



**T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLE BÜTÜNLEŞME KAVRAMININ İŞ TALEPLERİ VE
KAYNAKLARI MODELİ ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ
(Doktora Tezi)**

Bilgen METE

**Danışman
Prof. Dr. Halis DEMİR**

**RİZE
2022**

KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında, Prof. Dr. Halis Demir danışmanlığında, Bilgen Mete tarafından hazırlanan *İşle Bütünleşme Kavramının İş Talepleri ve Kaynakları Modeli Çerçevesinde* İncelenmesi adlı bu tez çalışması, 18.05.2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliğiyle başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Başkan	: Prof. Dr. Halis Demir	
Üye	: Prof. Dr. Ali Rıza Saklı	
Üye	: Prof. Dr. Sebahattin Yıldız	
Üye:	: Doç. Dr. Tarhan Okan	
Üye	: Dr. Öğretim Üyesi Aykut Karakaya	

ETİK BEYAN

İşletme Anabilim Dalı Doktora Programından mezun olmak üzere teslim ettiğim "İşle Bütünleşme Kavramının İş Talepleri ve Kaynakları Modeli Çerçevesinde İncelenmesi" adlı tezim, bilim ve araştırma etiği prensiplerine riayet edilerek tarafımdan yazılmıştır.

Tez çalışmamda, başka kaynaklardan aktarılan bütün bilgi ve alıntılar, Enstitünüz Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak açıkça gösterilmiştir. Kaynağı gösterilenler dışında kalan bütün bilgiler uygun araştırma yöntemi kullanılarak tarafımdan edinilmiş ve esere bu şekilde yansıtılmıştır. Şahsıma ait olmayan hiçbir bilgi, kasıt veya kusurlar, şahsıma aitmiş gibi gösterilmemiştir. İnternet kaynakları dâhil, sahibine/kaynağına atıf yapılmaksızın hiçbir bilgi kullanılmamıştır. Aksinin ortaya çıkması halinde doğacak bütün hukuki, idari, akademik ve etik sorumluluk tarafıma ait olacaktır. Eserin tesliminden sonra herhangi bir zamanda, bilim etiğine aykırılık tespit edilmesi ve / veya eserimle ilgili intihal veya intihal şeklinde anlaşılabilecek bir durumun ortaya çıkması halinde; Üniversiteniz ve eğitim kadronuzun hiçbir şekilde sorumlu tutulmayacağını hür irademle kabul, beyan ve taahhüt ederim.

18/05/2022

Bilgen METE

ÖN SÖZ

Bu araştırmanın amacı; Kaynakların Korunması Teorisi temelinde ve İş Talepleri ve Kaynakları Modeli çerçevesinde; işle bütünleşme kavramını bütüncül bir şekilde ele almak, hizmet işletmeleri çalışanları için iş talepleri olduğu düşünülen duygusal çelişki ve kişiler arası çatışma ile iş kaynağı olduğu düşünülen özerklik ve yönetici desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkilerini ve iş taleplerinin olumsuz olacağı düşünülen etkilerinin özerklik ve yönetici desteği ile azaltılıp azaltılamayacağını incelemektir.

Doktora eğitim süreci yoğun emek ve fedakarlık isteyen bir süreç olduğu kadar, insanın desteğe en fazla ihtiyacı olduğu dönemlerden biridir. Bu dönemde verdiği desteklerle bilime bakış açımın ve altyapımın gelişmesini sağlayan danışmanım, saygı değer hocam Prof. Dr. Halis DEMİR'e teşekkürlerimi arz ederim. Tezimin son halini almasını sağlayan özellikle teorik kapsamda verdiği destekle tezimin gelişmesine katkıda bulunan değerli hocam Prof. Dr. Ali Rıza SAKLI'ya; tez çalışmama yön veren, özellikle analiz aşamasında verdiği katkılarla bu alanda kendimi geliştirmemi sağlayan değerli hocam Dr. Öğretim Üyesi Aykut KARAKAYA'ya, teşekkür ederim.

Tezimle ilgili çalışmalarda beni sürekli olarak cesaretlendiren ve motivasyonumun yüksek kalmasını sağlayan çok değerli arkadaşlarım Öğr. Gör. Rabia KÖSEOĞLU ve Dr. Öğretim Üyesi Elif Acuner'e teşekkürlerimi sunarım. Araştırmamın anketlerini gerçekleştirmemde yardımcı olan sevgili öğrencilerime de teşekkür ederim.

Ayrıca çalışmamın tüm zor aşamalarının yükünü benimle paylaşan, yanımda olarak beni kuvvetlendiren eşim Murat METE ve canım kızlarım Beril ve Çağla Deniz'e teşekkürü bir borç bilirim. Beni yetiştiren, yaptığım işi en iyi şekilde yapmam konusunda beni öğütleyerek kendimdeki gücü kullanabilmemi sağlayan çok sevgili annem ve bu süreci tamamladığımı göremeyen canım babama teşekkürü bir borç bilirim.

Bilgen METE

2022, Rize

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	I
ETİK BEYAN	II
ÖN SÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
ÖZET	VII
ABSTRACT	VIII
KISALTMALAR	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
GİRİŞ	1
1.TEORİK VE KAVRAMSAL ALTYAPI	13
1.1.İş Talepleri Ve Kaynakları Modeli	15
1.2.Kaynakların Korunması Teorisi.....	19
1.3.İşle Bütünleşme	23
1.3.1. İşle Bütünleşme ile Benzer Kavramlar	26
1.3.2. İşle Bütünleşmenin Örgütsel Öncülleri	28
1.3.2.1. İş Özellikleri	28
1.3.2.2. Ödüller ve Onaylanma	29
1.3.2.3. Algılanan Yönetici ve Örgüt Desteği.....	30
1.3.2.4. Örgütsel Adalet	31
1.3.3. İşle Bütünleşmenin Kişisel Öncülleri.....	32
1.3.3.1. Öz-Yeterlik	32
1.3.3.2. Psikolojik Sermaye	32
1.4.Otel İşletmelerinde İş Talepleri.....	33
1.4.1. Duygusal Çelişki.....	35
1.4.1.1. Duygusal Çelişkinin Öncülleri.....	41
1.4.1.1.1.Etkileşim Biçimi	41
1.4.1.1.2.Özerklik	41
1.4.1.1.3.Duygulanım	42
1.4.1.2. Duygusal Çelişkinin Sonuçları.....	42

1.4.1.2.1. Psikolojik İyi Oluş	42
1.4.1.2.2. Örgütsel Bağlılık	43
1.4.1.2.3. Duygusal Tükenme	43
1.4.1.2.4. İş Tatmini	44
1.4.2. Kişiler Arası Çatışma	44
1.4.2.1. Örgütlerde Kişiler Arası Çatışmaların Nedenleri	48
1.5. Otel İşletmelerinde İş Kaynakları	49
1.5.1. İş Özerkliği	50
1.5.1.1. Karasek'in Talep – Kontrol Modeli	50
1.5.1.2. İş Özellikleri Modeli	51
1.5.1.3. Özerk Duygu Kontrolü	52
1.5.2. Algılanan Yönetici Desteği	53
1.5.2.1. Algılanan Yönetici Desteğinin Sonuçları	55
2. ARAŞTIRMANIN MODELİ, GELİŞTİRİLEN HİPOTEZLER ve ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	57
2.1. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları	57
2.2. Araştırmanın Modeli	57
2.3. Araştırmanın Hipotezleri	60
2.3.1. Duygusal Çelişki ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişki	60
2.3.2. Kişiler Arası Çatışma ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişki	65
2.3.3. Özerklik ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişki	66
2.3.4. Yönetici Desteği ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişki	68
2.3.5. Duygusal Çelişki İşle Bütünleşme İlişkisinde Özerkliğin Düzenleyici Rolü	69
2.3.6. Kişiler Arası Çatışma İşle Bütünleşme İlişkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü	71
2.4. Araştırmanın Yöntemi	72
2.4.1. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri	72
2.4.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi	72
2.4.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	74
2.4.1.3. Güvenilirlik Analizi	75

2.4.1.4. Regresyon Analizi.....	76
2.4.1.5. Moderatör Analizi.....	78
2.4.2. Pilot Çalışma	79
2.4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	79
3.ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	82
3.1.Örneklemin Genel Özellikleri	82
3.2.Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı.....	82
3.3.Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	84
3.3.1. Bağımsız Değişkenlerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	84
3.3.2. İşle Bütünleşme Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	86
3.4.Ölçeklerin Geçerliliğinin DFA İle Değerlendirilmesi	87
3.5.Ölçeklerin Bütünleşik Güvenilirliği ve Yakınsak Geçerliliği.....	89
3.6.Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi	90
3.7.Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	91
3.8.Moderatör Analizi Sonuçları.....	94
3.8.1. İşle Bütünleşme ve Duygusal Çelişki İlişkisinde Özerkliğin Düzenleyici Etkisi	94
3.8.1.1. Özerklik Basit Eğim Analizi	95
3.8.2. Kişiler Arası Çatışma İşle Bütünleşme İlişkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Etkisi	96
3.8.2.1. Yönetici Desteği Basit Eğim Analizi	97
4.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
KAYNAKÇA	105
EKLER	128
EK – 1 ANKET FORMU	128

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Ana Bilim Dalı : İşletme

Tez Türü : Doktora Tezi

Danışman : Prof. Dr. Halis DEMİR

Hazırlayan : Bilgen METE

Yıl : 2022

Sayfa Sayısı : 141

ÖZET

İŞLE BÜTÜNLEŞME KAVRAMININ İŞ TALEPLERİ VE KAYNAKLARI MODELİ ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

İş Talepleri ve Kaynakları Modeli, çalışma koşulları ile ilgili özelliklerin (iş talepleri ve iş kaynakları), çalışanın iyilik halini (tükenmişlik ve işle bütünleşme) nasıl etkilediğini açıklayan bir modeldir. Kaynakların korunması teorisi ise çalışanların iş talepleri ile başa çıkmada, sahip olduğu kaynakları kullandıklarını öne sürer. Bu araştırmanın amacı; otel işletmeleri çalışanlarının yaşadıkları duygusal çelişki ve kişiler arası çatışma (iş talepleri) ile özerklik ve yönetici desteğinin (iş kaynakları), işle bütünleşmeleri üzerindeki etkilerini İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ve Kaynakların Korunması Teorisi temelinde incelemektir. Hizmet işletmeleri çalışanlarının tükenmişliğinin azaltılması yerine, işle bütünleşmelerinin artırılması önerildiğinden işle bütünleşmeyi olumsuz etkileyen iş taleplerinin ve olumlu etkileyen iş kaynaklarının neler olduğunun ve olumsuz etkilerin azaltılmasında iş kaynaklarının rolünün belirlenmesi önem taşımaktadır. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel analiz yaklaşımı benimsenerek gerçekleştirilen araştırmanın verileri, İstanbul’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 429 çalışandan anket aracılığıyla elde edilmiştir. Duygusal çelişki, kişiler arası çatışma, özerklik ve yönetici desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi, moderatör etki için ise Hayes’in Process makrosu kullanılmıştır. Elde edilen bulgular; işle bütünleşme üzerinde özerkliğin ve yönetici desteğinin olumlu yönde, kişiler arası çatışmanın ise olumsuz yönde etkisi bulunduğu kanıt sağlamıştır. Duygusal çelişkinin işle bütünleşme üzerinde beklenenin aksine olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özerklik ve yönetici desteğinin bu ilişkilerde düzenleyici etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi ve Kaynakların Korunması Teorisi çerçevesinde tartışılarak yazına ve uygulamaya katkısı açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşle Bütünleşme, Duygusal Çelişki, Kişiler Arası Çatışma, Özerklik, Yönetici Desteği, Otel İşletmeleri

Recep Tayyip Erdogan University Institute of Graduate Studies

Department : Business Administration

Thesis Type : Ph.D Thesis

Supervisor : Prof. Dr. Halis DEMİR

Author : Bilgen METE

Year : 2022

Pages : 141

ABSTRACT

EXAMINING OF WORK ENGAGEMENT WITHIN THE FRAMEWORK OF JOB DEMANDS AND RESOURCES MODEL

The Job Demands and Resources Model is a model that explains how characteristics of working conditions (job demands and job resources) affect employee well-being (burnout and work engagement). On the other hand, Conservation of Resources Theory claims that employees use their resources to cope with job demands. The purpose of this dissertation is examining the effects of emotional dissonance and interpersonal conflict (job demands) and autonomy and supervisor support (job resources) experienced by hotel employees on their work engagement on the basis of the Job Demands and Resources Model and Conservation of Resources Theory. Since it is suggested to increase the work engagement of the employees of service companies instead of reducing the burnout, it is important to determine the job demands that affect the work engagement negatively and the job resources that affect the work engagement positively and the role of job resources in reducing the negative effects. The data of the research, which was carried out by adopting the relational analysis approach, which is one of the quantitative research methods, was obtained through a questionnaire from 429 employees working in 4 and 5 star hotels operating in Istanbul. Hierarchical regression analysis was used to determine the effect of emotional dissonance, interpersonal conflict, autonomy and supervisor support on work engagement, and Hayes' Process macro was used for analyzing the moderator effect. Obtained findings showed that autonomy and supervisor support had a positive effect on work engagement, while interpersonal conflict had a negative effect. Contrary to expectations, it was concluded that emotional dissonance had a positive effect on work engagement. It has been determined that autonomy and supervisor support had a moderator effect on these relations. The findings were discussed within the framework of the Job Demands and Resources Model and the Conservation of Resources Theory, and its contribution to the literature and practice was explained.

Key Words: Work Engagement, Emotional Dissonance, Interpersonal Conflict, Autonomy, Perceived Supervisor Support, Hospitality Industry

KISALTMALAR

AVE	: Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CMIN	: Ki-kare İstatistiği
CR	: Composite Reliability (Bileşik Güvenilirlik)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DISC	: İş Stresinde Talep Kaynaklı Gerilim Dengeleme Mekanizmaları Modeli (Demand – Induced Strain Compensation Mechanisms)
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği Ölçüsü
NFI	: Normal Fit Index (Normal Uyum İndeksi)
RMSEA	: Tahmin Hatalarının Ortalama Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation)
TLI	: Tucker Lewis Index

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Pilot çalışma güvenilirlik analiz sonuçları.....	79
Tablo 2. Örneklemin genel özellikleri	82
Tablo 3. KMO ve Bartlett Testi sonuçları.....	84
Tablo 4. Bağımsız değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları.....	85
Tablo 5. İşle bütünleşme ölçeği KMO ve Bartlett Testi sonuçları.....	86
Tablo 6. İşle bütünleşme ölçeği açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları.....	87
Tablo 7. Model uyum indeksi	88
Tablo 8. Ölçeklerin AVE ve CR değerleri	89
Tablo 9. Değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arası Pearson korelasyon katsayıları	91
Tablo 10. Değişen varyans sorunu için Breusch-Pagan Testi*	92
Tablo 11^a. Regresyon analizi sonuçları.....	93
Tablo 12. Duygusal çelişki işle bütünleşme ilişkisinde özerkliğin düzenleyici etkisi*	94
Tablo 13. Özerkliğin farklı değerlerine göre duygusal çelişkinin işle bütünleşme üzerindeki etkisi	95
Tablo 14. Kişiler arası çatışma, işle bütünleşme ilişkisinde yönetici desteğinin düzenleyici etkisi	97
Tablo 15. Yönetici desteğinin farklı değerlerine göre kişiler arası çatışmanın işle bütünleşme üzerindeki etkisi	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş talepleri ve kaynakları modeli (Job Demands - Resources Model).....	18
Şekil 2. Morris ve Feldman'ın duygusal emek modeli.....	39
Şekil 3. İş talepleri ve kaynakları modeli (Job Demands - Resources Model).....	59
Şekil 4. Araştırmanın modeli.....	60
Şekil 5. Duygusal çelişki ve işle bütünleşme arasındaki ilişkide özerkliğin düzenleyici rolü	96
Şekil 6. Kişiler arası çatışma, işle bütünleşme ilişkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü.....	98

GİRİŞ

Bilimsel ilerlemeyi en temel itici güç olarak gören sanayi sonrası toplum için temel ekonomik model olarak, modern üretim ekonomisinin gelişimi kabul edilmiştir. Ancak özellikle 1980 sonrası dönemde gerçekleşen, bilimsel ve teknolojik devrim ile birlikte, hizmet sektörünün önemi radikal bir şekilde artmıştır (Uğurlu ve Tuncer, 2017: 132; Petrenko, Pritvorova ve Dzhazykbaeva, 2018: 781). 2019 yılı itibarıyla, hizmetler; ekonomik çıktının üçte ikisinden fazlasını üretmekte, gelişmekte olan ülkelerde işe alınanların üçte ikisini, gelişmiş ülkelerde ise beşte dördünü bu sektör çalışanları oluşturmaktadır. Hizmet ve üretim sektörü karşılaştırıldığında; ürün ihracatının değerinin 2011 yılından beri mütevazı bir şekilde yıllık olarak %1, hizmetler ihracatının değerinin ise bunun üç katı (%3) oranında arttığı görülmektedir. Dünya ticareti içerisinde hizmetlerin payı 1970 yılında sadece %9 iken bugün %20'nin üzerine çıkmıştır. Ayrıca Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ), 2040 yılına kadar hizmetlerin dünya ticaretinin üçte birini oluşturabileceğini öngörmektedir. Hizmet sektöründe önemli bir paya sahip olan turizm işletmeleri ise 2017 yılında, dünya hizmet sektörü içerisinde 1,029 milyar dolar gelir elde ederek, 2005 yılında elde ettiği geliri neredeyse ikiye katlamıştır (DTÖ, 2019: 6).

Bu hızlı ve büyük değişim sonucunda, araştırmacılar sektörün özelliklerini daha iyi anlamak ve sektörde var olabilecek sorunlara çözüm bulmak için çalışmalar yapmışlar ve hizmet işletmelerinin, üretim işletmelerinden birçok bakımdan farklılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Bu farklılıklar; hizmet işletmelerinin ürettiği hizmetlerin stoklanamaması, soyut olması, ürünlerin heterojen olması, çoğunlukla üretildiği yerde tüketilmesi ve birçok durumda müşterilerin hizmet üretim sürecinin önemli bir parçasını oluşturması şeklinde sıralanabilir (Karamustafa ve Gürel, 2012: 12). Bu farklı özellikler, hizmet işletmelerindeki çalışan davranışının da farklı yönde etkilenebileceğinin düşünülmesine neden olmuş ve bu durum, bu işletmelerde çalışanların davranışlarının ayrıca incelenmesini gerektirmiştir.

Hizmet çalışanlarının, diğer işlerle kıyaslandığında oldukça farklı ve spesifik stres faktörleri ile (müşteri talepleri, saldırganlık, ölümle yüzleşme gibi) karşı karşıya oldukları görülebilir. İnsanlarla ve insanlar için (müşteriler) çalışmak, cansız

varlıklarla çalışmaktan çok daha karmaşık olabilmektedir. Çalışanların, müşterilerin elde etmek istedikleri deneyimden dolayı bilişsel, duygusal ve davranışsal talepler ile karşı karşıya oldukları söylenebilir (de Jonge ve Dormann, 2003: 44).

Hizmet işletmelerinin bu doğası, 1970’lerde, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinin azalmasını ifade eden psikolojik bir sendrom olarak tanımlanan tükenmişlik (burnout) kavramının ilk kez bu sektör çalışanları için kullanılmasına ve incelenmesine neden olmuştur (Freudenberger, 1974: 159 Maslach ve Goldberg, 1998: 64; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 398). Hizmet sağlayıcılar ile alıcılar arasında geliştirilen hizmet ilişkisi; sürekli ve yoğun düzeyde kişisel ve duygusal temas gerektirmektedir. Bu tür ilişkiler, kişi için ödüllendirici ve çekici olsalar da, aynı zamanda bir stres kaynağı da olabilmektedir. Çünkü, bu tür mesleklerde geçerli olan normlar; özverili olmak, başkalarının ihtiyaçlarını ilk sıraya koymak, uzun saatler boyunca çalışmak ve bir müşteriye, bir hastaya ya da bir öğrenciye yardım edebilmek için ne gerekiyorsa yapmaktır. Uzun yıllar tükenmişlik, hizmet sektöründe bulunan (insan hizmetleri, eğitim, sağlık hizmetleri gibi) insan odaklı meslekler için mesleki bir tehlike olarak kabul edilmiştir. Son yıllarda, diğer mesleklerin de yüksek temaslı müşteri hizmetlerine yönelmesi ile, tükenmişlik olgusunun bu işler için de geçerli hale geldiği öne sürülmüştür (Maslach ve Leiter, 2005: 156). Ancak yapılan çalışmalar, hizmet işletmeleri çalışanlarının duygusal iş talepleri yüzünden, hala diğer sektörlere göre çok daha fazla tükenmişlik yaşadığını göstermektedir (Humborstad, Humborstad ve Whitfield, 2007: 45; Lv, Xu, ve Ji, 2012: 87; Shani ve Pizam, 2009: 1).

Çalışan davranışının, çalışan-müşteri etkileşiminde çok önemli olduğu hizmet işletmelerinde; çalışanların tükenmişlik yaşamalarının iş performansını, örgütsel bağlılığını ve iyilik halini düşüreceği ve işletmenin hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyeceği düşünüldüğünden (Li, Sanders ve Frenkel, 2012: 1059; Wright ve Hobfoll, 2004: 389), çalışanların tam tersine işlerini canlı, enerjik, adanmış ve özümsemiş bir şekilde gerçekleştirmeleri istenmektedir (Suan ve Nasurdin, 2016: 2). Literatürde işle bütünleşme (work engagement) kavramı adı altında ifade edilen bu özelliklerin, çalışanlarının her daim güleryüzlü, içten ve sıcakkanlı görünmesi istenen hizmet işletmelerinin hizmet kalitelerini artırması bakımından önemli olduğu söylenebilir (Pienaar ve Willemse, 2008: 1053). İşle bütünleşme; canlılık (vigor),

adanma (dedication) ve kendini verme (absorption) ile karakterize edilen, işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir durum olarak tanımlanmıştır (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002: 74).

Tükenmişlik ve işle bütünleşmenin çalışanın iyilik halinin iki modeli olabileceği öne sürülmüştür. Buna göre; tükenmişlik; düşük düzeyde, işle bütünleşme ise yüksek düzeyde harekete geçme ve zevk ile karakterize edilmiştir. Bu bakımdan, sadece negatif kutba odaklanmak yerine, tükenmişlik ölçeğinin puanlarının tüm aralıklarını ya da bağımsız bir işle bütünleşme ölçeği kullanarak, tükenmişliğin pozitif antitezi olarak işle bütünleşmenin incelenmesinin, çalışanın iyilik halinin anlaşılmasına katkıda bulunacağı iddia edilmiştir. Ayrıca işle bütünleşmeye odaklanma, özellikle iş yaşamının kalitesi ile ilgili olan örgütsel amaçlarla da örtüşmektedir. Bununla birlikte, çalışanlara tükenmişliğin azaltılmasından ziyade, işle bütünleşme geliştirme gibi olumlu bir hedefin verilmesi, tükenmişlikle başa çıkma girişiminin daha başarılı olmasını sağlayabilecektir. Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001); tükenmişlik ile başa çıkmada çalışan ve örgüt ile ilgili çeşitli yöntemler önermişler, ancak tükenmişliğin azaltılmaya çalışılmasından ziyade, çalışanların işle bütünleşmelerinin artırılmasının çok daha etkin olacağını öne sürmüşlerdir (Maslach vd. 2001: 418-420). Bu öneriden yola çıkarak bu araştırmada çalışanların işle bütünleşme davranışı ile birlikte, bu davranışı olumlu ve olumsuz yönde etkileyen nedenler incelenmiştir.

Bu araştırma bilimsel gerçekçilik bakış açısıyla gerçekleştirilmiştir. Bilimsel gerçekçilik, ontolojik ve epistemolojik olarak pozitivizmden uzaklaşmasa da, özellikle nedenselliğe bakış açısı ile pozitivizmden farklılaşır. Hume'cu nedensellik yalınlığa sahiptir, olgular arasında düzenli ilişkilerin var olması gerektiğini söyler (Beebe, 2007: 224). Oysa bilimsel gerçekçilik bu olguları birbirine bağlayan mekanizmaların olması gerektiğini ileri sürerek sürecin ayrıntılı bir şekilde tanımlanması gerektiğini vurgular. Yani bir değişimin nedeni kadar, bu değişimin nasıl oluştuğu da önemlidir (Sargut, 2012: 5-6). Bu bakımdan bu araştırmada işle bütünleşme kavramı incelenirken onu olumsuz etkileyen kavramlar kadar bu olumsuz etkileri ortadan kaldıracı düşünceler düşünülen mekanizmalara da odaklanılmış ve kavram kapsayıcı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

İşle bütünleşme kavramı ilk olarak Kahn (1992) tarafından rol teorisi kapsamında incelenmiş ve kişilerin enerjilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işlerine vermeleri şeklinde tanımlanmıştır. Daha sonra, Maslach ve Leiter (1997) kavramı; üç tükenmişlik boyutunun karşıtı olarak ele almış ve enerji, katılım ve yeterlilik olarak tanımlamıştır. Onlara göre; işleriyle bütünleşmiş çalışanlar işlerine etkili ve enerjik bir duyguyla bağlanırlar (Maslach ve Leiter, 1997: 102). 2001 yılında Schaufeli ve diğerleri yaptıkları çalışmada, tükenmişlik ve işle bütünleşmenin zıt kavramlar olduğu konusunda Maslach ve Leiter'e (1997) katılmış, ancak kavramların aynı değıl farklı ölçeklerle ölçölmesi gerektiğini öne sürmüşler ve işle bütünleşme ölçeğı (Utrecht Work Engagement Scale) geliştirmişlerdir. Bu bağlamda işle bütünleşme; canlılık (vigor), adanma (dedication) ve kendini verme (absorption) ile karakterize edilen, işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir durumdur şeklinde tanımlanmıştır (Schaufeli vd., 2002: 74).

