendations for Improvement of the Autonomy-Preference-Index (API)", *Health Expectations*, 13(3), 234-243.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of personality and social psychology*, 30(4), 526.

- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A., Benk, O. Ve Gayaker, S. (2017). Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 415-429.
- Sparks, B. A., Bradley, G. L. ve Callan, V. J. (1997). The impact of staff empowerment and communication style on customer evaluations: The special case of service failure. *Psychology & Marketing*, 14(5), 475-493.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. ve Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American behavioral scientist*, 47(6), 828-847.
- Stark, J. (2005). Maturity model for PDM. *Product Lifecycle Management: 21st Century Paradigm for Product Realisation*, 367-382.
- Steinberg R.J. ve D.M. Figart (1999), Emotional demands at work: A job content analysis, *The annals of the american academy of political and social science*, 561; 177
- Stevens, B. (2011). Hotel managers identify ethical problems: A survey of their concerns. *Hospitality Review*, 29(2), 22-36.
- Su, M. M., Wall, G., Ma, J., Notarianni, M. ve Wang, S. (2020). Empowerment of women through cultural tourism: perspectives of Hui minority embroiderers in Ningxia, China. *Journal of Sustainable Tourism*, 0(0), 1–22
- Süral, Ö. P. ve Tozkoparan, G. (2013). Tükenmişlik, örgütsel adalet algıları ve öz benlik değerlendirmeleri ilişkisi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 50(583), 65-79.
- Swan, K., Chen, C. C. ve Bockmier-Sommers, D. K. (2020). Relationships between Carl Rogers' person-centered education and the community of inquiry framework: A preliminary exploration. *Online Learning*, 24(3), 4-18.
- Şahin, N. H., Basim, H. N. ve Çetin, F. (2009). Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(2), 153-163.
- Şan, B. Ç. (2017). *Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları* , Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Şat, A., Amil, O. ve Özdevecioğlu, M. (2015). Duygusal Zekâ Ve Duygusal Emek Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Okul

Öğretmenleri İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(39), 1-20.

Şeyhanlıoğlu, H. Ö. (2018). *Bireysel kariyer planlaması ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki: Turizm çalışanları örneği*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.

Şeyhanlıoğlu, H. Ö. ve Kınır, S. (2021). Turizm İşletmelerinde Teknolojik Sistemlerin Kullanılması: İstanbul Üzerine Bir inceleme. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 12(2), 234-247.

Şimşek, N. (2004). *Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektöründe Bir Uygulama.*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

Şimşek, Ü. I. (2020). *Tüketim kültürü bağlamında benlik sunumları ve reklam ilişkisi*, Yaşar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*, Ed. 6th Pearson Education. Inc, Boston.

Tang, T. W., Zhang, P., Lu, Y., Wang, T. C. ve Tsai, C. L. (2020). The effect of tourism core competence on entrepreneurial orientation and service innovation performance in tourism small and medium enterprises. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(2), 89-100.

Taşlıyan, M., Harbalıoğlu, M. ve Hırlak, B. (2015). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 313-334.

Taylor, S. E., Peplau, L. A. ve Sears, D. O. (2015). *Social psychology*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

TDK (Türk Dil Kurumu) (2021). Güncel Türkçe Sözlük.

Tekin, Ö. A. (2017). Turizm sektöründe toplumsal cinsiyet algısı: beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(12), 669-684.

Tekin, Ö. A. ve Genç, Z. (2016). Otel işletmelerindeki işlere ve pozisyonlara yönelik cinsiyet algısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 495-521.

Tekin, Y. ve Köksal, C. D. (2012). Otel işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamaları: Antalya'da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 7(25), 4241-4267.

- Thébaud, S. (2010). Gender and entrepreneurship as a career choice: Do self-assessments of ability matter?. *Social Psychology Quarterly*, 73(3), 288-304.
- Thomas K.W. ve Velthouse B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Management Review*, 5 (4), 666-681.
- Topdemir, T. A. ve Öncer, A. Z. (2020). Politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde meritokrasinin rolü. *Öneri Dergisi*, 15(54), 555-585.
- Toplu, D. ve Akça, M. (2013). Öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12(23), 221-235.
- Tortumlu, M., Barutcu, A. S., Akcakanat, T. ve Uzunbacak, H. H. (2020). Temel benlik değerlendirmesinin iş tatminine etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık rolü. *Business & Economics Research Journal*, 11(4), 1147-1162.
- Torun, Y., Çakar, H. ve Budak, S. (2021). Üniversite öğrencilerinin temel benlik değerlendirmeleri ile kariyer stresleri arasındaki ilişkide girişimcilik niyetinin aracılık rolü: Bir vakıf üniversitesi örneği. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-25.
- Tripathy, M. (2018). Building quality teamwork to achieve excellence in business organizations. *International research journal of management, IT and social sciences*, 5(3), 1-7.
- Tunçbilek, M.M. ve Akkuş, A. (2017). Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve iş tatmini arasındaki ilişki ve Safranbolu konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3), 169-197.
- Tuliao, K. V., Chen, C. W. ve Wu, T. Y. (2020). Employees' perceived institutional importance, organizational norms, and organizational citizenship behavior: Insights from a multilevel assessment of the institutional anomie theory. *The Journal of social psychology*, 160(5), 624-643.
- Turhan, Ö. (2019). Beş faktör kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde depresyonun aracılık rolü. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (5), 9-21.
- Tutar, H. (2013). *Davranış bilimleri: Kavramlar ve kuramlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tutar, H. (2016). *Sosyal psikoloji*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Türkan, M. (2020). *Psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal riskler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Balıkesir.

- Türkay, O. ve Eryılmaz, B. (2010). Kariyer değerleri ve kariyer yolu tercihleri ilişkisi: Türk turizm sektöründen örnekler. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 179-200.
- Türkay, O. ve Kayıkçı, M. Y. (2017). İşletmelerde duygu gösterim kuralları ve örgütsel vatandaşlığın duygusal emek üzerine etkileri. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 53-73.
- Türkay, O. ve Yağcı, K. (2007). Turizm eğitimi alan öğrencilerin okulda ve turizm sektöründe öğrenmelerinin sektörden ayrılma eğilimlerine etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (4), 219- 246.
- Türkay, O., Ünal A. ve Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emeğin İşe Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 201-222.
- Türker, G. Ö. ve Türker, A. (2014). Yerel halkın turizm etkilerini algılama düzeyi turizm desteğini nasıl etkiler: dalyan destinasyonu örneği. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(1), 81-98.
- Uçar, M. ve Güven, S. (2021). Kariyer engeli olarak cam tavanın okullarda personel güçlendirmeye etkisi. *International Journal of Innovative Approaches in Education*, 5 (1), 87-110.
- Uygur, K. ve Arabacı, İ. B. (2019). Lise öğretmenlerinin personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki: Elazığ ili örneği. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 744-770.
- Uysal, D. (2019). *Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışlarının Örgütsel Güven, Algılanan Örgütsel Destek ve Öz Yeterlik Açısından İncelenmesi*. Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çankırı.
- Uysal, G. (2003). Rol farklılaşmasının iletişime etkisi ve Johari penceresi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 4(1), 137-148.
- Uzunbacak, H. (2013). *Organizasyonlarda personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanların yenilikçilik davranışları üzerine etkisi: Bir araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.
- Üçok, D. ve Turgut, T. (2014). İstismarcı yönetici davranışının işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki rolü, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.
- Ünal, A. (2011). *Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'daki Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Ünler-Öz, E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Üzümcü, T. ve Şahin, A. (2017). *Konaklama İşletmelerinde Deneyimsel Pazarlama Anlayışı ve Duygusal Emek*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Vadera, A. K., Pratt, M. G. ve Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221-1276.
- Wang S. ve Xu H. (2015), Influence of place-based senses of distinctiveness, continuity, self-esteem and self-efficacy on residents' attitudes toward tourism, *Tourism Management*, 47, 241-250.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of management Review*, 28(4), 622-632.
- Weber, M. (2004). *Sosyolojinin temel kavramları: Meslek olarak ilim*, Efkâr Yayınları: İstanbul.
- Wei, A. P., Peng, C. L., Huang, H. C. ve Yeh, S. P. (2020). Effects of corporate social responsibility on firm performance: does customer satisfaction matter?, *Sustainability*, 12(18), 1-18.
- Weiten, W., Dunn, D. S., ve Hammer, E. Y. (2014). *Psychology Applied to Modern Life: Adjustments in the 21st Century*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Welsh, D. T., Baer, M. D., Sessions, H. ve Garud, N. (2020). Motivated to disengage: The ethical consequences of goal commitment and moral disengagement in goal setting. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 663-677.
- Wharton, A.S. (1993). The Affective Consequences of service work: Managing emotions on the job, *Work and Occupations*, 20 (2): 205-232.
- Widiger, T. A. ve Oltmanns, J. R. (2017). Neuroticism is a fundamental domain of personality with enormous public health implications. *World Psychiatry*, 16(2), 144-145.
- Wong, A. K. F., Kim, S. S., Kim, J. ve Han, H. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102798.
- Wong, J.-Y. ve Wang, C.-H. (2009). Emotional labor of the tour leaders: An exploratory study. *Tourism Management*, 30(2), 249–259.
- Woolever, S. (2013). *The process of self-becoming in the thought of Søren Kierkegaard and Carl Rogers*, Doctoral dissertation, The University of Iowa. USA.

- Wylie, R. (1968). *The present status of self theory*. In Borgatta, E. R., and Lambert, W. W. (eds.), *Handbook of Personality Theory and Research*. McNally, Chicago.
- Xu, S. T., Cao, Z. C. ve Huo, Y. (2020). Antecedents and outcomes of emotional labour in hospitality and tourism: A meta-analysis. *Tourism Management*, 79, 104099.
- Yağcı P. (2020). *Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Animatörler Üzerine Bir Araştırma*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Balıkesir.
- Yakut, E. (2020). *Stratejik insan kaynakları yönetiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde personel güçlendirme ve örgütsel destek algısının etkisinin belirlenmesi*, Osmaniye Korkutata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Osmaniye.
- Yalap, O. (2019). *Yapıcı sapma davranışlarının öncülleri: Otel işletmeleri çalışanları üzerinde karma bir araştırma*. Tokat Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Tokat.
- Yalap, O. (2019). *Yapıcı sapma davranışlarının öncülleri: Otel işletmeleri çalışanları üzerinde karma bir araştırma*. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Tokat.
- Yalçın, R. C. (2012). *Bazı öncülleri ve sonuçları ile duygusal emek: Görgül bir araştırma ,Doktora tezi, ,T.C.KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara*.
- Yanık, A. ve Acar, V. (2020). Sağlık çalışanlarında psikolojik güçlendirme algısının sinerjik iklim algısına etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 61-75.
- Yayla, P. ve Ungan, M. C. (2019). Toplam kalite yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki ve performans etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 1-19.
- Yener, S. ve Korkmaz, F. (2019). Temel benlik değerlendirmesinin duygu düzenleme üzerindeki etkisi. *8 th International Vocational Schools Symposium*, 242-248.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012), Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 18-38.
- Yetim, B. ve Erigüç, G. (2019). Sağlık çalışanlarında duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalara yönelik bir inceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 225-240.
- Yıldız, B. (2015). *The Antecedents of Constructive and Destructive Deviant Workplace Behaviors*. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kocaeli.

- Yıldız, B., Erat, S., Alpan, L., Yıldız, H. ve Sezen, B. (2015). Drivers of innovative constructive deviance: A moderated mediation analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1407-1416.
- Yıldız, F. (2013). *Yöneticilerin algılanan sahte ve gerçek dönüşümcü liderlik davranışlarını ayırt etmede makyavelizm ile kişisel açılım ve geri bildirimin etkileri*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Yıldız, S., Dumlu, B. ve İbrahimağaoğlu, Ö. (2021). Demografik özelliklere göre duygusal emek ve çalışan iyi oluş halindeki farklılıklar. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, (31), 173-191.
- Yıldız, Z. (2015). Sosyal bilişsel öğrenme kuramı ve din öğretimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (33), 147-161.
- Yılmaz, Ö. D., Özgen, I. ve Hazarhun, E. (2021). Otellerde Konuk ve Çalışan Hırsızlığı: Nitel Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 8(1), 133-149.
- Yılmaz, A. (2019). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yılmaz, A., Şeyhanlıoğlu, H. Ö. ve Kınır, S. (2020). A field study to determine organizational commitment and job satisfaction in hotel businesses. *Revista Latino-Americana de Turismologia*. 6(1), 1-11.
- Yim, F., Cheung, C. ve Baum, T. (2018). Gender and emotion in tourism: Do men and women tour leaders differ in their performance of emotional labor?. *Journal of China Tourism Research*, 14(4), 405-427.
- Yu, K. (2016). Better and worse: A dual-process model of the relationship between core self-evaluation and work-family conflict. *Frontiers in Psychology*, 7, 1579.
- Yüksel Ö. ve Erkutlu H. (2003). Personeli güçlendirme-empowerment. *GÜ İİBF Dergisi*, 5 (1), 131-142.
- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *İş Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.
- Zapf, D., Kern, M., Tschan, F., Holman, D. ve Semmer, N. K. (2020). Emotion work: A work psychology perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8.
- Zengin, E. (2021). Erving goffman'ın benlik kuramı çerçevesinde izlenim yönetimi ve kişilerarası iletişime etkisi üzerine bir değerlendirme. *Anasay*, (16), 65-80.
- Zhan, X., Luo, W., Ding, H., Zhu, Y. ve Guo, Y. (2021), Are employees' emotional labor strategies triggering or reducing customer incivility: a sociometer theory perspective, *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2020-0009>.

EKLER

EK-A: Yapıcı Normdışı Davranış, Temel Benlik Değerlendirmesi Kavram Tanımlama İndeks

EK-B: Yapıcı Normdışı Davranış, Temel Benlik Değerlendirmesi Ampirik Çalışmalar İndeksi

EK C: Duygusal Emek İndeks

EK-D: Personel Güçlendirme İndeks

EK E: Araştırmaya Katılan Yönetici Değerlendirmelerine Ait İçerik Analizi

EK F: Nicel Anket Formu

EK G: Araştırma Ölçeklerini Oluşturan Araştırmacılar

EK H: Nitel Görüşme Formu

EK-A: Yapıcı Normdışı Davranış, Temel Benlik Değerlendirmesi Kavram Tanımlama İndeks

Sıra No	Araştırmacıların Adı	Araştırmanın Adı	Araştırmanın Tartışma Konusu ve Sonuçları
	Judge vd. (1997)	The dispositional causes of job	Bu araştırmada bireylerin iş ve yaşam tatminlerini etkileyen eğilimsel kaynağı açıklamak için temel benlik

1		satisfaction: A core evaluations approach	değerlendirmeleri kavramını geliştirip ortaya çıkarmışlardır. Araştırmada özsaygı, genel öz yeterlilik, duygusal dengelilik, kontrol odağı olarak tek boyutta temsil edilen temel benlik değerlendirmesi (öz benlik) kavramı ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak temel öz benlik değerlendirmelerin iş ve yaşam tatmini üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olduğu görülmüştür.
2	Warren (2003)	Constructive and Destructive Deviance in Organizations	Bu araştırmada yapıcı ve yıkıcı normdışı davranışlar teorik bağlamda irdelenerek işletmelerde normdışı davranışları sergileyen referans grupların ve normatif standartların belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma sonuç olarak, sapma yapıları arasındaki benzerliklere değinerek ve tasarım konusunda bir tipoloji ve mantık sağlayarak gelecekteki teorik ve ampirik araştırmalara katkıda bulunması beklenmektedir.
3	Galperin (2003)	Can workplace deviance be constructive?	Bu araştırmada işyerinde davranış olarak zararlı ve yıkıcı olarak var olan davranışların bireylerin işlerini kaybettiğini ve işletmeyi kötü etkilediği anlatılarak yapıcı normdışı davranış olduğuna yönelik durumlar anlatılmıştır.
4	Bono ve Judge (2003)	Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance	Bu araştırmada öz benlik ile iş tatmini arasındaki ilişki teorik ve ampirik bağlamda incelenmiştir. Çalışma teoriyi geniş kapsamda ele alırken ampirik olarakta değerlendirilmiştir. Çalışma sonuç olarak temel benlik değerlendirmesini teorik açıdan ele alırken öneri olarak gelecekteki çalışmalara ışık tutacağını ve farklı konularla çalışılabileceği dile getirilmiştir.
5	Hiller ve Hambrick (2005)	Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making	Bu araştırmada araştırmacılar uzun zamandır bir yöneticinin benlik kavramının davranışlarını nasıl etkilediğiyle ilgileniyorlar, ancak sistematik araştırmalar yapmak için teorik olarak temellendirilmiş, onaylanmış bir yapıdan yoksun idi. Böylece araştırmacılar konuyla ilgili teorik bir çalışma yaparak yöneticilerin benlik saygısı, kontrol odağı kişilik yapısını ortaya çıkaran bir teorik öneri sunmuşlardır.
6	Bono ve Colbert (2005)	Understanding Responses To Multi-Source Feedback: The Role Of Core Self-Evaluations	Bu araştırmada amaç çok kaynaklı geri bildirim yanıtının anlaşılması ve bu bağlamda temel benlik değerlendirmelerin rolünü anlamaktır. Sonuç olarak geribildirimden duyulan memnuniyetin motivasyonu etkilediği ve kişiyi motivasyonda takip eden geribildirimini iyileştirmenin önemini vurguladığı fikrini sorgulamaktadır. Gelecekteki araştırmalar için teorik bir çerçeve sağlamaktadır. Bilhassa temel benlik ile ilgili çalışmalarda.
7	Appelbaum vd. (2007)	Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions	Bu araştırmada amaç, hem örgütsel normları, politikaları veya iç kuralları ihlal edenler - hem de olumsuz sapma işyeri davranışları - onları yapıcı bir şekilde ihlal edenlerin üzerine tipolojik bir araştırma yapmaktır. Sonuç olarak işyerinde olumsuz sapkın davranışlarla ilişkili sorunların üstesinden gelmek için olası çözümler ve işyerinde olumlu sapkın davranışların nasıl teşvik edileceği incelenmiştir.
8	Mazutis (2008)	What Is Corporate Deviance? Exploring Negative And Positive Deviant Firm Behavior	Bu araştırmada işletmelerde kurumsallaşma baskısı minimize ettiği bilgisinden yola çıkılarak işletmelerdeki yapıcı ve yıkıcı sapkın davranışları belirlemek için kavramsal bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sayesinde kurumsal sapma yapıları geliştirilmiş ortaya çıkarılmıştır.
9	Robbins ve Galperin (2010)	Constructive deviance: striving toward organizational change in healthcare	Bu araştırmada sağlık sektöründe çalışan doktorlarla ilgili yapıcı normdışı davranışlar ile ilgili faktörleri göz önüne almak için teorik araştırma yapılmıştır. Yapıcı normdışı davranışların işletmelere fayda sağladığı ve pratik çıkarımlarla gelecekte konuyu araştırarak kişilere yol gösteren çalışma olacağı düşünülmüştür.
10	Judge ve Mualler (2011)	Implications of core self-evaluations for a changing organizational context	Bu araştırmada temel benlik (öz benlik) değerlendirmeler kavramını kapsayarak, öz benlik, tutumlar, motivasyon, performans ve kariyer gelişimi arasındaki ilişki hakkında öğrenilenleri vurgulanmıştır. Özellikle, yaratıcı performans, dönüşümcü liderlik, örgütsel değişimle başa çıkmak ve “sınırsız” kariyerleri yönetmek için temel benlik (öz benlik) değerlendirmelerin potansiyel önemi tartışılmıştır.
11	Chang vd. (2012)	Core Self-Evaluations: A Review and Evaluation of the Literature	Bu araştırmada temel benlik (öz benlik) değerlendirmesi kavramsallaştırılmıştır. Araştırmada nitel ve nicel araştırmalar göz önüne alınarak literatür incelemeleri gözden geçirilmiştir. Öz benlik, iş performansı, iş-yaşam

			dengesi gibi konularla ilişkili olduğu görülmüştür. Öz benlik personel ve performans yönetimi için yararlılığı değerlendirilmiştir. Araştırmalarda öz benlik konusunun yönetim konularıyla çalışılabileceği görülmüştür.
12	Heckert ve Ünlü (2013)	Pozitif sapma davranışı: Yeni bir tanım arayışı	Bu araştırmada yapıcı normdışı kavramı ile ilgili yeni bir tanım arayışı oluşmuştur. Araştırmada bazı örnek olaylar yer almıştır. Yapıcı normdışı davranışlarının normlara zıt olma özelliği örnek olaylar eşliğinde ispat edilmiştir.
13	Mazutis (2014)	Supererogation: Beyond Positive Deviance and Corporate Social Responsibility	Bu araştırmada işgüzarlık ve yapıcı normdışı kavramı davranışları açısından yapıcı normdışı davranışların önemi ve ayrımları üzerinde durulmuştur. Çalışanların “görev” tanımı ile hangi sınıflandırmada yer alacağı konusu tartışılmıştır.
14	Yıldız (2015)	The Antecedents of Constructive and Destructive Deviant Workplace Behaviors	Bu araştırmada yapıcı normdışı davranışların bazı örgütsel değişkenlerle (adalet algılamaları, idealizm, kişi-örgüt adaptasyonu, katılımcı karar verme) ilişkilerinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolünü ele alınmıştır.