İşle bütünleşme kavramı pozitif örgütsel davranış konuları içerisinde yer almakla birlikte, kavramın örgütlerde olumsuz olarak düşünölebilecek iş taleplerinden ve streten tamamen bağımsız olmadığı ileri sürölebilir (Bakker ve Demerouti, 2008: 211). Bu nedenle Bakker ve Demerouti (2014) kavramın işle ilgili olumlu ve olumsuz özellikleri dikkate alan İş Talepleri ve Kaynakları Modeli çerçevesinde incelenmesini önermişlerdir. İş Talepleri Ve Kaynakları Modeline göre; her işin kendine özgü talep ve kaynakları bulunmaktadır. İş talepleri, sürekli fiziksel veya zihinsel çaba gerektiren ve bu nedenle belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkili olan, işin fiziksel, sosyal veya örgütsel boyutlarını ifade eder. İş talepleri her zaman olumsuz olmak zorunda değıldir (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2001: 501). Doğru koşullar altında, çalışanlar için olumlu da olabilir. Çalışanların beceri ve yetenek kullanımını teşvik edebilir, onlar için zorlayıcı olup; gelişim de sağlayabilir (de Jonge ve Dormann, 2003: 48). Ama çalışanların kapasitesi aşıldığında; stres uyandıran iş özelliklerini de temsil edebilirler (Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2003b: 395).

İş kaynakları ise; iş taleplerinin ve onlarla ilgili fiziksel ve psikolojik maliyetlerin etkisini azaltan, iş hedeflerine ulaşmada işlevsel olan, kişisel gelişim ve öğrenmeyi destekleyen, işle ilgili fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel unsurlardır. İş kaynaklarının, sadece yüksek iş talepleri için gerekli olmadığını, hem içsel hem de dışsal motivasyonu artırdığını düşönen ve kişi için de önemli olduğunu ifade eden

Bakker ve Demerouti (2008); çalışan davranışını anlayabilmek için, doğru koşullar altında, çalışanlar için olumlu da olabilecek iş taleplerinin (de Jonge ve Dormann, 2003: 48) ve birer çalışan güç kaynağı olan iş kaynaklarının; işle bütünleşme, tükenmişlik, çalışanın iyilik hali gibi iş çıktıları üzerindeki, hem tek başına hem de birlikte etkilerinin incelenmesi için çağrı yapmaktadır.

Bakker ve Demerouti (2008) çağrısı bağlamında, otel işletmelerinin iş talepleri incelendiğinde; çalışanların genellikle uzun saatler boyunca çalıştıkları, düzensiz ve esnek olmayan çalışma saatlerine sahip oldukları ve ödemelerinin yetersiz olduğu görülmektedir. Bu çalışma koşulları diğer işletmelerle benzerlik göstermektedir, ancak müşterilerin duygusal talepleri otel işletmelerinin iş taleplerini diğerlerinden ayırmaktadır (Karatepe ve Kılıç, 2007: 238; Karatepe ve Sökmen, 2006: 255). Otel işletmelerinde, müşterilerle kurulan iletişim, verilen hizmetin merkezinde yer almaktadır. Müşterilerin karşılanması, otelde geçirdiği süre içinde sergilenen tutumlar ve kullanılan ses tonu müşterilerle kurulan iletişimin aktörleri arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2018:50). Bu bakımdan, çalışanların müşterilere karşı güleryüzlü ve içten davranmasının; müşterilerin kalite algısını etkilediği, müşteri sadakatini, yeniden gelme niyetini ve o işletmeyi tavsiye etme olasılığını arttırdığı ortaya konmuştur (Groth, Hennig-Thurau ve Walsh, 2009: 958; Hartline ve Ferrell, 1996: 52; Tsai, 2001: 497; Tsai ve Huang, 2002: 1001). Bu pozitif duyguların gösterilmesinin; ancak örgütün sergilenmesini istediği duygular ile çalışanın hizmet esnasında hissettiği duygular örtüştüğünde (derin davranış) mümkün olabileceği öne sürülmüştür. Fakat çalışanların istenen bu duyguları her zaman hissetmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle de, hissettikleri duyguları baskılayıp istenen duyguları rol yaparak göstermeye çalışmaktadırlar (Chen, Sun, Lam, Hu, Huo ve Zhong, 2012: 827). Duygusal çelişki (yüzeysel davranış) olarak ifade edilen bu durum, çalışanın gerçekten hissetmediği duyguları işletme kuralları gereği göstermesi gerektiğinde ortaya çıkmaktadır. Kişi, belirli bir duygunun ifade edilmesi gerektiğinde, hiçbir şey hissetmeyebilir ya da davranış kuralları; istenmeyen duyguların bastırılmasını ve olumsuz bir duygu yerine tarafsız veya olumlu bir duygunun ifade edilmesini gerektirebilir. (Zapf, Vogt, Seifert, Mertini ve Isic, 1999: 375). Yaşanan bu duygusal çelişki durumu, bir çeşit kişi-rol çatışması olarak düşünülebilir. Kişinin hissettikleri örgütün kendisinden bekledikleri ile çeliştiğinde kişinin tükenmişlik yaşayacağı öne sürülmüştür (Zapf, Seifert,

Schmutte, Mertini ve Holz, 2001: 530). Hochschild (1983) ise; yaşanan duygusal çelişki durumunda kişinin kendisine yabancılaşacağını ve bu durumun olumsuz iş çıktılarına neden olacağını öne sürmüştür. Dolayısıyla kavram, hizmet işletmeleri için bir iş talebi olarak ele alınmıştır.

Yapılan bazı çalışmalarda da teoriyle tutarlı olarak, duygusal çelişkinin tükenmişlik üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Brotheridge ve Lee, 2003: 365; Rathi, Bhatnagar ve Mishra, 2013: 273; Zapf vd., 1999: 371). Buna karşılık; yapılan bazı nitel çalışmalarda ise; müşterilerin, onlarla iletişimde olan personel için stres kaynağı olmaları kabul edilmekle birlikte, çalışanlara başarıma duygusu da dahil olmak üzere tatmin edici bir deneyim sağladıkları ve eğlenceli anlar yarattığı ve monoton işlerin bu şekilde canlandığı öne sürülerek, çalışanlar üzerinde olumlu etkisi olduğu iddia edilmiştir (Tolich, 1993: 361; Wong ve Wang, 2009: 249). Shuler ve Sypher (2000) ise; duygusal emeğin Hochschild'in (1983) savunduğu kadar çalışanları yoran bir durum olmadığını ve hatta insanlara yardım eden çalışanların bundan mutluluk duyduklarını, bunu işlerinin ödüllendirici bir kısmı olarak gördüklerini ve işlerinde bu duyguyu aradıklarını öne sürmüşlerdir. Dolayısıyla insanların başka insanlara yardım etmek için harcadıkları duygusal emek onları mutlu edebilmektedir (Shuler ve Sypher, 2000: 52; Wharton, 1993: 205). Duygusal çelişkinin sonuçlarının bağlama bağlı olabileceği, yaşanan etkileşimin ne kadar olumlu ya da olumsuz olduğu, hizmet verilen yerdeki müşterilerin duygusal gereksinim sıklığı ve müşterilerin tavırlarının bu konuda belirleyici olabileceği ileri sürülmüştür (Zapf vd. 1999: 380). Bu çelişkili sonuçlar ve iddialar, kavramın hala tam olarak anlaşılamadığını ve farklı uygulama alanlarında araştırılması gerektiğini göstermektedir. Özetle, duygusal çelişkinin bir tükenme kaynağı olup olmadığı üzerine tartışmalar sürerken kavramın işle bütünleşme üzerindeki etkilerinin neler olabileceği araştırılmalıdır.

Otel işletmelerinin içsel ortamı çatışma durumlarının gelişimine katkıda bulunabilecek bir dizi ayırt edici özelliğe sahip olduğundan, çatışmanın bu örgütlerin kaçınılmaz bir parçası olduğu ve dolayısıyla çalışanlar için bir başka iş talebi olabileceği iddia edilmiştir (Topaloğlu ve Boylu, 2006: 4). Eunice ve diğerlerine (2015) göre; otel işletmelerinde yönetim, çalışan ve konuk arasındaki üçlü ilişki ve operasyonun hızı çalışanlar üzerinde baskı ve stres yaratmaktadır. Ayrıca, konuga tatmin edici bir hizmet sunumu gereği, departmanlar arası bağımlılık fazladır, bu

durum da çatışma oluşma eğilimini arttırmaktadır (Eunice M. , Jacqueline, Buyeke, Wafula ve Musyoki, 2015: 2). Kahn (1990) çalışanların işle bütünleşme davranışı gösterebilmeleri için üç psikolojik durumun (anlamlılık, güvenlik ve uygunluk) önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu üç psikolojik durumdan anlamlılık, iş ilişkilerini içermektedir. Yani Kahn'a göre çalışanın iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurması, çalışanın işini anlamlı bulmasını ve işiyle bütünleşmesini sağlamaktadır (Kahn, 1990: 709). Bu bağlamda, kişinin departmanlar arası bağımlılık yüzünden iş arkadaşları ile yaşadığı çatışmaların onun işle bütünleşmesine zarar verip vermediği araştırmanın bir diğer konusudur. İş taleplerinin çalışanların işle bütünleşmeleri üzerindeki olumsuz etkisinin incelenmesinin yanı sıra; bu olumsuz etkilerin her zaman ortaya çıkmayacağı da iddia edilebilir. Kişisel ve her bir örgütün sunduğu örgütsel kaynakların farklı olması nedeniyle; duygusal çelişki ve kişiler arası çatışma gibi iş talepleri ile bazı çalışanların hem kendi kaynaklarını hem de destek sağlayıcı örgütsel kaynakları kullanarak rahatlıkla başa çıkabildiği, bu kaynaklardan yoksun olan çalışanların ise onlardan olumsuz yönde etkilendiği öne sürülmektedir. (Bakker ve Demerouti, 2014: 1).

İlgili literatür teorik olarak incelendiğinde; iş taleplerinin olumsuz etkisinin iş kaynakları ile azaltılabileceğinin ve iş taleplerinin etkisinin her zaman olumsuz olmadığını öne sürüldüğü görülmektedir (Demerouti vd., 2001: 501). İş taleplerinin doğru koşullar altında, çalışanlar için olumlu olabileceği, çalışanların beceri ve yetenek kullanımını teşvik edebileceği, onlar için zorlayıcı olup; gelişme de sağlayabileceği iddia edilmektedir (de Jonge ve Dormann, 2003: 48). Fakat çalışanların kapasitesi aşıldığında; stres uyandıran iş özelliklerini temsil edebilecekleri öne sürülmüştür (Bakker vd., 2003b: 395). Bu bağlamda, iş talepleri ve kaynaklarının artırıcı ve etkileşim etkisinin dikkate alınması gerektiği önerilmektedir. Artırıcı etkide, stres üzerinde taleplerin ve kaynakların bağımsız etkileri olduğu öne sürülürken, etkileşim etkisinde ise; talepler ve stres arasındaki ilişkide kaynakların düzenleyici etkisi olduğu öne sürülmektedir. Etkileşim etkisine Karasek'in (1979) Talep – Kontrol Modeli ve Siegrist'in (1996) Çaba – Ödül Uyumsuzluğu Modeli açıklama getirmektedir. Bu modellere göre kaynaklar sayesinde kişinin stresörleri değerlendirmesi farklılaşacağından; kaynaklar, stresörler ve stres arasındaki ilişkiyi zayıflatabilecektir. Örneğin; saygısız müşterilerle karşılaşılması sonucunda duygusal

tükenmenin meydana gelmesi beklenir. Ancak çalışanlar bu tür müşterilerle başa çıkabilmek için yeteri kadar eğitim aldıklarında artık müşterileri stres kaynağı olarak değerlendirmeyebilirler. Sonuç olarak da yaşadıkları gerginliğin çok daha düşük olması beklenmektedir (de Jonge ve Dormann, 2006: 1359).

İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi de etkileşim modellerinden biridir. Teori; çalışan yüksek iş talepleri ile karşılaştığında kişinin sahip olduğu kaynakların, bu taleplerle başa çıkmada kişiye yardımcı olduğunu öne sürmektedir. Bu süreç kaynakların korunması teorisiyle açıklanabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 213). Kaynakların korunması teorisine göre kişiler; çeşitli kaynaklara sahiptir ve bu kaynakları, taleplerle başa çıkabilmek için kullanmaktadırlar. Teori kişilerin bu kaynakları elde edebilmek, sürdürmek, geliştirmek ve korumak için çaba gösterdikleri esasına dayanmaktadır. Bu kaynaklar; nesneler, koşullar, kişisel kaynaklar ve enerji kaynakları olmak üzere; içsel veya araçsal değere sahip varlıklardır (Hobfoll, 1989: 516). Kişilerin, sahip olduğu kaynaklar ne kadar çok ise taleplerle başa çıkma yetkinliklerinin o kadar artacağı, hatta bu kişilerin olumsuz çevre koşullarının farkına bile varmayabileceği öne sürülmüştür (Hobfoll ve Schumm, 2002: 286). Bununla birlikte, kişiler iş stresi ile karşılaştıklarında net kaynak kaybını en aza indirmeye çalışır. Ayrıca, iş stresi ile karşılaşmadıkları zamanlarda da gelecekteki kayıp olasılığını dengelemek için kaynak fazlası geliştirmeye çalışacakları (enerji biriktirme davranışı) iddia edilmiştir (Hobfoll, 1989: 517). Kaynakların tükenmesi de başlı başına stresli bir durumdur. Bir yandan, iş kaynakları iş taleplerinin etkilerini telafi etmeye yardımcı olurken, iş talep ve kaynakları arasındaki bu etkileşim gerilime neden olabilir. Bu durumda, kaynakların geçici ya da kalıcı olup olmaması önem taşımaktadır. Kişi iş talepleri ile her karşılaştığında sahip olduğu kaynağı kullanabiliyorsa kaynak kalıcıdır ve bu kaynak iş taleplerinin etkisini azaltmaya yardımcı olur. Bu bağlamda kalıcı iş kaynaklarının daha değerli olduğu öne sürülmüştür (de Jonge ve Dormann, 2003: 49)

de Jonge ve Dormann (2008) kaynakların kullanımının dengeleme (homeostatik) sürecine benzetilebileceğini öne sürmüştür. Buna göre; canlı bir organizmanın varlığını sürdürebilmesi için bazı kritik değerlerini belirli bir aralıkta tutması gerekir. Örneğin insan vücudu, vücut sıcaklığını, sıvı miktarını ve enerji düzeyini ayarlamak zorundadır. Bu kritik değerlerin sabit tutulması dengeleme

(homeostatik düzenleme) olarak adlandırılır. Vücut bir takım taleplerle karşılaştığında iç kaynaklarını aktive ederek düzenini korumaya çalışır. Bu noktada kullandığı kaynaklar, karşılaştığı taleplere cevap verebilecek olan kaynaklardır. Bu durumun örgüt ortamına aktarılabilmesi öne sürülmüştür. Örgüt içerisindeki homeostatik düzenleme; iş taleplerinin neden olduğu psikolojik dengesizlik durumlarıyla başa çıkmak için öz düzenleme süreçlerini içerir. Bu nedenle, bağışıklık sistemi ve sinir sistemindeki düzenlemeye benzer bir şekilde, bireylerin belirli iş taleplerinin etkilerini azaltabilmesi için, bu taleplere karşılık gelen kaynaklarını etkinleştirdiği ileri sürülmüştür. Örneğin müşterilerle duygusal sorunlar ortaya çıktığında, duygusal bir öz düzenleme yeteneği yardımcı olabilir. Bu iç kaynaktan yoksun olduğunda, duygusal olarak destekleyici çalışma arkadaşları, bunlar da mevcut değilse, o tip müşterilerle nasıl başa çıkılacağı konusunda bilgi sağlayabilecek olan amir desteği kullanılabilir bir kaynak olabilir (de Jonge, Dormann ve van den Tooren, 2008: 69-70).

Duygusal emek çalışanları için iş talepleri oldukları düşünülen duygusal çelişki ve kişiler arası çatışma kavramlarının olası olumsuz etkilerinin iş kaynakları ile azaltılabileceği teorik olarak öne sürülürken, bunların hangi iş kaynakları olabileceği tartışılabilir. De Jonge ve Dormann (2003) iş kaynaklarının, onlarla eşleşen iş talepleri ile daha etkin bir şekilde azaltılabileceğini öne sürmüşlerdir. Buna göre; iş talepleri ve kaynakları bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak üçe ayrılarak incelenmelidir. Bilişsel talepler bilişsel kaynaklar ile, duygusal talepler duygusal kaynaklar ile, fiziksel talepler ise fiziksel kaynaklar ile eşleştirilirse etkileşim etkisinin daha fazla olacağı iddia edilmiştir (de Jonge vd., 2008: 70-71). Duygusal çelişki ve kişilerarası çatışmanın olumsuz etkilerini azaltabilecek iş kaynakları belirlenmeye çalışılırken bu görüş göz önünde bulundurulmuştur. Her iki talep de duygusal olduğundan, bu taleplerin olumsuz etkilerini azaltılabileceği düşünülen kaynaklar da duygusal kaynaklardan seçilmiştir.

Hizmet işletmelerinde yakın takip bir dereceye kadar önemliyse de, iş özerkliği çalışanların misafirlere olan davranışlarını kendi kişilik tarzlarına uygun bir şekilde gösterebilmelerini ifade etmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 99). Özerk bir ortamda, duygusal ifadelerin gönüllü bir şekilde gösterilmesinin, örgütlerin örgütsel kurallarının ötesine geçerek, kişilerin kendilerine uygun davranışları sergilemesine izin verilmesine neden olacağı öne sürülmüştür (Abraham, 1998a: 144). Duygusal

çelişkiyle karşı karşıya kalan çalışanların kendilerine özerklik sağlandığında bu olumsuz iş talebiyle başa çıkabildikleri ve bu kaynağı duygusal çelişkiyi azaltmak için kullanabildikleri iddia edilmiştir (Abraham, 2000: 171). Yapılan çalışmaların bulguları da bu önermeyi doğrulamaktadır (Adelmann, 1989: 88; Erickson, 1991: 250; Wharton, 1993: 205). Kişiler arası çatışmanın olumsuz etkilerinin ise yönetici desteği ile azaltılabileceği düşünülmektedir. Örgüt içerisinde tüm destek türleri önemli olsa da, stresin azaltılmasında ve bireyler ile stres unsurları arasında tampon etkisi görmede, yönetici desteğinin daha önemli olduğu öne sürülmektedir (Repetti, 1987: 717). Örgütün temsilcisi olarak yöneticiler, çalışma grubundaki psikolojik iklimin sağlıklı kalabilmesi için ellerinden geleni yapmakla görevlendirilmişlerdir. Ayrıca yönetici desteği kişiler arası çatışmaların olumsuz etkilerini azaltmanın bir yolu olarak da tanımlanmıştır (Barling, 1999: 45) Thomas ve diğerleri (2005) çalışmalarında kişiler arası çatışmanın örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkisinin yönetici desteği ile azaltıldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Hizmet işletmelerinin doğası çalışanların duygusal çelişki ve kişilerarası çatışma gibi iş talepleri ile karşı karşıya kalmalarını gerektirmektedir. Ayrıca aynı işletmeler bu iş talepleri içerisinde çalışanların yine de güleryüzlü olmalarını ve müşterilerle iletişimde samimi ve içten davranmalarını da talep etmektedir. Yapılan çalışmaların hizmet işletmeleri çalışanlarının tükenmişlik yaşama olasılıklarının yüksek olduğunu göstermesi ve tükenmişliğin azaltılmasında işle bütünleşmenin artırılmasının önerilmesi nedeniyle; bu araştırmada işle bütünleşme kavramı, bu kavramı olumsuz etkilediği düşünülen duygusal çelişki ve kişiler arası çatışma, ile kaynakların korunması teorisinin iddia ettiği gibi özerklik ve yönetici desteği gibi iş kaynaklarının bu olumsuz etkiyi azaltıp azaltmayacağı incelenmektedir.

Araştırma Kaynakların Korunması Teorisi'ni temel alarak, İş Talepleri ve Kaynakları Modeli çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. İşle bütünleşme kavramını bu model çerçevesinde inceleyen çalışmalara bakıldığında, çoğunlukla iş kaynaklarının işle bütünleşme üzerindeki olumlu etkilerine odaklanıldığı (Bailey, Madden, Alfes ve Fletcher, 2017; Bakker ve Demerouti, 2008; Barnes ve Collier, 2013; Breevaart, Bakker, Demerouti ve van den Heuvel, 2015; Caesens ve Stinglhamber, 2014; Cheng, Hong ve Yang, 2018; Karatepe, Beirami, Bouzari ve Safavi, 2014; May, Gilson ve Harter, 2004; Mengüç, Auh, Fisher ve Haddad, 2013; Paek, Schuckert, Kim ve Lee,

2015), buna karşılık iş taleplerinin olumsuz etkileri ve bu etkilerin nasıl azaltılacağı konusunun göz ardı edildiği görülmektedir (Hakanen, Bakker ve Demerouti, 2005; Mauno, Kinnunen, ve Ruokolainen, 2007; Nahrgang, Morgeson ve Hofmann, 2011).

Maslach ve diğerlerinin (2001) de önerdiği gibi tükenmişlik olgusu ile başa çıkabilmek için, çalışanların işle bütünleşmelerinin yüksek olmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan literatürde kavramı etkileyen olumlu özelliklerin neler olduğu büyük oranda ortaya konmuşken, olumsuz özelliklerin etkilerinin tartışılmamış olduğu görülmektedir. Sadece olumlu etkilere odaklanılmış olmasının, işle bütünleşme kavramının tek taraflı olarak incelenmesine neden olacağı ve bu nedenle de kavramın tam olarak anlaşılamayacağı düşünülmektedir. Bu açıdan bu araştırma ile işle bütünleşmeyi olumsuz etkileyeceği düşünülen iş taleplerinin ve bu taleplerin olumsuz olacağı düşünülen etkilerinin nasıl azaltılacağına belirlenmesine katkıda bulunulacaktır.

İş talepleri çalışma yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Çalışanların her gün karşı karşıya olduğu bu iş taleplerini azaltmak her zaman mümkün olmamaktadır. Ancak, İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ve Kaynakların Korunması Teorisi kişinin sahip olduğu kişisel özellikler ve örgütsel kaynaklar ile iş taleplerinin bu olumsuz etkilerinin azaltılabileceğini öne sürmektedir. Bu çalışmada, işle bütünleşme kavramı üzerinde daha önce araştırılmamış olan ve olumsuz etkilerinin olacağı düşünülen iş talepleri ve bu olumsuz etkilerin iş kaynakları ile azaltılıp azaltılamayacağı Kaynakların Korunması Teorisi ve İş Talepleri ve Kaynakları Modeli çerçevesinde tartışılmaktadır. Araştırmanın sonuçlarının teoriye sağlayacağı katkı bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Araştırmanın problemi; hizmet işletmelerinde çalışan davranışlarının iş talepleri ve iş kaynaklarından nasıl etkilendiği ve iş taleplerin olumsuz olacağı düşünülen etkilerinin iş kaynakları ile azaltılıp azaltılamayacağı üzerine kuruludur. Hizmet sektörünün üretim işletmelerinden farklı özelliklere sahip olduğu bilinmektedir. Otel işletmelerinde ise müşteri çalışan etkileşiminin çok yüksek olması ve bu etkileşimin müşteri memnuniyetinde önem taşıması, çalışan davranışlarının incelenmesinin ve hangi iş taleplerinden nasıl etkilendiğinin bilinmesinin önemli olduğunu düşündürmektedir. Bu işletmelerde; müşterilerin davranışları ve çalışanlardan isteklerini gösterme şekilleri çalışanlar üzerinde iş taleplerine

dönüşebilmektedir. Bu talepler gerçekleştirilmeye çalışılırken; müşteri, yönetim ve çalışan arasındaki üç yönlü ilişki, operasyonun hızlı bir biçimde tamamlanmasının ve hızlı kararlar alınmasının gerekmesi, aynı zamanda da önceden planlanmamış ve beklenmeyen birçok durumla karşılaşılabilme olasılığı çalışanlar arasında çatışma olma ihtimalini artırmaktadır (Dann ve Hornsey, 1986: 24-25). Buna göre otel işletmeleri çalışanlarının yoğun iş talepleri ile karşı karşıya oldukları söylenebilir. Yapılan araştırmalara göre; otel işletmeleri çalışanları gibi duygusal emek çalışanlarının iş talepleri yüzünden diğer sektörlerde göre çok daha fazla tükenmişlik yaşadığı görülmektedir (Humborstad vd., 2007: 45; Lv vd., 2012: 87; Shani ve Pizam, 2009: 1). Ancak, bu çalışanlardan beklenen, tükenmişliğin tam tersi bir şekilde; yani canlı, enerjik ve işlerini özümsemiş gözükmeleleridir. Literatürde işle bütünleşme şeklinde tanımlanan bu özellikleri gösteren çalışanların müşterilerin memnuniyetinin ve hizmet kalitesi algısının artmasında büyük etkisinin olduğu görülmüştür (Chen vd., 2012: 3; Suan ve Nasurdin, 2016: 2). İş taleplerinin işle bütünleşme üzerindeki etkilerinin mesele olarak görülmesi ve bu etkiler üzerinde kaynakların rolüne başvurulması teorik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Otel işletmelerinin doğası gereği neden oldukları bu iş talepleri ortadan kaldırılamayacağına göre, bu taleplerin olumsuz etkisinin azaltılıp azaltılamayacağı düşünülmelidir. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ve Kaynakların Korunması Teorisi bu olumsuz etkinin kişinin sahip olduğu kişisel özellikler ve örgütsel kaynaklar ile azaltılabileceğini öne sürmektedir. Dolayısıyla bu önermenin doğrulanması araştırmanın bir diğer önemli problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde, işle bütünleşme kavramının açıklanmasında temel alınan teoriler olan İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ve Kaynakların Korunması Teorisi ile işle bütünleşme ve onu etkileyeceği düşünülen; duygusal çelişki, kişiler arası çatışma, özerklik ve yönetici desteği kavramları detaylı olarak incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde temel alınan teoriler bağlamında bu kavramlar arasındaki ilişkiler ile araştırma yöntem ve tasarımı açıklanmıştır. Üçüncü bölümde elde edilen bulgulara, son bölümde ise bu bulgulara dayanılarak ulaşılan sonuçlarla ilgili tartışmaya yer verilmiştir.

1. TEORİK VE KAVRAMSAL ALTYAPI

Çalışan davranışının incelenmeye başlanması Sanayi Devrimi'nden yıllar sonra gerçekleşmiştir. Sanayi Devrimi'nin uygarlık tarihindeki yerini Landes (1969: 41) çok özlü bir şekilde şöyle ifade etmektedir: "Sanayi Devrimi; milletlerin kendi içindeki, milletler ve medeniyetler arasındaki politik güç dengelerini dönüştürmüş, sosyal düzeni kökten değiştirmiş, insanın yapma biçimlerini olduğu kadar düşünme biçimlerini de değiştirmiştir.". Bu değişimle birlikte çalışanların örgütler için nasıl daha verimli olabilecekleri sorusu gündeme gelmiş ve bu soru Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile cevaplanmaya çalışılmıştır. Ancak bu yaklaşım, çalışanı makinenin bir dişlisi olarak görmüş ve çalışan psikolojisini göz ardı etmiştir. Örgüt içerisinde insan davranışının ve psikolojisinin öneminin fark edilmesiyle Neo-Klasik Yönetim yaklaşımları devreye girmiştir (Mirze, 2016: 40).

Bu dönemden sonra Genel Sistem Teorisi ve Durumsallık Yaklaşımı gündeme gelmiştir. Genel sistem teorisi örgütü doğal bir yapı olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütler, onu oluşturmuş kişilerin çeşitli ve farklı bireysel amaçlarını gerçekleştiren ve informel yapıdan kaynaklanan ilişkilerin, formel ilişkilere göre daha etkili bulunduğu gruplardır. Durumsallık yaklaşımı ise en iyi örgüt yapısının ve süreçlerinin içinde bulunulan durum ve koşullara bağlı olduğunu ve değişen koşullara göre "en iyi" nin her seferinde araştırılması gerektiğini önermektedir (Mirze, 2016: 78-83).

Günümüzde örgütsel davranış konuları genellikle, belirlenimci paradigmalarda içerisinde bulunan sistem ve durumsallık yaklaşımları kapsamında ele alınmaktadır (Naktiyok, 2019: 16). Belirlenimci yaklaşım, değişme ve çeşitlenmenin odağında özgür seçimi görmemektedir. Örgüt ve yönetim kuramlarının belirlenimci olmasının nedeni, aslında bu kuramların temelinde düzen kurma, denge ve belirsizliğin üstesinden gelme çabalarının yer almasıdır (Sargut, 2002: 122). Ancak postmodern dönemde örgütler, sosyoekonomik çevrede oluşan ve fordizmden postfordizme veya sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi yansıtan değişimleri bünyelerinde barındırmaktadır. Postmodern yönetim tarzının özellikleri; esneklik, işgören katılımının vurgulanması ve hiyerarşilerin azaltılması olarak sayılabilir. Önceleri yönetim alanının ilgilenmediği; duygular, kültür gibi konular, postmodernizmin belirtisi

olarak yönetsel alanda önem kazanmıştır. Bununla birlikte modern örgütlerde baskı ve kontrolün ön planda olduğu, postmodern örgütlerde ise özerklik ve katılımın teşvik edildiği görülmektedir (Yıldırım, 2007: 386).

Örgütlerdeki bu değişim pozitivistizmin de sorgulanmasına neden olmuştur. Pozitivistizmin nesnel, değerlerden arınmış, evrensel, belirlenimci ve indirgemeci olan bilim anlayışına alternatif paradigmlar üretilmiştir. Bu yaklaşımların; genellenemezlik, durumsallık, öznellik, değer yüklü olma ve görecelilik gibi özellikleri bulunmaktadır. Çünkü incelenen alan bireylerden oluşan ve değişkenlik gösteren bir alandır. Ancak pozitivistizmi temellerinden sarsarak yerini almaya çalışan postmodernizm, özellikle sosyal bilimlerin bilim olarak tanınmasına zarar vermeye başlamıştır, bu durum postmodernistlerin aşırı öznel ve göreceli yaklaşımlarından uzak, bilimsel gerçekçilik adı verilen yeni bir yaklaşımın doğmasına neden olmuştur (Şen ve Mert, 2020: 229-231).

Bilimsel gerçekçilik ile pozitivistizm arasındaki en önemli farklardan birisi nedenselliğe bakış açılarıdır. Pozitivistler, nedenselliğe düzenlilik kuramı denilen bir yaklaşım ile bakarlar, oysa gerçekçilere göre işleyişler o kadar basit değildir. Gerçekçilere göre olayları birbirlerine bağlayan mekanizmaların (modellerin) olması gerekmektedir. Olayı başlatan hareket yeterli değildir, sürecin de tanımlanması gerekmektedir. Dolayısıyla “neden”ler kadar, “nasıl”lar da önemlidir. İki yaklaşım arasındaki bir diğer farklılık metafiziğe yaklaşımlarıdır. Pozitivistler metafiziği dışlamaktadır, ancak gerçekçiler; gerçeğin görgül olarak her zaman saptanmasının mümkün olamayabileceğini bu nedenle de metafiziğe gereksinim olabileceğini söylerler. Bilimsel gerçekçilik ile ilgili bir diğer unsur, nesneler ve olgular arasındaki ilişkileri açıklarken kuramlardan destek almasıdır. Bilimsel kuramların büyük ölçüde gerçeği temsil ettiğini ileri sürer ve sağlam açıklayıcı mekanizmaları olan kuramları, görgül sınamalardan geçmese de yeterli görür (Sargut, 2012: 6-7).

Bu araştırma da bilimsel gerçekçilik penceresinden yapılmış ve kavramlar arasındaki nedensellik ilişkileri ortaya konmaya çalışılırken bu olgular arasındaki mekanizmaların nasıl işlediği açıklanmaya çalışılmıştır. Bu paradigmlar çerçevesinde, araştırmanın modeli; Kaynakların Korunması Teorisi temelinde İş Talepleri ve Kaynakları Modeli kullanılarak oluşturulmuştur.

1.1. İş Talepleri Ve Kaynakları Modeli

Bu araştırma için uygulama alanı olarak seçilmiş olan hizmet işletmelerinin çalışma doğasının farklı olması bu işletmelerde çalışanların davranışlarının ayrıca incelenmesini gerektirmiştir. Bu bağlamda, bu işletmelerin müşterilerin duygusal taleplerini karşılamayı gerektiren yapısı, bu işletmelerde çalışanların üretim işletmelerinde çalışanlardan daha farklı şekillerde etkilenmesine yol açmıştır. Tükenmişlik kavramı Freudenberger (1974) tarafından ilk kez insan odaklı işlerde çalışanlar için; enerji, güç ya da kaynaklar üzerindeki aşırı talepler nedeniyle tükenmek, yıpranmak ya da başarısız olmak şeklinde tanımlanmıştır. Tükenmişliğin, işe olumlu beklentilerle, coşkuyla ve insanlara yardım etmeye adanmışlıkla giren profesyonellerin geldiği trajik bir son nokta olduğu öne sürülmüştür. Çünkü; bakıcılık, eğitim ve diğer hizmet çalışanları için mesleki normlar, her zaman açıkça belirtilmemiş olsa da çok nettir; özverili olmak, başkalarının ihtiyaçlarını ilk sıraya koymak, uzun saatler boyunca çalışmak ve bir öğrenciye, hastaya ya da müşteriye yardım etmek için ne gerekiyorsa yapmak, gerekirse her şeyini vermek (Maslach ve Goldberg, 1998: 63). Tüm bu koşulların çalışanları tükenmişliğe sürüklediği iddia edilmiştir (Maslach vd., 2001: 407).

Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliği; işle bütünleşmede erozyon olması şeklinde tanımlamışlardır. Başlarken önemli, anlamlı ve etkileyici olan işin; tatsız, tatmin edici olmayan ve anlamsız hale gelmesidir (Maslach ve Leiter, 1997: 23). Ayrıca tükenmişlik, çalışanların ruhunda da erozyona neden olmakta ve çalışanın sağlığına, kişisel hayatına ve iş performansına zarar verebilmektedir. Tükenmişlik yaşayan kişiler daha stresli olmakta, küçük sorunlarla bile başa çıkamamakta, işten hem psikolojik hem de fiziksel olarak uzaklaşmakta, sadece gerekeni yaparak işlerine daha az zaman ve enerji harcamaktadırlar (Maslach ve Leiter, 1997: 18-19). Dolayısıyla tükenmişlik, hizmet işletmeleri için mücadele edilmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Bunun için Maslach ve Leiter (1997); bireylere eğitim verilmesi, örgütün yapısının değiştirilmesi gibi çeşitli öneriler getirmişler ancak tükenmişliğin azaltılması yerine işle bütünleşmenin artırılmasının daha etkili olacağını öne sürmüşlerdir. Bu bakımdan işle bütünleşme hizmet işletmeleri açısından çok önemli bir noktadadır.

Öncelikli olarak işle bütünleşmenin tanımının yapılması gerekmektedir. İşle bütünleşme ile ilgili teori geliştiren ilk araştırmacılardan birisi Kahn'dır (1990). Kahn (1990) işiyle bütünleşmiş çalışanları; iş rolleri ile duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak tamamen bağlı olan kişiler olarak tanımlamıştır. Macey ve diğerlerine göre işle bütünleşme; örgütsel hedeflere yönelmede gösterilen bireysel inisiyatif, uyum, çaba ve sürekliliğin başkaları tarafından açıkça görülen amaçlı ve odaklı bir enerji duygusudur (Macey, Schneider, Barbera ve Young, 2009: 7). En fazla atıf alan işle bütünleşme tanımı ise Schaufeli ve diğerlerine (2002) aittir. Onlara göre işle bütünleşme; canlılık (vigor), adanma (dedication) ve kendini verme (absorption) ile karakterize edilen, işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir durumdur (Schaufeli vd., 2002: 74). Kavram; Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989), Öz Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 2000), Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964), Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel ve Turner, 1979), Rol Teorisi, Genişlet ve İnşa Et Teorisi (Fredrickson, 2001), İş Özellikleri Teorisi (Hackman ve Oldham, 1976) ve İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (Demerouti vd., 2001) gibi farklı teoriler içerisinde incelenmiştir. Bu araştırmada, iş talep ve kaynaklarının işle bütünleşme üzerindeki etkisi incelendiğinden teorik temel olarak Kaynakların Korunması Teorisi ve İş Talepleri ve Kaynakları Modeli kullanılmıştır. Kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için ilk olarak bu iki teori açıklanacaktır.

Mesleki stres modelleri; işle bütünleşme, çalışanın iyiliği ve tükenmişliği açıklamak için kullanılan modellerdir. Bu çalışmada da, işle bütünleşme kavramını incelemek için, çalışanların tükenmişlik ve motivasyon durumlarını bütüncül bir şekilde ele aldığı düşünülen İş Talepleri ve Kaynakları Modeli kullanılmıştır. Model, temelin; Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi, Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Özellikleri, Karasek'in (1979) Talep – Kontrol ve Siegrist'in (1996) Çaba – Ödül Uyumsuzluğu Model'lerinden almaktadır (Bakker ve Demerouti, 2014: 2).

Bu modeller Bakker ve Demerouti (2014) tarafından çeşitli yönlerden eleştirilmişlerdir. Onlar bu modellerin her birinin ya motivasyona ya da iş stresine odaklandığını, var olan diğer modellerin bakış açılarını dikkate almadıklarını, mümkün olan tüm iş çevresini tanımlamak için sadece birkaç değişken kullandıklarını öne sürmüşlerdir. Ayrıca, modellerin her biri durağandır; belirli değişkenlere sahip bu modellerin tüm iş çevrelerinde geçerli oldukları varsayılmaktadır. Tüm bunların

yanında işin doğası hızla değişmektedir, var olan bu stres ve motivasyon modelleri bu değişimi dikkate almamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2014: 2-5).

Bu eleştirilerdeki eksikleri gidermek ve bu anlamdaki boşluğu doldurabilmek için araştırmacılar İş Talepleri ve Kaynakları Modeli'ni geliştirmiş ve modelin; çalışanların tükenmişliklerini (Demerouti vd., 2001: 502) işle bütünleşme (Bakker vd., 2007: 275) ve bağlılıklarını (Lewig vd., 2007: 432) bütüncül bir şekilde açıkladığını ileri sürmüşlerdir.

Model aslında ilk olarak tükenmişliği açıklamak için oluşturulmuştur (Demerouti vd., 2001:502). Tükenmişlik; Maslach ve diğerleri (2001) tarafından kişinin işteki mesleki etkinliğinin azalması, işe yönelik olumsuz tutumlarının ve kronik yorgunluğunun oluşması şeklinde tanımlanmıştır ve kavramın çalışanların iş performansını olumsuz yönde etkilediği öne sürülmüş ve kavram çok sayıda çalışmada incelenmiştir (Friedman, 2000: 595; Wright ve Bonett, 1998: 491). Ancak tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalarda kapsayıcı bir teorik çerçevenin bulunmadığı görülmüştür (Bakker ve Demerouti, 2017: 273). Lee ve Ashforth'un 1996 yılında yaptıkları meta analizde tükenmişliğin olası sebepleri olarak iş talepleri ve iş kaynaklarını geniş bir yelpazede tanımlamışlardır. Eş zamanlı olarak doktora çalışmasında iş talepleri ve kaynaklarını inceleyen Demerouti, yaptığı analizlerle bu iki kümenin tükenmişliğin iki temel boyutu ile farklı ilişkilere sahip olduğunu iddia etmiştir. Demerouti; Bakker, Nachreiner ve Schaufeli ile birlikte gerçekleştirdiği; iş talepleri ve kaynakları modelinin ilk kez kullanıldığı çalışmayı üç meslek grubu (kişilerin bilgi, insanlar ve nesneler üzerinde çalıştığı) üzerinde yürütmüştür (Demerouti vd., 2001: 502). Model daha sonra geliştirilerek Şekil 1'deki halini almıştır (Şekil1).

Araştırmacılar, iş taleplerinin tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu ile ilişkili olduğu, iş kaynaklarının yetersizliğinin ise işten uzaklaşma ile ilgili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca tüm iş özelliklerinin iş talepleri ve kaynakları olarak iki kategoriye ayrılabilceği önermesini geliştirmişlerdir (Demerouti vd., 2001: 501). Bu çalışmayla tanıtılan iş talepleri ve kaynakları modelinin temelinde, her işin kendine ait risk faktörlerine ve olanaklarına sahip olduğu varsayımı bulunmaktadır. Bu faktörler iş talepleri ve kaynakları olarak adlandırılır (Bakker, Demerouti ve Verbeke, 2004: 86).

Oldham'ın (1976) iş özellikleri modeli ile benzerlik göstermektedir (Bakker vd., 2004: 86).

İş talepleri ve kaynakları modelinin bir diğer önemli varsayımı; iş özelliklerinin iki farklı psikolojik sürece neden olduğudur. Bu süreçler sağlık bozucu süreç ve motivasyonel süreç olarak adlandırılmaktadır. Bu süreçlerden ilki; yüksek iş taleplerinin çalışanların zihinsel ve fiziksel kaynaklarını azaltabileceğini ve bunun da sağlık problemlerine ya da tükenmişliğe neden olabileceğini içermektedir. Diğer süreç ise; iş kaynaklarının yetersiz olması ya da olmaması ile ilgilidir. Bu durumda hedeflere ulaşmak zorlaşacağı için, beraberinde başarısızlık gelecektir. Bu da motivasyonu ya da bağlanmayı azaltacak ve işten uzaklaşmaya neden olacaktır. Dış çevre kaynaklardan mahrum olduğunda, çalışanlar yüksek iş taleplerinin olumsuz etkilerini azaltamayarak hedeflerine ulaşamayabilirler. Böyle bir durumda, bağlılığın azaltılması, işle ilgili hedeflere ulaşamamasının gelecekteki sıkıntılarını önleyebilmek için kişinin önemli bir kendini koruma mekanizması olabilecektir (Bakker vd., 2003a: 345).

Son yıllarda İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ile ilgili yapılan çalışma sayısında artış olmuştur. Model; tükenmişliği, işe devamsızlığı, iş performansını, işle bütünleşmeyi açıklamak için kullanılmıştır (Bakker, Demerouti ve Euwema, 2005: 170; Bakker vd., 2003a: 341; Bakker vd., 2004: 83; Bakker vd., 2007: 274; Karatepe, 2011: 44; Lee ve Ok, 2015 :84; Lewig vd., 2007: 429; Makinen, 2013: 51; Mauno vd., 2007: 149; Mengüç vd., 2013: 2163). Çalışmaların sonuçları modelin önermeleri ile paralellik göstermektedir.

1.2. Kaynakların Korunması Teorisi

Kaynakların korunması teorisi; hem nesnel hem de algılanan çevreyi stresle başa çıkma sürecine tam olarak dahil etme ihtiyacına yanıt olarak Hobfoll (1988) tarafından geliştirilmiştir. Dengeleme ve etkileşimsel stres modelleri stresi; başa çıkma kapasitesi ile çevre arasındaki dengesizlik algısı olarak tanımlamaktadır. Bu teoriler, bireylerin dengesizlik algılarının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Buna ek olarak, bu bilişsel temelli modeller, bireysel farklılık faktörlerini ileri sürerek, bireylerin dengesizliğin sonuçlarını önemli olarak algılaması gerektiğini öne sürmektedir. Stresi ve başa çıkma kapasitesini tanımlarken algılar ve değerler vurgulanır, ikincil vurgu ise çevresel olasılıklarda yer almaktadır (Hobfoll ve Schumm, 2002: 285-287).

Hobfoll (1989), denge modelinin totolojik olduğunu çünkü talep ve başa çıkma kapasitesini ayrı ayrı tanımlamadığını öne sürmüştür. Talep, başa çıkma kapasitesi tarafından dengelenir, başa çıkma kapasitesi ise tehdit ya da talebi dengeleyen şeydir. Bu nedenle, çeşitli başa çıkma kaynaklarına sahip olan insanların bilinen bir tehdite nasıl tepki verdiklerinin anlaşılması algısal bileşenin sabitletmesine yardımcı olabilecektir (Hobfoll, 1989: 515).

Kaynakların korunması teorisi, homoestatik ve denge modellerinden farklı olarak stresle başa çıkma sürecinde bilişsel ve çevresel bakış açıları arasında köprü kurmaktadır. Modelin temel ilkesi, insanların kaynakları ellerinde tutmaya, korumaya ve inşa etmeye çalışması ve onları tehdit eden şeyin ise bu değerli kaynakların potansiyel ya da fiili kaybı olmasıdır. Buna göre psikolojik stres; (a) net bir kaynak kaybı tehditinin, (b) net bir kaynak kaybının ya da (c) kaynağa yatırım yapılmasına rağmen kaynak eksikliğinin olduğu çevreye verilen bir tepki olarak tanımlanmıştır. Hem algılanan hem de fiili kayıp ya da kazanç eksikliği, stres yaratmak için yeterli kabul edilmektedir (Hobfoll, 1989:516).

Kaynakların korunması teorisi, kişilerin kaynakları elde etmek sürdürmek, geliştirmek ve korumak için çabaladıkları temel ilkesine dayanan motivasyonel bir teoridir. Kaynaklar; nesneler (örn. araba, ev, aynı zamanda lüks nesneler), koşullar (ebeveyn rolü, destekleyici sosyal ağlara dahil olma), kişisel kaynaklar (kişisel özellikler ve beceriler) ve enerji kaynakları olmak üzere içsel veya araçsal değere sahip varlıklardır (Gorgievski ve Hobfoll, 2008: 4). Bu bakımdan teori birçok stres teorisinden ayrılmaktadır. Çünkü kaynaklar bir kez elde edildiğinde, insanlar onları korumak için çabalayacaktır. Bu açıdan teori reaktif değil proaktiftir. Buna göre insanlar stresörlerin ortaya çıkmasını beklemezler, kaynaklarını korur ve böylece gelecekteki kaynak kaybı konusunda daha az savunmasız olurlar (Hobfoll, 2002: 317)

Teorinin ilk prensibi, kaynak kaybının kaynak kazancından orantısız bir şekilde daha belirgin olmasıdır. Kaynak kaybının kaynak kazancı ile karşılaştırıldığında orantısız etkisi; kaynak kaybının çok daha büyük etkisi, bu etkinin hızı ve etkinin belirgin kaldığı sürenin uzunluğu ile ifade edilir. Bu bakımdan, etkinin büyüklüğünü göz önünde bulundurmanın yanı sıra, teori hız bileşenini içeren tek stres teorisidir. Özellikle, kaynak kaybının sadece büyüklük olarak kaynak kazanımından

daha güçlü olduğunu vurgulamaz, aynı zamanda insanları daha hızlı etkileme eğiliminde olduğunu ve zamanla artan hızda olduğunu varsayar.

Teorinin ikinci prensibi, kaynak kaybına karşı korunmak, kayıplardan kurtulmak ve kaynak elde etmek için insanların kaynaklara yatırım yapması gerektiğidir. Bu, kayıp kazançların ödenmesi için biriktirilenlerin kullanılması gibi kaynakların direkt olarak yerine konmasını ve zorlu bir iş ortamına hazırlanmaları için çalışanların becerilerini arttırmak gibi dolaylı kaynak yatırımlarını içerir.

Teorinin üçüncü prensibi paradoksaldır. Bu durum, kaynak kaybı bağlamında kaynak kazancının dikkat çekici bir şekilde arttığını ifade eder. Dolayısıyla, kayıp koşulları yüksek olduğunda, kaynak kazançları daha önemli hale gelir.

Teorinin son ilkesi; kaynaklar tükendiğinde, bireylerin saldırgan ve irasyonel hale gelebilen benliğini korumak için savunma moduna girmesidir. Böylece kişi savunmaya geçtiğinde stres etkeni etkinliğini yitirebilir (Hobfoll, Halbesleben, Neveu ve Westman, 2018: 105-106).

Stres teorisi olan kaynakların korunması teorisi, tükenmişlik literatürüne aktarılmış ve kavramı açıklamak için bu teoriden yararlanılmıştır (Hobfoll ve Freedy, 1993: 117). Daha sonraları araştırmacıların ilgisi tükenmişliğin olumlu karşıtı olarak işle bütünleşmeye kaydığundan teoriye olan ilgi artmış ve teori işle bütünleşmeyi açıklamak için kullanılmaya başlanmıştır. Buna göre, tükenmişlik; enerjisel kaynakları tüketerek zaman içinde gelişen uzun vadeli bir kaynak kaybı sürecinin son halidir, oysa işle bütünleşme; enerjisel kaynakları artıran gerçek ve beklenen kaynak kazanımının tersine çevrilmiş sürecinin bir sonucudur (Gorgievski ve Hobfoll, 2008: 1-3).