EK-B: Yapıcı Normdışı Davranış, Temel Benlik Değerlendirmesi Ampirik Çalışmalar İndeksi

Sıra No	Araştırmacının Adı	Araştırmanın Adı	Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Sonucu
1	Judge vd.(1998)	Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations	Bu araştırmada temel öz benlik değerlendirmelerin iş ve yaşam tatmini üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olacağını varsayımı amaç olarak ele alınmıştır. Bu araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği kullanılarak 2 ülkedeki 3 bağımsız örnekten toplanmıştır. Araştırmada temel öz benlik değerlendirmelerin iş ve yaşam doyumu üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olduğunu göstermiştir.
2	Galperin (2002)	Determinants of Deviance in The Workplace: An Empirical Examination of Canada and Mexico	Bu araştırmada bireyci kültürler ve toplulukçu kültürler ile sapma davranışları arasında ilişki olup olmadığını sorgulamak amaçlanmıştır. Bu araştırmada anket tekniğiyle Kanada ve Meksikada çalışan teleminikasyon işletmelerinde çalışan 668 kişiden veri toplanmıştır. Bu araştırmada bireyci kültürler ve toplulukçu kültürler ile yapıcı ve yıkıcı sapma davranışları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öz yeterliliğin, otonomi ve yapıcı ve yıkıcı sapma davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
3	Erez vd. (2003)	The Core Self-Evaluations Scale: Development of A Measure	Bu araştırmada, temel benlik değerlendirmesinin beş faktör kişilik, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. 365 anket dağıtılmış olup bunların 280 tanesi geçerli olmuştur. Yapılan araştırma sonucunda temel benlik, nevroitiklik ve kontrol odağı üzerine model geliştirilmiştir ve psikoloji literatürüne katkı sunacağı düşünülmüştür.
4	Judge vd. (2005)	Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment	Bu araştırmada temel amaç, temel benlik ile iş-yaşam doyumu arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Araştırma anket tekniği uygulanmış olup veriler 183 üniversite öğrencisi ve 251 iş hayatında aktif çalışandan toplanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda temel benlik ile iş-yaşam doyumu olumlu olarak bir ilişki bulunmuştur. Aynı zaman da iki grupta da aynı sonuçlara ulaşılmıştır.
5	Richard vd. (2005)	Core Self-Evaluations and Job Burnout: The Test of Alternative Models.	Bu araştırmada temel olarak iş tükenmişliği üzerine araştırmalar bağlamsal olarak öncül ve alternafi modellere odaklanılmıştır. Araştırma da anket tekniği uygulanmıştır. 859 sağlık çalışanından temel benlik ve iş tükenmişliği, memnuniyeti ve algılanan desteğe etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. temel benlik ve algılanan örgütsel kısıtlamaların iş tükenmişliği ve memnuniyeti üzerindeki etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır.
	Galperin ve Burke (2006)	Uncovering the Relationship between Workaholism and Workplace	Bu araştırmada amaç, işkoliklik ile işyerinde yıkıcı ve yapıcı sapkınlık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Araştırma anket tekniği uygulanmıştır. Veriler, Brezilya'da altı şirkette çalışan 142 erkek ve kadın çalışandan

6		Destructive and Constructive Deviance: An Exploratory Study	anonim olarak doldurulmuş ve toplanmıştır. Sonuçlar, işkolik bileşenlerinin iki sapma ölçüsü ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir.
7	Laschinger vd. (2007)	The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction	Bu araştırmada, hemşire yöneticilerine ilişkin yönelik iş doyumu ve temel benlik arasındaki etki ölçülmüştür. 141 hastane yöneticisi anket çalışması yapılmıştır. Sonuç olarak, Temel benlik değerlendirmesinin, modelin tüm bileşenlerini etkileyen güçlü ve önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Hem durumsal hem de kişisel faktörlerin, hemşire yöneticiler için tatmin edici çalışma ortamlarının önemli belirleyicileri olduğunu göstermektedir.
8	Hold ve Jung (2008)	The development of a Korean version of a core-self evaluations scale	Bu çalışma, temel benlik değerlendirmesini ölçen bir ölçeği test etti ve Koreli askeri üyelerinde iki grup olarak uygulandı (Örneklem 1 N = 181; Örneklem 2 N = 280). Analiz, Yargıç, Erez, Bono ve Thoresen tarafından geliştirilen orijinal 12 maddelik ölçeğin yedi maddesinin bir faktöre yüklendiğini ve kendi içinde tutarlı olduğunu gösterdi. Sonuç olarak, temel öz değerlendirmenin bir Doğu kültüründe ve toplumlarında geçerli bir şekilde ölçülebileceğini ve sonuçların bu araştırmayı uluslararası bir ortamda genişletmek için bir temel oluşturması gerektiğini göstermektedir.
9	Hirschi (2008)	Personality complexes in adolescence: Traits, interests, work values, and self-evaluations	Bu araştırma, ergen bireyler üzerine yapılmış olup amaç olarak ergen bireylerin meslek seçimini etkileyen faktörler yer almıştır. Anket tekniği kullanılmıştır. 13-19 yaş aralığında 492 kişiye anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar da ise sınıf düzeyi arttıkça özellikle anlaşılabilirlik ve vicdanlılığın ilgi alanları ve iş bilgi ile daha yakın hale gösterdiği sonucu elde edilmiştir.
10	Bodankin ve Tziner (2009)	Constructive deviance, destructive deviance and personality: How do they interrelate?	Bu araştırma, İsrail'de bir teknoloji firması üzerinden 89 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışmada sapma davranışları (yapıcı ve yıkıcı) ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara bakıldığında, beş faktör kişilik özelliklerinden nevroitiklik ve uyumluluk ile yapıcı sapma arasında anlamlı ilişki vardır.
11	Salmani ve Radmand (2009)	Evaluating the role of organization and management in appearing deviant workplace behaviors	Bu çalışmada, örgütsel normları çeşitliliğe maruz bırakan, örgütün ve üyelerinin refahı için tehdit oluşturan sapkın işyeri davranışlarının (yapıcı ve yıkıcı) ortaya çıkmasında örgüt ve yönetimin rolünün değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda 40 kişilik bir grub belirlenmiş ve görüşleri değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, kültürel zayıflık, haksız kuralları, uygunsuz ücret ve ödül yapısı, sapkın davranışlara eğilimde ana faktörler olarak belirtilmiştir.
12	Karatepe vd. (2010a)	Do core self-evaluations mediate the effect of coworker support on work engagement? A study of hotel employees in Iran	Bu araştırmada amaç, örgütsel destek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide bir aracı olarak temel benlik değerlendirmeleri araştıran bir model geliştirmek ve test etmektir. Veriler, İran'daki beş ve dört yıldızlı otellerin tam zamanlı 100 çalışanından oluşan bir örneklemden toplandı. İlişkiler hiyerarşik çoklu regresyon analizi kullanılarak test edildi. Sonuçlar, temel benlik değerlendirmelerin, örgütsel desteğin canlılık üzerindeki etkisine kısmen aracılık ederken, örgütsel destek ile kendini adama arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini göstermektedir.
13	Crawford vd. (2010)	Does core self-evaluation have a place among restaurant employees?	Bu araştırmada konaklama endüstrisinin yiyecek ve içecek sektöründeki çalışanlar için temel benlik değerlendirme kavramı ile iş tatmini arasındaki ilişki incelemeyi amaçlamaktadır. Hızlı servis restoran çalışanları bu çalışmanın örneklemini oluşturdu. Katılımcılar, temel benlik değerlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı değerlendiren bir kağıt anketi tamamladılar. Bu araştırmanın sonuçları, temel benlik değerlendirme ile iş tatmini arasında ilişkiyi desteklemektedir. Örgütsel bağlılık ile temel benlik arasında da anlamlı ilişki bulunmaktadır.
14	Tziner vd. (2010)	Constructive deviance, leader-member exchange, and confidence in appraisal: how do they interrelate, if at all?	Bu araştırmada yazarlar Kamuda çalışan 120 kişinin katılımıyla anket tekniği kullanarak lider-üye etkileşimi ile örgütsel güven ve yapıcı sapma davranış arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Lider-üye etkileşimi ile yapıcı sapma davranışı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.
	Gürbüz vd.	İş tatmini ve iş performansının yeni	Bu araştırmanın temel amacı; temel benliğin, işgörenlerin iş tatmini ve iş performansı ile arasındaki ilişkiyi ele

15	(2010)	öncülü: Temel benlik değerlendirmesi	almaktır. Araştırmanın hipotezlerine bakıldığında; Ankara'da bilişim endüstrisinde faaliyet gösteren büyük çaplı üç ayrı işletmede faal olarak 112 beyaz yakalı işgören üzerinde teste tabi tutulmuştur. Araştırma nihayetinde, temel benliğin işgörenlerin iş tatmini ve iş performansını anlamlı olarak yordadığına ulaşılmıştır. Bununla birlikte, temel benliğin iş memnuniyetini açıklama gücünün, iş performansına göre yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.
16	Karatepe vd. (2010b)	The impacts of core self-evaluations on customer-related social stressors and emotional exhaustion	Bu çalışmada, çalışma ortamı olarak Kuzey Kıbrıs'taki ön saflardaki banka çalışanlarından toplanan verilere dayanarak, yazarlar temel benlik değerlendirmelerin müşteriyle ilişkili sosyal stres ve duygusal tükenme üzerindeki etkilerini araştıran bir model geliştirdi ve test etmiştir. Sonuçlar, olumlu temel benlik değerlendirmeleri olan çalışanların düşük seviyelerde orantısız müşteri beklentileri, müşterilerin sözlü saldırganlığı ve belirsiz müşteri beklentileri yaşadığını göstermiştir.
17	Şimşek vd. (2010)	The impact of ceo core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation	Bu çalışmada, CEO olan bireylerin girişimcilik düzeyi, kişilik ve temel benlik değerlendirmeleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada anket tekniği uygulanmıştır. 129 kişi ankete katılmıştır. Kişilikleri daha yüksek puana sahip bireylerin temel benlik değerlendirmeleri yansıtan CEO'ların, girişimci yönelimi daha yüksektir.
18	Chung ve Moon (2011)	The moderating effects of collectivistic orientation on psychological ownership and constructive deviant behavior	Bu araştırma 465 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen anket tekniği kullanılan bir çalışmadır. Yazarlar psikolojik sahiplenme ile yapıcı sapkın davranış arasında pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca toplulukçu yönelimin bu ilişkiler arasında düzenleyici rol oynadığı sonucuna da ulaşılmıştır.
19	Hirschi (2011)	Vocational identity as a mediator of the relationship between core self-evaluations and life and job satisfaction	Bu çalışmada temel benlik değerlendirmesi, iş doyumu ve mesleki kimlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma da anket tekniği uygulanmıştır. Veriler, 310 kişiden toplanmıştır. Mesleki kimlik, temel benlik değerlendirmelerle yaşam doyumu arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmıştır.
20	Karatepe (2011)	Core self-evaluations, exhaustion, and job outcomes: A study of frontline hotel employees in Iran	Bu araştırma da, tükenmişliğin rol içi performans ve iş tatmini üzerindeki etkisinin bir aracı rol olarak temel benlik değerlendirmelerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma verileri, İran'daki Kish Adası ve Tahran'daki birkaç dört ve beş yıldızlı oteldeki ön büro acenteleri, rezervasyon acenteleri, misafir ilişkileri temsilcileri ve yemek sunucuları gibi tam zamanlı ön saf çalışanlarından toplanmıştır. Veriler anket tekniğiyle toplanmış olup analizi Lisrel analiz programında değerlendirilmiştir. Sonuçlar, tükenmenin rol içi performansı ve iş tatmini son derece etkilediğini göstermiştir. Ayrıca temel benlik değerlendirmesi de aracılık etmiştir.
21	Galpherin (2012)	Exploring the nomological network of workplace deviance: developing and validating a measure of constructive deviance	Bu çalışmada amaç olarak makyavelizm algısı ile yapıcı-yıkıcı sapkın davranış arasındaki ilişki sorgulanmaktadır. Araştırma da anket tekniği uygulanmıştır. Veriler, 240 çalışandan toplanmıştır. Makyavelizm algısının, sapkın davranışlar da önemli bir kişilik özelliği olduğu ön plana çıkmıştır. Ayrıca öz-yeterlilik durumunun yapıcı sapkın davranışlarda ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.
22	Choi (2012)	A study on core-self evaluation, service recovery performance, job satisfaction and turnover intention among hotel frontline staff	Bu çalışmada temel benlik değerlendirmesi ile hizmet iyileştirme arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Veriler, Güney Kore Cumhuriyetinde konaklama sektöründe yer alan kişilerden toplanmıştır. Sonuçlar, temel benlik değerlendirmenin hizmet iyileştirme performansı üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkisi olduğunu gösterdi. Buna ek olarak, hizmet iyileştirme performansı iş tatmini üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkiye sahipken, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir olumsuz etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.
23	Crawford ve Weber (2012)	Identifying student leaders: A core self-evaluation approach	Bu çalışmada turizm öğrencilerinin temel benlik değerlendirmeleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Araştırmada 154 kişiden anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğrencilerin liderliği ile temel benlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	Ritz vd. (2012)	Who needs leaders the most? the	Bu çalışmada amaç kamu kurumlarında temel benlik değerlendirmeleriyle örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi

24		interactive effect of leadership and core self-evaluations on commitment to change in the public sector	incelemektir. Anket tekniği kullanılmıştır. İngiltere’de yapılan çalışmada yöneticileriyle yüksek kaliteli ilişkileri olan bireylerin değişimi kabul etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır; bu özellikle daha düşük seviyelerde temel benlik değerlendirme olan kişiler için geçerlidir.
25	Song ve Chathoth (2012)	Core self-evaluations and job performance: The mediating role of employees’ assimilation-specific adjustment factors	Bu çalışmada temel benlik değerlendirmeler ile iş performansı arasındaki ilişkinin, görev ustalığı, uyum, öne çıkma, rol müzakeresi, kişiler arası ilişkiler ve üyelik tanımlamasını içeren özümlemeye özgü ayarlamayla aracılık edildiği aracı rolü araştırılmaktadır. Araştırma da anket tekniği kullanılmıştır. Çin’in Hanian adasındaki tatil köylerinden veriler toplanmıştır. Temel benlik değerlendirmeleri iş performansı üzerindeki belirli dolaylı etkileri önemli ölçüde ve sırasıyla görev ustalığı ve çoklu arabuluculuk modelinde eşzamanlı olarak mevcuttur. Temel benlik değerlendirme teorisi ve otelcilik ve turizm alanındaki insan kaynakları geliştirme uygulamaları bağlamında tartışılmıştır.
26	Karatepe ve Azur (2013)	The effects of work–family conflict and facilitation on turnover intentions: the moderating role of core self-evaluations	Bu çalışmada temel benlik değerlendirmelerin iş-aile çatışması, aile-işinin etkilerinin aracı rolünü üzerinedir. Tam zamanlı ve misafirlerle iç içe olan departmanlardan toplanan verilere göre İran’da otel çalışanları, daha önce bahsedilen ilişkiler hiyerarşik çoklu regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Sonuçlar iş-aile çatışması işten ayrılma niyetlerini şiddetlendirir,sadece iş-yaşam dengesi işten ayrılma niyetlerini azaltır. Temel benlik bu noktada aracı rol üstlenmiştir.
27	Tsaousis vd. (2013)	The role of core self-evaluations in the relationship between religious involvement and subjective well-being: a moderated mediation model	Bu çalışmada kişiliğe dayalı bir yapı olan temel benlik değerlendirmelerin, dini katılım ile öznel iyi oluş (yani fiziksel ve psikolojik) arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini incelemiştir. Anket tekniği kullanılmış olup 594 bireyden veriler toplanmıştır. Sonuçlar, temel benlik değerlendirlerinin dini katılım (içsel faktörler ve dindarlık) ile öznel iyi oluşun her iki yönü arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini gösterdi. Ancak, moderatörlü aracılık modelleri, bu mekanizmanın sadece yaşlılar için var olduğunu ortaya çıkarmıştır.
28	Akgündüz ve Akdağ (2014)	İşgörenlerin kişilik özelliklerinin temel benlik değerlendirmelerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi	Bu çalışmanın temel amacı otel işletmelerinde faaliyet gösteren çalışanların kişilik özelliklerinin temel benliklerine ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisini ortaya çıkarmaktır. Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerindeki 344 kişi araştırmanın örneklemini meydana getirmektedir. Araştırmada kişilik özellikleri ölçeği, temel benlik ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeğini kapsayan bir anket tekniği, ölçüm aracı olarak ele alınmıştır. Ayrıca çalışmada, temel benlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmesine rağmen temel benlik ile dışa dönüklük, sorumluluk ve uyumluluk kişilik durumları arasında; işten ayrılma niyeti ile gelişime açıklık, sorumluluk, dışa dönüklük ve uyumluluk kişilik durumları arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur.
29	Karatepe ve Demir (2014)	Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: A study in the hotel industry	Bu çalışmada temel benlik değerlendirmelerin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinin bir aracı olarak iş bağlılığını araştıran bir araştırma modeli geliştirmeyi ve test etmeyi amaçlamaktadır. Türkiye’de iki hafta tam zamanlı ön hat otel çalışanlarından oluşan bir örneklemden toplanan veriler kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi yoluyla test edildi. Sonuçlar, iş-yaşam dengesinin, temel benlik değerlendirmelerin üzerindeki etkisinin tam bir aracı işlevi gördüğünü göstermektedir. Spesifik olarak, olumlu benlik değerlendirmelere sahip ön saflardaki çalışanlar işlerine büyük ölçüde katılırlar ve bu nedenle iş (aile) ve aile (iş) rollerini başarılı bir şekilde bütünleştirebilirler
30	Xiao vd. (2014)	Effects of person-vocation fit and core self-evaluation on career commitment of medical university students: the mediator roles of anxiety and career satisfaction	Bu çalışmada, tıp fakültesi öğrencilerinin temel benlik ve kariyer bağlılığını etkileyen faktörleri keşfetmeyi amaçlamaktadır. 182 tıp fakültesi öğrencisi mesleki değer anketini, durumluk kaygı ölçeğini, temel benlik değerlendirme ölçeğini, Minnesota memnuniyet ölçeğini kullanarak anket oluşturulmuştur. Tıp fakültesi öğrencilerinin mesleki değeri ile tıp kariyeri arasında, öncelikle bir uyumsuzluk bulundu. Ayrıca temel benlik değerlendirme, tıp üniversitesi öğrencilerinin devam eden bağlılığını önemli ölçüde öngörebilir olduğu görülmüştür.
	Stein ve Grant	Disentangling the relationships among	Bu çalışmada çalışanların işlevsiz tutumların ve olumlu temel benlik değerlendirmelerin rollerini araştırılmaktadır.

31	(2014)	selfreflection, insight, and subjective well-being: the role of dysfunctional attitudes and core selfevaluations	227 katılımcıdan alınan veriler kullanılarak çalışma tamamlanmıştır. İşlevsel olmayan tutumlar, benlik yansıtma ile benlik içgörüsü arasındaki ilişkiyi bastırır sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, olumlu temel benlik değerlendirmeleri, benlik içgörüsü ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkiye aracılık eder.
32	Lastad vd. (2014)	Do core self-evaluations and coping style influence the perception of job insecurity?	Bu araştırmada olası iş kaybı (niceliksel iş güvensizliği) veya değerli iş özelliklerinin olası kaybı (niteliksel iş güvensizliği) konusunda endişelenmek öznel bir algı oluşturduğundan, kişilik faktörlerinin ve temel benliğin iş güvensizliği algıları için belirleyici olabileceği iddia edilmiştir. İsveç beyaz yakalı çalışanlardan (N=425). Sonuçlar, temel benlik değerlendirmelerin hem nitel hem de nicel iş güvensizliği üzerinde olumsuz bir toplam etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Temel benlik değerlendirmeleri, problem odaklı başa çıkmayla olumlu olarak ilişkiliydi, ancak duygu odaklı başa çıkmayla ilişkili olmadığı görülmüştür.
33	McNamara ve Catsouphe (2014)	Gender variation in the antecedents of task advice network size: Organizational tenure and core self-evaluations	Bu araştırmada sosyal iletişim ağı, örgütsel görev süresi ve temel benlik değerlendirmeleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. 1300 çalışandan toplanan veriler ışığında erkekler için temel benlik değerlendirmeleri ile görev tavsiyesi ağ boyutu arasında kadınlardan daha büyük bir pozitif ilişki buluyoruz. Ek olarak, görev süreleri daha düşükken kadınların değil, erkeklerin daha büyük ağlara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
34	Yıldız vd. (2015)	Drivers of innovative constructive deviance: a moderated mediation analysis	Bu araştırmada bağımsız bir değişken olarak risk alma eğilimi, aracı değişken olarak ağ kurma, moderatör değişken olarak algılanan örgütsel destek ve bağımlı değişken olarak yenilikçi yapıcı sapma arasında karmaşık bir ilişki modeli önerilmiştir. Bu çalışmanın örneklemini İstanbul'da çeşitli sektörlerde görev yapan 172 memur oluşturmaktadır. Sonuç olarak, ağ kurmanın risk alma eğilimi ile yenilikçi yapıcı sapma arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiğini göstermektedir.
35	Yıldız (2015)	The antecedents of constructive and destructive deviant workplace behaviors	Bu araştırmada temel amacı yapıcı-yıkıcı sapkın işyeri davranışlarının itici güçlerini belirlemektir. örgütsel adalet, katılımcı karar alma ve kişi-örgütlenme gibi bazı çalışan algılarının yenilikçi yapıcı sapkın işyeri davranışlarına psikolojik sahiplenme yoluyla etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmanın örneklemini, yönetim dışı sektörde çalışan 1000 çalışandan oluşmaktadır. İstanbul'da farklı hizmet sektörlerinden pozisyonlar. Verileri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Sonuç olarak, tüm çalışan algılarının yenilikçi yapıcı sapkın işyeri davranışları üzerinde önemli etkileri vardır ve psikolojik sahiplenme, bir tutum olarak bu ilişkilerde aracı rolü oynamaktadır.
36	Zenger vd. (2015)	The core self-evaluation scale: psychometric properties of the German version in a representative sample	Bu araştırmada, temel benlik değerlendirmelerinin psikometrik özelliklerini test etmekte. Çalışma, Alman genel nüfusunun temsili bir anketine dayanmaktadır. 1, 2 ve 4 gizli faktörlü farklı modeller için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Temel benlik değerlendirmeleri, beklendiği gibi depresyon, anksiyete, yaşam kalitesi, kendi kendine bildirim sağlık durumu ve ağrı ölçümleriyle ilişkili olduğundan güvenilir ve geçerli bulunmuştur. Genel olarak, erkekler kadınlardan daha yüksek olumlu temel benlik değerlendirme değerlerine ve daha düşük olumsuz temel benlik puanlarına sahiptirler.
37	Lee ve Ok (2015)	Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees	Bu araştırmada, çalışanların öz değerlendirmelerinin (yani, temel benlik değerlendirmelerin) ve örgütsel çalışma ortamının algılarının (yani, psikolojik iklim) çalışan bağlılığını etkileyip etkilemediğine ilişkin teoriye dayalı ampirik kanıt sağlamaktır. Veriler, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 394 otel çalışanı ve yöneticisinden toplanmıştır. Hiyerarşik çoklu regresyon analizlerinin sonuçları, temel benlik değerlendirmelerin ve psikolojik iklimin dört bileşeninin (yani, yönetimin müşteri odaklılığı, hizmet için yönetim desteği, iç hizmet ve bilgi paylaşımı iletişimi) çalışan bağlılığı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.
38	Joo vd. (2015)	Turnover intention: the effects of core selfevaluations, proactive personality, perceived organizational support,	Bu araştırmada, Koreli bir şirketler grubundaki bilgi çalışanları üzerine yapılan bir araştırmaya dayanarak, kişisel (yani temel benlik değerlendirmeler ve proaktif kişilik) etkilerini araştırdık ve işten ayrılma niyetine ilişkin bağlamsal faktörler (yani algılanan örgütsel destek, gelişimsel geri bildirim ve iş karmaşıklığı). Bağlamsal faktörler ile devir niyeti arasında mütevazı derecede olumsuz ama önemli korelasyonlar oluşmuştur. Ek olarak, temel benlik