Teorinin ilk prensibine işle bütünleşme açısından bakıldığında kaynakların fiili ya da beklenen kaybının işle bütünleşme üzerinde engelleyici bir etkiye sahip olacağı öne sürülmüştür. Bu nedenle, işle bütünleşmeyi teşvik etmek için önemli kayıpların engellenmesi kritiktir. Ayrıca, kişiler önemli tehditler ve kayıplarla karşı karşıya kaldıklarında, çevrenin aktif olarak bireylerin güçlü yönlerini vurgulaması ve kaynak kazancı için çabalamayı teşvik etmesi gerekebilir. Teorinin insanların kaynak kaybına karşı, kaynaklara yatırım yapması, kayıpların yerini doldurması ve kaynak kazanmaya çalışması üzerine kurulu olan ikinci prensibi de işle bütünleşme açısından yorumlanabilir. Buna göre kaynak açısından daha zengin sosyal gruplardan ve ortamlardan gelenler işle bütünleşmelerini sürdürme konusunda kaynak açısından

sıkıntı yaşayanlara göre daha başarılı olacaklardır. Teorinin üçüncü prensibi kayıp ve kazanç döngüsüne vurgu yapmaktadır. Daha az kaynağa sahip insanlar, kaynaklarını kaybettikçe kaynak kaybı tehditlerine karşı dayanıksız hale gelmektedirler. Bu kayıp döngüleri önemlidir ve kazanç döngülerine göre daha hızlı ilerler. Bununla birlikte, kaynakların korunması teorisi; insanların kaynak elde ettikçe refahlarının arttığını, bunu sürdürmek, geliştirmek ve işle bütünleşme sürecinin hızının artması için de daha fazla kaynak yatırımı yapabileceklerini ve böylece bu döngünün kendi kendisini desteklediğini iddia etmektedir. Kaynak depoları güçlendikçe, sadece izlenen yolu takip etmenin iş başarısızlığına eşit olduğu yüksek iş taleplerine sahip çalışma ortamında, kaynak artırımı ile ilgili riskleri almaya daha yatkın olacaklardır (Gorgievski ve Hobfoll, 2008: 5-6).

Çalışma ortamı, kişiye bir yandan daha fazla büyüme ve kaynak kazanımı için kaynaklar ve fırsatlar sağlayan, ancak diğer yandan da kişinin kaynaklarının tükenmesine neden olan talepler ve kısıtlamalara sahip olan bir yaşam çevresidir. İş sağlığı araştırmaları, tükenmişlik ve işle bütünleşmeyi tahmin etmede iş taleplerinin ve kaynaklarının rolüne odaklanmıştır. Olgusal çalışmalar, tükenmişliğin genellikle yüksek iş talepleri ile yordandığını ve enerji ve motivasyon tükenmesi ile karşılaşıldığında kullanılan, iş kaynaklarından yoksun kalındığında ortaya çıktığını göstermektedir (Demerouti ve diğerleri 2001: 499). Gorgievski ve Hobfoll (2008) bu bulguların altında yatan şeyin daha fazla kaynak kazanımı ile ilgili fırsatlar ve beklentiler olduğunu iddia etmişlerdir. Bu durum, özellikle iş kaynaklarının zengin olduğu durumda, iş taleplerinin de işle bütünleşmeyi yordayabileceği mantık dışı bulguyu da açıklayabilmektedir. Örneğin; çalışanın karşılaştığı iş talepleri, önemli kazanımlar elde etmesi anlamına geliyorsa, bu talepler işle bütünleşmeyi yordayabilir. Kişinin çıkarları ile örgütün ona koyduğu hedefler arasında uyumsuzluk varsa kişi stres yaşayabilmektedir (Gorgievski ve Hobfoll, 2008: 8-9).

İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi; talepler ve kaynaklar arasındaki etkileşimi açıklayabilmek için kaynakların korunması teorisini kullanmıştır. Buna göre; kişi taleplerle karşı karşıya kaldığında bu taleplerle başa çıkmak için kaynaklarını kullanır prensibi esas alınmıştır. Kişilerin ne kadar çok kaynağa sahipse, o kadar etkin başa çıkma stratejisine sahip olacağı; az kaynağa sahip olanların ise taleplerle başa çıkmada başarısız olacağı öne sürülmüştür. Buna göre; yeterli kaynağa sahip insanlar, talepleri

daha az zorlu algılamaktadır ve bu taleplerle başa çıkmada başarılıdır (Alarcon, Edwards ve Menke, 2011: 212).

1.3. İşle Bütünleşme

İkinci Dünya Savaşı'ndan önce psikolojinin misyonu; sadece akıl sağlığı yerinde olmayanlarla ilgilenmek değil, bunun yanı sıra, insanların daha üretken, daha doyuma ulaşmış olmalarını sağlamak olarak belirlenmiştir. Ancak İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra psikoloji daha çok mental hastalığı olanlara ve deneysel psikolojiye odaklanarak, tamamen negatif yaklaşıma doğru kaymıştır (Luthans, 2002: 57).

Amerikan Psikoloji Derneği başkanı Martin Seligman'ın öncülüğünde bir grup psikolog ise farklı bir bakış açısı getirmiş ve pozitif psikolojiden bahsetmiştir. Bu araştırmacılar, pozitif psikolojinin amacının insanların olumsuz değil olumlu yönlerine odaklanmak olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca; araştırmacıların, insanların güçlü yönleri ve iyilik halinin nasıl geliştirilebileceği ile ilgili çalışmalar yapmaları gerektiğini öne sürmüşlerdir (Luthans, 2002: 58). Bu akım örgütsel davranış alanında da etkilerini göstermiş ve pozitif örgütsel davranış kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 20). Bu anlamda pozitif güçlendirme, pozitif duygular, geliştirilebilir psikolojik kapasite ve performans gelişimi gibi olumlu konular araştırmacılar tarafından daha fazla ele alınmıştır (Luthans, 2002: 57). Bu olumlu konulardan biri de işle bütünleşmedir. Kavram, son yıllarda özellikle işle ilgili olumlu sonuçları nedeniyle dikkat çekmiş ve yazında farklı yazarlar tarafından farklı isimlendirilerek, tanımlanmıştır.

Kavram ilk olarak Kahn (1990) tarafından “kişisel bağlanma” (personal engagement) olarak adlandırılmış ve kişinin, çalışanların kendilerini iş rollerine bağlamaları ve kişilerin enerjilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak iş performanslarına yansıtmaları şeklinde tanımlanmıştır. Kahn çalışmasında Goffman'ın 1961 yılında yazdığı “Encounters (Karşılaşmalar)” isimli kitabından etkilendiğini belirtmiştir (Kahn, 1990: 694).

Goffman (1961) eserinde kısa süren yüz yüze ilişkilere ağırlık verdiği için Kahn (1990), örgütsel yaşama uygun olan farklı bir kavrama ihtiyaç olduğunu öne sürmüştür. Kahn'a (1990) göre insanlar bir gruba dahil olurken, ne grubun tamamen dışında kalmak ister ne de grup içinde kaybolmak ister. Rol içerisindeki benliklerini (self-in-role), gruba yaklaşarak ya da gruptan uzaklaşarak ayarlarlar. Rol içerisindeki

benliklerinin bu şekilde ayarlanması, kişisel bağlanma ve kişisel uzaklaşma olarak adlandırılmıştır. Kişisel bağlanma ve uzaklaşma kavramları, insanların iş yaşamlarında doğal bir şekilde kendilerini ve çalışmalarını ifade etmeleri ihtiyacını bütüncül bir şekilde anlatmak için kullanılmıştır. Bu anlamda Kahn (1990) çalışmasında, hem işle ilgili psikolojik deneyimlerin insanların tutum ve davranışlarını güdülemesine hem de bireysel, kişiler arası, grup, grup içi ve örgütsel faktörlerin aynı anda bu tecrübeleri etkilemesine odaklanmıştır. Kahn'a (1990) göre benlik ve rol, dinamik ve anlaşılabilir bir ilişki içerisinde. Bu ilişki, hem kişinin kişisel enerjisini rol davranışlarına aktarmasını (self-employment), hem de kişinin benliğini rolü içerisinde ifade etmesini sağlar (Kahn, 1990: 694).

Kahn ayrıca kişinin içinde bulunduğu psikolojik durumun kişinin içsel çalışma motivasyonunu etkilediğini öne sürmüştür ve üç psikolojik durumun önemli olduğunu iddia etmiştir. Bu üç durum; anlamlılık, güvenlik ve uygunluktur. Örgüt üyeleri bilinçli olmadan kendilerine üç soru sorarlar. Bu sorular şöyledir: (1) Bu performansı yerine getirmek benim için ne kadar anlamlı? (2) Bunu yapmak benim için ne kadar güvenli? (3) Bunu yapmaya ne kadar uygunum? Kişiler bu sorulara verdikleri cevaba göre işleri ile bütünleşirler ya da işten uzaklaşırlar (Kahn, 1990: 703).

Maslach ve Leiter ise (1997) çalışmalarında konuya Kahn'dan (1990) farklı yaklaşmış, kavramı; enerji, katılım ve yeterlilik boyutlarıyla, tükenmişliğin (duygusal tükenme-bitkinlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi) karşıtı olarak ele almıştır. Buna göre, tükenmişlik başladığında kişinin işle bütünleşmesi azalmaya başlayacak ve üç olumlu durumdan, olumsuz duruma doğru değişim başlayacaktır. Enerji bitkinliğe, katılım duyarsızlaşmaya ve yeterlilik yetersizliğe (düşük kişisel başarı hissi) dönüşecektir. Bu durumda işle bütünleşme tükenmişlik ölçeğiyle ölçülebilecektir. Onlara göre kişilerin tükenmişliğinin önlenmesi için işle bütünleşmeye odaklanılmalıdır. İşle bütünleşmeye odaklanmak demek; kişilerin işlerindeki enerji, katılım ve etkililiklerine odaklanmak demektir. İşle bütünleşme sağlanırsa, çok daha etkin örgütlerin inşa edilmesi mümkün olacaktır (Maslach ve Leiter, 1997: 102).

Kavramın çalışanlarda istenmeyen çıktılardan biri olan tükenmişliği önleyebileceğinin düşünülmesi ve örgütlerin işle bütünleşen çalışanlar sayesinde daha etkin olacağının öne sürülmesi, işle bütünleşmenin literatürde çok daha fazla dikkat

çekmesine neden olmuş ve 2000’li yıllardan sonra daha fazla incelenmeye başlanmıştır. 2001 yılında Schaufeli ve diğerleri yaptıkları çalışmada, tükenmişlik ve işle bütünleşmenin zıt kavramlar olduğu konusunda Maslach ve Leiter’e (1997) katılmış, ancak kavramların aynı değil farklı ölçeklerle ölçülmesi gerektiğini öne sürmüşler ve işle bütünleşme ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale) geliştirmişlerdir. Onlar çalışmalarında, duygusal tükenmenin-bitkinliğin canlılığın ve sinizmin ise adanmanın tam tersi olduğunu iddia etmişlerdir. Azalmış etkinlik ise kendini verme ile kavramsal olarak farklı ancak tam olarak zıt kutuplar değildir. Bu bağlamda; işle bütünleşme; canlılık (vigor), adanma (dedication) ve kendini verme (absorption) ile karakterize edilen, işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir durumdur şeklinde tanımlanmıştır (Schaufeli vd., 2002: 74).

Canlılık, yüksek enerji düzeyi, çalışırken mental olarak esnek olma, kişinin işi için çaba sarfetme isteğinde olması ve zorluklarla karşılaştığında bile kararlı davranması şeklinde karakterize edilmiştir (Schaufeli vd., 2002: 74). İşinde yüksek düzeyde canlılık hisseden çalışanların yüksek düzeyde motive olmuş çalışanlar olduğu ve işiyle ilgili karşılaştığı zorluklar karşısında dirayet gösterdiği öne sürülmüştür. Bu bakımdan canlılık boyutu motivasyonel bir kavram olarak görülmüştür. Bu durum motivasyonu; eylemin yönü, canlılığı ve sürekliliği üzerinde doğrudan etki olarak tanımlayan Atkinson’ın (1964) motivasyon tanımıyla da tutarlıdır (Mauno vd., 2007: 151).

Adanma ise; kişinin işine önem vermesi, heyecanlı olması, işiyle gurur duyması, işinden ilham alması ve meydan okuyucu davranması şeklinde tanımlanmıştır. Yazarlar katılım (involvement) yerine adanma (dedication) demeyi tercih etmişlerdir. Onlara göre katılım; kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi bağlamında tanımlanırken, adanma; hem nitelik hem de nicelik olarak bir adım ileriye gitmektedir (Schaufeli vd., 2002: 74).

İşle bütünleşmenin son boyutu ise kendini vermedir. Kendini verme kişinin işine tamamen konsantre olması, zamanın nasıl geçtiğini farketmeyecek şekilde işine kendini kaptırması ve kendini işinden alamaması olarak tanımlanmıştır (Schaufeli vd., 2002: 75). Kavram bu bakımdan “akış” ile benzerlik göstermektedir. Kavramlar arasındaki en temel fark kendini vermenin işe yönelik olması, akışın ise hayatın herhangi bir alanında ortaya çıkabilmesidir (Mauno vd., 2007: 151).

Rothbard (2001) ise işle bütünleşmenin iki bileşene sahip olduğunu öne sürmüştür. Bu bileşenler dikkat ve kendini vermedir. Dikkat; kişinin işindeki rolü ile ilgili düşünmek için harcadığı zamanı ifade ederken, kendini verme; kişinin kendini rolüne vermesini ve rolüne odaklanma yoğunluğunu ifade etmektedir (Rothbard, 2001: 5). Rothbard'ın bu tanımı Kahn'ın (1990) ve Schaufeli ve diğerlerinin (2002) tanımlaması ile benzerlik göstermektedir.

Schaufeli ve Bakker (2004) yaptıkları çalışmada tükenmişlik ve onun olumlu karşıtı olarak kabul edilen işle bütünleşme kavramına odaklanmışlardır. Kullandıkları modelde tükenmişliğin ve işle bütünleşmenin farklı öncüllere ve farklı muhtemel sonuçlara sahip olabileceğini test etmişlerdir. Çalışmanın sonuçları tükenmişlik ve işle bütünleşmenin birbirini ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu, tükenmişliğin yüksek iş talepleri ve iş kaynaklarının yokluğu ile yordandığını, buna karşılık işle bütünleşmenin belirleyicilerinin uygun iş kaynakları olduğunu doğrulamıştır. Çıktılara bakıldığında; tükenmişliğin işten ayrılma niyeti ve sağlık problemleri ile ilintili olduğu, işle bütünleşmenin ise sadece işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 293).

1.3.1. İşle Bütünleşme ile Benzer Kavramlar

Sosyal bilimler literatürüne bakıldığında işle bütünleşmenin; işe katılım (job involvement), akış (flow), örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu ve bu kavramlardan farklılıklarının olduğu görülmektedir.

İşe katılım; “kişinin işi ile psikolojik olarak özdeşleşmesinin derecesi ya da işinin kişinin imajındaki önemi” olarak tanımlanmaktadır (Lawler ve Hall, 1970: 306). Kanungo (1982) ise işe katılımı; psikolojik özdeşleşmenin bilişsel ya da bir inanç durumu şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca işe katılımın hem o işe duyulan ihtiyaca hem de işin bu ihtiyacı giderme kapasitesine bağlı olduğunu öne sürmüştür. Bu nedenle işe katılım; kişinin işin ihtiyaçlarını karşılama potansiyeli ile ilgili yaptığı bilişsel değerlendirme sonucunda ortaya çıkar (Kanungo, 1982: 342). İşle bütünleşme bu noktada, işe katılımdan farklılık göstermektedir. İşle bütünleşme daha çok kişinin iş performansı sırasında kendisini işe nasıl verdiğiyle ilgilidir. Ayrıca işle bütünleşme, bilişlerin yanında duyguların ve davranışların da aktif olarak kullanılmasını gerektirir. İşleri ile bütünleşen çalışanlar, işleri ile özdeşleşme noktasına gelebilir. Bu bakımdan işle bütünleşmenin işe katılımın öncülü olduğu söylenebilir. (May vd., 2004: 12).

İşle bütünleşme ile ilintili olan bir diğer kavram da, Csikszentmihalyi (1975) tarafından geliştirilen “akış” kavramıdır. İşle bütünleşmenin kişinin kendini işine tamamen vermesi boyutu “akış” olarak adlandırılan kavrama yakındır. Bu kavram kişinin dikkatinin odaklanması, zihnin temizlenmesi, zihin ve bedenin birleşmesi, çaba sarfetmeden konsantre olma, kontrolün tamamlanması, öz bilincin kaybedilmesi ve içsel olarak keyif almayı içerir (Schaufeli vd., 2002: 75). Bu iki kavram kendi başına çalışma temelinde benzerlik gösterse de kavramsal olarak farklıdır. Akış bir faaliyete bilişsel olarak katılma şeklinde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür, bilişsel kendini vermenin en tepe noktasını temsil eder. Ancak işle bütünleşme kişinin kendisini rolüne vermesinin farklı derecelerini içerir. Kahn’a (1990) göre, bireyler kendilerini rollerinde sadece bilişsel olarak değil; bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak ifade ederler. Bu bakımdan bu iki kavramın farklı olduğu öne sürülmektedir (May vd., 2004: 13).

İşle bütünleşme ile benzerlik gösteren *örgütsel bağlılık* için tek bir tanım vermek mümkün değildir. Kavram aralarında Becker (1960), Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974), Buchanan (1974) ve Brown (1996) gibi yazarların bulunduğu pek çok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Tanımlar ilk bakışta birbirinden farklı gibi gözükse de, temel bazı noktalarda benzerlik göstermektedir. En önemli benzerlikler; kişi ve örgüt arasında bir bağ olduğu iddiası, bu bağ sayesinde kişinin kendisini örgüte ya da onun amaç ve değerleri ile özdeşleştirmesi ve yine bu bağ sayesinde kişinin örgütün amaç ve değerleri için istekli bir şekilde çalıştığı düşüncesidir. Bu noktada kavram işle bütünleşme ile yakınlık göstermektedir, ancak kişinin örgüte olan tutum ve bağlılığını içermesi ile ondan farklılaşmaktadır. İşle bütünleşme bir tutum değildir, kişinin rolüne kendisini kaptırmasının ve dikkatini vermesinin derecesidir (Saks, 2006: 602). Örgütsel bağlılık bir çalışanın örgütüne karşı hissettiği, dalgalanabilen veya değişmeyen pasif bir duygusal bağ kapsar. Ancak işle bütünleşme zaman içinde kalıcıdır ve çalışanın eylemini gerektirir (Collins, 2009: 24-25).

İşle bütünleşmenin ilintili olduğu bir diğer kavram olan *iş tatmini*, üzerinde çok fazla araştırma yapılan ve tartışılan bir kavramdır. İş tatmini Locke (1969) tarafından; kişinin işini kendi değerlerine ulaşmasını sağlaması açısından değerlendirmesi sonucu içinde bulunduğu olumlu duygusal durum olarak tanımlanmıştır (Locke, 1969: 316). Tanımdan da anlaşılacağı üzere iş tatmini duygusal ve bilişsel bileşene sahiptir. Buna

karşılık işle bütünleşmenin bu iki bileşene ek olarak bir de davranışsal boyutu vardır. Ayrıca işle bütünleşmenin çalışanın işteki ruh hali ile ilgili olduğu, iş tatmininin ise kişinin işe ya da işle ilgili duyguları ile ilgili olduğu öne sürülmüştür. Bunun yanında, işle bütünleşmenin daha çok hareketi (coşku, heyecan, uyanıklık, sevinç) ifade ettiği, iş tatmininin ise daha çok doyumluğu (memnuniyet, sakinlik, huzur, rahatlama) ifade ettiği öne sürülmüş ve bu iki kavramın birbirinden farklı olduğu vurgulanmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2010: 14).

1.3.2. İşle Bütünleşmenin Örgütsel Öncülleri

İşle bütünleşmenin öncülleri; iş özellikleri teorisi (Job Characteristics Theory) (Hackman ve Oldham, 1980), öz denetim teorisi (Self-determination theory) (Ryan ve Deci, 2000), sosyal bilişsel teori (Bandura, 1997), iş talepleri ve kaynakları modeli (Bakker ve Demerouti, 2008; Hakanen, Schaufeli, ve Ahola, 2008) ve kaynakları koruma teorisi (Gorgievski ve Hobfoll, 2008) çerçevesinde incelenmektedir. Bu çalışmada bu amaçla İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ve Kaynakları Koruma Teorisi kullanılacaktır. Kahn (1990), Maslach ve diğerleri (2001) ve Saks'ın (2006) çalışmaları referans alınarak, işle bütünleşmenin öncülleri olduğu düşünülen kavramlar incelenmiştir.

Özellikle yönetici ve çalışma arkadaşlarından alınan sosyal destek, geribildirim, yetenek çeşitliliği, özerklik ve öğrenme fırsatları gibi iş kaynaklarının işle bütünleşme üzerinde olumlu etkide bulunduğu öne sürülmüştür (Bakker ve Demerouti, 2008: 211). Bu bağlamda bu kaynaklar, örgütsel ve kişisel kaynaklar olarak iki başlık altında incelenecektir.

1.3.2.1. İş Özellikleri

Kahn (1990) çalışmasında, çalışanların zorlu, açıkça tanımlanmış, çeşitli, yaratıcı ve bir miktar özerk işlere sahip olduklarında, işlerini anlamlı bulacaklarını ifade etmiştir. Bu ifade Hackman ve Oldham'ın (1980) iş özellikleri modeli (beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, özerklik ve geribildirim) ile temellendirilmiştir. Bu beş özelliğe yüksek oranda sahip olan işlerin, çalışanların kendilerini işlerine daha fazla vermelerine ve daha fazla işle bütünleşmelerine neden olduğu öne sürülmüştür (Kahn, 1990: 704). May ve diğerleri (2004) yaptıkları çalışmada iş zenginleştirilmenin anlamlılık (meaningfulness) ile ilişkili olduğu ve

anlamlılığın iş zenginleştirme ve işle bütünleşme arasındaki ilişkiyi düzenlediği sonucuna ulaşmışlardır (May vd., 2004: 11).

Van den Broeck ve diğerleri (2008), öz denetim kuramına (self determination theory) dayandırdıkları çalışmalarında iş özelliklerinden özerklik, beceri kullanımı ve olumlu geribildirim ile işle bütünleşmenin canlılık boyutu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre; bu iş özelliklerine sahip olan işleri yapan çalışanlar, daha fazla psikolojik özgürlük (özerklik), kişiler arası bağlantı (ait olma) ve etkililik (yeterlilik) hissetme eğiliminde oldukları, bu sayede çalışanların işlerinde daha canlı çalıştıkları öne sürülmüştür (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte ve Lens, 2008: 277).

1.3.2.2. Ödüller ve Onaylanma

İçsel ve dışsal ödüllerin çalışan davranışı üzerindeki etkilerini inceleyen birçok çalışma mevcuttur (Bishop, 1987; Danish ve Usman, 2010; Ghosh, Rai, Chauhan, Baranwai ve Srivastava, 2016). Bu çalışmalarda davranışın sonuçları ile ilgili ipuçları verdikleri için ödüllerin, davranışı dışsal olarak kontrol edebilecekleri öne sürülmektedir. Buna göre; davranışla ilgili verilen ödüller, zaman içerisinde davranışın tekrarlanma olasılığını artıracaktır (Ghosh vd., 2016: 2).

Kahn'a (1990) göre; çalışanların işteki rollerinden elde ettikleri fayda, onların işle bütünleşme düzeylerini etkilemektedir. Ona göre insanlar; etkiyi kullanabildiklerinde, bulundukları sistemde değerli pozisyonlarda yer alabildiklerinde ve arzuladıkları statüleri elde edebildiklerinde, yaptıkları işi anlamlı bulmaktadırlar. İnsanlar genel olarak, dünyada kendilerini güçsüz hissettiklerinden, kendilerini özel ve önemli hissetmenin yollarını aramaktadırlar. Dolayısıyla işlerini bu bakımdan anlamlı bulan çalışanlar daha fazla işle bütünleşme davranışı sergilemektedirler. Ayrıca Kahn (1990), bir işin kişi için anlamlı olmasını sağlayan bir diğer faktörün kişiler arası (iş arkadaşları ve müşteriler) iletişim olduğunu öne sürmüştür. Ona göre, müşterilerle kurulan ilişkiler, bir taraftan memnuniyet kaynağı olurken, diğer taraftan hayal kırıklığı yaratabilir. Anlamlı ilişkiler kişinin değerli hissetmesine neden olabilir. Ancak, kişinin işini yapmasını ve işinden keyif almasını sağlayan müşterilerle olan ilişkileri engellendiğinde bu anlamlılık hissi azalabilir. Tüm bu faktörler kişinin işiyle bütünleşmesini etkileyecektir (Kahn, 1990: 703:708).