		developmental feedback, and job complexity	değerlendirmelerin işten ayrılma niyetiyle olumsuz yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.
39	Kura vd. (2016)	Organisational trust as a mediator between perceived organisational support and constructive deviance	Bu araştırmada Nijerya'da 212 kamu çalışanı üzerinden gerçekleştirmiş oldukları anket verilerinde, algılanan örgütsel desteğin yapıcı sapma davranışıyla pozitif şekilde ilişkili olduğu ve örgütsel güvenin söz konusu bu ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır.
40	Esther (2016)	Core self-evaluation, psychological climate and employee engagement in hotel industry of Nigeria	Bu araştırmada Nijerya'nın Lagos kentindeki otel çalışanları arasında temel benlik değerlendirme ve psikolojik iklimin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini incelenmiştir. 150 otel çalışanı arasında anket araştırması yapıldı. Bununla birlikte, yanıt oranının% 96,7'sini oluşturan yalnızca 145 anket kullanılabilir oldu. Bu çalışmanın bulguları, hem temel benlik değerlendirmenin hem de psikolojik iklimin çalışan bağlılığı üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur.
41	Song vd. (2017)	Core self-evaluations and residents' support for tourism: Perceived tourism impacts as mediators	Bu araştırmada, algılanan fayda ve maliyetlerin temel benlik değerlendirmeleri ile turizm desteği arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bütünleştirici bir model önerilmektedir. Bu model, Çin'in Hainan Adası'ndaki dört köyden 324 katılımcıdan oluşan bir örneklem kullanılarak deneysel olarak test edilmiştir. Bu çalışma, temel benlik değerlendirmelerinin turizm desteği üzerindeki etkilerinin hem toplu olarak algılanan faydalar ve algılanan maliyetler hem de bireysel olarak algılanan faydalar tarafından aracılık edildiğini bulunmuştur.
42	Hsieh ve Huang (2017)	Core self-evaluations and job and life satisfaction: the mediating and moderated mediating role of job insecurity	Bu araştırmada iş güvencesizliğinin temel benlik değerlendirmeleri ile iş tatmini arasındaki ilişki, aynı zamanda iş güvencesizliğinin temel benlik değerlendirmeleri ile iş yoluyla yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. Anket verileri, Tayvan'daki 346 tam zamanlı çalışandan toplandı. İş güvencesizliğinin temel benlik değerlendirmeleri-iş tatmini ilişkisine kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.
43	Pan vd. (2018)	Abusive supervision and job-oriented constructive deviance in the hotel industry: Test of a nonlinear mediation and moderated curvilinear model	Bu araştırmada, turizm endüstrisinde kötüye kullanım denetiminin işe yönelik yapıcı sapmayı etkilediği süreci incelemeyi amaçlamaktadır. Veriler, Macau'daki dört otel grubunda üç zaman noktasında 34 denetmenle birlikte çalışan 198 çalışandan toplandı. Anlık dolaylı etki ve yerleşik ölçüler kullanılarak yönetilen eğrisel etki test edilmiştir. Birincisi, kötüye kullanma denetimi, otel çalışanlarının iş tatminsizliği ile olumlu bir şekilde ilişkilendirildi ve iş tatminsizliği, işe yönelik yapıcı sapmayı üzerinde ters eğrisel bir etki yarattı. İkinci olarak, iş tatminsizliği, istismar gözetiminin işe yönelik yapıcı sapmayı üzerindeki etkisine doğrusal olmayan bir şekilde aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Üçüncüsü, yüksek sorun odaklı başa çıkma, işe yönelik yapıcı sapmayı üzerindeki iş tatminsizliğinin azalan faydalarını yavaşlattığı sonucuna ulaşılmıştır.
44	Mısırdalı (2018)	Temel benlik değerlendirmelerinin ve değişime yönelik eğilimlerin değişime direnç üzerindeki etkileri: bir alan çalışması	Araştırmada, temel benliğin ve bireysel farklılıklar çerçevesinde yapılandırılmış olan değişime karşı direnç eğilimlerinin, değişime yönelik destek ve direnç davranışlarının üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Temel benlik değerlendirmeleri üst düzey olan bireylerin, değişime direnç eğilimlerinin de arttığı; genel itibariyle değişime direnç eğiliminin, değişime direnç davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak, değişime destek davranışlarını ise negatif ve anlamlı yönde tatmin ettiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca test edilen modellerin biri dışında tümünde temel benliğin ve değişime yönelik davranışlar çerçevesindeki ilişkide değişime direnç eğiliminin aracı rolünü ortaya çıkarılmıştır.
45	Uysal (2019)	Yapıcı sapkın iş yeri davranışlarının örgütsel güven, algılanan örgütsel destek ve öz yeterlik açısından incelenmesi	Araştırmada, organizasyonel güvenin, algılanan organizasyonel desteğin ve öz yeterliğin yapıcı normdışı iş yeri davranışları üzerinde etkili olup olmadığını araştırılmıştır. Algılanan organizasyonel destek ve öz yeterliliğin yapıcı normdışı iş yeri davranışlarının her boyutu üzerindeki olumlu olan etkisi kanıtlanmıştır. Çalışma arkadaşlarına güven, hem yenilikçi hem kişiler arası yapıcı sapkın davranışlar sergileme eğilimi üzerinde etkili olmaktadır. İşletmeye olan güven yenilikçi yapıcı normdışı işyeri davranışlarını olumlu olarak etkilemekte iken, yöneticiye olan güven kişilerarası yapıcı normdışı davranış gösterme eğilimini artırır sonucunu ortaya çıkarmıştır.
	Yalap (2019)	Yapıcı sapma davranışlarının	Bu araştırmanın amacı, yapıcı sapma davranışlarına etki olan öncüllerin neler olduğunu ele almaktır. Antalya

46	öncülleri: otel işletmeleri çalışanları üzerinde karma bir araştırma	şehrinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki toplam 403 işgören anket tekniği yoluyla veri elde edilmiştir. Modelin test edilmesi adına Yapısal Eşitlik Modellemesi'nden (YEM) yararlanılmıştır. Yol analizi ile elde edilen bulgular çerçevesinde, yapıcı sapma davranışlarına etki eden faktörler sırasıyla; kontrol odağı, algılanan organizasyonel destek ve organizasyonel güven değişkenleri olarak ortaya çıkarılmıştır.
47	Déprez vd. (2020) Constructive deviance and proactive behaviors: two distinct approaches to change and innovation in the workplace	Bu çalışmada yapıcı sapkın davranışın faktör yapısını ve nomolojik ağını (proaktif iş davranışları), özellikle Galperin (2012) ölçeğine dayanarak incelemektedir. Veriler, sosyal medya kullanılarak 680 Fransız işçisinden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, proaktif iş davranışından çok yapıcı sapkın iş davranışı ile ilişkili olduğuna ulaşılmıştır.

EK C: Duygusal Emek İndeks

Sıra No	Araştırmacıların Adı	Araştırmanın Adı	Araştırmanın Tartışma Konusu ve Sonuçları
1	Hochschild (1983)	The managed heart: Commercialization of human feeling	Bu çalışmada, duygusal emeği, işgörenin ücret almak için, kurum tarafından istenen görünen yüz ifadeleri yahut beden dilinin gerekliliklerini yerine getirmek adına duygularını ve performansını yönetmesi olarak bilinmektedir ve ilk defa duygusal emek konusu burada ele alınmıştır. Ayrıca çalışmada müşteri etkileşim süreci vurgulanmıştır.
2	Ashforth ve Humphrey (1993)	Emotional labor in service roles: The influence of identity	Bu çalışmada duygusal emek, hizmet temsilcilerinin hizmet karşılaşmaları sırasında beklenen duyguların gösterilmesidir. Bununla birlikte, sosyal kimlik teorisini takiben, duygusal emeğin bazı etkilerinin kişinin sosyal ve kişisel kimlikleri tarafından hafifletildiğini ve duygusal emeğin kişinin hizmet rolü ile özdeşleşmesi için baskıları olduğu savunulmuştur. Ayrıca duygusal emek bir tür izlenim olarak tanımlanmıştır.
3	Morris ve Feldman (1996)	The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor	Bu çalışmada davranış kalıplarının açıklığı, gösterilen dikkat, duyguların çeşitliği, duygusal çelişki ve duygusal tükenmişlik konuları üzerinden duygusal emek konusu açıklanmıştır. Ayrıca iş tatmini konusuna duygusal emeğin etki ettiği kavramsal boyutta tartışılmıştır.
4	Grandey (2000)	Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor.	Bu çalışmada duygusal emeğin önceki perspektiflerini gözden geçirmek ve karşılaştırmak, bu perspektifleri bütünleştiren duygusal emeğin bir tanımını sağlamak, duygusal emeğin mekanizmalarını anlamak için rehber bir teori olarak duygu düzenlemesini tartışmak ve sunmak bireysel farklılıkları (duygusal zeka gibi) ve örgütsel faktörleri (gözetmen desteği gibi) içeren bir duygusal emek modeli oluşturmaya çalışılmıştır.
5	Kruml ve Geddes (2000)	Nature and Causes of Job Satisfaction	Bu çalışmada duygusal emek için yapılan tanımlar üzerinde ampirik bir çalışma tasarlanmıştır. 358 kişiye yapılan anket sonucunda duygusal çaba, duygusal emek literatüründe daha önce hiç tanımlanmamış bir yapı; ve bu çalışma tarafından daha da doğrulanan kabul edilmiş bir boyut olan duygusal uyumsuzluk bulunmuştur. Duygusal emeğin çeşitli uygulanabilir öncül yapıları da belirlenmiş olup ortaya çıkan bir duygusal emek modeline dahil edilmiştir.
6	Schaubroeck ve Jones (2000)	Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms	Bu çalışmada duygusal uyum, örgütsel özdeşleşme, objektif rol özellikleri üzerinde durulmuştur. Çeşitli kişilik özelliklerinin ve durumsal değişkenlerin algılanan duygusal emek üzerindeki etkileri, duygusal emeğin doğasına bağlı olarak farklılık göstermiştir. Ayrıca duygusal emeğin sağlık üzerindeki etkileri ve kuruluşların çalışanlar arasındaki sağlıklı sonuçlarını en aza indirmek için müdahale edebilecekleri uygulamalar açısından ele alınmıştır.
7	Shuler ve Syper (2000)	Seeking Emotional Labor: When Managing the Heart Enhances the Work Experience	Bu makale, organizasyon sürecinde duygunun merkeziyetini göstermektedir. Vaka çalışması yöntemi, bir 911 merkezindeki gözlemi, memurlarla görüşmeleri ve seçilen çağrıların analizini birleştirir. Duygusal emeğin birçok tedavisinden yola çıkarak, bu makale duygusal emeğe karşı acı çeken, bununla baş eden ve buna direnmekle

			kalmayıp, bazen de onu arayan işçileri konu alıyor. Bu 911 görevlileri için duygusal emek, işlerinin eğlenceli, heyecan verici ve ödüllendirici bir parçasıdır.
8	Henderson (2001)	Emotional labor and nursing: an under-appreciated aspect of caring work	Bu araştırmada hemşirelik mesleğini yapanların duygusal emek ve hemşireliğin duygusal çalışması üzerine yapılan çalışmalar ışığında incelenmiştir. Hemşirelerin müşterileriyle yaptıkları işin duygusal ödülllerinden yüksek derecede memnuniyet duymaları, hemşirelik eğitimi ile ilgili memnuniyetsizlikleri ve hemşirelerin çalışmalarının sağlık sistemi dahilinde başkaları tarafından değerlendirilmemesine ilişkin görüşleri ile karşılaştırılmaktadır. Onları işlerinin duygusal yönleriyle bağlantılı olarak desteklemenin önemi araştırılmıştır.
9	Bailey ve McCollough (2001)	Emotional Labor and the Difficult Customer: Coping Strategies of Service Agents and Organizational Consequences	Hizmet kalitesi literatürü nazik hizmet temsilcilerinin önemini öne sürerken, duygusal emek literatürü, duygusal çalışma gereksinimleri ile ilişkili önemli olumsuz kişisel sonuçların olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada, zor müşterilere hizmet vermede yer alan duygusal emeğe çalışanların tepkilerini değerlendiren bir anket ayrıntılı olarak ele alınmış ve organizasyon için önemli sonuçları dikkate alınmıştır. Sonuç olarak, hizmet kalitesinin belirleyicileri duygusal emeği olumsuz etkileme potansiyeline sahiptir.
10	Brotheridge ve Grandey (2002)	Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work"	Hizmet sektöründe çalışanların duygusal olarak yorucu olduğu sıklıkla varsayılsa da (Maslach ve Jackson, 1982), bu işlerin duygusal bileşeni nadiren açıkça incelenmiştir. Bu çalışma, olumsuz duygulanımın etkilerinin ötesinde tükenmişliğin yordayıcıları olarak duygusal emeğin iki perspektifini karşılaştırdı: iş odaklı duygusal emek (duyguların düzenlenmesi ve duygusal ifade). Yüzeysel düzeyinde duygusal emeğin kullanılması veya numara yapma, iş taleplerinin ötesinde duyarsızlaşmayı ortaya çıkardığı görülmüştür. Olumlu duygular sergileme talebini algılamak ve derin düzey düzenlemeyi kullanmak, işin bu yönüne olumlu faydalar öneren, yüksek kişisel başarı duygusuyla açıklanmıştır.
11	Holman vd., (2002)	The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call Centers	Bu araştırma İngiltere'de görev yapan 347 çağrı merkezi elemanı üzerinde yapılmıştır. performansla ilgili içeriğin ve izlemenin faydalı amacının iyilik hali ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, algılanan yoğunluğun ise iyi oluş ile güçlü bir negatif ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal emek, bu iki faktörle ilişkili olmasına rağmen, hipotez edilen formda izleme ve iyi oluş arasındaki ilişkiye aracılık etmediği ortaya çıkarılmıştır.
12	Sandiford ve Seymour (2002)	Emotional Labor in Public Houses: Reflections on a Pilot Study	Bu araştırmada duygusal emeğin (finansal ödül için duyguları yönetmenin) hizmet personeli için bir takım sonuçları olduğunu öne sürmüşlerdir. Burada bildirilen proje, bu fikri etnografik araştırma yöntemlerini kullanarak Birleşik Krallık konaklama endüstrisinin araştırılmıştır. Bu makale, projenin metodolojisini test etmek için yürütülen bir pilot çalışmayı yansıtmaktadır. Sonuç olarak beklentiler karşılanmıştır.
13	Anderson (2002)	Coping strategies in the performance of emotional labour	Bu araştırmada turizm sektörü çalışanları üzerine yapılmıştır. Duygusal emeğin performansıyla ilişkili olumlu ve olumsuz sonuçlar da doğrulanmıştır. Bu bulgulara dayanarak, hem yöneticilerin hem de akranların destek sağladığı bir ortamın sağlanmasının, müşteri hizmetleri çalışanlarının duygusal emeğin performansını kolaylaştıracağını öne sürmek makul görünmüştür.
14	Anderson vd., (2003)	The selection and training of workers in the tourism and hospitality industries for the performance of emotional labour	Turizm ve otelcilik sektörlerindeki birçok işçi, işleri doğrudan müşteri teması içerdiğinden, "ön saflarda" hizmet çalışanları olarak sınıflandırılabilir. Duygusal emeğin performansının ayrılmaz bir rol oynadığı bir hizmet alışverişinin sosyal etkileşiminin, müşteriler tarafından hizmet kalitesinin göstergesi olarak kullanılan bir faktör olduğu öne sürülmüştür. Gerçekten de, SERVQUAL ölçeğinin beş boyutundan üçü potansiyel olarak yüksek duygusal içeriğe sahiptir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kaliteli hizmet sunumunun, uygun çalışanların seçilmesi ve uygun eğitimin sağlanmasıyla başladığı da yaygın olarak kabul edilmiştir.
15	Guerrier ve Abit (2003)	Work at Leisure and Leisure at Work: A Study of the Emotional Labour of Tour	Teorik tartışmalardan yararlanarak, bir İngiliz bütçeli tur operatörü için İspanya Mallorca'da çalışan tur temsilcilerinden toplanan nitel gözlem ve görüşme verilerini analiz edilmiştir. İş ve eğlence arasındaki sınırların karmaşık olduğu ve hem açık bir şekilde eğlence sunmakla hem de tatilcilerin şikayetlerini ve aşırılıklarını

		Reps	yönetmenin 'kirli işi' ile ilgili olan bir işte duygusal emek sunmanın paradokslarını araştırılmıştır. Temsilcilerin, otantik benliklerini yansıtmış olarak gördükleri bir yaşam tarzını satın alabilecekleri alanları aktif olarak aradıklarını savunulmuştur. Bu, işlerinin olumsuz yönlerini kabul etmelerini ve disiplinli işçiler haline gelmelerini sağlar. Duygusal emeğin turizm sektöründe yüksek olduğu öne çıkmıştır.
16	Korczynski (2003)	Communities of Coping: Collective Emotional Labour in Service Work	Bu çalışma hizmet işletmesi çalışanlarına yapılmıştır. Sistematik olarak hizmet işyerinin sosyal ilişkilerinin bir parçası olan öfkeli ve istismarcı müşteriler, hizmet çalışanlarına gerçek bir duygusal emek harcadıkları görülmüştür. İşçilerin sosyal durumunun yapısı, birbirlerine yönelmeleri ve enformel başa çıkma toplulukları oluşturmaları anlamına gelmektedir.
17	Dieffendorf ve Gosserand (2003)	Understanding the emotional labor process: a control theory perspective	Bu çalışmada, duygusal emek, bir tutarsızlık izleme ve azaltma sürecini içermesi ile karakterize edilir, bu sayede duygusal görüntülerin algıları ve duygusal gösterim kuralları sürekli olarak karşılaştırılmıştır. Duygusal gösterimler ile sergileme kuralları arasında bir tutarsızlık tespit edilip, bireylere tutarsızlığı azaltmak için duyguyu düzenleme stratejileri kullanmaları önerilir. Kontrol teorisinin amaç hiyerarşisi yönü, duygusal emeği daha geniş iş performansı bağlamında tanımlamak ve duygusal emek sürecinden nasıl olumlu ve olumsuz sonuçların ortaya çıkabileceğini açıklamak için kullanılmıştır.
18	Totherdall ve Holman (2003)	Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor	Bu çalışmada Çağrı merkezindeki on sekiz müşteri hizmetleri çalışanı, 2 hafta boyunca her 2 saatte bir cep bilgisayarlarına veri kaydedildi. Katılımcılar 537 olayda duygu düzenleme, olaylar, ifade edilen ve hissettikleri duygu, iyilik ve performans derecelendirmelerini tamamladılar ve bireysel ve organizasyonel ölçümleri içeren anketleri tamamlamışlardır. Sonuçlar, ayrıca derin ve yüzeysel oyunculuğun çalışanlar için farklı sonuçları olduğunu göstermiştir. Genel olarak çalışma, duygu düzenlemenin duygusal emeği anlamak için uygun bir platform olduğunu bulmuştur.
19	Gosserand (2003)	An examination of individual and organizational factors related to emotional labor	Bu çalışmada duygusal emeği etkileyen faktörleri ele almıştır. Duygusal emeğin sonuçları, iş tatmini ve müşteri hizmet performansını içermektedir. Toplam 318 çalışan ve gözetmen ikilisi bu yapılar arasındaki ilişkileri incelemek için araştırılmıştır. Yapısal eşitlik modelleme sonuçları, olumsuz duyguları gizlemek için sergileme kuralları, kuralları gösterme, olumlu ve olumsuz duygulanım ve etkileşim süresinin, duygusal emek stratejilerinden en az birinin etkileyeni olduğunu göstermiştir.
20	Cropanzano (2003)	The impact of display rules and emotional labor on psychological well-being at work	Bu çalışmada işletmeler, en az üç hedefi karşılamak için görüntüleme kuralları uygular: müşterileri memnuniyet, örgütsel uyumu ve çalışanların refahı. Bu geçerli niyetlere rağmen, sergileme kuralları, potansiyel olarak zararlı bir fenomen olan duygusal emeği ortaya çıkarabilir. Duygusal emeğin işçi yabancılaşması, tükenmişlik, stres ve düşük performans yaratabileceği üç mekanizmayı gözden geçirilmiş olup bu kavramların duygusal emekle ilgili olduğu elde edilmiştir.
21	Harlow (2003)	Teaching as emotional labor: The effect of professors' race and gender on the emotional demands of the undergraduate college classroom.	Bu çalışmada profesörlerin ırkının ve cinsiyetinin ağırlıklı olarak beyaz olan üniversite sınıflarındaki algılarını ve deneyimlerini nasıl etkilediğini incelemektedir. Irk ve cinsiyetle ilgili sosyal ve kültürel beklentilerin sınıftaki profesörler için gereken duygusal emeği nasıl etkilediğini analiz etmekte ve işin doğasını incelemektedir. Veriler akademik disiplinlerden 29 beyaz ve 29 siyahi öğretim üyesi ile 58 derinlemesine görüşmeden üretilmiştir. Yirmi altı kişi kadın ve 32 kişi erkek çalışmada yer almaktadır. Bu çalışmanın bulguları, profesörlerin ırkının ve cinsiyet durumunun öğretimin duygusal taleplerini nasıl deneyimlediklerini şekillendirdiğini göstermektedir. Akademisyenler duygusal emek bağlamında sınıfta kurdukları ilişki için zorlandıklarını belirtmişlerdir.
22	Cheung (2003)	The Development of Emotional Labor Scale	Bu çalışmada Çin halk cumhuriyetinde duygusal emek ölçeği geliştirilmiştir. Müşterilerle etkileşim sırasında duygusal ifadenin sıklığı, süresi ve çeşitliliği, duygusal uyumsuzluk, gösterme kuralı, çalışanların kurallara uymaya yönelik algısı, kendi ve müşterilerinin duygularını izleme, derinlemesine hareket etme ve yüzeysel

			oyunculuk içermektedir. Ölçekte yer alan faktörler, Duygusal Duyarlılık ve Kontrol, Duygusal Uyumsuzluk ve Duygusal İşgücü Çalışma Koşulları olmuştur.
23	Glombs ve Tews (2004)	Emotional labor: A conceptualization and scale development	Bu araştırmada farklı duyguların deneyimine vurgu yaparak duygusal emeği ölçmek için kavramsal olarak temelli, psikometrik olarak sağlam bir araç tasarlanmıştır. Duygusal emeğin bu kavramsallaştırılması ve operasyonel hale getirilmesi, mevcut çabalardan farklıdır, çünkü gerçek, sahte ve bastırılmış olumlu ve olumsuz duygusal görüntüleri kapsayan duygusal ifade davranışına odaklanılmıştır.
24	Glomb ve diğ. (2004)	Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials	Bu araştırmada duygusal emek talepleri ile ücretler arasındaki ilişkiyi mesleki düzeyde inceleyerek literatürü genişletmektedir. İş taleplerinin ve çalışma koşullarının ücretler üzerindeki beklenen etkilerini tanımlayan teoriler anlatılmıştır. Sonuçlar, duygusal emek taleplerinin daha yüksek seviyelerinin, bilişsel taleplerin düşük olduğu işler için daha düşük ücret oranları ve bilişsel taleplerin yüksek olduğu işler için daha yüksek ücret oranları ile ilişkili olduğunu göstermektedir.
25	Liu ve diğ. (2004)	Dispositional Antecedents and Consequences of Emotional Labor at Work	Bu araştırmada Algılanan duygusal emeğin öncülleri olarak bireysel farklılık değişkenlerini ve aynı zamanda duygusal ve davranışsal sonuçları incelenmiştir. Olumsuz duygulanım ve politik becerinin, çalışanların algıladığı duygusal emek ile önemli ölçüde ilişkili olduğu, bu da çalışanların politik davranışları kullanmasını ve iş kaynaklı gerginliği daha da etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
26	Guy ve Newman (2004)	Women's Jobs, Men's Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor	Bu araştırmada iş ayrımı - erkeklerin ve kadınların farklı mesleklerde çalışma eğilimi - genellikle kadınların ücretlerinin erkeklerde geride kalmasının nedeni olarak gösteriliyor. İlgilenmek, müzakere etmek, empati kurmak, sorunlu ilişkileri yumuşatmak ve işbirliğini sağlamak için perde arkasında çalışmak gibi kadınlar için doğal olduğu düşünülen duygusal çalışmayı gerektiren görevler, birçok kadının işinin gerekli bileşenlerini ortaya çıkarmaktadır. İş tanımlarından ve performans değerlendirmelerinden hariç tutulan iş görünmez ve telafisizdir. Kamu hizmeti sunan bireyler duygusal emeği kabul etmekte ve telafi etmekte başarısız olmaktadır.
27	Zembylas (2004)	Emotion metaphors and emotional labor in science teaching	Bu araştırmada, fen bilgisi öğretiminde duygusal emeğin performansının gerçekliğin önemli bir yönü olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmadaki öğretmenler, duygusal ödüller tatmin edici olduğu için emek içeren duygusal emeği yapmaya istekli olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.
28	Pietter ve Kirk-Brown (2004)	A model of the moderating influence of emotional intelligence on the relationship between emotional labor, burnout and the service experience	Bu makalenin amacı, duygusal emek, duygusal zeka, tükenmişlik ve hizmet deneyimi arasındaki ilişkinin kavramsal bir modelini sunmaktır. Hizmet sağlayıcının duygusal emeği gerçekleştirirken çalışma ortamlarının doğasında var olan stres ve duygusal taleplerle başa çıkma becerisi, davranışlarını ve dolayısıyla sağlanan hizmetin kalitesini etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır.
29	Johnson (2004)	The Story Behind Service With A Smile: The Effects of Emotional Labor on Job Satisfaction, Emotional Exhaustion, and Affective Well-Being	Bu araştırma, duygusal tükenme, duygusal iyilik hali ve iş doyumu gibi duygusal emeği gerçekleştirmenin bazı sonuçlarını araştırmakta ve bu ilişkilerde hangi bireysel ve örgütsel değişkenlerin moderatör rol oynadığını belirlemeye çalışılmıştır. Perakende mağazalardan çağrı merkezlerine 10 müşteri hizmetleri organizasyonundan 167 katılımcı 126 maddelik bir anketi tamamladı. Önerilen hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuçlar cinsiyet, duygusal zeka ve özerkliğin duygusal emek ve duygusal tükenme, duygusal iyi oluş ve iş doyumu arasındaki ilişkide anahtar moderatör değişkenler olduğunu göstermektedir.
30	Seçer (2005)	Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme	Bu çalışmada, birçok işin rol gerekliliklerinden biri olarak kabul edilen duygusal emek olgusunun temelleri sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi ışığında incelenmektedir. Bu kapsamda duygu olgusu, sosyolojik ve psikolojik açıklamaları ile örgüt teorisindeki rasyonelite görüşleri çerçevesinde ele alınmaktadır. Duygusal emek olgusu genel hatlarıyla değerlendirildikten sonra, sınırlı rasyonellik olgusunun duygusal emeğe katkısı belirtilmektedir.
	Diefendorff ve diğ.	The dimensionality and antecedents of	Bu araştırmada iki amaç vardır. Birincisi, doğal olarak hissedilen duyguların sergilenmesinin yüzeysel hareketten

31	(2005)	emotional labor strategies	farklı olup olmadığını belirlemeyi ve organizasyonel olarak istenen duyguları sergilemek için bir yöntem olarak derinlemesine hareket etmekte. İkinci amaç, yüzeysel hareketin, derin oyunculuğun ve doğal olarak hissedilen duyguların ifadesinin eğilimsel ve durumsal öncüllerini incelemektir. Sonuçlar, derin oyunculuk, yüzeysel eylem ve doğal olarak hissedilen duyguların ifadesini ayıran üç boyutlu bir yapıyı desteklemiştir.
32	Gosserand ve diğ. (2005)	Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment	Bu araştırmada duygusal sergileme kurallarına bağlılığın, duygusal sergileme kurallarının işteki davranışı etkilemesi için gerekli bir koşul olup olmadığını incelenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesinin kullanıldığı sonuçlar, sergileme kuralı bağlılığının, duygusal sergileme kuralı algılarının yüzeysel eylem, derin eylem ve olumlu duygusal sunum ile ilişkilerini, kuralları sergileme taahhüdü yüksek ve zayıf olduğunda ilişkilerin güçlü ve olumlu olduğunu ortaya koymuştur.
33	Sharpe (2005)	Going Above and Beyond:The Emotional Labor of Adventure Guides	Bu araştırmada, bir açık hava macera gezisi sağlayıcısı olan Wanderlust'taki macera rehberlerinin duygusal emeğinin etnografik bir hesabını sunmaktadır. Kılavuz sorumluluklarından üçü duygu çalışmasını içeriyordu: güvenliği sağlamak, eğlence yaratmak ve bir topluluk duygusunu teşvik etmektedir. Bu, çeşitli stratejiler kullanarak yönetmeye çalıştıkları rehberler için zorlu ve kuralcı bir dizi duygusal beklenti yaratmıştır.
34	Zammuner ve Galli (2005)	The relationship with patients: "emotional labor"and its correlates in hospital employees	Bu araştırma, duygu düzenlemesinin doğası ve kapsamı ve psiko-fiziksel sonuçları 150 İtalyan hastane çalışanından oluşan bir örnekleme incelendi. Öz raporları, Yüzeyde hareket ederek, işin gerektirdiği duyguları ifade ederek ve duygusal emek gerçekleştirdiklerini göstermiştir.
35	Mears ve Finlay (2005)	Not just a paper doll: How models manage bodily capital and why they perform emotional labor	Bu araştırmada moda tasarımı çalışanları üzerine yapılmıştır. Daha doğrusu modellik ve mankenlik yapan bireyler üzerinde çalışma yoğun olarak yürütülmüştür. Duygusal emek olgusunu vücut sergilemek için kullanan bireylerde yüksek derecede duygusal emek sağladıkları görülmüştür.
36	Chu ve Murrman (2006)	Development and validation of the hospitality emotional labor scale	Bu araştırmada konaklama organizasyonlarında çalışanların duygusal emek algısını değerlendirmek için 19 maddelik bir enstrümanın (ağırlama duygusal emek ölçeği, HELS) geliştirilmesini ve onaylanmasını açıklamaktadır. Ölçek maddelerini saflaştırmak, ölçeğin boyutluluğunu incelemek ve ölçeğin güvenilirliğini, faktör yapısını ve geçerliliğini değerlendirmek için üç çalışma yapılmıştır. Üç çalışmadaki .69 ile .88 arasında değişen iç tutarlılık katsayıları HELS'nin güvenilirliğini kanıtlanmaktadır.
37	Lopez (2006)	Emotional Labor and Organized Emotional Care: Conceptualizing Nursing Home Care Work	Bu araştırmada duygusal emeğin ve organize duygusal bakımın, öncelikle örgütsel duygu kurallarının ve duyusal gereksinimlerin varlığı veya yokluğu ile ayırt edildiği iddia edilmektedir. Bakım organizasyonları, zorlayıcı uçta duygusal emek ve diğer tarafta organize duygusal bakım ile bir süreklilik üzerine çizilmiştir.
38	Meier ve diğ. (2006)	Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link to Performance	Bu araştırmada, duygusal emeğin bürokratik bir işgücünde zaman içindeki etkilerini test etmektedir. Çoklu regresyon sonuçları, sokak düzeyinde daha fazla kadının bulunduğu kuruluşların genel olarak daha yüksek örgütsel performansa sahip olduğunu göstermektedir. Ek olarak, duygusal emek, örgütsel üretkenliğe, çalışan devir hızı ve müşteri memnuniyetindeki rolünün ötesinde katkıda bulunur.
39	Öz (2007)	Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi	Bu araştırmada amaç, duygusal emeğin ortaya çıkmasına sebeplik taşıyan duygusal davranış kurallarının çalışanlar tarafından algılanışının duygusal emeğe etkisini ve duygusal emeğin hizmet çalışanlarının işe bağlılığını ve örgütten ayrılma niyetlerini ne oranda etkilediğini incelemektir. 255 banka çalışanlarına yapılan anket sonuçlarına göre, duygusal emek davranışlarının sonuçlarının sadece olumsuz değil olumlu da olabileceği anlaşılmış ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumların çalışanlarına eğitimler vererek derinlemesine davranma öğretiler. Bu şekilde işlerine ve kurumlarına daha bağlı çalışanlar elde edilebilir.
	Dijk ve Kirk (2007)	Being Somebody Else: Emotional	Bu çalışma, bilişsel uyumsuzluk teorisinden türetilen kavramları kullanarak duygusal emek ve duygusal

40		Labour and Emotional Dissonance in the Context of the Service Experience at a Heritage Tourism Site	uyumsuzluk arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bir miras müzesi turizm alanında çeşitli hizmet rollerinde çalışanlarla bir dizi yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, duygusal emeğin ve duygusal uyumsuzluğun farklı yapılar olduğunu ve duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının çelişkili bilişsel değerlendirmelerle bağlantılı olduğunu göstermektedir.
41	Wang ve diğ. (2007)	The Impact of Organizational Service Climate and Employees' Emotional Labor on Service Quality	Bu araştırmada, organizasyonel hizmet ortamının ve çalışanların duygusal emeğinin müşterilerin hizmet kalitesi algısı üzerindeki etkisini araştırmak için Guangzhou'daki 17 otel ve restoranda deneysel bir çalışma yapılmıştır. HLM analizinin sonucu, organizasyonel hizmet ortamı, çalışanların psikolojik güçlenmesini göstermektedir. Etkileşimli adalet algıları ve doğal olarak hissettikleri duyguları ifade etme ve derinlemesine hareket etme, hizmet kalitesiyle pozitif yönde ilişkiliyken, yüzeysel davranışları bununla ters orantılı olduğu ortaya çıkmaktadır.
42	Inigo ve diğ. (2007)	Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms	Bu araştırma, duygusal emeğin sonuçları ve süreçleri üzerine araştırmayı iki şekilde genişletir. Birincisi, hastalarla farklı duygu düzenleme stratejilerinin kullanımının doktorların duygusal yorgunluğuyla nasıl ilişkili olduğunu incemıştır. İkincisi, bu ilişkileri açıklayabilecek iki mekanizmayı test eder. Çalışma için İspanya'da büyük bir kentsel toplulukta çalışan 345 pratisyen hekime (pratisyen hekim) yönelik bir anket yapılmıştır. Kişilerarası ve kişilerarası faktörlerin aracılık rolü, pratisyen hekimlerin duygu düzenleme stratejileri ile duygusal tükenmeleri arasındaki farklı ilişkileri açıklamaya yardımcı olmuştur.
43	Johnson ve Spector (2007)	Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process?	Bu araştırmada Sekiz müşteri hizmetleri kuruluşundan 176 katılımcının katıldığı bu anket çalışması, duygusal emek stratejilerinin çalışan refahı üzerindeki etkisini bireysel faktörlerin nasıl yumuşattığını araştırdı. Hiyerarşik regresyon analizleri, duygusal emek stratejileri ile duygusal tükenme, duygusal iyi oluş ve iş doyumunun kişisel sonuçları arasındaki ilişkide cinsiyet ve özerkliğin önemli aracılar olduğunu göstermiştir.
44	Hoffman (2007)	Open-Ended Interviews, Power, and Emotional Labor	Bu makalede, çoğu veri toplanın açık uçlu mülakatlar yoluyla yapıldığı işyeri şikayetleri üzerine yakın zamanda yapılan bir çalışmadan örneklerle görüşme sürecinin ve bağlantılı duygusal emeğin güç dinamiklerini araştırmaktadır. Nitel, açık uçlu mülakatta güç değişimlerini ve duygusal emek taleplerini keşfederek, bu makale mülakattaki güç değişimlerinin ve duyguların kendilerinin de önemli veriler olduğunu vurgulamaktadır.
45	Standage ve Gillison (2007)	Students' Motivational Responses Toward School Physical Education and Their Relationship to General Self-Esteem and Health-Related Quality of Life	Bu çalışmada, müşteri-çalışan etkileşimlerinin organizasyonel içeriden öğrenen etkileşimlerden farklı özelliklere sahip olduğunu savunuyor ve müşterilerden, amirlerden ve iş arkadaşlarından gelen sözlü tacizin sıklığını ve şiddetini karşılaştırmak için iki çalışmayı karşılaştırılmaktadır. ABD çalışanlarının ulusal rastgele örnekleme (n = 2446) ve müşteri ile temas kuran (n = 121) ABD çalışanlarından oluşan bir örneklem ile yazarlar, dışarıdan gelen sözlü tacizin (1) özellikle içeriden sözlü tacizden daha sık meydana geldiğini bulmuşlardır. duygusal emek gereksinimi yüksek olanlar için ve (2) duygusal emek gereksinimlerinden bağımsız olarak içeriden sözlü tacizin üzerinde ve ötesinde duygusal tükenme öngörmektedir.
46	Johnson (2007)	Service with a smile: Antecedents and consequences of emotional labor strategies	Bu araştırma, örgütsel sergileme kurallarını karşılamak için duygusal emek stratejisi seçiminin potansiyel öncülleri olarak duygusal zeka, duygusallık ve cinsiyeti incelemiştir.. Önerilen hipotezleri test etmek için korelasyon ve denetimli regresyon analizlerinin yanı sıra yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. İki yüz yirmi üç çalışan-denetçi çifti, araştırma hipotezlerini incelemek için anketleri tamamladı. Korelasyon sonuçları, duygusal zeka, duygusallık ve cinsiyetin duygusal emek stratejileri ile beklenen yönlerde ilişkili olduğunu göstermektedir.
47	Humphrey ve Hawver (2008)	Leading with emotional labor	Bu araştırmada, liderlerin, astlarının ruh hallerini ve motivasyonlarını etkileme çabasıyla duygularını sergilediklerinde duygusal emek icra ettiklerini tartışmayı amaçlamaktadır. İş duygusal olmayan, "iş benzeri bir şekilde" yürütmek yerine, liderler işyerinde duygularını ifade ederek fayda sağlayacaktır. Duygusal olarak ifade edici liderler daha karizmatiktir ve daha iyi motive edici olduğu ortaya çıkmıştır.