Bunun yanında, onaylanmanın da kişiyi davranışa yönelten önemli bir faktör olduğu ancak tek başına yeterli olmadığı ödüllerle desteklenmesi gerektiği öne sürülmüştür (Wilches-Alzate, 2009: 24). Cook ve Dixon (2006) hizmet işletmelerinde yaptıkları çalışmada sözlü geribildirimle finansal ödüller eklendiğinde çalışanların performansında artış olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Maslach ve diğerleri (2001) de çalışmalarında ödül ve onaylanmanın yetersiz olduğu durumlarda çalışanların tükenmişlik seviyelerinin arttığı, uygun ödül ve onaylanma durumunun ise işle bütünleşme için önemli olduğunu öne sürmüşlerdir (Maslach vd., 2001: 414). Sosyal değişim teorisi bağlamında bakıldığında da, çalışanların örgütlerinden ödül ve onaylanma elde ettiklerinde bu duruma yüksek düzeyde işle bütünleşme ile cevap verdikleri öne sürülmektedir (Saks, 2006: 603). Fairlie (2011) yaptığı çalışmada, içsel ve dışsal ödülleri içeren işin anlamlı özelliklerinin işle bütünleşme üzerinde olumlu yönde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

1.3.2.3. Algılanan Yönetici ve Örgüt Desteği

Kahn (1990), kişinin işle bütünleşmesinin öncüllerinden biri olarak gösterdiği psikolojik güvenliği, kişinin kariyeriyle ilgili olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacağını düşünerek çalışabiliyor olması şeklinde tanımlamıştır. Psikolojik güvenlik algısını direkt olarak etkileyen dört faktör; kişiler arası ilişkiler, grup ve grup içi dinamikler, yönetim tarzı ve süreci ile örgütsel normlardır. Kişiler arası ilişkiler, eğer destekleyici ve güvenilirse ve ayrıca destekleyici, açık ve esnek bir yönetim varsa, kişilerin kendini daha fazla güvende hissettiği, insan ilişkilerinin kopuk olduğu işletmelerde çalışanlarda daha az güvenlik hissinin olduğu belirtilmiştir (Kahn, 1990: 708-709).

Ayrıca çeşitli araştırmacılar öz belirleme teorisine dayanarak; iş kaynaklarının ilişki, özerklik ve yeterlilik gibi temel insani ihtiyaçları karşıladığını öne sürmüştür. Bu bağlamda, özerklik, geribildirim ve sosyal destek sağlayan işlerin kişilerin içsel motivasyonunu artıracığı ve işle bütünleşmeleri üzerinde etkili olacağı iddia edilmiştir (Bakker, 2011: 266; Schaufeli ve Salanova, 2007: 144).

Yapılan çeşitli olgusal çalışmalarda; yönetici desteğinin, çalışanların işle bütünleşmeleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır (Bakker, Hakanen, Demerouti ve Xanthopoulou, 2007: 274; Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006: 495; Othman ve Nasurdin, 2012: 1).

Algılanan örgütsel desteğin, işle bütünleşme üzerindeki etkisi ise sosyal değişim teorisi çerçevesinde ele alınmıştır. Örgütlerinden destek alan çalışanların karşılıklılık normu gereği işleri ile daha fazla özdeşleşecekleri öne sürülmüştür. Diğer bir deyişle, örgütünün kendisine katkıda bulunduğunu düşünen çalışanların, bu iyiliğe kurumlarına karşı olan yükümlülüklerini işleri ile bütünleşerek yerine getirmeye çalışma eğiliminde olarak karşılık verecekleri iddia edilmiştir (Saks, 2006: 603). Yapılan çeşitli olgusal çalışmalar da, algılanan örgütsel desteğin işle bütünleşme üzerinde olumlu yönde etkili olacağı iddiasını kanıtlamıştır (Caesens ve Stinglhamber, 2014: 259; Gillet, Huart, Colombat ve Fouquereau, 2013: 46; Zacher ve Winter, 2011: 667).

1.3.2.4. Örgütsel Adalet

Kahn (1990) tarafından tanımlanan güvenlik boyutu öngörülebilir ve sabit sosyal durumları içermektedir. Örgütler açısından bakıldığında ödüllerin dağıtılması kadar, bu ödüllerin dağıtılma prosedürlerinin de öngörülebilir ve sabit olması önem taşımaktadır. Colquitt'in (2001) örgütsel adalet üzerine yaptığı çalışmada, adalet algısının; iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi örgütsel çıktılarla ilgili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Colquitt, 2001: 386).

Örgütsel adalet; etkileşim, dağıtım ve prosedür adaleti olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Kahn'ın (1990) çalışmasından yola çıkılarak özellikle dağıtım ve prosedür adaletinin işle bütünleşme üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu iddia edilmiştir (Saks, 2006: 606). Kavramlar arasındaki ilişki sosyal değişim teorisi kapsamında incelenmiştir. Bu bağlamda adil örgütsel prosedürlerin, kişinin örgütle ilgili dürüstlük ve güven algısının gelişmesine neden olacağı ve bu sayede işle bütünleşmelerinin artacağı öne sürülmüştür (Kim ve Park, 2017: 4). Yapılan olgusal çalışmalar da örgütsel adaletin işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu önermesini doğrulamıştır (Ghosh, Rai ve Sinha, 2014: 628; Park, Song, ve Lim, 2016: 1).

1.3.3. İşle Bütünleşmenin Kişisel Öncülleri

1.3.3.1.Öz-Yeterlik

Öz-yeterlik; Bandura (1997) tarafından Sosyal Bilişsel Teori kapsamında ele alınmış ve kişilerin hedeflerine ulaşmaları için gerekli olan eylemleri gerçekleştirme ve düzenleme ile ilgili olarak kişinin kendi yeteneklerine olan inançları şeklinde tanımlanmıştır. Çalışmasında, kişilerin öz-yeterlik yargılarının, ne kadar çaba harcayacaklarını ve engeller ya da olumsuz durumlar karşısında ne kadar dayanacaklarını belirlediğini öne sürmüştür. Ayrıca Bandura (1982) insanların kabiliyetleri ile ilgili yargılarının, onların çevreleriyle olan etkileşimlerinde duygusal tepkilerini ve düşünce yapılarını etkilediğini ifade etmiştir. Ona göre; çevresel taleplerle başa çıkmada kendilerini başarısız olarak değerlendiren kişiler, kişisel eksikliklerinin üzerinde durmakta ve olası zorlukları gerçekte olduklarından daha zorlayıcı bulmaktadır (Bandura, 1982: 123). Hobfoll (2002) ise; kişinin sahip olduğu kilit kaynakları sıralarken öz-yeterliğin bunlardan biri olduğunu; yüksek öz-yeterlik düzeyine sahip olan kişilerin stresle baş edebilmek için diğer kaynaklarını seçme, değiştirme ve uygulama yeteneğine sahip olabileceklerini ileri sürmüştür.

Schaufeli ve Salanova (2007) da, öz-yeterlik ile işle bütünleşme arasında sarmal bir ilişki olduğunu, buna göre öz-yeterliğin işle bütünleşmeyi artırdığını, artan işle bütünleşmenin de yeterlik inancının artmasına katkıda bulunduğunu öne sürmüştür.

Xanthopoulou ve diğerleri (2007), İş Talepleri ve Kaynakları Modelinde kişisel kaynakların rolünü araştırdıkları çalışmalarında; öz yeterliğin iş kaynaklarının algılanmasını etkilediğini ve iş kaynakları ile işle bütünleşme arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre çalışma, iş kaynaklarının çalışanların öz-yeterliklerinin artmasına neden olduğunu ve çevrelerini kontrol etmede kendilerini daha yetenekli hissettiklerini göstermiştir (Xanthopoulou vd., 2007: 766).

1.3.3.2. Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermayenin, bireyin olumlu psikolojik gelişim durumunu ifade ettiği ve dört bileşenden oluştuğu öne sürülmüştür. Bu bileşenler; zorlu görevlerle başa çıkılması için gerekli olan çabanın gösterileceğine dair inanç (yeterlik), şu anda ve gelecekte başarılı olunacağına dair olumlu tutum (iyimserlik), yönelinen hedefleri

koruma ve başarılı olabilmek için gerektiğinde hedefe giden yolları yeniden belirleme (umut) ve sorunlara ve sıkıntılara maruz kaldığında başarıya ulaşmak için ileri ya da geri hareket edebilme ya da bulunduğu yeri korumadır (dayanıklılık) (Luthans, Youssef-Morgan ve Avolio, 2015: 30). Tüm bu bileşenlerin pozitif duygular aracılığıyla işle bütünleşme üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu ileri sürülmüştür. Kaynakların Korunması Teorisi de bu iddiayı doğrulamaktadır. Bu teoriye göre psikolojik sermaye bireyler tarafından değer verilen ve korunan, ayrıca işle bütünleşme için gerekli olan kaynakların biriktirilmesini sağlar. Birlikte ele alındığında, yetkinlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığın arasındaki karşılıklı etkileşim potansiyeli, işle bütünleşmenin boyutları olan canlılık, adanma ve kendini verme boyutlarının güçlü bir belirleyicisidir (Bakker ve Leiter, 2010: 63). Yapılan olgusal çalışmalar da bu iddiaları doğrulamaktadır. Paek ve diğerleri (2015) otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanların işle bütünleşme düzeylerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

1.4. Otel İşletmelerinde İş Talepleri

İş talepleri ve kaynakları modelinin en önemli varsayımlarından birisi her işin kendine ait risk faktörlerine sahip olduğudur. Bu faktörler iki kategori altında incelenerek; iş talepleri ve iş kaynakları olarak isimlendirilir. İş talepleri; işin sürekli olarak fiziksel ve psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba gerektiren fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel unsurlarıdır. Bu unsurlar bazı fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle de ilgilidir. Her zaman olumsuz olmaları gerekmez de çalışanın gösteremeyeceği düzeyde yüksek çaba gerektirdiği durumlarda bu talepler stres kaynağına dönüşebilirler. İş talepleri; iş baskısı, uygun olmayan fiziksel çevre, müşterilerle duygusal iletişime geçilmesi talebi olarak örneklendirilebilir (Bakker vd., 2003a: 344).

Bu bilgiler ışığında bu araştırmada hizmet işletmeleri içerisinde önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinin iş talepleri incelenmiştir. Hizmet sektöründe önemli bir ağırlığa sahip olan otel işletmelerinin çalışma koşulları diğer işletmelere göre farklılıklar göstermektedir. Bu işletmelerde çalışanlar konuklara hizmet verirken; samimiyet, sıcaklık, içtenlik ve güven gibi pek çok duygu gösteriminde bulunmaktadır (Chu, 2002: 1). Tüm bu duygu gösterimlerinin de müşteri memnuniyeti, bağlılığı ve sadakati ile ilgili olduğu düşünülmektedir (Hartline ve Ferrell, 1996: 52). Bu nedenle bazı işletmelerin duygu gösterimleri ile ilgili çalışan

davranışlarını düzenleyen kuralları bulunmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006: 1181). Bu kurallar, duygusal gösterim kuralları olarak adlandırılmıştır (Schaubroeck ve Jones, 2000: 163). Duygusal gösterim kuralları, sergilenmesi istenen duygular için bir standart oluşturur ve çalışanların konuklarla etkileşimdeyken gerçek duygularını değil, istenen bu duyguları göstermeleri gerektiğini vurgular (Diefendorff ve Richard, 2003: 284).

Üretim işletmelerinde işe alımlarda çalışanların el becerilerine ya da zihinsel becerilerine göre seçilmeleri yeterli olurken, hizmet işletmelerinde bunların yanında kişilerin misafire gösterdikleri ilgi ve samimiyet dereceleri ve gösterim kurallarına uymakta zorlanıp zorlanmayacakları da göz önünde bulundurulmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006: 1181; Sutton ve Rafaeli, 1988: 462). Çünkü konaklama işletmelerinde, yapılması gereken bir işin yerine getirilmiş olması yeterli değildir, işin doğru bir tutumla, doğru samimiyet derecesiyle ve doğru bir ilgiyle yerine getirilmesi gerekmektedir (Chu, 2002: 1). İşletmeler işe alım sürecinden sonra sosyalizasyon sürecinde, çalışanların gösterim kurallarını diğer çalışanlardan öğrenmesini sağlamakta, sosyalizasyon tamamlandıktan sonra ise bu kuralların kalıcı olması için ödül ve cezalandırma sistemlerini kullanmaktadır (Sutton ve Rafaeli, 1988: 28).

Duygu gösterimleri işletmeler açısından olumlu sonuçlara sahip olsalar da çalışanlar açısından durum farklılaşmaktadır. Çünkü, hizmet sunumunda sergilenmesi istenen bu duyguların çalışan tarafından her zaman gerçekten hissedilmesi mümkün olmayabilmektedir. Gerçekte hissedilenlerle, sergilenmesi beklenen duygular birbirine uymadığında çalışanların “duygusal çelişki” yaşayabilecekleri iddia edilmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 992). Duygusal çelişki olumsuz iş çıktılarına neden olabilmekte ve otel çalışanları için bir iş talebi haline gelebilmektedir (Hofmann ve Stokburger-Sauer, 2017: 47; Lam ve Chen, 2012: 3). Dolayısıyla bu araştırmada ilk incelenecek iş talebi duygusal çelişki olacaktır.

İşyerlerinde stres unsuru olduğu iddia edilen ve bu nedenle çalışanlar için bir iş talebine dönüşebilecek olan bir diğer unsur ise kişiler arası çatışmadır (Spector ve Jex, 1998: 358). Örgütlerde çatışmalar çeşitli açılardan ele alınır. Taraflarına göre çatışmalara bakıldığında, çatışmaların beş türde sınıflandırıldığı görülmektedir. Kişiler arası çatışma bunlardan birisidir. Kişiler arası çatışma, iki ya da daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Örgütlerde sık görülen bir çatışma tipi

olduğu öne sürülmüş, bunun en önemli nedenleri; kişilerin amaçlarının, izledikleri metotların, çıkarlarının, sahip oldukları bilgi ve verilerin, değer yargıları ve dünya görüşlerinin farklı olması olarak açıklanmıştır (Koçel, 2014: 762).

Kişiler arası çatışmaların yıkıcı sonuçlarının en fazla işbirliği içinde çalışılması gereken ve rekabetçi ortamlarda ortaya çıktığı öne sürülmüştür. Otel işletmelerinde ise departmanlar arası dayanışma, müşterilere birkaç departmanın birlikte hareket ederek hizmet etmesini gerektirdiği için son derece önemlidir. Bunun yanında her departmanın kendisine has hedefleri olduğu için bu işletmeler, rekabetçi bir yapıya sahiptir. Tüm bu ortam koşullarının kişiler arası çatışmalara zemin hazırladığı ileri sürülmüştür (Eunice vd.,2014: 2). Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre de hizmet sektöründe, özellikle otel işletmelerinde kişiler arası çatışmanın önemli bir iş talebi olduğu ve çalışanlar için stres kaynağı oluşturduğu iddia edilmiştir (Glenn, 1995: 314; Martinez-Corts, Boz, Medina, Benitez ve Munduate, 2011: 117). Dolayısıyla bu çalışma için ele alınacak bir diğer iş talebi kişiler arası çatışma olacaktır.

1.4.1. Duygusal Çelişki

Duygusal çelişki, literatürde duygusal emek kavramı içerisinde tartışılmaktadır. Bu nedenle bu araştırmada öncelikli olarak duygusal emek kavramının tanımına yer verilecektir.

Duygu kavramı sosyoloji ve psikolojide önemli bir yere ve uzun bir geçmişe sahip olan bir konu olmasına rağmen (Hochschild, 1983: 3; Kemper, 1990: 3; William, 1884: 188), örgütlerdeki duygu gösterimlerinin ele alınması çok daha yeni bir konudur (Ashforth ve Humphrey, 1993: 88). Kavramın tanımı üzerinde görüş birliği bulunmamaktadır, ancak tanımların çoğunda duygunun bileşenlerine atıf yapıldığı görülmektedir. Buna göre duyguların; (a) durumsal bir uyarıcı ya da bağlamın değerlendirilmesini, (b) fizyolojik ya da bedensel duyumlardaki değişimleri, (c) beden hareketlerinin serbest bırakılmış ya da kısıtlanmış gösterimini, (d) ilk üç bileşenden birinin ya da daha fazlasının oluşturduğu gruba uygulanan kültürel bir etiketi içerdiği ileri sürülmektedir (Thoits, 1989: 318).

Uzun yıllar boyunca, örgütsel davranış alanında işyeri rasyonel bir çevre olarak görülmüş ve yapılan çalışmalarda duygulara yer verilmemiştir. Ancak araştırmacıların, önemli bireysel ve örgütsel çıktıları açıklamada çalışanların duygularından yararlanması, ayrıca ekonominin üretim işletmelerinden hizmet

işletmelerine doğru kayması ve iř rollerinin doğasında gerçekleşen farklılaşmalar bu dūřūncenin değişmesini sağlamıştır (Grandey, 2000: 95). Kavramla ilgili araştırmalar; iř dizaynı (Hackman ve Oldham, 1975:159), yaratıcılık (Isen, Daubman ve Nowicki, 1987: 1122) liderlik (Yukl, 1989: 23) konularında duyguların etkisini araştıran çalışmalarla başlamıştır. Hochschild'ın 1983 yılında yayımladığı *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileřtirilmesi) kitabından sonra yapılan çalışmalarda duyguların işletmelerde nasıl gösterildiği üzerine odaklanıldığı görölmektedir. Hochschild (1983) bu kitabıyla duygusal emek kavramını literatüre kazandırmıştır.

Hochschild (1983), duygusal emek kavramını; herkes tarafından gözlemlenebilen mimik ya da beden hareketlerini gerçekleştirebilmek için duyguların yönetilmesi şeklinde tanımlamıştır. Diğer yandan duygusal emek çalışan tarafından maaşı karşılığında satılır ve bu nedenle değişim değerine sahiptir (Hochschild, 1983: 7). Ashforth ve Humphrey (1993) ise duygusal emeği gösterim kuralları ile uyumlu duyguların gösterilmesi olarak tanımlamıştır.

Hochschild (1983) alışmasında uçuş görevlilerini incelemiştir. Uçuş görevlilerinin ya da hizmet sunan kişilerin üretim yapan çalışanlardan farklılıklarının olduğunu vurgulamıştır. Bir üretim işletmesi çalışanı olarak duvar kağıdı fabrikası çalışanını örnek göstermiş ve bu çalışanın fiziksel emek harcadığını, ürettiği duvar kağıdını seviyor ya da ondan nefret ediyor olmasının işinin bir parçası olmadığını belirtmiştir. Buna karşılık, hizmet sunulurken içinde bulunulan duygu durumunun hizmetin bir parçası olduğunu öne sürmüş ve işi seviyor gibi görünmenin işin bir parçası olduğunu, işi gerçekten sevmeye ve hizmet etmekten keyif almaya çalışmanın çalışana bu çabasında yardımcı olacağını belirtmiştir (Hochschild, 1983: 5-6). Duygusal emek, hizmet gerçekleştirilirken müşterilerin zihninde uygun duyguları yaratabilmek için gerekli olan duygu gösterimlerini sürdürebilmek amacıyla, çalışanın hislerini açığa çıkarmasını ya da bastırmasını gerektirmektedir (Hochschild, 1983: 7).

Hochschild'a (1983) göre duygusal emek sergilerken çalışanlar, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olmak üzere iki farklı şekilde davranırlar. *Yüzeysel davranış*, gerçekte hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi yapılmasını içerir. Yüzeysel davranışın kullanımı çalışanın hiçbir şey hissetmediği anlamına gelmez. Bu durum kişinin hissettiğinden farklı duygular göstermesini ifade etmektedir (Ashforth

ve Humphrey, 1993: 92) *Derinlemesine davranış* ise kişinin göstermekle yükümlü olduğu duyguyu gerçekten hissetmesidir (Hochschild, 1983: 35:38) Derin davranış daha fazla çaba gerektirmektedir çünkü rol sahibi, istenilen duyguyu uyandırmak için düşünceleri, görüntüleri ve anıları harekete geçirmek için aktif olarak çaba göstermelidir (Morris ve Feldman, 1996: 990).

Çalışanların nasıl hissedeceği ve hislerini nasıl göstereceği ile ilgili kurallar yönetim tarafından belirlendiğinde, çalışanlar yüzeysel ya da derin davranış sergilemek zorunda kalmakta ve bu durum da çalışanlar üzerinde bir takım sonuçlar oluşturmaktadır. Hissedilen duygular ile gösterilmesi gereken duygular farklı olduğunda çalışanlar güçlükler yaşamaktadır (Hochschild, 1983:90). Örneğin bir otel çalışanı, kendisini zorlayan bir müşteriden rahatsız olduğu halde sempatik bir yüz ifadesi takınabilir. Kişi bu durumda müşteriye ya da işletmeye yardım etmek için değil işini kaybetmemek için gösterim kurallarına uymaktadır (Grandey, 2003: 87). Duygusal çelişki adı verilen bu durum bilişsel çelişki ile benzerlik göstermektedir. Gerçekte hissedilenle davranış arasındaki farkın sürdürülmesi uzun vadede kişinin üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu durumda kişiler bu baskıyı azaltabilmek için aradaki farkı kapatmaya çalışmaktadır, bunun için de seçilen yöntem genellikle hissedilenlerin değiştirilmesi şeklinde olmaktadır. Hochschild (1983) benlik ve hissedilenler arasındaki yabancılaşmanın yönetilmesi görevinin, çalışanlarda stres kaynağı oluşturduğunu belirtmektedir (Hochschild, 1983:90)

Ashforth ve Humphrey (1993) ise duygusal emeği; uygun duyguların (duygu gösterimi kuralları ile uyumlu) sergilenmesi şeklinde tanımlamaktadır. Onlar duygulardan ziyade, müşteriler tarafından direkt olarak algılandığını düşündükleri için daha çok davranışa odaklanmışlardır. Duygusal emeğin izlenim yönetimi biçimi olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993:90).

Onlara göre; duygusal emek kavramının hizmet işletmeleri çalışanları açısından ele alınmasını gerektiren bazı sebepler vardır. Öncelikli olarak müşterilerle iletişim halinde olan çalışanlar örgütün temsilcisi niteliğindedir. İkinci olarak, hizmet sunumu, hizmet personeli ile müşterilerin yüz yüze iletişimini içerir. Üçüncü olarak, bu iletişim çoğunlukla dinamik olduğundan müşterinin de eyleme dahil olmasıyla belirsizlik taşır. Son olarak, sunulan hizmet soyuttur ve bu durum hizmet kalitesini değerlendirmeyi zorlaştırır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90).

Morris ve Feldman (1996) ise duygusal emeği; kişiler arası etkileşimler esnasında, örgütçe istenen duyguların sergilenmesi için gerekli olan çaba, planlama ve kontrol şeklinde tanımlamışlardır. Buna göre duygusal emek; duygusal gösterim sıklığı, gerekli gösterim kurallarına karşı dikkat, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 989).

Duygusal gösterim sıklığı; duygusal emeğin üzerinde en çok çalışılan boyutu olmuştur. Müşteriler, çalışan davranışları aracılığıyla oluşturulan güven ve saygı gibi duygusal bağların kurulduğu örgütlerle daha fazla çalışma eğilimindedir. Dolayısıyla, bir iş rolü ne kadar sıklıkla uygun duygu gösterimleri gerektiriyorsa, bu duygu gösterimlerinin düzenlenmesi için örgütün talepleri o kadar fazla olmaktadır.