48	Richardson ve Castleberry (2008)	Examining Teacher Turnover in Low-Performing, Multi-Cultural Schools: Relationships among Emotional Labor, Communication Symmetry, and Intent to Leave	Bu çalışmanın amacı, duygusal uyumsuzluk, duygusal çaba ve iletişim simetrisinin öğretmenlerin ayrılma niyetini nasıl etkilediğini araştırmaktır. Sonuçlar duygusal uyumsuzluk ve iletişim simetrisinin, duygusal tükenme ve mesleki görev süresini kontrol ederken bile öğretmenlerin ayrılma niyetinin önemli yordayıcıları olduğunu göstermiştir.
49	Kim (2008)	Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout	Bu çalışmanın amacı, konaklama endüstrisindeki iki duygusal emek stratejisinin (yüzeysel ve derin oyunculuk) öncüllerini ve sonuçlarını incelemektir. Çeşitlilik, süre ve pozitif gösterim kuralları, otel hizmet sağlayıcılarının derinlemesine hareket etmelerinin önemli belirleyicileridir ve olumsuz gösterim kuralları, hizmet sağlayıcıların yüzeysel hareketleriyle ilgilidir. yüzey aktörlerinin derin aktörlerden daha yorgun ve alaycı olduklarını ve duygusal emeğin tükenmişlik ile iş ve kişilik özellikleri arasındaki aracılık rolünün oldukça zayıf olduğunu göstermektedir.
50	Kim ve Kim (2008)	Causal Relationships between Emotional Labor and Emotions and Communication Skills in the Foodservice Industry	Bu çalışma, yiyecek-içecek hizmeti endüstrisinde çalışanların duyguların ve duygusal emeğin sonuçlarına ilişkin deneysel bir çalışmaya dayanmaktadır. Araştırmacıların duygusal ifade etme çabalarının faktörünün hem dil iletişim becerileri hem de dil dışı iletişim becerileri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir.
51	Kozak (2008)	Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin İşe Alma Sürecinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma	Bu araştırmada, literatürde yer alan duygusal çaba faktörleri olarak bilinen; yüzeysel davranışlar, derin davranışlar, samimi davranışlar, duyguları yansıtır ve görünüm normları ile ilgili kriterlerin turizm işletmeleri çerçevesinde işe alma sürecinde ne ölçüde dikkate alındığının belirlenmesi amaç edilmiştir. Sonuç olarak, samimi davranış faktörünün en fazla değer verilen duygusal çaba faktörü olduğu ele alınmıştır. Bu bağlamda, iyi konuşma, nikbin yapı, empatik olma, uyumluluk ve düzenli olma en fazla yoğunlukla tercih edilmiştir.
52	Clarke ve diğ. (2008)	Emotional Labour and Santa Claus Peter Clarke and Gillian Sullivan Mort, Griffith University	Bu araştırmada amaç, 11 Noel Baba aktörünün katıldığı bu çalışma, bir hizmet ortamı ve halkla ilişkiler ortamında ilişkili duygusal emeği araştırmaktır. Çıkarımlar, Noel Baba'nın performansının şunlara bağlı olduğunu göstermektedir: İyi bir eğitim, güçlü kişisel değerler ve ziyaretçilerle esnek ancak amaca yönelik bir şekilde etkileşim kurma istekliliği olduğu görülmüştür.
53	Kaya (2009)	Özel okul öğretmenlerinin duygusal emek davranışını algılama biçimleri ile iş doyumları ve iş stresleri arasındaki ilişki	Bu araştırmada özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında faaliyet gösteren öğretmenlerin işlerini icra ederken duygularını yönetmek durumunda kaldıkları ve bu durum ile iş tatminleri ve iş stresleri arasında bir etkileşim ele alınmıştır. Sonuç olarak, duygusal emek davranışları ve alt testleri ile iş tatmini ve iş stresinin bazı alt ölçekleri arasında anlamlı olarak korelasyonlar var olmuştur. Özel okullarda duygusal emek harcanma seviyesi yüksek, iş tatmini yüksek ve iş stresi de düşük olduğu ortaya çıkmıştır.
54	Pala (2009)	Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve boyutları	Bu araştırmada turizm işletmelerindeki işgörenlerin duygusal emek seviyelerinin belirlenmesi, işgörenlerin duygusal emek boyutlarını ölçmeye fayda olan bir ölçek geliştirilmesi, duygusal emeği etkileyen ve duygusal emeğin etkilediği faktörlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Sonuçlar ışığında, dar kapsamda turizm sektöründe geniş kapsamda ise hizmet sektöründe işgören yöneticiler (özellikle insan kaynakları) için çalışanların işe alımı, işe ve işyerlerine uyum çerçevesi, iş doyumlarının ve işte kalma niyetlerinin artırılması ve işletme karlılığı için müşteri memnuniyeti için ehemmiyetli olduğu ele alınmıştır.
55	Soon (2009)	The Role of Self-Efficacy and Social Support in the Relationship between Emotional Labor and Burn out, Turn over Intention among Hospital Nurses	Bu araştırmada amaç, hastane hemşirelerinin duygusal emeğinde Öz-yeterlik ve Sosyal Destegın rolünü araştırmaktır. Veriler yapılandırılmış anketler aracılığıyla 3 genel hastanedeki 389 hemşireden toplanmıştır. Veriler, SPSS 14.0 programı kullanılarak tanımlayıcı istatistikler, Pearson korelasyon katsayısı ve hiyerarşik çoklu regresyon ile analiz edildi. Sonuç olarak Hastane hemşirelerinin öz-yeterliklerinin duygusal emek ve tükenmişlik, niyeti tersine çevirme arasında önemli bir aracılık ve aracılık etkisi yoktur. Hastane hemşirelerinin

			sosyal desteğinin, duygusal emek ve tükenmişlik, niyeti tersine çevirme arasında önemli aracılık etkileri var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
56	Wong ve Wang (2009)	Emotional labor of the tour leaders: An exploratory study	Bu çalışmanın amacı bilinenlere bir şeyler katmaktır. Önemli sorunları belirlemek ve önemli yönetsel çıkarımları ortaya çıkarmak için nitel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Bulgular, tur liderinin işinin önemli bir duygusal emek performansı gerektirdiği sonucuna varılmıştır. Duygusal sergileme kuralları, duygusal emek stratejileri, öncüller ve duygusal emeğin tur lideri için sonuçlarıyla ilgili konular tartışılır. Yönetimsel çıkarımlar ve gelecekteki araştırma yönleri de bu çalışmada verilmektedir.
57	Avcı ve Boylu (2010)	Türk turizm çalışanları için duygusal emek ölçeği geçerlemesi	Bu çalışmada eksikliği gidermek için turizm çalışanları duygusal emek ölçeğinin (HELS) Türkçe'ye geçerlemesi ele alınmıştır. Bu çerçevede, ön lisans ve lisans seviyesinde turizm eğitimi olan ve müşterilerle yüz yüze çalışan 595 turizm öğrencisinden veriler elde edilmiştir. Analiz sonucu, orijinal ölçeğinde yer alan 15 maddenin Türkçe ölçekte 10 tanesinin iki faktör için anlamlı temsil yeteneğine sahip olduğu ele alınmıştır. Bu faktörler ise, duygusal çelişki ve duygusal çaba olarak iki tanedir.
58	Ünal ve Türkay (2010)	Duygusal Emeğin Yönetilmesi: Sakarya Otelleri Örneği	Bu çalışmada; Sakarya ilinde yerleşik otel yöneticileri ile görüşülmüş, duygusal emeği yönetme tarzları sorgulanmıştır. İşletmeciler çalışanların duygularının yönetimi noktasında turizmin özel konumuna ehemmiyet verilmiştir. Turistik hizmetin üretimi ve tüketimi aynı anda ve yerde olmakta, bu süreç çalışan ve müşteriye buluşturmaktadır. Bu durumda her iki tarafın da duyguları oldukça belirleyici olabilmektedir. İşletmelerin duygusal emeği yönetmek adına İKY süreçleri çerçevesinde değişik eylemler geliştirdikleri görülmektedir. İşgörenleri algılayanın ve onlardan standartlara uyma ve profesyonel davranış beklentisinin ön plana çıktığı görülmektedir.
59	Salman ve Uygur (2010)	Creative tourism and emotional labor: an investigatory model of possible interactions	Bu makalenin amacı, yaratıcı turistlerin şehir otellerindeki hizmet karşılaşmalarını, hizmet çalışanlarından beklenen duygusal emek miktarını ve olumsuz sonuçlarını azaltabilecek şekilde dönüştürebileceklerini tartışılmaktadır. Duygusal emek ile ilgili model önerilmiştir, otellerin seçimden eğitime kadar değişen insan kaynakları süreçleri için çeşitli pratik çıkarımlar sağlayabilir.
60	Gürsoy ve diğ. (2011)	Identifying the complex relationships among emotional labor and its correlates	Bu çalışmanın amacı, duygusal emek ile daha önce ölçülen ve kültür gibi kaçırılanlar da dahil olmak üzere birkaç öncülü ve sonuçları arasındaki karmaşık ilişkileri ölçmektir. Kişilik, kültür, iş deneyimi, iş özerkliği ve iş tatmini gibi duygusal emek ve diğer ilgili faktörler arasındaki içkin karmaşık ilişkileri tanımlamak için yapısal bir eşitlik modelleme yaklaşımı kullanılır; iş tatmini duygusal emeğe bağlı olarak belirlenmiş ve diğer tüm değişkenler bağımsız olarak belirlenmiştir. Bulgular, duygusal emek ve iş doyumu arasında negatif bir ilişki olduğunu ve duygusal emek ile nevroz arasında şaşırtıcı bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur.
61	Bryne ve diğ. (2011)	Spirituality, religion, and emotional labor in the workplace	Bu çalışmada, duygusal emek üzerine literatürü gözden geçiriyor ve başkalarına yönelik duygusal gösteriler için örgütsel ve dini beklentiler arasındaki etkileşim ve ayrıca dini destek ve inançların olumsuz etkileri tamponlama yeteneği gibi konulara odaklanan bir dizi araştırma sorusu geliştirilmiştir. Bireysel çalışanlar üzerindeki duygusal emek üzerindeki durumlar ortaya çıkarılmıştır.
62	Türkay ve diğ. (2011)	Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emeğin İşe Bağlılığa Etkisi	Bu çalışmada, hizmet işletmelerinde faaliyet gösteren orta kademe yöneticilerin duygusal emek durumları göz önünde bulundurulmaktadır. Duygusal emek gösterimi, üç seviyede yürütülen görgül sınamalarla ele alınmaktadır. İlk olarak, duygusal emek gösterim belirten yönetici desteği ve duygusal davranış kurallarının etkileri; ikinci olarak, duygusal emek gösteriminin mesleki bağlılık üzerine etkisi; ve üçüncü olarak da yöneticinin desteği ve duygusal davranış kurallarının mesleki bağlılığa etkilerine duygusal emek gösteriminin yaptığı katkıdır aracılık etkisi yöneticinin desteği ve duygusal emek beklentisinin yüzeysel duygusal emek durumunu etkilediği, yüzeysel duygusal emek durumunun da mesleki bağlılığı anlamlı düzeyde açıkladığı

			görülmüştür. Bununla birlikte, yüzeysel duygusal emek durumunun hem yönetici desteğinin, hem de duygusal emek beklentisinin mesleki bağlılığa etkilerini belirlediği aracılık ettiği belirlenmiştir.
63	Kim ve diğ. (2012)	Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees	Bu çalışmada, otel endüstrisindeki duygusal emek (EL) oyunculuk stratejilerinin öncüllerini ve sonuçlarını test etmeyi amaçladı. Daha spesifik olarak, bu çalışmanın amacı duygusal zekanın (EI) EL oyunculuk stratejileri, duygusal tükenme (EE) ve hizmet kurtarma performansı (SRP) arasındaki ilişkiler üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışma, konaklama yöneticilerinin, çalışanların EI seviyesini yükseltmenin yollarını bulması gerektiğini öne sürüyor. Performans yönetimi süreçleri, SRP ve müşteri memnuniyetini artıran EL eylem stratejilerinin tanımlanmasını ve olumlu pekiştirilmesini içermelidir.
64	Kaya ve Özhan (2012)	Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma	Bu çalışmada temel amaç, turist rehberlerinin yapmış oldukları duygusal emek ile tükenmişlik durumları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla çalışmada anket kullanılmıştır ve 147 turist rehberinden elde edilen anket sonuçları tespit edilmiştir. Duygusal emek ölçeğine dayalı yapılan faktör analizleri sonucunda “yüzeysel” (YD), “derinlemesine” (DD) ve “samimi” (SD) davranışlar olmak üzere üç boyutlu bir yapıya oluşmuştur. Korelasyon analizi neticesinde turist rehberlerinin derinlemesine ve samimi davranış sergileme düzeyleri yükseldikçe tükenmişlik boyutlarından olan duyarsızlaşma düzeylerinin düştüğü ve kişisel başarı hislerinin arttığı neticesine ulaşılmıştır. Ayrıca, Anova ve t-test neticesinde, lise eğitim seviyelerindeki daha az yüzeysel davranış ve mesleği asıl olarak icra edenlerin daha fazla derinlemesine davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır.
65	Beğenirbaş ve Yalçın (2012)	Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Gösterimlerine Etkileri	Bu çalışmada kişilik seviyelerinin, genellikle hizmet endüstrisi çalışanlarında aranan, duygusal emek gösterimlerine etkisi Ankara’da görev icra eden 402 öğretmen katılımcı üzerinde inceleme yapılmıştır. Bilhassa değişkenler alt boyutlar olarak göz önüne alındığında, nevrotiklik ile yüzeysel rol yapma, öz disiplini ile derinden rol durumu, uyumluluk ve açıklık ile de doğal duygu durumları arasında anlamlı ve pozitif ilişkilere varılmıştır.
66	Rathi ve diğ. (2013)	Effect of emotional labor on emotional exhaustion and work attitudes among hospitality employees in India	Bu çalışmada, Hindistan’da konaklama endüstrisindeki çalışanlar arasında duygusal emek stratejilerinin (yani yüzeysel ve derinlemesine hareket etme) duygusal tükenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleriyle ilişkisini araştırmaktadır. Veriler, farklı departmanları temsil eden 204 cephe otel çalışanından toplanmıştır. Araştırmanın sonuçları, yüzeysel oyunculuğun duygusal tükenme ve devir niyetleri ile pozitif, duygusal örgütsel bağlılık ile negatif ilişkili olduğunu göstermektedir.
67	Güzel ve diğ. (2013)	Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma	Bu çalışmanın temel amacı, turist rehberlerinin turlar için harcadıkları duygusal emek boyutlarını belirlemek ve işten ayrılma niyetleriyle ilişkisini açığa çıkarmaktır. Bu amaca ilişkin, bir soru formu oluşturularak Muğla desitnasyonunda çalışan 120 turist rehberi üzerinde yapılmıştır. Bulgular, turist rehberlerinin turlarda oldukça fazla olan duygusal emek çaba verdikleri ortaya koyarken, “derinden rol yapma” ve “bastırma” boyutlarının işten ayrılma niyeti ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisinin olduğunu belirlenmiştir. Ayrıca One- way anova analizi sonuçlarına göre tecrübe ile derinden rol yapma boyutu arasında olarak pozitif ve anlamlı bir farklılık ve turistlerle haftalık etkileşim zamanı ile bastırma arasında anlamlı farklılık olduğu ele alınmıştır.
68	Duran ve Gümüş (2013)	Turizm lisans öğrencilerinin duygusal emek deneyimlerinin kariyer tercihlerine etkileri	Bu çalışmanın amacı, turizm öğrencisi olanların staj dönemlerinde yaşadıkları duygusal durumların kariyer tercihlerine etkisini bir yapısal model olarak belirlemektir. Sonuç olarak, turizm öğrencilerinin kariyer tercihlerinin turizm endüstrisinde karşılaştıkları duygusal emek deneyimlerinden çokça etkilendiğini göstermektedir.
69	Shani ve diğ. (2014)	Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors	Bu çalışmada turizm sektöründe duygusal emeği belirlemektir. Nitel araştırma yöntemini kullanan bu keşifsel çalışma, çalışanların EL stratejisi türünü etkileyen dört durumsal ve örgütsel faktörü ortaya koymaktadır: (1) yönetici-çalışan ilişkisi; (2) işin fiziksel talepleri (3) EL eğitiminin kalitesi; ve (4) misafir-çalışan karşılaşmalarının sıklığı, süresi ve tekrarı. Bulgular, konukseverlik çalışanlarını yüzeysel hareket olaylarını en aza

			indirikten gerçek veya derin hareketler yapmaya teşvik eden uygun bir çalışma ortamı oluşturma araçlarına ilişkin ilginç teorik bilgiler ve faydalı pratik çıkarımlar sağlamaktadır.
70	Baş ve Kılıç (2014)	Duygusal Emek Boyutları, Süreci ve Sonuçlarının Engelli Turizm Pazarında Değerlendirilmesi	Bu araştırmada engelli turizm potansiyöründe hizmet eden işgörenlerin duygusal emek süreci ve sonuçlarının analizi ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini konaklama işletmelerinde engelli turistlere hizmet etmiş olan işgörenlerden meydana gelmektedir. Araştırma sonucunda engelli turizm pazarında 18-29 yaş aralığındaki işgörenlerin duygusal çaba düzeyinin yüksek olduğu; kültür ve amir desteği gibi faktörlerin engelli turizm pazarı işgörenlerinin duygusal emek süreci üzerinde etkili olabildiği gibi farklı sonuçlara varılmıştır.
71	Eroğlu (2014)	Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma	Bu araştırmanın amacı, duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ölçeği ile ilişkisinin öngörülmesidir. Bu çerçevede, Denizli ilinde faaliyet gösteren bankaların farklı şubelerinde, bireysel müşteri hizmetleri birimlerinde görev icra eden banka çalışanları üzerinde, duygusal emek ve tükenmişlik ölçeğinin ilişkisinin tespitine dayalı bir araştırma yapılmıştır. Sonuçsal olarak işgörenlerde yüksek derecede duygusal emeğe varılmıştır.
72	Lee ve Ok (2015)	Examination of Factors Affecting Hotel Employees' Service Orientation: An Emotional Labor Perspective	Bu araştırmada, otel yöneticilerinin ve hat çalışanlarının hizmet yönelimlerini etkileyen duygusal belirleyicilerin rollerini araştırmış ve etkilerini karşılaştırmıştır. Bu çalışmanın sonuçları aynı zamanda bölüm çalışanları için görüntü kuralı algısı ve duyarsızlaşmanın hizmet yönelimini yordamada yöneticilere göre daha fazla etkiye sahip olduğunu, ancak duyarsızlaşmanın yöneticiler için hizmet yönelimi üzerinde etkisi olmadığını göstermiştir.
73	Korkmaz ve diğ. (2015)	Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma	Bu çalışmanın temel amacı, F&B işgörenlerin duygusal emek davranışlarını ortaya çıkarmak ve bu davranışların tükenmişlik davranışları ile işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç çerçevesinde İzmir şehir merkezinde faaliyet gösteren 5 tane 5 yıldızlı zincir otellerin F&B bölümlerinde işgören 218 üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucu olarak yüzeysel davranış durumları ile duygusal tükenme arasında olumlu ve anlamlı yönlü bir ilişkiye varılmıştır. Ayrıca derin davranış durumu ile kişisel başarı hissi arasında olumlu ve anlamlı olarak bir ilişki; derin davranış durumu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte duygusal tükenmenin işten ayrılma niyetini olumlu ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.
74	Yadisaputra (2015)	The role of emotional intelligence and emotional labor among frontline employees in casino hotel Macao	Bu çalışmanın amacı, duygusal zekanın EL oyunculuk stratejileri ve bunların sonuç olarak ortaya çıkan davranışsal sonuçları arasındaki ilişkiler üzerindeki etkisini incelemektir. Bazı sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıydı ve EI ve EL oyunculuk stratejileri kavramını destekledi. Anket, Makao'daki beş yıldızlı kumarhane otellerinde uygulandı. Ankete otellerin ön saflarında çalışanlar katılmış ve veri analizi için toplam iki yüz elektronik anket kullanılmıştır.
75	Sohn ve diğ. (2016)	Emotional Labor and Burnout: Comparison Between the Countries of Japan and Korea	Bu araştırmada, her ikisi de doğu kültürüne dayanan iki farklı kültürdeki (Güney Kore ve Japonya) duygusal emeği incelenmiştir ve karşılaştırmıştır. Her iki ülkede de duygusal emeğin şirket kısıtlamalarına bağlı olduğunu doğruladı, ancak araştırma Koreli ve Japon satış görevlileri arasındaki duygusal emek açısından farklılıklar tespit etmiştir. Bununla birlikte, hem Koreli hem de Japon satış elemanlarının duygusal emek nedeniyle yorgunluk yaşadıklarını doğrulanmıştır.
76	Pala ve Sürgevil (2016)	Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması	Bu çalışmanın amacı; “duygusal emek” olgusunu ölçmeye dair Türkiye içerisinde hizmet endüstrisinde çalışma şartlarına uygun bir ölçek geliştirmektir. Madde havuzu yapılması, kapsam geçerliliği, uygulama, yapı durumu ve ölçek güvenilirliği hesaplaması aşamalarından oluşan araştırmanın, duygusal emek noktası ile ilgili çalışan araştırmacılara katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen uygulama ve analizle ilgili; yüzeysel davranış, duyguların bastırılması ve derin davranış olmak üzere üç boyuttan meydana gelmekte bir duygusal emek ölçeğine varılmıştır.
	Kaplan ve Ulutaş	Duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki	Bu çalışmanın temel amacı, Nevşehir şehrinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde önbüro, kat

77	(2016)	etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma	hizmetleri ve F&B bölümlerinde çalışanların duygusal emek davranışlarının tükenmişlik üzerindeki olan etkisini ele almaktadır. Bu amaca ulaşabilmek adına, Nevşehir ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde işgörenlerden anket ile kullanılarak toplanan veriler analiz yapılmıştır. Regresyon analizine göre; duygusal emeğin, derin davranış boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde negatif ve anlamlı, şahsi başarı hissi üzerinde ise olumlu ve anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Yüzeysel davranış boyutunun ise yalnızca duyarsızlaşma boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, duygusal tükenme ve şahsi başarı boyutları üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığına varılmıştır. Ayrıca, araştırmanın sınırlılıkları ve gelecek araştırmalara yönelik önerilere önem verilmiştir.
78	Hofmann ve diğ. (2017)	The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry	Bu araştırmada, otel endüstrisinde üç aşamalı bir ampirik çalışma yürüterek bu ara bağlantıları incelemektedir. İlk araştırmanın sonuçları, çalışanların olumlu duygu sergilemesinin ve duygusal uyumsuzluğunun çalışanların iş-yaşam dengesini olumsuz etkilediğini ve bunun da çalışanların duygusal bağlılığını artırdığını ortaya koymaktadır. İkinci çalışmanın sonuçları, duygusal emeğin iş-yaşam dengesi algıları üzerindeki etkisini doğrulamaktadır. Tersine, iş tatmini yalnızca duygusal uyumsuzluktan etkilenir. İş-yaşam dengesi ve iş tatmini, çalışanların bağlılığını daha da artırmıştır. Üçüncü çalışmanın sonuçları, bu sonuçları kısmen yinelemektedir: Duygusal emek, çalışanların iş-yaşam dengesini ve iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir ve bu da bağlılıklarını artırmıştır.
79	Karakaş (2017)	Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Bu araştırmada Bu araştırmada, otel yönetimi çalışanlarının duygusal emek davranışlarının tükenmişlik düzeyleri ve işi bırakma niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma Antalya, Muğla ve İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otel yönetimi çalışanlarında toplam 536 çalışanı olan işletmelere doğrudan erişim sağlanarak gerçekleştirildi. Analiz sonuçları, duygusal emek, tükenmişlik ve işi bırakma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve boyutların bazı ortalamalarının demografik özelliklere göre farklılık gösterdiğini göstermektedir.
80	Saltık ve Asunakutlu (2017)	Öncülleri ve Sonuçlarıyla Duygusal Emek Süreci: Konaklama İşletmesi Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma	Bu araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde duygusal emek vakitlerinde kapsamlı bir biçimde incelenmesi ve araştırma içerisinde duygusal emeğin bir takım öncülleri ve sonuçları arasındaki direkt ve dolaylı ilişkilerin ortaya çıkarılması öngörülmüştür. Bu amaç neticesinde, araştırma modelinin testini yapmak adına yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Akdeniz Bölgesi'nde faal olan 25 otel işletmesinin müşterileri doğrudan etkileşim içersindedir olan 535 işgörenlerden anket tekniği ile veriler ele alınmıştır. Araştırmanın neticesinde, nevroitiklik, dışadönük olma, duygusal davranış normları, mesleki özerklik, duygusal çelişki, duygusal çaba ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı açığa çıkarılmıştır.
81	Yim ve diğ. (2018)	Gender and Emotion in Tourism: Do Men and Women Tour Leaders Differ in Their Performance of Emotional Labor?	Bu araştırmada, liderlerin turne yaptığı erkeklerin ve kadınların duygusal emeği farklı şekilde yerine getirip getirmediğini incelemeyi amaçlamaktadır. 309 Çinli tur liderinin katıldığı bir anket, yüzeysel oyunculuk ve derin oyunculuğun en çok kullanılan iki duygusal emek stratejisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Erkekler ve kadınlar tur liderleri ne duygusal emek performanslarında ne de rol performanslarında önemli ölçüde farklılık gösterdiler. Kadınlar ve erkekler tur liderleri benzer düzeyde derin oyunculuk sergilemişlerdir.
82	Eren ve Demirel (2018)	Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Nevşehir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Araştırma	Bu araştırmanın temel amacı, Nevşehir şehrindeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde işgörenlerin duygusal emek seviyelerini belirlemek ve duygusal emek davranışlarının hizmet kalitesindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırma sonucunda işgörenlerin duygusal emek seviyelerinin çok yüksek olmadığı, duygusal emek davranışlarının genel olarak derin davranış olduğu ortaya çıktığı gözlenmiştir.
83	Koçak ve Gürsoy (2018)	Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi	Bu araştırma ile Yalova kamu kurumu il müdürlüklerinin ve bağlı kuruluşlarında işgörenlerin duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri seviyeleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılarak, müracaatçı ve hizmet alanlarla olan ilişkilerini belirlemek ve sonuçlarına ışık tutmak amaçlanmıştır. Yalova kamu kurumu il müdürlüğü

			ışgörenlerinin, duygusal emek içerisinde ve organizasyon faydası için en etkili ve olumsuz olan sonuçları en az samimi davranışlar gösterdikleri, bu nedenle de tükenmişlik seviyelerinin az olduğu sonucuna varılmıştır.
84	Alsakarneh ve diğ. (2019)	Exploring the relationship between the emotional labor and performance in the Jordanian insurance industry	Bu araştırmada, duygusal emek ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştırıyor. Özellikle bu araştırma, hizmet eğitimi gibi insan kaynakları uygulamalarının duygusal emeğin çalışanların performansı üzerindeki etkisini hafifletip hafifletemeyeceğini analiz ediyor. Ürdün'deki 26 sigorta şirketinden veri toplanmıştır. Bu çalışmada rastgele örnekleme tekniği kullanılmıştır. Çalışanlardan toplam 291 geçerli ikili anket alındı. Hipotezleri test etmek için SPSS 21.0 kullanarak çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar yüzey eylemi ile çalışanların performansı ve iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu göstermiştir. Derin oyunculuk, çalışanların performansı ile pozitif bir ilişki içindedir, ancak iş tatmini ile negatif bir ilişki sergilemektedir. .
85	Çoban ve Seymen (2019)	Hizmet Verme Yatkınlığının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü: Kuşadası'nda Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Örneği	Araştırmada, hizmet endüstrisinde ağırlıklı bir yeri olan konaklama işletmelerinde, çalışanların duygusal zekâ, duygusal emek ve hizmet verme yatkınlıkları arasında olan ilişkilerin incelenmesi ve bilhassa duygusal zekânın hizmet verme durumu ile duygusal emek arasındaki ilişki çerçevesinde nasıl bir etkisi olduğunun ortaya çıkarılmasını amaçlayarak, literatürüne katkı sağlamaktadır. Kuşadası ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı beş konaklama işletmesinde 388 işgörene doldurtulan anketlerden elde edilen veriler ışığında, hizmet verme durumunun derin davranışa etkisinde duygusal zekânın olumlu ve anlamlı yönde; kendi duygularını değerlendirmenin pozitif yönde ve anlamlı duyguların kullanılmasının pozitif yönde regülatör etkisinin olduğunu; başkalarının duygularını değerlendirmenin düzenleyici etkisinin olmadığını incelenmiştir.
86	İnanır (2019)	Turist rehberlerinde duygusal emek ve iş-aile çatışması ilişkisi	Bu araştırmada, profesyonel turist rehberlerinde duygusal emek durumları ve iş-aile çatışması ilişkisinin belirlenmesi sürdürülebilir bir şekilde turizm ve turist rehberliği işi açısından önem taşımaktadır. Bu sebeple, bu çalışmada profesyonel turist rehberlerinde duygusal emek durumları ve iş-aile çatışması ilişkisinin belirlenmesi amaç edinmiştir. Toplam olarak 201 profesyonel turist rehberiyle gerçekleştirilen araştırmada duygusal emek ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkilere varılmıştır. Ayrıca profesyonel turist rehberlerinin iş-aile çatışması seviyelerinin ve duygusal emek seviyelerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra profesyonel turist rehberlerinin turistlere karşın yüzeysel davranma, derin davranma ve samimi davranma şeklinde duygusal emek yükünün sergilendiği sonucuna varılmıştır.
87	Kırmızıgül (2020)	Turizm çalışanları arasında işten ayrılma niyetinin ve örtülü bilgi paylaşımının duygusal emek üzerindeki rolleri	Bu araştırmada turizm işletmelerinde faaliyet gösteren personelin sergiledikleri duygusal emekten ayrılma niyetinin yüzeysel davranışlarını olumlu olarak ve anlamı olarak etkilediği, samimi ve derin davranışları negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Duygusal emek yükü davranışları üzerinde işten ayrılma niyeti ve örtülü bilgi paylaşımının etki düzeylerini belirtmektedir.
88	Yağcı (2020)	Duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Animatörler üzerine bir araştırma	Bu araştırmada animatörler tarafından sunulmuş olan animasyon etkinlikleri ile müşteri memnuniyetinin yükseltilmesi ve sadakatinin sağlanması, müşterilerin otel işletmelerinde kalış sürelerinin uzatılması, otel işletmesi içinde tutulmasının sağlanarak işletme içerisinde harcamalarının artırılması ve güzel vakit geçirmelerine katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Animatörlerin duygusal emek, tükenmişlik, organizasyonel bağlılık seviyelerinin ve işten ayrılma niyetlerinin demografik ve animatörlük mesleğiyle alakalı ilgili özellikler çerçevesinde ele alınan değişkenlerden bazılarına göre farklılıklar olduğu gösterdiği sonucuna varılmıştır.
89	Biyan ve diğ. (2020)	Konaklama sektöründe dizginleyici kültürün duygusal emek ve kültürel duyarlılık ilişkisi üzerindeki etkisi	Bu araştırmanın amacı, Türkiye de otelcilik sektöründe dizginleyici kültürde var olan duygusal emek ve kültürel duyarlılığın önemi ve etkileri incelenmektedir. Araştırma verileri, otelcilik alanında faaliyet içerisinde olan 6 farklı otel işletmesinden 117 otel işgöreninden anket tekniği ile toplanmıştır. Anketlerden ulaşılan veriler ışığında, frekans analizi, güvenilirlik analizi, değişkenlerin dağılımının normalliği konusu araştırılmıştır. Araştırma bulguları, duygusal emek ve kültürel duyarlılık ve boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu

			göstermiştir. Araştırmada duygusal emek stratejisi ile ilgili ilişkilendirilen kültürel duyarlılık hizmet endüstrisi açısından her ne kadar ehemmiyetli olsa da bu alanda araştırma eksikliği olduğu ele alınmıştır.
90	Wang (2020)	Managing emotional labor for service quality: A cross-level analysis among hotel employees	Bu çalışmanın amacı, duygusal emek ve hizmet kalitesi kavramlarını, çalışma ortamlarında bağlılık ve tükenmişlikle ilişkilendirilen iş talepleri-kaynaklar teorisi temelinde birleştirmektir. Bu çalışma, 46 uluslararası turistik oteldeki 92 hizmet ekibindeki 863 yardımcı denetçi ikilisine ilişkin bir veri örneğine dayanmaktadır. Yüzeysel hareketin iş tükenmişliği ve hizmet kalitesi üzerindeki olumsuz etkilerinin, istismar gözetiminin azaltıcı etkilerinin açısından anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur.

EK-D: Personel Güçlendirme İndeks

Sıra No	Araştırmacıların Adı	Araştırmanın Adı	Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Sonucu
1	Hoffman (1978)	Empowerment movements and mental health: Locus of control and commitment to the united farm workers	Bu araştırmada amaç olarak psikolojik iyi oluşun artırılmasının, güçlendirmeyle sosyal değişim odaklı organizasyonlardaki bireysel katılımcılar için muhtemel bir faydalı olduğunu iddia etmişlerdir. 102 kişi ile yapılan anket çalışmasının sonunda ise, güçlendirmenin kontrol odağı değişkeni ile farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.
2	Zimmerman ve Rappaport (1988)	Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment	Bu araştırmada amaç güçlendirme ve iş yeri vatandaşlık katılımı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan anket çalışması ölçümü sonunda ise, personel güçlendirme ile kişisel yeterlilik duygusu, arzu ve yetenek arasındaki bağlantı olduğu ele alınmıştır.
3	Vardi (2000)	Psychological empowerment as a criterion for adjustment to a new job	Bu araştırmada, iş değişikliği yaşayan 120 yönetici ile yapılan anket çalışması sonrasında psikolojik personel güçlendirme de anlam, etki, yetki ve özerklik dört alt boyutta olduğu ele alınmıştır.
4	Manojlovich vd. (2002)	The relationship of empowerment and selected personality characteristics to nursing job satisfaction	Bu araştırmada temel amaç, hastane hemşireleri için iş tatmininin belirleyicilerini daha iyi anlamak için gerçekleştirilen ikincil bir veri analizini rapor etmektir. Anket çalışması sonucunda ise, Hastane ortamında, hem yapısal hem de psikolojik güçlendirme artırılabilir, bu da daha fazla iş ve hasta memnuniyetinin arttığını göstermektedir.
5	Hochwälder ve Brucefors (2005)	Psychological empowerment at the workplace as a predictor of ill health.	Bu araştırmada temel amaç sağlık bozukluğu ile psikolojik personel güçlendirme arasındaki ilişkinin test edilmesidir. Yapılan anket araştırmasının sonucunda ise anlam ve yetkinlik boyutu en çok olumsuz etkilenen boyutlar olarak ele alınmıştır.
6	Çuhadar (2005)	Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm öneriler	Bu araştırmada amacı, son senelerde özellikle işletmelerde uygulanan işgören güçlendirme yaklaşımının kamu yönetiminde uygulanabilirliğini araştırabilmektir; öneriler geliştirmek ve böyle bir uygulamaya kamu yönetiminde kavramsal olarak zemin hazırlamaktır. İşletmelerde var olduğu gibi kamu organizasyonlarında da işgören güçlendirme tekniğinin uygulanabileceği sonucuna varılmıştır. Kamu yönetimi açısından işgören güçlendirmenin uygulanabilmesi için yapılması gerekli olan mevzuat çalışmaları yapılması önerilmiştir.
7	Doğan (2006)	Büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitiyle ilişkin bir araştırma	Bu araştırmada, personel güçlendirmenin var olduğu bir iş çevresi, yönetimin her seviyesi tarafından uygulamaya konulmuş olan birtakım değerler ve inançlar sistemini gerektirdiğini ortaya koyarak sorularla ölçüm yapılmıştır. Bu araştırma çerçevesinde, yöneticilerin güçlendirilmiş bir mesleki çevresini kabul görmeye ne kadar istekli ve hazır olduğunu, bu değer ve inançları ne kadar taşıyabildikleri sonucuna ulaşılmıştır.
	Doğan ve Kılıç (2007)	Örgütsel bağlılığın sağlanmasında	Burada kavramsal olan araştırmanın amacı, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında personel

8		personel güçlendirmenin yeri ve önemi	güçlendirmenin yeri ve önemini vurgulamaktır. Bu doğrultuda, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın unsurları, sınıflandırmaları, sonuçları ve personel güçlendirme ile ilişkisi ele alınmaktadır.
9	Öğüt vd. (2007)	Personel güçlendirme inovasyonu hızlandırır mı? Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik görgül bir araştırma	Bu araştırma, işgören güçlendirme çabalarının kurumlarda farklılık arz eden düşüncüyü hareketli hale getirip getirmediğini ve dolayısıyla yeniliği tetikleyip tetiklemediğine dair literatürde yer alan genel eğilimleri Antalya şehrindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerine dair bir araştırmanın sonuçlarına dayanarak sınamayı ve sorgulamayı amaç edinmektedir. Sonuç olarak, güçlendirmenin inovasyona olan etkisi olduğuna ulaşılmıştır.
10	Uzun (2007)	Personel güçlendirme yöntemleri ve Honda Türkiye a.ş.'deki inceleme	Bu araştırma, kavramsal olarak bir işletme içerisinde olan personel güçlendirme konusunu değerlendirip öneriler geliştirilmiştir. Sonuç olarak, personel güçlendirme kavramını, yöntemlerini, yararlarını ve karşılaşılan olumsuzluk ve sorunları ortaya koyarak bir çerçeve belirlenmiştir.
11	Çavuş ve Akgemci (2008)	İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat sanayiinde bir araştırma	Bu araştırmada, küresel rekabet çerçevesinde değişimin gücünden en iyi biçiminde faydalanabilmek için bir zorunluluk halini alan personel güçlendirme kavramı ele alınmış, organizasyonel yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkileri tespit edilmiştir. Görülmektedir ki, personel güçlendirmenin organizasyonel yaratıcılık ve yenilikçiliğe olumlu olan etkileri vardır ve işletmelerin başarısını etkilemektedir.
12	Işın (2009)	Psikolojik personel güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama	Bu araştırmada personel güçlendirme işgörenlerin kendilerine güvenlerini arttırmakta ve örgütün bir parçası olduklarını hissettirmekte, örgüte olan bağlılıklarını arttırmakta ve dolayısı ile de yaptıkları işten tatmin olmalarına yol açmaktadır. Burada psikolojik personel güçlendirme ile iş tatmin arasındaki ilişki incelenecek ve ortaya çıkan sonuç, güçlendirme ile tatminin doğrudan bir ilişkisinin pozitif yönlü olarak olmasıdır.
13	Özbek ve Kosa (2010)	Duygusal bağlılık, örgütsel destek, üst yönetim destek ve personel güçlendirmenin hizmet kalitesi üzerindeki etkisi : Kırgızistan' da banka görevler üzerinde bir uygulama	Bu araştırmada organizasyonel destek, üst yönetim desteği, duygusal bağlılık ve işgören güçlendirmenin müşteri ile iletişim içerisinde olan iş görenlerin verdikleri hizmetin kalitesi ile olan ilişkisini ele almaktadır. Yapılan anketler sonucunda, organizasyonel destek ve duygusal bağlılıkla işgören güçlendirme pozitif ve anlamlı olarak ilişkilidir.
14	Polat vd. (2010)	Personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine bir araştırma	Araştırma, personel güçlendirme, organizasyonel sinizm ve organizasyonel özdeşleşme arasındaki ilişkileri belirlemek için tasarlanmıştır. Ankara ilinde faaliyet gösteren bir devlet üniversitesinde görevli olan 69 öğretim üyesi üzerinde yapılan araştırmada; personel güçlendirmenin organizasyonel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı organizasyonel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı ve organizasyonel özdeşleşmenin organizasyonel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.
15	Karahan ve Yılmaz (2010)	Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma	Bu çalışmada, Afyonkarahisar ilinde sağlık sektöründeki organizasyonel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasıdır. Üniversite hastanesindeki 101 yönetici ve işgörelere anket uygulanmıştır. Hastanelerde organizasyonel öğrenmenin, güçlendirme ve takım performansına yardımcı olduğu ve organizasyonel öğrenme, güçlendirme ve grup performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Organizasyonel öğrenmenin, güçlendirme ve takım performansını arttırdığı sonucuna varılmıştır.
16	O'Brien (2011)	Relationships among structural empowerment, psychological empowerment, and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers	Bu araştırmada, ayakta tedavi gören hemodiyaliz ortamlarında çalışan kayıtlı personel hemşirelerde yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri araştırılmıştır. Örneklem grubunda 233 hemşire yer almıştır. Sonuç olarak tükenmişlik ve personel güçlendirme arasında ters ilişki ortaya çıkmaktadır.
17	Beşyaprak (2012)	Personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromu üzerine etkisi	Bu araştırmada, işgörelerde personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromuna olan etkileri inceleme konusu edilmiştir. Bu kavramsal yolla elde edilmiştir. Öneri olarak iş memnuniyeti için personel güçlendirmenin olması gerektiği ele alınmıştır.

18	Çalışkan (2013)	İç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü	Çalışmanın ana amacı takım kültürü ve hiyerarşik kültürün işgörenlerin yenilikçi davranışına etkisi ve bu etkide işgören güçlendirmenin aracılık rolünün ortaya çıkarılmasıdır. Ankarada çalışan 510 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışma neticesinde, takım kültürü ve hiyerarşik kültürün yenilikçi davranışı pozitif olarak etkilediği ve işgören güçlendirmenin bu ilişkide kısmi aracı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.
19	Avcı ve Ulu (2014)	İstanbul'da faaliyet gösteren seyahat acentelerinde personel güçlendirme ve inovasyon ilişkisi	Seyahat işletmelerinde personel güçlendirme ve inovasyon ölçekleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Personel güçlendirmenin, anlam ve özerklik durumlarının inovasyonun uygulama ve örgütsel destek boyutları ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Seyahat işletmeleri insan kaynakları yöneticilerinin personel açısından işin önemi ve yetkilendirme uygulamalarına ehemmiyet vermeleri inovasyonda faydalı olabilmektedir.
20	Mete vd. (2015)	Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma	Bu araştırma da, turizm endüstrisinde çalışan orta seviyedeki yöneticilerin ve personelin algılamalarına dayanarak organizasyona bağlılık, iş memnuniyeti ve işgören güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koymak adına yapılmıştır. 247 otel çalışanından anket toplanmıştır. İşgören güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ve etki boyutunun iş tatmini üzerinde orta seviye, yeterlilik boyutunun ise organizasyonel bağlılık üzerinde düşük düzeyde bir etkisinin olduğu görülmüştür.
21	Yıldırım ve Karacabey (2016)	Örgüt kültürünün yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolü	Bu araştırmada amaç, organizasyon kültürünün organizasyonel yenilik üzerine etkisinde personel güçlendirmenin düzenleyici rolünü belirlemektir. Personel güçlendirme ise tüm yenilik türlerini olumlu ve anlamlı yönde etkilemektedir. Ayrıca personel güçlendirmenin hiyerarşik düzeyde kültürünün bütün yenilik türleri üzerindeki olumsuz etkisini azaltıcı şekilde düzenleyici rol oynadığı gözlemlenmiştir.
22	Işık ve Yasım (2017)	Otel çalışanlarının psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki	Bu araştırmada otel çalışanlarının işgören güçlendirme ile organizasyonel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Ordu ilinde otellerde çalışan 216 kişiden veriler toplanmıştır. psikolojik personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı % 22,5 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Bu çalışma ile turizm endüstrisinde çalışanlara yönelik organizasyonel politikaların, endüstrinin başarısında önemli bir kriter olduğu ele alınmıştır.
23	Yılmaz ve Eroğlu (2018)	Turizm sektöründe personel güçlendirme ve güç mesafesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir uygulama	Bu araştırmada personel güçlendirme ve güç mesafesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin olup olmadığını amaçlamaktadır. Turizm çalışanları üzerine yapılan anket çalışmasında sonuç olarak, personel güçlendirme ve işyerinde yalnızlık duygusunun işten ayrılma üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu, algılanan güç mesafesinin ise işten ayrılmayı istatistiksel olarak etkilemediği tespit edilmiştir.
24	Örücü vd. (2019)	Personel güçlendirme ve güç mesafesinin, iş yerinde yalnızlık duygusu ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Gönen termal örneği	Bu araştırmada termal konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin, algıladıkları güç mesafesi ile konaklama işletmesi tarafından yapılan işgören güçlendirme faaliyetlerinin; işgörenlerin işyerinde yaşadıkları yalnızlık duygusu ile işten ayrılma durumlarının üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. 205 termal otel çalışanına anket uygulanmıştır. Nihai olarak, yalnızlık duygusu ile işten ayrılma durumları arasında anlamlı ve olumlu yönlü bir ilişki olduğu ayrıca işgören güçlendirme ile işten ayrılma durumları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır ve algılanan güç mesafesi ile yalnızlık duygusu ile anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır
25	Akgül (2020)	An analysis for employee empowerment and creativity in hotel businesses in Gönen thermal tourism center	Bu araştırmada personel güçlendirme ve organizasyonel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ve sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık durumlarını ortaya çıkarmaktadır. Otel işletmelerinde çalışan 151 kişi ile yüz yüze anket uygulanmıştır. İşgören güçlendirme ve alt boyutları olan anlam, özerklik ve etki boyutlarının organizasyonel yaratıcılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkinin sahip olduğu tespit edilirken, yetkinlik alt boyutu ile ilgili anlamlı bir durum olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
		Empowerment of women through cultural tourism: perspectives of Hui	Bu araştırmada Kadınların güçlendirilmesinin beş boyutu (ekonomik, sosyal, psikolojik, eğitimsel ve politik), Çin'in kuzeybatısındaki Ningxia Hui Özerk Bölgesi, Haiyuan İlçesindeki bir Hui etnik topluluğunda birden fazla