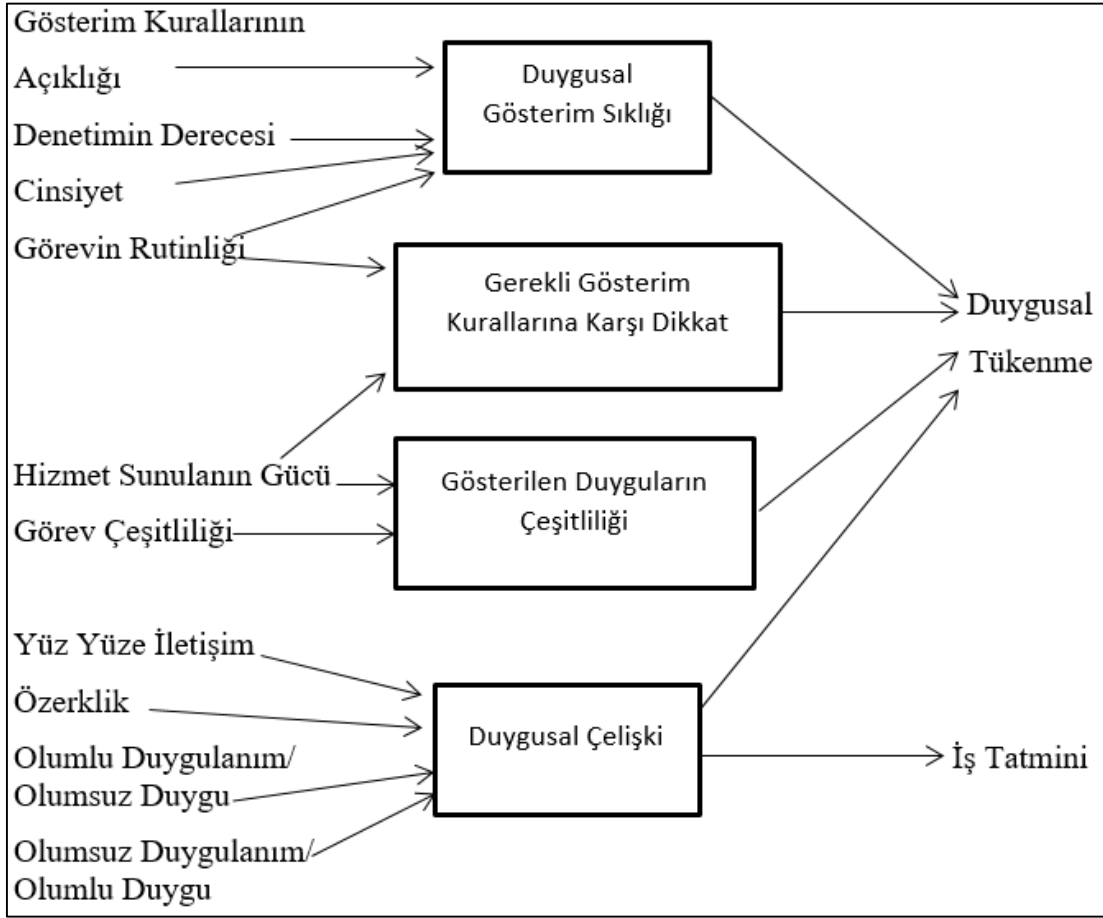
Gerekli gösterim kurallarına karşı dikkat unsuruna göre bir iş gösterim kurallarına karşı ne kadar fazla dikkat gerektirirse, çalışanlardan istenen psikolojik enerji ve fiziksel çaba o kadar fazla olacaktır. İstenen bu dikkat duygusal gösterimlerin süresi ve yoğunluğundan etkilenmektedir. Müşterilerle kısa süreli etkileşimlerde duygu gösterimleri için harcanan çaba düzeyi de oldukça azdır. Etkileşim süresi uzadıkça gerekli olan çaba ve duygusal emek artmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 989). İş stresi ve tükenmişlik ile ilgili Cordes ve Dougherty (1993) tarafından yapılan çalışma da bu önermeyi doğrulamaktadır. Onlara göre de müşterilerle daha uzun süreli etkileşimlerde bulunma tükenmişliği artırmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 621).

Duygusal gösterimlerin yoğunluğu ise bir duygunun ne kadar güçlü ve hangi büyüklükte yaşandığı veya ifade edildiği anlamına gelir. Hizmet sunumu sırasında müşterilerin davranışlarını değiştirebilen en önemli faktör olarak duyguların yoğunluğu gösterilmiştir, çünkü insanlar hizmet sağlayanların duygularının algılanan yoğunluğuna göre ikna da olabilir, gözü de korkabilir. Duygusal yoğunluğun taklit edilmesi kolay olmadığından, yoğun duygu gösterimi gerektiren iş rollerinin daha fazla derin davranış ve çaba gösterilmesine neden olabileceği öne sürülmüştür (Morris ve Feldman, 1996: 990).

Gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ne kadar fazlaysa, çalışanların harcayacağı duygusal emek o kadar fazla olacaktır. Örgütlerde gösterilmesi gereken duygular; olumlu, olumsuz ya da nötr olarak sınıflandırılır. Bazı işlerde gösterilen duyguların değişiklik göstermesi gerekebilir, örneğin bir öğretim üyesinin öğrencide

istek uyandırmak için olumlu, disiplini sağlamak için olumsuz, adaleti ve profesyonelliği göstermek için nötr duygular sergilemesi gerekebilir. Bu durumda duygusal emek miktarının bu duygu çeşitliliğinden etkileneceğini söylemek mümkündür (Morris ve Feldman, 1996:991).

Morris ve Feldman'ın (1996) önerdiği bir diğer boyut “*duygusal çelişki*”dir. Duygusal çelişki çalışmanın temel konularından olduğundan ileride detaylı bir şekilde açıklanacaktır. Morris ve Feldman'ın duygusal emek modeli Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. Morris ve Feldman'ın duygusal emek modeli

Kaynak: Morris ve Feldman,1996: 996

Duygusal emek üzerine çalışmış bir diğer araştırmacı olan Wharton (1999) ise kavramı şu şekilde tanımlamıştır; duygusal emek, işi müşterilerle birebir iletişim kurmayı gerektiren çalışanların örgüt tarafından uygun görülen duyguları gösterme çabasıdır. Ona göre; çalışanların duygu gösterimlerinin örgüt tarafından düzenleniyor

olması iki açıdan sorun teşkil etmektedir. Birincisi, çalışanların, müşterilerle kurdukları ilişkide o an ortaya çıkan durumlara uygun olarak davranmalarının engellenmesidir. Bunun yerine çalışanlardan örgüt tarafından hazırlanan komut dosyalarına uymaları beklenir. Diğer bir deyişle, çalışanların etkileşime yönelik eğilimleri örgüt tarafından uygun görülen bir yanıtla bastırılmış ya da değiştirilmiş olabilir. İkincisi ise; kurulan etkileşimin çıktıları karşılaştırıldığında işverenlerin ve çalışanların farklı çıkarlarının olmasıdır. İşveren açısından bakıldığında, çalışanların duygu gösterimleri araçsal bir amaca hizmet etmektedir. Çalışanlar açısından durum bazen böyle olmasa da, çalışanların çıkarları göz ardı edilebilmektedir (Wharton, 1999: 160:162).

Alicia A. Grandey (2000) ise Hochschild (1983), Morris ve Feldman (1996) ve Ashforth ve Humphrey'in (1993) çalışmalarını gözden geçirerek kendi duygusal emek tanımını geliştirmiştir. Grandey (2000) duygusal emeği; örgüt amaçlarının gerektirdiği duygu ve ifadelerin düzenlenmesi süreci olarak tanımlamıştır. Önceki modellerin yönetilen duyguların neden amaçlanan çıktılarla ilintili olması gerektiğini açıklamadığını öne sürmüş ve duygusal düzenleme teorisini oluşturmuştur. Duygusal düzenleme teorisini; bireylerin hangi duygulara sahip oldukları ve bu duyguları ne zaman ve nasıl ifade edeceklerini etkileyen bir süreç olarak tanımlamıştır (Grandey, 2000: 98).

Duygusal çelişkiye, duygusal emek ile ilgili çalışmalarda yer verilmiş ancak kavram, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Hochschild (1983) kavramı duygusal emeğin bir sonucu olarak ele almış ve kişilerin duygusal çelişki ile karşılaştıklarında bunu ortadan kaldırmak için iki farklı şekilde davrandıklarını öne sürmüştür. Duygusal çelişki çalışanlar üzerinde gerginliğe neden olur ve kişiler bu gerginliği azaltmak için ya hissetmediği şekilde davranarak diğer bir ifadeyle rol yaparak yüzeysel davranış sergilerler ya da istenilen duyguyu gerçekten hissederek derinlemesine davranış sergilerler (Hochschild, 1983: 90). Duygusal çelişki deneyimleri çeşitli çalışmalarda yüzeysel davranışın yerine kullanılmaktadır (Kruml ve Geddes, 2000; Tschan, Rochat ve Zapf, 2005), çünkü başarılı bir derin davranış durumunda çelişki durumunun çözüldüğü düşünülmektedir (Wegge, Van Dick ve von Bernstorff, 2013: 598). Daha sonra yapılan bazı çalışmalarda duygusal çelişki, duygusal emeğin bir boyutu olarak ele alınmış (Kruml ve Geddes, 2000; Morris ve

Feldman, 1996), bazılarında ise bağımsız değişken olarak kullanılmıştır (Abraham, 1998a).

Duygusal çelişkiyi duygusal emeğin bir boyutu olarak ele alan Kruml ve Geddes (2000) kavramı çalışanların gerçek duyguları ile sergiledikleri duyguları uyumlu hale getirme derecesi olarak tanımlanmıştır. Bu boyut Hochschild'ın çalışmasındaki “pasif derin davranış” ve “yüzeysel davranış” boyutları ile benzerlik göstermektedir. Hizmet sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre duygusal emeğin sonuçlarının sağlıklı olup olmaması duyguların nasıl gösterildiğine bağlıdır. Çalışanlar gösterdikleri duyguları gerçekten hissetmeyi öğrendiklerinde bu durum onlar için daha sağlıklı hale gelmektedir. Buna karşılık müşterilerle olan ilişkilerinde gerçekten hissetmediği duygular sergileyenler; duygusal tükenme, müşterilerle alay etme ve işlerine bağlılıkta azalma riskleriyle karşı karşıyadır ve işlerinde daha az başarılı olurlar (Kruml ve Geddes, 2000: 187-188). Morris ve Feldman (1996) benzer şekilde gerçekten hissedilen duygularla örgüt tarafından gösterilmesi istenen duygular arasında fark olduğunda yani duygusal çelişki yaşandığında, kişilerin gösterim kurallarına uymasının daha zor hale geldiğini öne sürmektedir.

1.4.1.1.Duygusal Çelişkinin Öncülleri

Morris ve Feldman (1996) çalışmalarında duygusal çelişkinin öncüllerinin; etkileşimin biçimi, özerklik ve duygusallık olduğunu iddia etmişlerdir. Abraham'a (1998b) göre ise duygusal çelişkinin öncülleri özerklik ve duygusallıktır.

1.4.1.1.1. Etkileşim Biçimi

Etkileşim biçimi; çalışanların müşterilerle nasıl bir iletişim kurduğunu ifade eder. Çalışanların iş rolleri yüz yüze etkileşimi gerektirdiğinde, çalışanların duygusal gösterimlerini daha fazla kontrol etmeleri gerekmektedir. Çünkü hem sözel ifadeler hem de yüz ifadeleri istenildiği gibi düzenlenmelidir. Dolayısıyla, çalışanların müşterilerle yüz yüze gelmediği durumlarda daha az duygusal çelişki hissedileceği öne sürülmüştür (Morris ve Feldman, 1996: 999).

1.4.1.1.2. Özerklik

Özerklik, işin çalışana işini nasıl yapacağı ve nasıl programlayacağı konusunda özgürlük ve takdir hakkı tanıma derecesidir (Hackman ve Oldham, 1975: 162). Hizmet

işletmeleri bağlamında bakıldığında ise özerklik, çalışanların gösterim kurallarını kendi kişiler arası ilişki tarzlarına uyarlama imkanına sahip olup olmadıklarını ifade etmektedir. Buna göre çalışanların özerkliğe sahip olduğunda duygusal emeğin olumsuz etkilerinden daha az etkilendikleri ileri sürülmüştür (Morris ve Feldman, 1996: 999). Özerk bir ortamda, kişiye örgütsel normlarda ve kabul etmediği gösterim kurallarında değişiklik yapması için takdir hakkı tanındığından duygusal çelişkinin azalacağı öne iddia edilmektedir (Abraham, 1998a: 144).

1.4.1.1.3. Duygulanım

Duygulanım, belirli bir ruh halini deneyimlemek için genel bir eğilimi ya da nesnelere belirli bir şekilde ya da belirli duygularla tepki vermeyi ifade eder. Olumlu duygulanım, kişinin ne kadar aktif ve istekli olduğunu yansıtır. Olumsuz duygulanım ise; öfke, hakaret, korku ve aşağılama gibi olumsuz ruh hallerini kapsamaktadır. Olumsuz duygusal gösterim gerektiren gösterim kuralları olduğunda olumlu duygulanımın duygusal çelişki üzerinde olumlu yönde ilişkili olduğu, olumlu duygusal gösterim gerektiren gösterim kuralları olduğunda olumsuz duygulanımın duygusal çelişki üzerinde olumlu yönde ilişkili olacağı ileri sürülmüştür (Morris ve Feldman, 1996: 1000).

1.4.1.2. Duygusal Çelişkinin Sonuçları

Duygusal çelişkinin içsel bir durum olduğu iddia edilmiş (Mann, 1999: 349) ve bilişsel çelişkiyle benzerlik gösterdiği, bu bakımdan uzun dönemde kişide strese neden olabileceği ileri sürülmüştür (Hochschild, 1983: 90). Duygusal çelişkinin sonuçları hem teorik hem de ampirik çalışmalarda incelenmiş ve aşağıda derlenmiştir.

1.4.1.2.1. Psikolojik İyi Oluş

Duygusal çelişkinin etkilerinin, duygusal gösterim kurallarının içselleştirilmesine bağlı olduğu öne sürülmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 32). Çalışanlar gerçek duygularıyla örgütün kendilerinden göstermelerini beklediği duygular çeliştiğinde eğer istenen bu duyguları kabul etmişlerse, iyi niyetli bir şekilde rol yapabilirler (Abraham, 1998b: 241). Bununla birlikte, kuralları içselleştirmeden kötü niyetli bir şekilde rol yapan çalışanların kurallara ancak yakın bir şekilde nezaret edildiklerinde uyacakları iddia edilmiştir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 32). İyi niyetli olarak rol yapmanın çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu

düşünülmektedir. Hochschild (1983) çalışmasında, müşterilere dostça davranmanın önemini kabul eden, fakat içten içe yolculara karşı hissettiği nefreti saklayan uçuş görevlilerinin zihinsel sağlığının olumsuz yönde etkilendiğini belirtmiştir.

Kötü niyetli olarak rol yapmanın ise daha ciddi olumsuz sonuçlara neden olduğu iddia edilmiştir. Rol teorisi kapsamında duygusal çelişkinin kişi rol çatışmasının bir biçimi olduğu öne sürülmüştür. Böylesi bir çatışmada kişinin tepkisi ile kendisinden beklenen duygu gösterimlerinin düzeyi çelişmektedir. Kişi kurallara uymayı kabul ederse, iki yüzlülük duygusuyla karşı karşıya kalabilir. Kişi kurallara uyma konusunda direnç gösterirse, örgütsel baskı kişi durumu kabul edene kadar kademeli olarak artırılabilir. Her iki durumda da kişinin psikolojik iyi oluş hali zarar görebilir (Adelmann, 1989: 11). Pugh ve diğerleri (2011) hizmet sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal çelişkinin çalışanın iyi oluş hali üzerinde olumsuz yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

1.4.1.2.2. Örgütsel Bağlılık

Bilişsel çelişki kuramının duygusal çelişki, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi açıkladığı ileri sürülmüştür. Çelişki kuramına göre her çalışan kendisinden beklenen çıktıların kalitesini karşılaştırabilmek için bir referans noktasına sahiptir. Beklentilerle çelişen, onlarla uyumlu olmayan, öngörülemeyen duygusal beklentileri karşılama ihtiyacını içeren gerçek çıktılar ise bu referans noktasının altında kalmaktadır. İşte bu beklenen ve gerçekleşen çıktılar arasındaki farklılık iş tatminsizliği ile sonuçlanmaktadır. Kişinin iş tatminsizliği hissetmesinin ise işten yabancılaşmasına ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olacağı ifade edilmiştir (Abraham, 1998: 137).

1.4.1.2.3. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenmenin stresle ilgili spesifik bir tepki olduğu öne sürülmüş ve kavram tükenmenin anahtar bileşenleri arasında yer almıştır. Duygusal tükenme; özellikle başka insanlara yardım eden insanlar üzerindeki duygusal, psikolojik ve aşırı olabilecek talepler nedeniyle kişinin enerjisinin azalması durumu olarak tanımlanmıştır (Jackson, Turner ve Brief, 1987: 2). Duygusal çelişki rol çatışmasının bir biçimi olarak düşünülmüştür (Rafaeli ve Sutton, 1987: 32). Rol çatışması kişinin ihtiyaç ve değerleri ile rol setindeki diğer kişilerin talepleri arasındaki çatışmayı

içermektedir. Yapılan çalışmalarda duygusal tükenmenin önemli öncüllerinden birinin rol çatışması olduğu ileri sürülmüştür (Lee ve Ashforth, 1993: 373). Kişinin rol çatışmasından dolayı yaşadığı stres iki tepkiye neden olabilir. Katı bir zihinsel yapıya sahip olan bir kişi; gösterim kuralları ile kendi standartlarının örtüşmemesini kurallardaki sapmalara bağlayabilir. Tersine, daha rahat bir kişi duygusal çelişki kaynaklarını içselleştirerek bunun kendi kişisel zayıflıklarından kaynaklandığını düşünebilir her iki durumda da örgütün talepleri ile kişinin deneyimlediği arasındaki uyumsuzluk duygusal çelişki yaratır (Abraham, 1998a: 138).

Bakker ve Heuven (2006 :423) hemşireler ve polis memurları üzerinde yaptıkları çalışmada duygusal çelişkinin duygusal tükenme üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Karatepe ve Aleshinloye (2009: 349) ise Nijerya’da otel işletmeleri çalışanları üzerinde bir araştırma yürütmüşlerdir. Bu araştırmanın sonuçları da duygusal çelişkinin duygusal tükenme üzerindeki olumlu etkisini kanıtlamıştır.

1.4.1.2.4. İş Tatmini

İş tatmini kişinin işini sevmeye derecesi şeklinde tanımlanmıştır (Diamond, 2005: 38). Kişi örgüt uyumu teorisi ile bağlantılı olarak, bazı çalışanların örgütün göstermelerini istediği duyguları göstermekten memnun olmayabileceği öne sürülmüştür. Bazı durumlarda çalışanların duygusal emek harcarken duygusal hissizlik yaşayabileceği vurgulanmıştır. Rutter ve Fielding (1988: 291) yaptıkları çalışmada duygusal çelişkinin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Grandey (2000) yüzeysel davranışın kişinin duygularını gönülsüz olarak yönetmek zorunda kaldığından ve olumlu duygu gösterimlerini yapay olarak sürdürmek zorunda kaldığından kişiyi rahatsız eden bir deneyim olduğunu, bu nedenle de bu kişilerin daha fazla stres yaşadıklarını ve iş memnuniyetsizliklerinin daha yüksek olduğunu iddia etmiştir. Lee ve diğerleri (2016: 139) hizmet sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında bu önermeyi doğrulamışlardır.

1.4.2. Kişiler Arası Çatışma

Özellikle iş yaşamında kişilerin görevlerini yerine getirirken; farklı deneyimlere, değer, düşünce ve yöntemlere sahip olmalarından dolayı anlaşmazlık yaşamalarının doğal bir süreç olduğu öne sürülmüştür (Martinez-Corts vd., 2011:118).

Çatışma doğal bir süreç olarak bilinmektedir ancak literatüre bakıldığında kavramın tanımını yapmanın bu kadar kolay olmadığı görülmektedir.

Mack ve Snyder (1957) çatışma için tek bir tanım vermenin doğru olmayacağını söyleyerek bir derleme yapmış ve çatışmayı tanımlamaya çalışmışlardır. Çalışmalarında çatışmanın olabilmesi için öncelikli olarak en az iki tarafa ihtiyaç olduğunu, çatışmanın bir rol ya da kaynak yoksunluğunda ortaya çıkabileceğini, çatışmacı davranışların karşı tarafı yok etmek, incitmek, önlemek ya da kontrol etmek için geliştirildiğini, çatışmanın taraflar arasında etkileşim gerektirdiğini, çatışma ilişkilerinin her zaman kıt kaynaklar ve roller üzerindeki kontrolü sağlama ya da kişilerin davranışlarını çeşitli yönlerden etkileme çabalarını içerdiğini ve önemli sonuçları olan temel sosyal etkileşim süreci olduğunu öne sürmüşlerdir (Mack ve Snyder, 1957: 218-219).

Örgütsel çatışma üzerine araştırma yapan Pondy (1967) ise çalışmasında çatışmanın bir süreç olarak ele alınması gerektiğinden bahsetmiştir. Ona göre çatışmanın (1) gizli çatışma (koşullar), (2) algılanan çatışma (bilis), (3) hissedilen çatışma (duygulanım), (4) açık çatışma (davranış) ve (5) çatışma sonrası (koşullar) olmak üzere beş aşaması vardır. (Pondy, 1967: 300).

Thomas (1992), özellikle Mack ve Snyder'in (1957) çok kapsamlı anlatımına ve Pondy'nin (1967) konuyu bir süreç olarak almasına karşılık daha kesin bir tanıma ihtiyaç duyulduğunu söylemiş ve çalışmasında çatışmayı, taraflardan birinin kendisiyle ilgili bir konuda engellendiğini ya da engellenmek üzere olduğunu algılamasıyla başlayan süreç olarak tanımlamıştır (Thomas, 1992: 267).

Hocker ve Wilmat (1985: 3) ise çatışmayı, birbirine bağımlı en az iki taraf arasında taraflardan birinin hedeflerine ulaşmasıyla ilgili bir müdahale potansiyeli gördüğünde, kaynakların kıt olduğu durumlarda ve tarafların birbiriyle uyum göstermeyen hedefleri olduğunda gösterilen çaba olarak tanımlanmıştır.

Örgütsel boyutta ise çatışmalar çeşitli açılardan ele alınmıştır. Taraflarına göre çatışmalara bakıldığında, çatışmaların beş türde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanmıştır (Koçel, 2014: 761);

- Kişilerin kendi içlerindeki çatışmalar
- Kişiler arası çatışmalar
- Kişiler ve gruplar arası çatışmalar

- Grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar
- Örgütler arası çatışmalar

Grup içi çatışma; görev ile ilgili çatışma ve ilişkiye dayalı çatışma olmak üzere iki farklı başlık altında incelenmiştir. Görev ile ilgili çatışma; sürdürülen görev üzerinde grup üyelerinin anlaşmazlığa düşmesi, bakış açılarının ve fikirlerinin farklı olması şeklinde tanımlanmıştır. İlişkiye dayalı çatışma ise grup üyeleri arasında gerilim, düşmanlık ve rahatsız edici durumları içeren anlaşmazlıkların olması durumu olarak tanımlamıştır (Guetzkow ve Gyr, 1954: 369; Jehn, 1995: 258; Priem ve Price, 1991: 210).

Kişiler arası çatışma; birbirine bağlı ilişkiler içerisinde olan bireyler ve / veya gruplar arasında meydana gelen ve çeşitli durumsal (kıt kaynaklar gibi) ve kişisel (örneğin; çatışma geçmişi, kişiler arası çeşitlilik gibi) koşullar altında ortaya çıkma olasılığı daha yüksek olan dinamik bir süreç olarak tanımlanmıştır (Hartwick ve Barki, 2004: 4-5). Başka bir tanıma göre kişiler arası çatışma, kişiler arasındaki gizli düşmanlık, öfkeli etkileşimler ve sözlü saldırganlık içeren olumsuz karşılaşmalardır (Keenan ve Newton, 1985: 154). Kişiler arası çatışmanın; işletme içerisinde çalışanlar arasındaki, küçük anlaşmazlıklardan, birbirlerine fiziksel saldırı uygulamalarına kadar gidebileceği öne sürülmüştür. Ayrıca çatışma durumunun endişe, depresyon ve hayal kırıklığı gibi çeşitli duygusal tepkilerle ilgili olabileceği düşünülmüştür. Kısa dönemde hayal kırıklığı hissine yol açabileceği, zaman içerisinde kişinin diğerleriyle iyi geçinememesi sonucu işe gelmekte kaygı yaşayabileceği ve depresyon duygularını tetikleyebileceği iddia edilmiştir (Spector ve Jex, 1998: 357-358).

Kişiler arası çatışma farklı şekillerde tanımlansa da, çatışma tanımlarında genel özellikler mevcuttur. Bunlar; anlaşmazlık, müdahale ve negatif duygulardır. Anlaşmazlık; tarafların amaçları, hedefleri, düşünceleri, çıkarları, ihtiyaçları ve değerleri arasında farklılık olduğunda ortaya çıkar. İkinci olarak; tartışma, münakaşa, rekabet, politik manevra, arkadan vurma, saldırganlık, düşmanlık ve yıkım gibi birçok farklı davranış kişiler arası çatışma ile ilişkilendirilmiştir. Bu tür davranışlar tipik bir çatışma olsa da her zaman çatışmanın varlığını ima etmezler. Sadece bir tarafın davranışları, diğer tarafın çıkarlarına, amaçlarına ya da hedeflerine ulaşmasına müdahale ettiğinde veya buna karşı çıktığında çatışmanın varlığından söz edilebilir. Son olarak, kişilerarası çatışma ile ilişkilendirilen olumsuz duygular ise; korku,

kıskançlık, öfke, kaygı ve hayal kırıklığıdır (Hartwick ve Barki, 2004: 5). Buradan yola çıkarak, Hartwick ve Barki (2004: 4) kişiler arası çatışmayı şöyle tanımlamıştır; kişiler arası çatışma; karşılıklı bağımlı tarafların algıladıkları anlaşmazlıklar ve hedeflerine ulaşmada müdahale olması nedeniyle olumsuz duygusal tepkiler deneyimledikleri için ortaya çıkan dinamik bir süreçtir.