26	Su vd. (2020)	minority embroiderers in Ningxia, China	ölçekte incelenmiştir. Nitel olarak tasarlanan yarı yapılandırılmış mülakatlar sonucunda, kırsal Hui kadınlarının nakış turizmüne katılımının onları sadece ekonomik olarak ilerletmediği, aynı zamanda sosyal, psikolojik, eğitimsel ve politik güçlendirme için farklı derecelerde uygulanabilir yollar sağladığı gösterilmiştir.
27	Salha ve Ulema (2020)	Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma	Bu personel güçlendirmenin organizasyonel bağlılık üzerindeki etkisini restoran işletmelerinde çalışanlar açısından tespit etmektir. İstanbul şehrinde Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren turizm işletme belgeli olan 1.sınıf yiyecek içecek işletmelerinde hizmet sağlayan 400 tane işgören üzerinde anket tekniği ile bilgiler elde edilmiştir. Nihai olarak güçlendirmenin bağlılığı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.
28	İştin ve Taner (2021)	Örgütsel destek algısının hizmet kalitesine etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma	Bu araştırmanın algılanan organizasyonel desteğin yapılan hizmet kalitesine etkisinde işgören güçlendirmenin aracı rolünün belirlenmesi amaç edilmiştir. Nicel olarak betimsel araştırma modelinden yararlanılan çalışmada, kolayda örnekleme yöntemi ile 2018 Şubat-Nisan vakitlerinde toplanan 447 anket verisi analiz edilmiştir. Araştırmanın alt amaçlarına dair analizler sonucunda, organizasyonel desteğin ve personel güçlendirmenin hizmet kalitesi üzerinde etkisi olduğu; organizasyonel destek algısının personel güçlendirme algısı üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.
29	Biçer (2021)	Lider-üye etkileşimi ve yenilikçi davranış ilişkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi	Bu çalışmada personel güçlendirmenin işgörenlerin yenilikçi davranışları üzerindeki etkilerini göz önüne alarak, lider-üye etkileşimi ve yenilikçi olan davranış arasındaki ilişki içerisinde anlamlı bir aracı değişkenin var olup olmadığını mercek altına almaktadır. Demir, çelik ve lojistik sektörlerinde işgören 257 katılımcıdan veriler toplanmıştır. Nihai olarak, işgören güçlendirme ve yenilikçi olan davranışlar arasında da olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu rastlanmıştır.
30	Papaioannou vd. (2014)	Human Resource Empowerment and Employees' Job Satisfaction in a Public Tourism Organization: The Case of Greek Ministry of Tourism	Bu çalışmada, (a) Yunanistan Turizm Bakanlığı'na insan kaynakları güçlendirmesinin ne ölçüde uygulandığı, (b) bu kamu turizm organizasyonunda çalışanların iş tatmininin ne ölçüde mevcut olduğu ve (c) ilişki insan kaynakları güçlendirme ve çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Örneklem, Yunanistan Turizm Bakanlığı'nın 142 tam zamanlı çalışanı tarafından oluşturulmuştur. Sonuç olarak, insan kaynakları güçlendirmesinin Yunanistan Turizm Bakanlığı tarafından orta derecede uygulandığını, genel çalışanların iş memnuniyetinin ise ortalamasının üzerinde olduğunu göstermiştir.
31	Mehta ve Jha (2021)	Disentangling the relationships among selfreflection, insight, and subjective well-being: the role of dysfunctional attitudes and core selfevaluations	Bu çalışmada Gujarat eyaletinin Vadodara kentindeki bazı 3 ve 4 yıldızlı otellerde kadınların güçlendirilmesi ve işyerinde cinsiyet eşitliği politikalarını anlamak amaçlanmaktadır. Nitel bir araştırma deseni ele alınmıştır. Sonuç olarak, otellerde izin, işe alım, ücret skalası gibi konularda olumlu adımlar atıldığını ortaya koyarken, üst yönetimde yer alan kadınların, kadınların güçlendirilmesi için diğer hedefler arasında hala ulaşılması gereken bir hedef olduğunu gösteriyor.

EK E: Araştırmaya Katılan Yönetici Değerlendirmelerine Ait İçerik Analizi

Soru 1	İşletmenizde çalışan kişiler sorun çözmek adına kuralları esnetebilir mi?	Örneklem Sayısı	Örneklem Numarası
	Misafir memnuniyeti için uygun kalifikasyonlara ait personele inisiyatif verilebilir. Ancak bu inisiyatif, sadece misafir memnuniyet odaklı ve suistimale yol açmayacak sınırdan olmalı, işletmeye zarar vermemeli ve herhangi bir hak ihlalinde olmamalıdır. Kural dediğimiz şeyler her uluslararası zinciri bağlı otel grubunun veya yerel bir zincirin standartları içerisinde yer alır. Bu standartlarda orada çalışan yönetici ve personelin inisiyatif sınırları belirler. Çalışan davranışları da bu normların içindedir.	5	11, 12, 15, 21, 22
	Bizim departman da işler hesap kitapla yapılır. Soruna göre değişir esneklikler. Genel olarak eğer kimsenin hakkına girilmeyecekse kuralları esnetilir. Bütçeyi tutturmak bizde çok önemlidir. İnsan kaynakları içinde personel bütçesi önemlidir. İnsan kaynakları uzmanı personeli de buna dikkat eder.	7	4, 5, 7, 10, 14, 16, 19

	Biz mümkün mertebe buna yol açmamaya çalışırız. Unutmayın ki taviz tavizi doğurur. Bu nedenle kurallar esnetilmez. Biz kuralları esnetince reseptyonist kafasına göre odalar arası upgrade yapıyor. Geçen gün bir elemanımız kafasına göre takılmış suit oda vermiş adam standart odada kalıyor. Oda da havlu yok diye upgrade yapmış. Haberim yoktu. Sözlü uyardım eleman anladı beni.	6	2, 6, 8, 13, 18, 20
	Biz işletme olarak çalışanlarımızın yanındayız. Sorun çözmek ve memnun etmek adına kuralları esnetebiliriz. Yeter ki sonuç olumsuz olmasın. Bize dönüt önemlidir. Baktığımızda geçen aylarda anket yaptık ve bazı departmanlar beklediğimiz gibi çıkmadı. Acil durum toplantısı yaptık ve gördük ki ilerleme var.	4	1, 3, 9, 17
Soru 2	İşletmenizde kurallar esnetiliyor ise çalışanların farklı tutumu söz konusu mudur?	Örneklem Sayısı	Örneklem Numarası
	Eğer kurallar esnetilirse farklı tutumlar olabilir, personel ayrımı yapılır, iş disiplininin uzak kalır. Kuralların esnetilmesine göz yummamızın tek nedeni sezonluk otel olmamızdır. Çünkü kovulan personelin yerine adam bulamıyoruz yoğun sezonda.	4	1, 10, 18, 19
	Kurallar esnetilir ise herkes bildiğini okur. Bakın haberim olsun yeter ki. Haberim olmadan yapmış. Tepkimi ortaya koydum. Personellerimize karşı adil olarak davranırız. Kurallar esnetilmez ve farklı davranamazlar. Çünkü burası Ankara içerisinde önemli bir yere sahip olan müessesedir. Bu nedenle kurumumuzun amblemini taşıyan herkes dikkat etmelidir. Sezon kötü geçiyor. 12 ay boyunca çalışma imkânı sunuyoruz. Maddi ve manevi destek veriyoruz. O yüzden esneklik de olmamalıdır. Kıyı otellerde genel müdür arkadaşlarımız var. Hepsiyle konuşuyorum. Askı personeli olarak 6 ay izne yolluyorlar. Sayfiye otellerinde kolay değil personel sürekli değişiyor. Burada sistem oturmuştur ve çoğu durum personelimizin dilediği gibidir. Bir elleri yağda diğer eli baldadır. Bu otele hizmet eden tüm personelimiz tutum ve davranışlarını, iş disiplininin her duruma rağmen kontrol etmelidirler. Ben sadece olağan durumu size anlattım.	5	2, 8, 9, 13, 21
	Zor ama bir o kadar da düşünülmüş bir soru tebrik ederim. Şunu söyleyeyim beni bilen iyi bilir piyasa da iyi bilinen bir genel müdürüm. Biraz yüzüne güldük diye değişen personelin arkasında olmam. Elbette ki esneklik var ama bu işletme çıkarları ile ters düşerse ceza olarak karşı döner. Tabi ki işletme için iyi durumları sağlayan her personelimizin yanındayız ve yanında olacağız. Personeller otelimizin vitrinidir.	5	3, 4, 5, 6, 15
	Açıkçası esneme var. Mesela bazen yarım saat geç geliyorlar, yemekte uzun kalıyorlar, sigara molaları uzuyor. Kısacası personelimiz de bunun farkında saygı da kusur etmiyor. Davranışları ona göre şekil alıyor. Aslında bu durum bizi üzüyor. Çünkü otel adına zor bir gün olunca bizde ona göre bir tutum bekliyoruz. Genel olarak memnunuz. Karşılıklı olarak birbirimiz anlayıp saygı gösteriyoruz. Tutumlar elbette değişebilir. İnsan psikolojisi dediğiniz durum farklıdır. Bakıyorsunuz personel özel hayatında bir sorun yaşamış ve maalesef bu işe yansıyor. Ben o personelin üzerine gidersem onu kaybedebilirim. Bu nedenle tutumlar değişir. Esas olan işimize sadık olmaktır.	7	7, 11, 12, 14, 17, 22
	Bazen sorunlu tip müşterimiz olur. Bunun için ikram yaparız fakat personelimiz bunu kullanıp farklı bir davranış veya müstehcen yaklaşıma girerse biz o kişiyi cezalandırırız.	1	20
	İşletmemizde yaklaşık 200 personel var herkes farklı kişiliğe ve özelliğe sahiptir. Farklı tutum sergileyen de çıkıyor ister istemez. Bazıları hatta müdür bizi iyi yere kayırdı diye ortada hava atıyor onları tespit ettik ve gerekli şekilde uyarı verdik. Kimse yönetim üzerinde prim yapamaz. Her toplantıda personelimize gerekeni söylüyoruz.	1	16
Soru 3	İşletmenizde çalışanların farklı tutumu söz konusu ise sebepleri sizce nelerdir?	Örneklem Sayısı	Örneklem Numarası
	Bence tek söz konusu durumu bireysellikten kaynaklanır. Kişisel özgüven hepsinde vardır. Geçenlerde bir personel aldık. İyi garson diye referans ile aldım. Adamın bir çay dağıtma sistemi var. Tepsiyi alt üst yapıyor ama çay dökülmüyor. Meğer adam çocukken kahvede çalışmış. Lakin görüntüsü hiç hoş değil. Bende uyardım. Düzgün sunum yap lütfen diye. Burası beş yıldızlı bir müessesedir. Personel ben olmadımda yine aynısını yapıyor. En son sert sözlü ihtar yaptım ve artık yapmıyor.	8	4, 8, 12, 16, 17, 18, 19, 20
	Biz işletme olarak bu duruma çok müsaade etmeyiz. Farklı tutumlara izim vermemeye çalışıyoruz. Misafir ayırıyorlar fazla bahşiş ve tip almak uğruna para vermeyen misafirleri ötekileştiriyorlar en büyük sebebimiz Bodrum genelinde budur. Diğer müdür arkadaşlarda öyle konuşuyor. Bence	6	1, 2, 9, 10, 11, 15

	sebebi sadece kişinin karakteridir. Bahşış almak şahsi bir durumu vardır. Personelimizin bahşış almasına karşı değilim. Tabi ki emek veriliyorsa alsınlar. Sonuçta kısa süreli çalışıyorlar. Burası sayfiye otelidir. Farklı tutum olması normal olabilir. Ama şahsi olarak kazancın insanlara yontulması hoş değildir. Hele hele insanlar kurumu düşünmeden hareket ediyorsa personelin karşısında oluruz.		
	Daha fazla para kazanmak için güler yüzlü davranışıyla bahşış alabilir. Bu konuda sorun yok. Aynı zamanda iletişim özel hayatta kurulabilir bu bizi ilgilendirmez. Otel dışı konulara karışamayız. Benim 5 yıl önce elemanım kızla tanıştı geçenlerde evlendiler. Düğüne bile gittim. Şahsi durumlara ve bireyin özel hayatına asla karışmayız. Ben personelimin tutumundan memnunum sonuç olarak, her şey dâhil sistemde çalışıyoruz. Burayı tercih eden misafir tipine baktığımızda rahat ortam arıyor. Büyükşehirden tatile geliyor zaten resmi her durumdan sıkılmışlar. İletişim önemlidir. Farklı tutumlara açık bir müdür olarak söylüyorum. Kimseyi rahatsız etmeyecek şekilde rahat olun.	3	3, 5, 22
	Biz işletme olarak çalışanların tutumlarının sınırlı olmasından yanayızdır. Misafirlere istenilen yakınlıktan fazlasını göstermesi misafiri rahatsız ederse sorun olur. Misafiri rahatsız eden bir durum yoksa bizi de olumlu etkiler.	1	6
	Bence ortam tek suçlusudur. Genç adam geliyor. Rahat ortam da rahat davranmaktadır. Bu nedenle çalışanlar da rahat tutum sergilerler. Zaten misafirlerden de yüz görürse sorun daha da büyümektedir. O kadar önemli ve ahlaki olarak eksik durumlar yaşıyoruz ki. Mini bar personelimizi çok tembih ediyoruz. Odalara giriyorlar. Para çalınabilir, müstehcen bir durum oluşabilir. Sakın departmanımızın ismine zeval getirmeyin diyorum. Ne kadar konuşsak da ortam kaygan bir zeminedir. Herkesi takip etmeye çalışıyoruz.	1	7
	Eğer bir personel böyle rahat kafasına göre davranıyorsa tek suçlusu tabi ki müdürü ve yöneticileridir. Çünkü yöneticiler bu konuda personeli yönlendirmelidir. Herkes 8 saatliğine iş tanımına göre davranmak zorundadır.	3	13, 14, 21
Soru 4	İşletmenizde çalışanların görüş ve önerileri dikkate alınır mı?	Örneklem Sayısı	Örneklem Numarası
	Elbette onların her durumu ve düşüncesi bizim için ehemmiyet taşır. Stajyerlere varana kadar herkesi dinliyoruz. Geçen bir olay yaşadık anlatmak istiyorum. Stajyerlerimiz vardı. F&B departmanında ustalarımız problemliler idi. Toplu yemek yaparken biri hazırlanan ordövr tabağından bir dilim peynir yedi. Aşçıbaşı feryad figan ediyor. Ertesi gün stajyerler ile toplandık genel bir konuştuk. Bir daha böyle bir durum olursa yapan için yaptırım olur dikkat edin dedim korkuttum birazcık. Ardından stajyerler farklı konularda güzel öneriler buldular ve önemli katkılarda sundular. Hepsine teşekkür ettik.	19	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22
	Direkt bir dikkate alınma değil ama hiyerarşik bir sistem içinde değerlendirmeye alınır. Personellerimiz İnsan Kaynakları tarafına iletip insan kaynakları da yönetime bildirir. Yahut şahsıma gelirse de değerlendiririm. Eleştiriye açtık. Gocunmayız.	1	5
	Görüş ve öneriler hep dinlenmemelidir. Lakin her denilen de değerlendirmeye alınırsa işletme zarar görebilir. Çünkü sezonluk oteliz ve personelimizin talepleri uzun vadeli isteklidir. Yani gereksiz talepler gelebiliyor. Bu nedenle bizde gereksiz olanı değerlendirmiyoruz.	2	9, 18
Soru 5	İşletmenizde çalışanların misafirlere yaptıkları ikramlar konusunda serbest bırakır mısınız?	Örneklem Sayısı	Örneklem Numarası
	Misafir isteği yönünde ikramlar olursa daha iyi olacağını düşünüyorum. Çünkü bizde biraz yabancı bayan turistlere yönelik barmanlerimiz fazla ilgililer. Bizde bunun önünü kesmeye çalışıyoruz. Yanlış anlaşılmasın ikrama karşı değiliz. Fakat misafirler bize yönlendirilirse daha güzel olur.	3	1, 3, 18
	İkram dediğimiz şey otel ve restorancılıkta temel de 2 durum üzerine yapılır. Ya bir misafir sorun yaşamış, bu sorunu hafifletmek zaman kazanmak veya rahatlatmak için, ya da çok harcama yapan veya üst segment oda konaklaması olan, geçmişteki harcamaları yüksek ve tekrar çok harcaması yüksek bir misafiri teşvik etmek için yapılır. En basit örneği 4 kişilik yemek yemiş, 2 şişe şarap açmış bir masa için bana sormadan benim personelim meyve tabağı gönderebilir. Önemli olan para bırakan misafiri hoş tutaalım nakit akışı sağlanmalı ama rutin müşteriyi de bırakmamalıyız.	12	2, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 21, 22
	Ben personelin fazla serbest olmasından yana değilim. Yazık envanter ve bütçe açık vermemelidir. Hep derim ne çok serbest olmamalıdır ne de çok sıkılamalıdır. Yönetici olarak şahsi kanaatim bu yöndedir.	2	6, 17
	Misafirlere yapacakları ikramlara göre değişebilir bu durum. Misafir alkollü içecek içmiyorlarsa alkollü içecek ikram edilmemelidir. Dikkat şarttır. Bir elemanımız geçen yıl rakı karpuzu yanlışlıkla alkol kullanmayan birine ikram etti. Bu durum hem dini açıdan hem de misafir bakış açısı	5	

	tarafından sorun teşkil eder.	7, 13, 16, 19, 20	
Soru 6	İşletmenizde çalışanlara karşı yönetim uygulamalarınız nelerdir bahsedebilir misiniz?	Örneklem Sayısı	Örneklem Numarası
	Temiz ve düzenlilik iş disiplini mesai saatlerine giriş çıkış saatlerine özen gösterilmesi bizce önemlidir. Çünkü sezonluk otel olsak bile otelimiz yıllardır sezonluk hizmet vermektedir. İş hukukuna, disipline önem gösterilmelidir.	4	1, 4, 8, 9
	Kariyer hedefi olan her personelikle ilgilenir, destekler ve gelecek için teşvik ederim. İlave eğitimler verir. Mesleki birikimlerimi aktarmaya çalışırım. Bolca bilgi paylaşımı yaparım. Yaptığı iş için motive eder, hem kısa vade hem de uzun vade hedefler veririm. Hakkeden her çalışan terfi alabilir. Kimseyle şahsi bir sorunumuz yoktur olamaz da. Yeter ki kişi işletmenin ve şahsının hedeflerini gözet sin. Bizim işletmemiz geleceğimizi düşünen bir yapıdadır. Oryantasyonlara ve rotasyonlara önem veririz.	15	2, 3, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 22
	Çalışanlara karşı ödül ve ceza içeren yöntemler uyguluyoruz. Şöyle ki; başarılı personeli ödüllendiririz. Mesela ekstra alakart restoranlar da masa satan elemana masa hesabının %10'nunu veriyoruz. Yanlış durumlara sebep olan işletme ismine zarar veren kişilerde iş akdinin feshine varana kadar irili, ufaklı cezalarla karşılaşır.	1	13
	İşletme de çalışanlara karşı sak in ve ılımlı bir yönetim tarzına sahibiz. Çünkü insanlar yapı gereği baskıyı sevm ezler. Bende o şek il insanlara iyi yaklaşım ama mesafemizi koruruz. Her şey yerinde güzeldir.	2	15, 18
Soru 7	İşletmenizde çalışanların yaptıkları olumlu sonuç veren etik ihlallerine karşı uygulamalarınız var mıdır?	Örneklem Sayısı	Örneklem Numarası
	Aslında bizim için önemli olan çıkt ıdır. Sonuç olumlu ise gidilen yolun hiçbir önemi yoktur. Bu yüzden personelimizin yanındayız olumlu sonuç veren kural ihlali yapsınlar. Yeter ki şikâyet almayalım. Personelimizin de yanında oluruz. Bazı misafirler çok kaprisli oluyorlar. Bu insanların egolarını benim personelim tatmin ediyor. O vakit bende o kişiyi ezdirmem. Nihai olan çıkt ıdır.	6	1, 5, 13, 16, 18, 22
	Genellikle böyle durumlar da bir daha tekrarlanmamasını öneririz. En büyük sorun oda atamasında olmaktadır. Müşteri tatmin olsun diye her şeye evet diyemeyiz. İşletme çıkarları önemlidir. Kurallar esnetiliyor ister istemez lakin biz çok bu konuya eğimli değ iliz. Emin olun Ankara genelinde ki otel yöneticileri de bu olaya bu şekilde bakıyordur. Çünkü şehir otelciliğ i önemlidir.	11	2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 19, 21
	Biz bu duruma çift taraflı bakarız. Kural çiğ nemiş sonu olumlu olsa da iş lediğ i suç a bağ lı olarak personel dönüt alır. Olumlu olduğ u sonuç içinde teşekkürümüzü sunarız. Etik bizim için önemlidir. Başarı asla ahlakın önüne geçemez bizim nezdimizde.	2	12, 14
	Bizim için önemli olan tek bir durum var. Şikâyet almamak. Çünkü patronlarımız tripadvisor, booking.com gibi sayfaları takip ediyor. Sorun yaşanmadıkça problem yok. Ben sonuca bakarım. Bizim için önemli olan sorunsuzluktur. İşletmeyi kurtarmak olumsuz durumda da olsa mubah olabilir.	2	15, 20
	Yapılanlar etik kurallara uygun olsa daha iyi olur. Bakınız iş-yaşam dengesi denilen bir durum vardır. Bir şahıs işletmede kuralları çiğneyerek iyi bir şey yaptığın bu durum o kişinin hayatına da sirayet eder. Bugün oteli kurtarmak için kural çiğneyen bir eleman yarın ailesini kurtarayım derken farklı kuralları ihlal eder. O yüzden uygun değ ildir. Bu durumlar.	1	17
Soru 8	İşletmenizde çalışanlar hoşunuza gitmeyen bir davranış veya hayret verici bir davranış sergilediğ inde yönetimin tutumu neler olabilir?	Örneklem Sayısı	Örneklem Numarası
	Çok geniş düşünülmesi gereken bir soru gerçekten. Davranış iş kanunlarına aykırı yüz kızartıcı bir sebepse kanunlar uygulanır, yoruma açık değ ildir. Tazminatsız fesih hakkına kadar gidebilir. Orta düzey bir hataysa yazılı savunma alınıp, yazılı ihtar verilir, takip edilir. Bunlarda daha ufak çaplı bir durum gerçekleş tiyse yönetici tarafından konuşulur, sözlü uyarılır vs.. yapılır. Böylece işletme de ona göre gardını alır.	14	1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 16, 18, 19, 20, 22
	Otelde emir komuta ilişkisi olduğ u için yönetim kurulu departman müdürüne iletir. Departman müdürü ise altında bulunan şef pozisyonundaki arkadaşlara iletir.	1	3
	Eğ er böyle bir davranış olursa sonucu iş ten çıkarılma olacaktır. Çünkü bu kurumda kararlar nettir.	7	7, 12, 13, 14,