Örgütlerde; görev çatışması, ilişki çatışması ve süreç çatışması olmak üzere üç tür kişiler arası çatışma olduğu belirtilmiştir (Jehn ve Bendersky, 2003: 199). Görev çatışması ve ilişki çatışmasının farklı koşullar altında ortaya çıktığı ve yok olduğu iddia edilmiştir (Guetzkow ve Gyr, 1954: 369). Görev çatışması, grup üyelerinin hedefler, kilit karar alanları, prosedürler ve eylemler için uygun seçimler gibi görevle ilgili konularda yaşanan anlaşmazlık durumudur. Örgütlerdeki çatışmaların çoğunlukla görev çatışmalarından kaynaklandığı iddia edilmiştir (Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999: 2). Çalışanların bu tip çatışmaları; iş çatışması, iş anlaşmazlıkları ve görev sorunları olarak tanımladıkları görülmektedir (Jehn ve Bendersky, 2003: 200). Görevle ilgili çatışmalar, grup üyeleri arasında gerginliğe, düşmanlığa ve mutsuzluğa ve gelecekte birlikte çalışma isteksizliğine de neden olabilir (Jehn, 1995: 259). Görev çatışmalarının her zaman olumsuz sonuçlara yol açmadığı, takım performansını artırdığı ve bazı durumlarda faydalı olduğu iddia edilmiştir (Jehn, 1994: 223; Jehn, 1995: 256). Baron (1991) görev çatışmalarının kişilerin yeni fikirler ve yaklaşımlar geliştirmesi konusunda insanları cesaretlendirdiğini öne sürülmektedir.

İlişkiye dayalı (duygusal) çatışmalar ise; doğrudan görevle ilgili değildir; bu çatışmalar, grup üyeleri arasında düşmanlığa neden olabilecek kişiler arası uyuşmazlıklar olduğunda ortaya çıkar. Bu uyuşmazlıklar fikir ya da görevle ilgili olmayan konularda tercih farklılıkları olabileceği gibi kişilik farklılıkları da olabilir. İlişkiye dayalı çatışmalar aynı zamanda; öfke, hayal kırıklığı ve huzursuzlukla kendini gösteren çatışmalar, kişiler arası gerginlikler veya kişilik çatışmaları şeklinde ortaya çıkabilir. Kavramsal olarak, bu tür çatışmaların performansla olumsuz yönde bir ilişkisi olduğu ve görev çatışmasından daha zıt bir etkiye sahip olduğu öne sürülmüştür. İlişkiye dayalı bir çatışmanın varlığında; bilişsel yük artmakta ve bu durum bilişsel esneklik ve yaratıcı düşünciyi etkileyerek, performansı düşürmektedir. Ayrıca, ilişki çatışması yaşayanların zamanlarının çoğunu bu çatışma sorunlarını çözmeye harcadığı düşünülmektedir (Williams, 2011: 151).

Bazı durumlarda bu iki çatışma türünün kesişebileceği ve birbirini etkileyebileceği ileri sürülmüştür. Kişisel anlaşmazlık algılanırsa, görev çatışması ilişki çatışmasına dönebilmektedir. Bakış açıları veya düşünceler hakkındaki yanlış atıflar, bireyin kendi yeterliliğine meydan okunduğunu varsaymasına ve ilişki çatışmasının ortaya çıkmasına neden olabilir. Benzer şekilde çözülmemiş bir ilişki çatışması da, görev çatışmasına neden olabilmektedir. Altta yatan kişisel sorunlar iletişimin içerisine karışarak görevle ilgili süreçleri bozabilmektedir (Williams, 2011: 152).

Süreç çatışmaları ise; belirli görevleri tamamlamak için gerekli olan araçlarla ilgilidir. Görevin içeriği veya özü ile ilgili değil, göreve ulaşma stratejileri ile ilgilidir. Bir takımın nasıl oluşturulacağı ve kimin neyi yapması gerektiği ile ilgili tartışmalar, kaynaklar hakkındaki anlaşmazlıklar ve görevlerin nasıl verimli bir şekilde planlanacağına dair çatışmalar buna örnek olarak gösterilebilir (Jehn ve Bendersky, 2003: 201).

1.4.2.1. Örgütlerde Kişiler Arası Çatışmaların Nedenleri

Örgütlerde kişiler arası çatışmaların nedenleri dört başlık altında toplanmaktadır.

Kişisel farklılıklar; kişiler farklı sosyalizasyon süreçleri, aile gelenekleri ve kültürleri nedeniyle kendilerine özgü bir arka plana sahiptir. Grup üyeleri, aynı eğitim, değerler ve aile arka planına sahip olmadığında; farklı inanç yapılarına, önceliklere ve gelecekle ilgili farklı varsayımlara sahip olacakları düşünüldüğünden bu durum çatışmaların en önemli kaynağı olarak görülmüştür. Grup içerisinde çeşitlilik arttıkça, görev çatışmalarının da artacağı öne sürülmektedir (Luthans, 2011: 292; Pelled vd., 1999: 2).

Bilgi eksikliği; bir diğer çatışma nedeni olarak gösterilmiştir. Bu durum örgütteki iletişim sorunlarından kaynaklanabilir. Yanlış ya da eksik bilgilendirme bu tür çatışmalara neden olabilmektedir.

Kişiler arası çatışmaların bir diğer nedeni; *rol uyumsuzluğudur*. Bu tür kişiler arası çatışmalar; hem bireyin kendi rol çatışmasından hem de gruplar arası çatışmadan kaynaklanabilir. Günümüzün yatay organizasyonlarında yöneticilerin büyük ölçüde birbirine bağlı işlev ve görevleri bulunmaktadır. Ancak, bu yöneticilerin bireysel olarak rolleri birbirleri ile uyumsuz olabilmekte bu da çatışmalara yol açabilmektedir.

Çevresel stres de kişiler arası çatışmanın bir diğer nedeni olarak gösterilmiştir. Kişiler arası çatışmanın; kıt ve azalan kaynakların bulunduğu, rekabetçi başkaların ya da yüksek derecede belirsizliğin olduğu stresli bir ortamda daha da güçlenebileceği öne sürülmüştür (Luthans, 2011: 292-293).

1.5. Otel İşletmelerinde İş Kaynakları

Otel işletmeleri yapısı gereği stresli bir ortama sahiptir ve kendine özgü iş talepleri çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Bu iş talepleri ortadan kaldırılamayacağına göre, taleplerin neden olabileceği olumsuz etkinin nasıl azaltılacağı üzerine düşünülmelidir. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli; kaynakların korunması teorisini esas alarak bu etkilerin iş kaynakları ile azaltılabileceğini öne sürmüştür. İş kaynakları; iş taleplerinin ve onlarla ilgili fiziksel ve psikolojik maliyetlerin etkisini azaltan, iş hedeflerine ulaşmada işlevsel olan, kişisel gelişim ve öğrenmeyi destekleyen, işle ilgili fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel unsurlar olarak tanımlanmıştır. İş kaynakları, sadece yüksek iş talepleri için gerekli değildir, hem içsel hem de dışsal motivasyonu artırdığı düşünüldüğünden, kişi için de önemlidir (Bakker ve Demerouti, 2008: 211).

Bu bilgiler ışığında otel işletmeleri çalışanlarını olumsuz etkileyeceği ve iş talebine dönüşeceği düşünülen, duygusal çelişki ve kişiler arası çatışmanın hangi iş kaynakları kullanılarak bu olumsuz etkisinin azaltılacağı araştırılmıştır. De Jonge ve Dormann (2003) iş kaynakları, onlarla eşleşen iş talepleri ile daha etkin bir şekilde azaltılabilmektedir. Buna göre; iş talepleri ve kaynakları bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak üçe ayrılarak incelenmelidir. Bilişsel talepler bilişsel kaynaklar ile, duygusal talepler duygusal kaynaklar ile, fiziksel talepler ise fiziksel kaynaklar ile eşleştirilirse etkileşim etkisinin daha fazla olacağı iddia edilmiştir (de Jonge, Dormann ve van den Tooren, 2008: 70-71). Duygusal çelişki ve kişilerarası çatışmanın olumsuz etkilerini azaltabilecek iş kaynakları belirlenmeye çalışılırken bu görüş göz önünde bulundurulmuştur. Her iki talep de duygusal olduğundan, bu taleplerin olumsuz etkilerini azaltılabileceği düşünülen kaynaklar da duygusal kaynaklardan seçilmiştir. Bu bakımdan özerkliğin duygusal çelişki ile yönetici desteğinin ise kişiler arası çatışma ile gireceği etkileşim sonucu bu olumsuz etkinin azalacağı düşünülmektedir.

1.5.1. İş Özerkliği

Bir çalışanın kendi işinde sahip olduğu özerklik ya da kontrol, iş yaşamının kapsamlı bir şekilde araştırılmış önemli konularından biridir. Özerklik; stres modellerinin (Karasek, 1979) ve iş dizaynı teorisinin (Hackman ve Oldham, 1980) merkezinde bulunmaktadır. Ayrıca, iş kontrolü ve onunla ilgili kavramların, çalışanın potansiyelini serbest bırakmak ve performansını artırmak açısından önemli olduğu, yönetim literatüründe kabul edilmiştir (Jones ve Fletcher, 2003: 121).

İş özerkliği; işin, işin programlanmasında ve gerçekleştirilmesinde kullanılan prosedürlerin belirlenmesinde kişiye önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağlama derecesi olarak tanımlanmıştır (Hackman ve Oldham, 1976: 258). Kavram, çalışanların kendi işlerini planlamak, kararlar almak veya hedeflere ulaşma yollarını belirlemek için ne oranda özgürlüğe ve kontrole sahip olduklarını ifade etmektedir (Luthans, 2011: 181)

Özerklik; kişinin bütünleşmiş benlik duygusuyla uyumlu faaliyette sahip olma isteğini ve deneyimlerini ve davranışlarını kendisinin düzenlemek istemesini ifade eden iradeye atıfta bulunmaktadır. Bu bakımdan özerkliğin; bütünleşme ve özgürlük deneyimiyle ilgili olduğu ve sağlıklı insanın da en temel yönü olduğu öne sürülmüştür (Deci ve Ryan, 2000: 231).

Breaugh (1985), özerkliğin üç farklı yönü olduğunu öne sürmüştür. Çalışma yöntemi özerkliği, işin yürütülmesinde kullanılan prosedürler ve yöntemlerle ilgili takdir yetkisinin derecesini ifade etmektedir. İş planlama özerkliği; faaliyetlerin planlanması, sıralanması veya zamanlaması üzerindeki kontrolün kapsamıdır. İş kriterleri özerkliği ise çalışanların performanslarını değerlendirme kriterlerini belirleyebilme derecesini tanımlamaktadır (Breaugh, 1985: 556).

1.5.1.1. Karasek'in Talep – Kontrol Modeli

İş kontrolü, mesleki stres modellerinde ele alınmıştır. Bunlardan en bilineni Karasek'in Talep-Kontrol Modeli'dir. Karasek (1979. 289) kişinin iş kontrolünü, iş karar serbestliği olarak isimlendirmiş ve çalışanların, işleri ve görevleri üzerindeki potansiyel kontrolleri olarak tanımlamıştır. Model; yüksek iş talepleri ve kontrolün stres, iş tatmini ve öğrenme üzerindeki etkisini açıklamaktadır. İş talepleri; niceliksel iş yükü ya da rol çatışması olarak, kontrol; kişinin iş görevlerini nasıl tamamlayacağı

konusunda karar alma gücü olarak, stres ise; fizyolojik semptomlar ve kardiyovasküler hastalıklar olarak ölçülmüştür (Kain ve Jex, 2015: 240).

Bu modelin temel özelliği; talepler ve kontrolün kombinasyonunun hem fiziksel hem de psikolojik stresi tahmin edebileceğini öne sürmesidir. Taleplerin yüksek, kontrolün düşük olduğu durumda, bunun çalışan üzerinde negatif etkiye sahip olacağı öne sürülmüştür. Modele göre iki değişken artırıcı etkiye sahiptir. Modelin bir diğer hipotezi değişkenlerin etkileşim etkisine sahip olduğudur. Buna göre, yüksek talep ve düşük kontrolün kombinasyonu, basit artırıcı etkiden daha fazla strese neden olur. Etkileşim etkisi söz konusu olduğunda, iş yükü azaltılmadan çalışanın işi üzerindeki kontrolü artırılarak stres azaltılabilecektir (Jones ve Fletcher, 2003: 122).

Model, iş talepleri ve kontrolünün farklı kombinasyonlarına göre, işleri dört çeşide ayırır. Modele göre çalışan, en fazla fiziksel semptomları, yüksek taleplere ve düşük kontrole sahip olan yüksek stresli işlerde gösterir. "Yüksek stresli" işlerin sağlığa bu kadar zararlı olmasının başlıca nedenleri; yüksek taleplerin ve düşük kontrolün, bireyin belirli bir zaman diliminde işi tamamlama ve işini istedikleri gibi yerine getirme yeteneğini engellemesidir. İnsanların gerçekleştirecek çok fazla görevi olduğunda ve bunları nasıl gerçekleştirecekleri konusunda çok az kontrolleri olduğunda, bu görevlere sürekli olarak yüksek miktarda bilişsel kaynak ayırırlar, bu da yüksek düzeyde fizyolojik uyarılma ve artmış kardiyovasküler ve sinir sistemi gerginliği ile sonuçlanır. Talep-Kontrol Modeli üzerine yapılan çok sayıda araştırma, "yüksek stresli" işlerin etkilerine odaklanmış olsa da, iş taleplerinin ve iş kontrolünün diğer kombinasyonları da önemlidir. Örneğin, onlara yetkinliklerini, öz yeterliklerini, beceri gelişimlerini ve kişisel gelişimlerini artırabilmeleri için fırsat veren zihinsel taleplere sahip olduklarından, aktif işler olarak adlandırılan, yüksek taleplere ve yüksek kontrole sahip işlerde çalışanların memnuniyet düzeyleri daha yüksektir (Kain ve Jex, 2015: 240-241)

Karasek (1979) "pasif işler" in de genel aktivitede ve genel problem çözme aktivitesinde bir azalmaya yol açtığını öngörmektedir. Dolayısıyla, pasif işler iş tatminsizliği ile ilişkilidir (Karasek, 1979:297).

1.5.1.2. İş Özellikleri Modeli

Özerklik kavramı, Maslow (1970) ve Herzberg'in (1959) çalışmalarında üstü kapalı olarak kullanılmıştır. Bununla birlikte, iş tasarımı araştırmalarında iş özellikleri

modeli ve modelin ölçüm aracında, kilit bir noktada yer almıştır (Jones ve Fletcher, 2003: 123-124).

İş özellikleri modeli; işin, üç psikolojik duruma neden olan beş temel özelliğe sahip olduğunu öne sürmektedir; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geribildirim. İşin bu boyutları ile psikolojik durumlar ve psikolojik durumlar ile çıktılar arasındaki ilişkiler kişisel gelişim ihtiyacının gücü tarafından düzenlenmektedir. Üç psikolojik durumun; işin anlamlılığı, işin çıktıları için duyulan sorumluluk ve iş aktivitelerinin sonuçlarının bilinmesi olduğu belirtilmiştir (Hackman ve Oldham, 1976: 255). Buradaki özerklik, Karasek'in karar yetkisi kavramına benzemektedir ve işin nasıl yapılacağına karar verme özgürlüğü, kişinin kendi takdirini kullanma fırsatı ile ilgili öğeleri içermektedir. İşin genel motive edici potansiyelinin hesaplanmasında, özerklik ve geribildirim özellikle önemli olduğu ve üç psikolojik durumla da eşit derecede ilişkili olduğu belirtilmiştir (Jones ve Fletcher, 2003: 124).

Buna göre, iş özerkliği kavramı çalışanların tutum ve inançlarıyla tutarlı bir şekilde davranabilmeleri için temel bir gereklilik olarak görülebilir. İş özerkliği, çalışanların işlerini yapma biçimlerini belirleme konusunda ne ölçüde bağımsızlık ve özgürlüğe sahip olduklarıdır (Spreitzer, 1995: 1443). Bell ve Mengüç (2002) çalışmalarında, çalışanların belirlenen rollerden sapmalarını gerektiren örgütsel vatandaşlık davranışının yerine getirilmesi için özerk bir çalışma ortamının gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir. Özellikle, katı davranışsal kontrolleri gevşetmek, çalışanların, işletmeye fayda sağlayan davranışlarla özellikle destekleyici kurumsal ilişkilere karşılık vermelerine olanak tanımaktadır. Benzer şekilde, bir dereceye kadar iş özerkliği, çalışanların olumlu veya olumsuz davranışlarla yanıt vererek kuruluşla özdeşleşme düzeylerine göre hareket etmelerine izin verir (Bell ve Mengüç, 2002: 136).

1.5.1.3. Özerk Duygu Kontrolü

Bu araştırmada özerklik, duygusal emek çalışanlarının çalışırken göstermek zorunda oldukları duygular üzerindeki kontrolleri olarak ele alınmıştır. Tolich (1993) süpermarket çalışanlarının performansı ile ilgili yaptığı nitel çalışmada, çalışanın duygu gösterimi üzerinde kontrole sahip olup olmamasının duygusal emeğin en önemli konularından biri olduğunu vurgulamıştır. Düzenlenmiş duygu yönetimi ile

özerk duygu yönetimini birbirinden ayırmıştır. Düzenlenmiş duygu yönetimi, duyguların yönetiminin başka birisi tarafından gerçekleştirilmesidir. Özerk duygu yönetimi ise; duyguların gösterimi ile ilgili iş kontrolünün kişinin kendisi tarafından gerçekleştirilmesidir (Tolich, 1993: 378).

Zapf ve diğerleri (1999) ise duygu kontrolünü; duyguların ifade edilmesi ile ilgili bir çeşit iş kontrolü olarak tanımlamışlardır. Etkileşim kontrolü ise gösterilmesi gereken duyguların olduğu temel sosyal ilişkiler ile ilgilidir. Duygu kontrolü, bir çalışanın istenen duyguyu gösterip göstermeyeceğine ne ölçüde karar verebileceğini ifade etmektedir. Gösterim kuralları katı olduğunda duygu kontrolü düşük olacaktır. Örneğin; restoranlarda garsonlar belirli gösterim kurallarını takip etmek zorunda olabilirler ancak garsonların ne sıklıkla ve hangi durumlarda bu kurallardan sapabilecekleri konusunda yetkilendirilmeleri farklılık gösterebilir. Sosyal ilişki kontrolü ise; çalışanın müşterilerle olan ilişkilerindeki etki derecesi olarak tanımlanmaktadır. Duygusal çelişki ortaya çıktığında, iş kontrolünün düzenleyici etkisinin söz konusu olabileceği öne sürülmüştür (Zapf vd., 1999: 379). Kontrol, hissedilen duyguların gösterilmesine izin vermeli veya çalışanların gerekli duyguları gösteremeyeceklerini düşündükleri durumlardan kaçınmalarını sağlamalıdır (Zapf vd., 2001: 532).

1.5.2. Algılanan Yönetici Desteği

Sosyal destek; stresli durumlarla başa çıkmada duygusal güvence, gerekli bilgi veya araçsal yardım sağlayan arkadaşlıkların veya yardımsever ilişkilerin sayısı ve kalitesi olarak kavramsallaştırılmıştır. Destek; aile, arkadaşlar, dernek gibi örgütlerden ya da işyerinde iş arkadaşları ve yöneticilerden sağlanabilir (Fisher, 1985: 40).

Örgütlerde sosyal desteğin iş stresini hafifletmede önemli bir role sahip olduğu ileri sürülmüş ve çalışanın iyi olma hali ve ruh sağlığı ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Buunk, Dossje, Jans ve Hopstaken, 1993: 802). Çalışanların algıladığı sosyal destek unsurlarına bakıldığında; örgütün kendisinden, çalışma arkadaşlarından ve yöneticisinden aldığı destek olmak üzere üç tür destekten söz etmek mümkündür (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Scharski ve Rhoades, 2002: 565; Thomas vd., 2005: 2378).

Örgütsel destek; çalışanların, örgütlerin onların işlerine olan katkılarına ne ölçüde değer verdiğine ve onların refahını ne ölçüde önemseydiğine olan inançları

şeklinde tanımlanmıştır (Eisenberger ve diğerleri 2002: 501). Yapılan çalışmalar, algılanan örgütsel desteğin; çalışanın refahı ve çalışan katkılarının olumlu değerlendirmesi ile ilgili örgütün ilgisinin bir göstergesi olan; politikalar, prosedürler ve kararlardan etkilendiğini göstermektedir (Armeli, Eisenberger, Fasolo ve Lynch, 1998: 288).

Yönetici desteğinden bahseden ilk çalışmalardan olan, Herzberg ve diğerleri'nin (1959) "The Motivation to Work" (Çalışma Motivasyonu) isimli kitaplarında, çalışanlar ve yöneticileri arasındaki ilişkilerin, çıktılar üzerinde herhangi bir çevresel uyarandan çok daha güçlü bir etkiye yol açtığı öne sürülmüştür (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959: 8). Daha sonra yapılan çalışmalar da Herzberg'in önerisini doğrulamıştır. Yöneticilerin, iş çevresini yapılandırmada ve çalışanlara bilgi ve geribildirim sağlamada önemli bir role sahip oldukları ve davranışlarının, astlarının duygusal tepkileri üzerinde direkt etkisinin olabileceği düşünülmektedir (Griffin, Patterson ve West, 2001: 538). Çalışanların, yöneticilerinin kendilerini ne kadar önemsendiği ve katkılarına ne kadar değer verdiklerini algılama dereceleri, algılanan yönetici desteği olarak tanımlanmıştır. Yöneticiler, astlarının performansını yönetme ve değerlendirme yetkisine sahip olduklarından ve bu nedenle örgütün bir temsilcisi gibi hareket ettiklerinden, çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine yönelik olumlu ya da olumsuz tutumunu örgütün desteğinin bir göstergesi olarak görmektedir (Eisenberger ve diğerleri 2002: 565).

Burke ve diğerleri (1992), algılanan yönetici desteğini; çalışanların işlerini yerine getirirken birincil yöneticilerinin kendilerine yardımcı olmalarının ve onlara gösterdikleri ilgi ve saygının çalışan tarafından hissedilme derecesi olarak tanımlamıştır (Burke, Borucki ve Hurley, 1992: 719). Başka bir tanıma göre yönetici desteği; çalışan ve yönetici arasındaki; bilgi desteği, maddi destek ve duygusal destek biçimindeki kişiler arası ilişkilerdir. Bu ilişkiler çalışanın iş motivasyonunu, performansını ve iş etkinliğini artırmaktadır (Bhanthumnavin, 2000: 157). Bhanthumnavin (2000) kavramın üç boyutlu olduğunu öne sürmüştür. Bilgi desteği; işle ilgili içeriğe odaklanır ve çalışanların iş etkinliğini artırmak için; ödül, cezalandırma, takdir, geri bildirim, yol gösterme bilgi ve becerileri olarak tanımlanır. Maddi destek; çalışanların grubun amaçlarına ulaşabilmesi için gereken; yardım, zaman, maddi kaynaklar, hizmetler ve finansal yardımlar sağlanması olarak

tanımlanabilir. Duygusal destek ise; çalışanların çalışma yaşamının zorlukları ile, stresle ya da çatışmalarla başa çıkabilmesi için yardım etme, onlara sevgi, ilgi, saygı gösterme ve değer verme olarak tanımlanmıştır (Bhanthumnavin, 2000: 159-160).

1.5.2.1. Algılanan Yönetici Desteğinin Sonuçları

Araştırmalar yöneticilerin astlarını desteklemesinin çalışanların iş stresini azalttığını, iş performansını artırdığını, hem çalışan hem de örgüt için olumlu sonuçlara neden olduğunu göstermektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006: 690). Bu durum Sosyal Değişim Teorisi ile açıklanmıştır. Sosyal Değişim Teorisine göre; bir kişi başka birinden iyilik gördüğünde, karşı tarafa minnetarlığını ifade etmesi ve yeri geldiğinde bu yapılan iyiliğe karşılık vermesi beklenir. Doğru şekilde karşılık verilirse, diğerinin aldığı sosyal ödüller yardımı daha da artırmak için teşvik görevi görür ve sonuçta ortaya çıkan karşılıklı hizmet alışverişi bu iki kişi arasında sosyal bir bağ oluşturur (Blau, 1964: 4). Buna göre; çalışanlar yöneticilerinden destek gördüklerinde bu desteğin karşılığını vermek için olumlu davranışlar sergileyecektir (Chen ve Chiu, 2008: 3). Yapılan araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir. Algılanan yönetici desteğinin duygusal bağlılık ile olumlu, devam bağlılığı ile olumsuz yönde (Casper, Harris, Taylor-Bianco ve Wayne, 2011: 640) ilişkili olduğu; çalışanların tükenmişliğini (Gibson, Grey ve Hastings, 2009: 1024) ve iş stresini azalttığı, iş tatminini ve ekstra rol davranışını artırdığı ortaya konmuştur (Babin ve Boles, 1996: 57; Galletta, Portoghese, Penna, Battistelli ve Saiani, 2011: 184; Shanock ve Eisenberger, 2006: 689).