		15, 17, 21	
Soru 9	Söylemek istediğiniz veya paylaşmak istediğiniz düşünceleriniz var mıdır?	Örneklem Sayısı	Örneklem Numarası
	Sektör ve akademi bir ortada buluşması şarttır. Biz üniversitede nasıl bir çalışma istediğimizi üniversite sitelerinde bildirip buna göre öğrenci yetiştirdiğinde turizm sektöründe daha iyi yerlere geleceğini düşünüyorum.	1	4
	Sektör ve Turizm Fakültesi İç İçe Olması Lazım İyi Personellerin, Yöneticilerin Yetiştirilmesi Şart...	1	5
	Mevsimlik işçi sorununa bir çare olunuz lütfen. Yılda 1 milyon işsiz oluyor sezonluk durumdan dolayıdır. İşsizlik ödenekleri sayesinde çarkımız dönüyor ama turizm hocaları bizim sorunumuzu dile getirsinler lütfen.	1	6
	Ben turizm yüksekokulu mezunuyum. Lütfen 4 yıllık veya 2 yıllık mezunları sektöre teşvik edelim. Bu kişiler maalesef farklı iş kollarına gidiyor Yazık bu sorun hepimizin.	1	12
	Genelde dünya çapında anlamda şirketimiz çalışanlarını her konuda destekler bir tutum sergilemektedir. Şirket bünyesinde kurulan çevrimiçi eğitim sistemimiz sayesinde çalışanlarımızın kariyer hedeflerine destek sağlanmakta ve standartlar yakalanmaktadır. Ayrıca ödül programları sayesinde çalışanlarımız ödüllendirilmektedir. Seyahat programlarımız ile çalışanlarımızın ucuz ve kaliteli tatil olanakları sunulmaktadır... Onların uygun şartlarda ve ortamlarda çalışmasına destek olunmaktadır...	1	21

EK F: Nicel Anket Formu

Araştırma Ölçekleri

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, “Otel işletmelerinde duygusal emeğin ve temel benlik değerlendirmelerinin yapıcı normdışı davranışa etkisi: Personel güçlendirmenin aracılık rolü” başlıklı doktora tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Yapacağınız cevaplamalardan önce **isminizi yazmanıza kesinlikle gerek yoktur**. Yapılan cevaplamalar sonucunda elde edilen veriler sadece bu araştırma için bilimsel amaçla kullanılacaktır. Çalışmaya göstereceğiniz yakın ilgi için şimdiden teşekkür ederim.

Danışman;
Prof. Dr. Said KINGIR
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Turizm Fakültesi

Öğr. Gör. Hasan Önal ŞEYHANLIOĞLU
Doğubayazıt Ahmed-i Hani Meslek Yüksekokulu

BÖLÜM 1: : İŞGÖRENLERİN YAPICI NORMDIŞI DAVRANIŞ ALGISI

Aşağıdaki ifadeler, katılımcıların yapıcı normdışı davranış algısını ölçmeye yöneliktir. Lütfen size uygun seçeneği, (x) ile işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum:1- Katılmıyorum:2- Orta Düzeyde Katılıyorum:3- Katılıyorum:4- Kesinlikle Katılıyorum:5	1	2	3	4	5
1. Otelde ortaya çıkan problemlere yaratıcı çözümler getiririm.					
2. Otelde oluşan günlük prosedürleri yerine getirmek için yenilikçi yollar ararım.					
3. Otelde iş hedeflerime ulaşmak için alışılmışın dışında yollara başvururum.					
4. Otelde ortaya çıkan problemleri kabul edilen geleneksel yöntemler dışında çözerim.					
5. Otel içerisindeki takım arkadaşlarımdan performansını geliştirmek için değişiklikler getiririm.					
6. Otelde alışılmadık bir problem belirlediğinde problemi çözmek için kuralları esnetir ya da çiğnerim.					
7. Otelde ortaya çıkan bir problemi çözmek için şirket prosedürlerini esnetir veya çiğnerim.					
8. Otelde konaklayan misafirin sorununu çözmek için örgütsel prosedürlerden ayrılırım.					
9. Otelde konaklayan müşterinin memnuniyetini sağlamak için kurallara aykırı davranırım.					
10. Otelde ortaya çıkan problemi çözmek için fonksiyonel olmayan örgüt politikalarından veya prosedürlerinden ayrılırım.					
11. Otelde sunulan hizmet veya ürün kalitesini artırmak için örgütsel gerekliliklerden ayrılırım.					
12. Otelde olumlu bir örgütsel değişim gerçekleştirmek için iş arkadaşlarıma yanlışlarını belirtirim.					
13. Otel işleyişinde yer alan iş prosedürlerini geliştirmek için yöneticimin talimatlarını takip etmem.					
14. Otel işleyişinde yer alan mevcut iş prosedürlerini geliştirmek için çalışma grubumdakilerle görüş ayrılığı yaşarım.					
15. Otel çalışma ortamında daha etkili olabilmek için yöneticimin talimatlarına uymam.					
16. Otel içerisinde olumlu bir örgütsel değişim gerçekleştirmek için yanlış giden bir şeyi otel içinde bir başkasına bildiririm.					

17. Otel içerisinde ikram yapılması konusunda kuralları yapıcı olarak esnetirim.					
18. Otel içerisinde yapılan ikramlara karşın yönetim uygulamaları baskı unsuru oluşturur.					
19. Otel içerisinde olumlu sonuçlanan etik ihlalleri için yaptırım yapılmamalıdır.					
20. Otel içerisinde işletme çıkarları için çalışanların yaptığı olumsuz davranışlar yönetimi etkilemez.					

BÖLÜM 2: İŞGÖRENLERİN DUYGUSAL EMEK ALGISI

Aşağıdaki ifadeler, katılımcıların duygusal emek algısını ölçmeye yöneliktir. Lütfen size uygun seçeneği, (x) ile işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum:1- Katılmıyorum:2- Orta Düzeyde Katılıyorum:3- Katılıyorum:4- Kesinlikle Katılıyorum:5	1	2	3	4	5
1. Otel ortamında müşterilerle ilgilenirken göstermelik hisler sergilerim.					
2. Otel ortamında müşterilerle gereken şekilde ilgilenmek için rol yaparım.					
3. Otel ortamında müşterilerle ilgilenirken duygularım yapmacıktır.					
4. Otel ortamında müşterilere karşı gerçekte hissettiklerimden farklı davranırım.					
5. Otel ortamında müşterilere karşı sergilediğim duygular doğal hislerimle aynıdır.					
6. Otel ortamında müşterilere karşı içimden gelen duyguların aynısını sergilerim.					
7. Otel ortamında müşterilere karşı robot gibiyimdir.					
8. Otel ortamında gerçekte hissetmediğim bir duyguyu sergilerken davranışlarıma daha fazla dikkat etmek zorunda kalırım.					
9. Otel ortamında müşterilere karşı sergilemem gereken duyguları sergileyebilmek için çaba harcarım.					
10. Otel ortamında müşterilerle ilgilenirken işletmenin sergilemeye çalıştığı imaja uygun duyguları hissetmeye çalışırım.					

BÖLÜM 3: İŞGÖRENLERİN TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMELERİ ALGISI

Aşağıdaki ifadeler, katılımcıların temel benlik değerlendirmeleri algısını ölçmeye yöneliktir. Lütfen size uygun seçeneği, (x) ile işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum:1- Katılmıyorum:2- Orta Düzeyde Katılıyorum:3- Katılıyorum:4- Kesinlikle Katılıyorum:5	1	2	3	4	5
1. Hayatta hak ettiğim başarıyı yakaladığıma eminim.					
2. Kendimi depresyonda hissetmem.					
3. Uğraştığım zaman genelde başarıyorum.					
4. Başarılı olduğumda kendimi değerli hissedirim.					
5. İşleri başarıyla tamamlarım.					
6. Kendimi işime hâkim hissedirim.					
7. Genel olarak kendimden memnunum.					
8. Yeteneklerimle ilgili şüphe duymam.					
9. Hayatımda ne olacağımı ben belirlerim.					
10. Meslek yaşamımdaki başarının kontrolümde olduğunu hissedirim.					
11. Sorunlarımın çoğuyla başa çıkabilirim.					
12. Bazı zamanlar var ki her şey bana karamsar ve ümitsiz görünür.					

BÖLÜM 4: İŞGÖRENLERİN PERSONEL GÜÇLENDİRME ALGISI

Aşağıdaki ifadeler, katılımcıların personel güçlendirme algısını ölçmeye yöneliktir. Lütfen size uygun seçeneği, (x) ile işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum:1- Katılmıyorum:2- Orta Düzeyde Katılıyorum:3- Katılıyorum:4- Kesinlikle Katılıyorum:5	1	2	3	4	5
1. Otel içinde yaptığım iş benim için önemlidir.					
2. Otel ile ilgili yaptığım işlerin benim için özel anlamı vardır.					
3. Otelcilik işi benim için anlamlıdır.					
4. Otelcilik işini yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.					
5. Otelcilik işini yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır.					
6. Otelcilik işini yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					
7. Otel içinde işimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.					
8. Otel içinde işimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.					
9. Otel içerisinde işimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.					
10. Departmandaki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.					
11. Departmandaki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.					
12. Departmandaki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.					

BÖLÜM 5: İŞGÖREN ve OTEL BİLGİLERİ

Aşağıdaki sorular işgören ve otelle alakalı bilgiler edinmeye yöneliktir. Lütfen uygun seçeneği, (x) ile işaretleyiniz

1) Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2) Yaşınız: () 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üstü

3) Eğitim Durumunuz: () İlkokul () Ortaokul () Lise () Üniversite

4) Turizm Eğitimi Aldınız mı? () Evet () Hayır

5) Evet ise ne tür bir eğitim aldınız? () Turizm sertifikası () Turizm lisesi () Turizm Üniversite Eğitimi

6) Medeni Durum: () Evli () Bekâr

7) Çalıştığınız Departman: () Ön Büro () Kat Hizmetleri () Yiyecek İçecek Hiz. () Mutfak () Destek Departmanları (İnsan kaynakları, Muhasebe, Satış-Pazarlama) () Güvenlik () Diğer

8) Çalıştığınız Pozisyon: () Stajyer () Bellboy () Belkaptan () Guest Relation () Resepsiyonist

() Vardiye Amiri () Ön Büro Şefi () Komî () Garson () Kaptan () Head Waiter () Kat Görevlisi () Alan Görevlisi () Kat Şefi () Mutfak şefi () Mutfak demi () Mutfak komî () Diğer.....

9) Çalıştığınız otelin türü: () Ulusal bağımsız () Ulusal zincir () Uluslararası zincir

10) Sektörde çalışma süreniz: () 0-1 yıl () 2-4 yıl () 5-7 () 8-10 () 10 yıldan fazla

11) Bu otelde çalışma süreniz: () 0-1 yıl () 2-4 yıl () 5-7 () 8-10 () 10 yıldan fazla

12) Çalıştığınız Otel Çeşidi Nedir? () Kıyı Oteli () Şehir Oteli

13) Çalıştığınız Otel Kaç Yıldızlıdır? () 4 Yıldızlı () 5 Yıldızlı

14) Aylık ortalama geliriniz: () Asgari Ücret () Asgari Ücret -4000 TL arası () 4.001-5000 TL arası () 5.001-6.000 TL arası () 6.001-7.000 TL arası () 7.001 TL ve üzeri

EK G: Araştırma Ölçeklerini Oluşturan Araştırmacılar

BÖLÜM 1: : İŞGÖRENLERİN YAPICI NORMDIŞI DAVRANIŞ ALGISI

1. Otelde ortaya çıkan problemlere yaratıcı çözümler getiririm.	Galperin (2002)
2. Otelde oluşan günlük prosedürleri yerine getirmek için yenilikçi yollar ararım.	Galperin (2002)
3. Otelde iş hedeflerime ulaşmak için alışılmışın dışında yollara başvururum.	Galperin (2002)
4. Otelde ortaya çıkan problemleri kabul edilen geleneksel yöntemler dışında çözerim.	Galperin (2002)
5. Otel içerisindeki takım arkadaşlarımdan performansını geliştirmek için değişiklikler getiririm.	Galperin (2002)
6. Otelde alışılmadık bir problem belirttiğinde problemi çözmek için kuralları esnetir ya da çiğnerim.	Galperin (2002)
7. Otelde ortaya çıkan bir problemi çözmek için şirket prosedürlerini esnetir veya çiğnerim.	Galperin (2002)
8. Otelde konaklayan misafirin sorununu çözmek için örgütsel prosedürlerden ayrılırım.	Galperin (2002)
9. Otelde konaklayan müşterinin memnuniyetini sağlamak için kurallara aykırı davranırım.	Galperin (2002)
10. Otelde ortaya çıkan problemi çözmek için fonksiyonel olmayan örgüt politikalarından veya prosedürlerinden ayrılırım.	Galperin (2002)
11. Otelde sunulan hizmet veya ürün kalitesini artırmak için örgütsel gerekliliklerden ayrılırım.	Galperin (2002)
12. Otelde olumlu bir örgütsel değişim gerçekleştirmek için iş arkadaşlarıma yanlışlarını belirtirim.	Galperin (2002)
13. Otel işleyişinde yer alan iş prosedürlerini geliştirmek için yöneticimin talimatlarını takip etmem.	Galperin (2002)
14. Otel işleyişinde yer alan mevcut iş prosedürlerini geliştirmek için çalışma grubumdakilerle görüş ayrılığı yaşarım.	Galperin (2002)
15. Otel çalışma ortamında daha etkili olabilmek için yöneticimin talimatlarına uymam.	Galperin (2002)
16. Otel içerisinde olumlu bir örgütsel değişim gerçekleştirmek için yanlış giden bir şeyi otel içinde bir başkasına bildiririm.	Galperin (2002)
17. Otel içerisinde ikram yapılması konusunda kuralları yapıcı olarak esnetirim.	Tezin araştırmacısı tarafından
18. Otel içerisinde yapılan ikramlara karşın yönetim uygulamaları baskı unsuru oluşturur.	Tezin araştırmacısı tarafından
19. Otel içerisinde olumlu sonuçlanan etik ihlalleri için yaptırım yapılmamalıdır.	Tezin araştırmacısı tarafından
20. Otel içerisinde işletme çıkarları için çalışanların yaptığı olumsuz davranışlar yönetimi etkilemez.	Tezin araştırmacısı tarafından

BÖLÜM 2: İŞGÖRENLERİN DUYGUSAL EMEK ALGISI

1. Otel ortamında müşterilerle ilgilenirken göstermelik hisler sergilerim.	Avcı ve Boylu (2010)
2. Otel ortamında müşterilerle gereken şekilde ilgilenmek için rol yaparım.	Avcı ve Boylu (2010)
3. Otel ortamında müşterilerle ilgilenirken duygularım yapmacıktır.	Avcı ve Boylu (2010)

4. Otel ortamında müşterilere karşı gerçekte hissettiklerimden farklı davranırım.	Avcı ve Boylu (2010)
5. Otel ortamında müşterilere karşı sergilediğim duygular doğal hislerimle aynıdır.	Avcı ve Boylu (2010)
6. Otel ortamında müşterilere karşı içimden gelen duyguların aynısını sergilerim.	Avcı ve Boylu (2010)
7. Otel ortamında müşterilere karşı robot gibiyimdir.	Avcı ve Boylu (2010)
8. Otel ortamında gerçekte hissetmediğim bir duyguyu sergilerken davranışlarım daha fazla dikkat etmek zorunda kalırım.	Avcı ve Boylu (2010)
9. Otel ortamında müşterilere karşı sergilemem gereken duyguları sergileyebilmek için çaba harcarım.	Avcı ve Boylu (2010)
10. Otel ortamında müşterilerle ilgilenirken işletmenin sergilemeye çalıştığı imaja uygun duyguları hissetmeye çalışırım.	Avcı ve Boylu (2010)

BÖLÜM 3: İŞGÖRENLERİN TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMELERİ ALGISI

1. Hayatta hak ettiğim başarıyı yakaladığıma eminim.	Erol-Korkmaz (2010)
2. Kendimi depresyonda hissetmem.	Erol-Korkmaz (2010)
3. Uğraştığım zaman genelde başarıyorum.	Erol-Korkmaz (2010)
4. Başarılı olduğumda kendimi değerli hissedirim.	Erol-Korkmaz (2010)
5. İşleri başarıyla tamamlarım.	Erol-Korkmaz (2010)
6. Kendimi işime hâkim hissedirim.	Erol-Korkmaz (2010)
7. Genel olarak kendimden memnunum.	Erol-Korkmaz (2010)
8. Yeteneklerimle ilgili şüphe duymam.	Erol-Korkmaz (2010)
9. Hayatımda ne olacağını ben belirlerim.	Erol-Korkmaz (2010)
10. Meslek yaşamımdaki başarının kontrolümde olduğunu hissedirim.	Erol-Korkmaz (2010)
11. Sorunlarımın çoğuyla başa çıkabilirim.	Erol-Korkmaz (2010)
12. Bazı zamanlar var ki her şey bana karamsar ve ümitsiz görünür.	Erol-Korkmaz (2010)

BÖLÜM 4: İŞGÖRENLERİN PERSONEL GÜÇLENDİRME ALGISI

1. Otel içinde yaptığım iş benim için önemlidir.	Sürgevil vd., (2013)
2. Otel ile ilgili yaptığım işlerin benim için özel anlamı vardır.	Sürgevil vd., (2013)
3. Otelcilik işi benim için anlamlıdır.	Sürgevil vd., (2013)
4. Otelcilik işini yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.	Sürgevil vd., (2013)
5. Otelcilik işini yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır.	Sürgevil vd., (2013)
6. Otelcilik işini yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	Sürgevil vd., (2013)
7. Otel içinde işimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.	Sürgevil vd., (2013)
8. Otel içinde işimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.	Sürgevil vd., (2013)
9. Otel içerisinde işimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.	Sürgevil vd., (2013)
10. Departmandaki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	Sürgevil vd., (2013)
11. Departmandaki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.	Sürgevil vd., (2013)
12. Departmandaki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.	Sürgevil vd., (2013)

EK H: Nitel Görüşme Formu

Sayın Yönetici;

Bu araştırma, “*Otel işletmelerinde duygusal emeğin ve temel benlik değerlendirmelerinin yapıcı normdışı davranışa etkisi: Personel güçlendirmenin aracılık rolü*” başlıklı doktora tezi için veri toplama niyetiyle hazırlanmıştır. Vereceğiniz tüm cevaplar sadece bu araştırma için bilimsel hedefler çerçevesinde kullanılıp, kişisel bilgileriniz kesinlikle saklı kalacaktır. Çalışmaya göstereceğiniz yakın ilgi için teşekkür ederim.

Danışman;
Prof. Dr. Said KINGIR
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Turizm Fakültesi

Öğr. Gör. Hasan Önal ŞEYHANLIOĞLU
Doğubayazıt Ahmed-i Hani Meslek Yüksekokulu

BÖLÜM 1: OTELİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

- 1) Çalıştığınız Otel İşletmesinin Yerleşim Yerine Göre Çeşidi: () Kıyı (Sayfiye) Otel () Şehir Otel
- 2) Çalıştığınız Otel İşletmesi Kaç Yıldızlıdır? () 4 Yıldızlı () 5 Yıldızlı

BÖLÜM 2: YÖNETİCİLERE DAİR SORULAR

1. İşletmenizde çalışan kişiler sorun çözmek adına kuralları esnetebilir mi?
2. İşletmenizde kurallar esnetiliyor ise çalışanların farklı tutumu söz konusu mu?
3. İşletmenizde çalışanların farklı tutumu söz konusu ise sebepleri sizce nelerdir?
4. İşletmenizde çalışanların görüş ve önerileri dikkate alınır mı?
5. İşletmenizde çalışanların misafirlere yaptıkları ikramlar konusunda serbest bırakır mısınız?
6. İşletmenizde çalışanlara karşı yönetim uygulamalarınız nelerdir?
7. İşletmenizde çalışanların yaptıkları olumlu sonuç veren etik ihlallerine karşı uygulamalarınız var mıdır?
8. İşletmenizde çalışanlar hoşunuza gitmeyen bir davranış veya hayret verici bir davranış sergilediğinde yönetimin tutumu neler olabilir?
9. Başka söylemek istediğiniz veya paylaşmak istediğiniz konu var mıdır?

BÖLÜM 3: YÖNETİCİ KİŞİSEL BİLGİLERİ

- 1) Yaşınız:
- 2) Eğitim Durumu: () İlköğretim () Lise () Ön lisans (X) Lisans () Lisansüstü
- 3) Yöneticilik Yaptığınız Departman: () Ön büro (X) Yiyecek-içecek () Kat Hizmetleri () Meydancı () Bahçıvan () İnsan Kaynakları () Muhasebe () Diğer.....

Zaman ayırdığınız ve katıldığınız için teşekkür ederiz.