Ayrıca özellikle çalışanın yaşadığı stresi azaltmada algılanan yönetici desteğinin önemli bir kaynak olduğu öne sürülmüştür. Kaynaklar, bir sorunun çözülmesinde ya da zorlu bir durumla başa çıkmada kullanılabilen varlıklardır. Özellikle kişi ilişki çatışması gibi stresli durumlarla başa çıkmada bu kaynakları kullanabilmektedir. Buna göre; algılanan yönetici desteği yüksek olduğunda ilişki çatışması gibi stresli durumların iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisinin daha az olacağı sonucuna ulaşılmıştır (Boz, Martinez ve Munduate, 2009: 112). Bliese ve Castro (2000: 114) algılanan yönetici desteği yüksek olduğunda, yüksek rol netliğinin iş talepleri ve stres arasındaki olumsuz ilişkide tampon etkisi gördüğünü ancak yönetici desteği düşük olduğunda, bu tampon etkinin mevcut olmadığını öne sürmüşlerdir (Bliese ve Castro, 2000: 65). Karasek ve diğerleri (1982) sosyal desteğin

iş karakteristikleri ve stres arasındaki ilişkide moderator etkisini inceledikleri çalışmalarında, yönetici desteğinin bu ilişkiyi anlamlı şekilde düzenlediği sonucuna ulaşmışlardır (Karasek, Triantis ve Chaudhry, 1982: 186).



2. ARAŞTIRMANIN MODELİ, GELİŞTİRİLEN HİPOTEZLER ve ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

2.1. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Araştırmaya katılan katılımcıların ölçek maddelerine cevap verirken herhangi bir etki ve baskı altında kalmadan ve samimiyetle cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırmanın İstanbul'da hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından seçilen örneklem üzerinde yürütülmüş olması araştırmanın sınırlılıklarındandır. Geçmiş araştırmalar duygusal çelişkinin çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz çıktılara neden olmasının çalışılan işletmelerin özelliği olabileceğini öne sürmüştür. Bu nedenle, benzer araştırmaların hizmet sektöründe yer alan farklı işletmeler üzerinde de yürütülmesi, ulaşılan sonuçlarla karşılaştırma yapılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca araştırmada düzenleyici değişkenler özerklik ve yönetici desteği ile sınırlı tutulmuştur. Modele kişilik özelliklerinin dahil edilmesi ya da farklı düzenleyicilerin etkilerinin eklenmesi araştırma sonuçlarını genişletebilir.

Araştırmada İş Talepleri ve Kaynakları Modeli'nin talep kaynak etkileşiminin işle bütünleşme üzerindeki rolü test edilmiştir. Sonuç değişkeni olarak sadece işle bütünleşmenin alınmış olması araştırmanın bir diğer sınırlılığı olabilir.

2.2. Araştırmanın Modeli

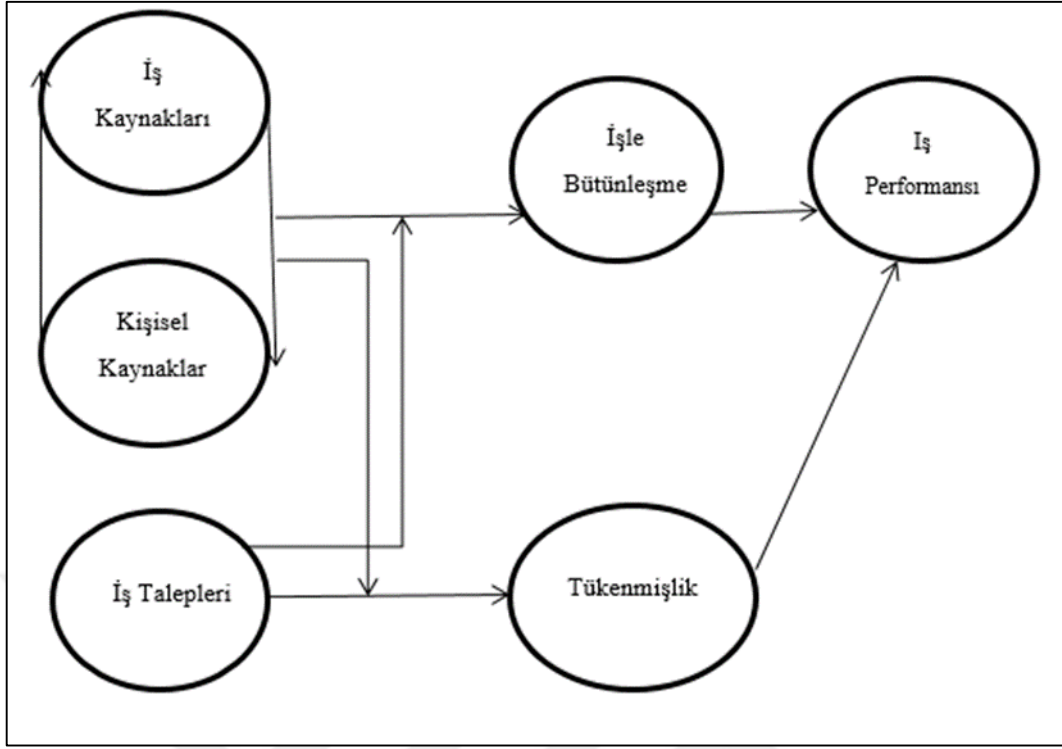
Bu araştırma işle bütünleşme kavramını İş Talepleri ve Kaynakları Modeli çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır (Şekil 3). Model, çalışma koşulları ile ilgili özelliklerin (iş talepleri ve iş kaynakları), çalışanın iyilik halini nasıl etkilediğini gösteren bütüncül bir modeldir. İş talepleri; çalışanın kapasitesini aştığında çalışanda stres uyandıran iş özelliklerini temsil etmektedir. Bu özellikler her zaman olumsuz olmasa da, çalışanın bu talepleri karşılaması için yüksek efor sarfetmesi gerektiğinde iş stresörlerine dönüşebilmektedirler.

Diğer iş özellikleri ise işin çalışana sunduğu kaynaklardır. Bu kaynaklar iş taleplerinin neden olduğu fiziksel ve psikolojik maliyetleri azaltabileceği gibi, kişi için gelişim fırsatları da sunabilmektedir. Bu durum Kaynakların Korunması Teorisi ile de tutarlıdır. Bu teoriye göre insanların birincil motivasyonu kaynakların biriktirilmesini sağlamaktır. Çünkü bu kaynaklar kişilerin stres ile başa çıkmasında kişilere yardımcı olmaktadır (Demerouti ve Bakker, 2011: 2).

Modele göre iş talepleri ve iş kaynakları iki farklı psikolojik sürece neden olmaktadır. İlk süreç, motivasyonel süreçtir. Bu süreçte iş kaynaklarının motivasyonel potansiyeli olduğu ve yüksek işle bütünleşmeye sebep olacağı varsayılır. İş kaynaklarının, çalışanların gelişimini ve öğrenmesini desteklediği için içsel motivasyonel role, iş hedeflerine ulaşmalarını sağladığı için de dışsal motivasyonel role sahip olduğu söylenebilir. Öz belirleme teorisinden yola çıkılarak iş kaynaklarının özerklik ve yeterlilik gibi temel insan ihtiyaçlarını karşıladığı ve bu sayede motivasyonunu artırarak işle bütünleşmelerini de yükselttiği öne sürülmüştür (Demerouti ve Bakker, 2011: 2). Yapılan olgusal çalışmalar da bu görüşü desteklemiştir (Bakker vd., 2004: 83).

Modelin ikinci süreci iş talepleri ile ilgilidir. İşin zorlu yönleri sürekli olarak aşırı yüklenmeye ve uzun vadede tükenmişliğe yol açar. Tükenme ise örgüt için devamsızlık ve rol performansında bozulma gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir (Lee ve Ashforth, 1996: 123). Ancak bunun her zaman böyle olmayabileceği de öne sürülmüştür. İş talepleri eğer kişinin meydan okumasına fırsat veriyorsa işle bütünleşmeyi olumlu yönde etkileyebilir (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli ve Hetland, 2012: 1122) ya da çalışanın karşılaştığı iş talepleri, önemli kazanımlar elde etmesi anlamına geliyorsa, bu talepler işle bütünleşmeyi yordayabilir. Kişinin çıkarları ile örgütün ona koyduğu hedefler arasında uyumsuzluk var ise kişi stres yaşayabilmektedir (Gorgievski ve Hobfoll, 2008: 9).

Model aynı zamanda bir etkileşim modelidir. Modele göre; iş kaynakları iş taleplerinin etkisini baskılayabilecektir. Kaynakların Korunması Teorisi'nin de öngördüğü gibi; iş kaynakları yüksek olduğunda iş talepleri ve stres arasındaki ilişki zayıflayacaktır. Benzer şekilde iş talepleri ile işle bütünleşme arasındaki olumsuz ilişki iş kaynakları yüksek olduğunda daha zayıf olacaktır. Bu hipotez Karasek'in (1979) talep-kontrol modeli ve Siegrist (1996) çaba-ödül uyumsuzluğu modeli ile de uyumludur. Talep-kontrol modeli iş kontrolü ya da özerkliğin iş yükünün stres üzerindeki etkisini azalttığını, benzer şekilde çaba-ödül uyumsuzluğu modeli de ödüllerin çabanın stres üzerindeki etkisini azalttığını ifade etmektedir. İş talepleri ve kaynakları modeli, farklı birkaç iş kaynağı ve iş talebinin etkileşim halinde olabileceğini öne sürerek, bu modelleri genişletmektedir (Bakker vd., 2007: 275-276).

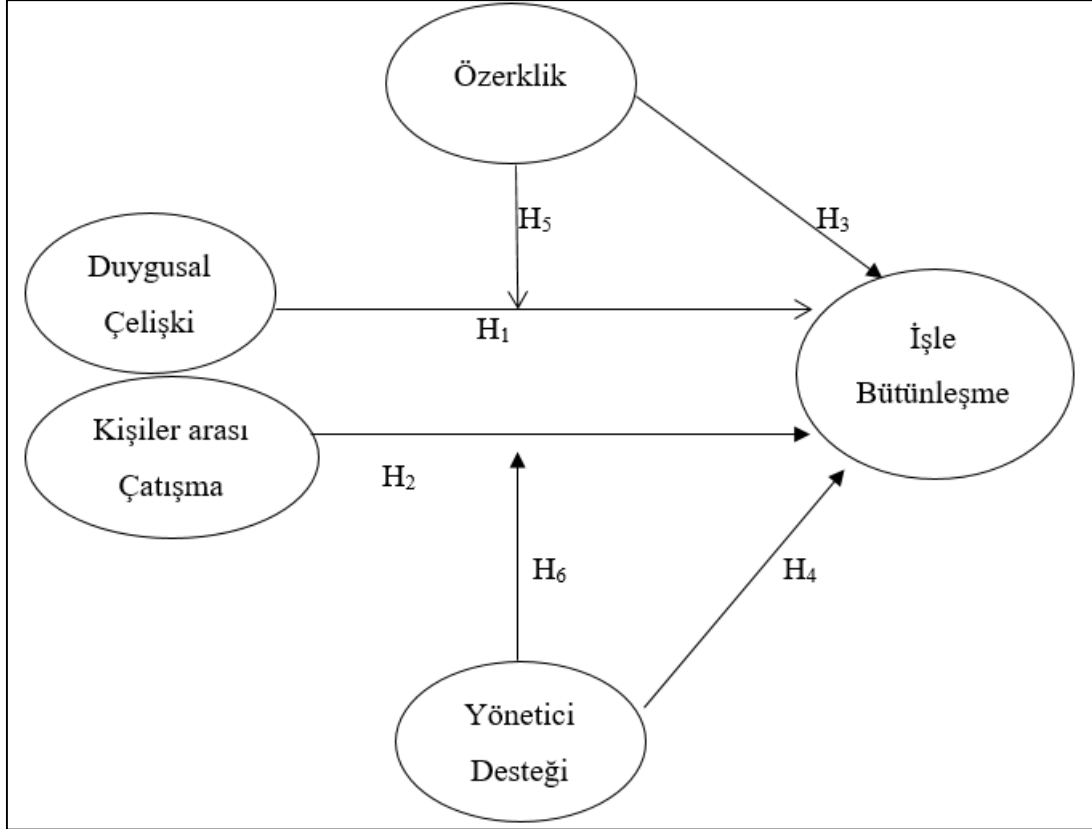


Şekil 3. İş talepleri ve kaynakları modeli (Job Demands - Resources Model)

Kaynak: Bakker ve Demerouti, 2014: 10

Bu araştırmanın modeli, İş Talepleri ve Kaynakları Modeli’ni test etmek üzere oluşturulmuştur. Modelin öncelikli olarak iş taleplerinin ve iş kaynaklarının işle bütünleşme üzerinde etkili olacağı varsayımı test edilmiştir. Ancak, araştırmanın yer aldığı paradigma olan bilimsel gerçekçilik yalın nedensellikten uzak durduğundan, iş talep ve kaynaklarının sadece bu direkt etkilerinin test edilmesi ile yetinilmemiş, kavramların arkasındaki mekanizmaları anlamak adına, iş kaynaklarının ve iş taleplerinin işle bütünleşme üzerindeki etkileşim etkisi de test edilmiştir. Bunun için öncelikli olarak araştırmanın araştırma alanı olan otel işletmelerinin çalışma koşulları incelenmiş ve bu işletmelerin iş talepleri ve bu iş taleplerini etkileyebileceği düşünülen iş kaynakları belirlenmiştir. İş talepleri ve kaynakları modeli hangi kaynak ile hangi talebin etkisinin azaltılabileceğini belirlememiştir. Bunun için iş kaynakları belirlenirken, iş taleplerinin özellikleri incelenmiş ve İş Stresinde Talep Kaynaklı Gerilim Dengeleme Mekanizmaları Modelinin (Demand-Induced Strain Compensation Mechanisms - The DISC Model) de önerisi dikkate alınarak uygun iş kaynakları belirlenmiştir. DISC Model’e göre; duygusal talepler duygusal kaynaklar

ile, bilişsel talepler bilişsel kaynaklar ile, davranışsal talepler ise davranışsal kaynaklar ile etkileşime girmelidir (de Jonge ve Dormann, 2003: 61). Bu bilgiler ışığında araştırma modeli için iş talepleri; duygusal çelişki ve kişiler arası çatışma olarak, iş kaynakları ise her iki talep de duygusal olduğundan, duygusal çelişki işle bütünleşme ilişkisi için özerklik ve kişiler arası çatışma işle bütünleşme ilişkisi için ise yönetici desteği olarak belirlenmiştir. Araştırma modeli Şekil 4’te verilmiştir.



Şekil 4. Araştırmanın modeli

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

2.3.1. Duygusal Çelişki ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişki

İşle bütünleşme her ne kadar pozitif örgütsel davranış konuları içerisinde yer alsa da tükenmişlik ve stres ile olan yakınlığı nedeniyle onlardan tam olarak soyutlanamamaktadır. İşle bütünleşmeyi ilk teorize eden araştırmacılardan birisi Kahn’dır (1990). Kahn (1990) işle bütünleşmeyi, kişisel bağlanma olarak adlandırmış ve işiyle bütünleşmiş çalışanları; iş rolleri ile duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak tamamen bağlı olan kişiler olarak tanımlamıştır. Macey ve diğerlerine (2009: 7) göre ise işle bütünleşme; örgütsel hedeflere yönelmede gösterilen bireysel inisiyatif, uyum,

aba ve srekliliğın başkaları tarafından açıkça görülen amaçlı ve odaklı bir enerji duygusudur. En fazla kabul gören işle bütünleşme tanımını olan Schaufeli ve diğerklerinin (2002) tanımına göre ise işle bütünleşme; canlılık (vigor), adanma (dedication) ve kendini verme (absorption) ile karakterize edilen, işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir durumdur. Kavram; Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989), z Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 2000), Sosyal Değışim Teorisi (Blau, 1964), Sosyal Kimlik Teorisi (Tajifel ve Turner, 1979), Rol Teorisi, Genişlet ve İnşa Et Teorisi (Fredrickson, 2001), İş zellikleri Teorisi (Hackman ve Oldham, 1976) ve İş Talep ve Kaynakları Modeli (Demerouti vd., 2001) gibi farklı teoriler kapsamında incelenmiştir. Bu araştırmada, iş talep ve kaynaklarının işle bütünleşme üzerindeki etkisi incelendiğinden teorik temel olarak Kaynakların Korunması Teorisi ve İş Talepleri ve Kaynakları Modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın araştırma alanı olan hizmet işletmelerinin; ürettikleri hizmetlerin stoklanamaması, soyut olması, ürünlerinin heterojen olması, çoğunlukla üretildikleri yerde tüketilmesi ve birçok durumda da müşterilerin hizmet üretim sürecinin önemli bir parçasını oluşturması gibi özelikleri ile üretim işletmelerinden farklılık gsterdiğı belirtilmiştir (Karamustafa ve Gürel, 2012: 12). Özellikle müşterilerle girilen iletişimin üretim bir parçası olması bu işletmelerde çalışanların çok farklı ve kendilerine has stres faktörleri ile karşılaşmalarına neden olmaktadır (de Jonge ve Dormann, 2003: 44). Müşteriler ile kişisel ilişkide bulunmanın çok talepkar olduğu ve yüksek miktarda empati ve duygusal katılım gerektirdiğı ileri sürülmektedir. Bunun yanında diğerk insanlara onlar birer nesneymiş gibi davranmaktan kaçınmak da gerekmektedir. Bu mesleklerde, duyguların yönetimi işin merkezi bir parçası olarak kabul edilmektedir (Zapf vd., 1999: 372). Bu koşulların kişilerin tükenmişlik yaşamalarına neden olduğu öne sürülmüş ve tükenmişlik kavramını Freudenberger (1974) tarafından ilk kez insan odaklı işlerde çalışanlar için; enerji, güç ya da kaynaklar üzerindeki aşırı talepler nedeniyle tükenmek, yıpranmak ya da başarısız olmak şeklinde tanımlanmıştır. Ancak insanlara hizmet veren bu çalışanlardan beklenen tam tersi bir biçimde işleri ile btnleşmeleridir. Çünkü; alışan tutum ve davranışlarının çok önemli olduğu hizmet işletmelerinde çalışanların müşterilere karşı güleryüzlü ve iten davranmasının; müşterilerin kalite algısını etkilediğı, müşteri sadakatini, yeniden gelme niyetini ve o işletmeyi tavsiye etme olasılığın arttırdığı ileri

sürülmüştür (Groth vd., 2009; Hartline ve Ferrell, 1996; Tsai, 2001; Tsai ve Huang, 2002). Dolayısıyla çalışanlar iş talepleri nedeniyle hem tükenmişlik gibi hizmet kalitesini olumsuz etkileyen bir durum ile karşı karşıyadır hem de aslında kendilerinden tükenmişliğin tam tersi bir biçimde davranmaları beklenmektedir.

İşle bütünleşmenin, tükenmişliği önleyebileceğinin düşünülmesi ve örgütlerin işle bütünleşen çalışanlar sayesinde hizmet kalitesinin artacağına öne sürülmesi, işle bütünleşmenin literatürde çok daha fazla dikkat çekmesine neden olmuştur. Kavram hem olumlu hem de olumsuz iş koşullarını birlikte inceleyen İş Talepleri ve Kaynakları Modeli kapsamında ele alınmıştır. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli'nin birinci varsayımı her işin kendine has talep ve kaynaklara sahip olduğudur. Dolayısıyla öncelikle araştırma alanı olarak seçilen otel işletmelerinin iş talep ve kaynakları belirlenmelidir.

İş talepleri; işin sürekli olarak fiziksel ve psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba gerektiren fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel unsurları olarak tanımlanmıştır. Bu unsurlar bazı fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle de ilgilidir. İş talepleri; iş baskısı, uygun olmayan fiziksel çevre, müşterilerle duygusal iletişime geçilmesi talebi ve düzensiz çalışma saatleri olarak örneklendirilebilir (Demerouti ve Bakker, 2011: 2). İş taleplerinin etkisinin her zaman olumsuz olmadığı öne sürülmüştür (Demerouti vd., 2001: 501). İş taleplerinin, doğru koşullar altında, çalışanlar için olumlu olabileceği, çalışanların beceri ve yetenek kullanımını teşvik edebileceği, onlar için zorlayıcı olup; gelişme de sağlayabileceği iddia edilmektedir (de Jonge ve Dormann, 2003:48). Bu durumda iş taleplerinin niteliğinin önemli olduğu öne sürülmüştür. İş talepleri eğer kişinin meydan okumasına fırsat veriyorsa işle bütünleşmeyi olumlu yönde etkileyebilir (Petrou vd., 2012: 1022). Ayrıca iş talepleri kişi için olumlu niteliklere sahipse, yani kişi için önemli kazanımlar sağlıyorsa, bu taleplerin çalışanların işle bütünleşmelerini yordayabileceği öne sürülmüştür (Gorgievski ve Hobfoll, 2008: 9). Fakat çalışanların kapasitesi aşıldığında; stres uyandıran iş özelliklerini temsil edebilecekleri ifade edilmektedir (Bakker vd., 2003a: 345). Öncelikle araştırma alanı olarak seçilen otel işletmelerinin çalışma koşulları incelenmiş ve bu işletmelerdeki iş talepleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Otel işletmelerinde hizmetler sunulurken, sadece yapılması gerekenlerin yerine getirilmesi yeterli değildir; yapılan işin doğru tutum ve davranışlarla gerçekleştirilmesi

de gerekmektedir. Bu işletmelerde çalışanlar, konuklara hizmet verirken; samimiyet, sıcaklık, içtenlik ve güven gibi pek çok duygu gösteriminde bulunur (Chu, 2002: 1). Tüm bu duygu gösterimlerinin de misafir memnuniyeti, bağlılığı ve sadakati ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle bazı işletmelerin duygu gösterimleri ile ilgili çalışan davranışlarını düzenleyen kuralları bulunmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006:1 181). Bu kurallar genellikle çalışanların olumlu duygular göstermelerini talep ederken, olumsuz duyguların gizlenmesi gerektiğini vurgular. Kişi olumlu bir ruh halindeyken, gösterilmesi istenen bu duyguları sergilemekte sorun yaşamayabilir, ancak, kişi olumsuz ruh halindeyken, olumlu duygular göstermek zorunda olması kişiyi bir takım stratejiler kullanmaya sevk edebilir (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 946).

Duygusal emek; beden hareketlerinin ve mimiklerin yapılabilmesi için duyguların yönetilmesi şeklinde tanımlanmıştır (Hochschild, 1983: 7). Ashforth ve Humphrey (1993) ise duygusal emek kavramını, uygun duyguların gösterimi şeklinde tanımlamışlardır. Kişi bu davranışları sürdürebilmek için bazı duygularını teşvik etmeye çalışırken, bazı hislerini de baskılamak için çabalamaktadır (Hochschild, 2003: 7). Hochschild (1983) hizmet çalışanlarının duygusal emek sergilerken iki yöntemle başvurduklarını iddia etmiştir. Birincisi derin davranıştır; bu durumda kişi kendisinden göstermesini istediği duyguları gerçekten hisseder. Diğer yöntem ise yüzeysel davranıştır. Yüzeysel davranış kişilerin gerçekten hissetmedikleri duyguları hissediyormuş gibi yapmalarıdır. Bu durum duygusal çelişki olarak adlandırılmıştır (Hochschild, 1983: 35).

En genel anlamıyla duygusal çelişki, “çalışanın gerçekte sahip olduğu duygular ile örgütsel olarak çalışandan sergilemesi beklenen duygular arasındaki uyumsuzluk” olarak tanımlanmaktadır. Morris ve Feldman (1996) önceki çalışmalarda duygusal çelişkinin duygusal emeğin bir sonucu olarak ele alındığını ancak sonuçtan ziyade duygusal emek yapısının bir boyutu olarak düşünülmesi gerektiğini söylemişlerdir. Hizmet işletmelerinde duygu ifadelerini daha zor ve daha emek yoğun hale getiren durum, gerçekte hissedilenler ile örgütün gösterilmesini istediği duygular arasındaki çatışmadır (Morris ve Feldman, 1996: 992). Hochschild’e (1983) göre; bir çalışan yüzeysel davranış sergilediğinde yani duygusal çelişki yaşadığında, sadece davranışlarını değiştirir ve bu durumda kendini sahtekar ve ikiyüzlü hissedebilir. Çalışan bu samimiyetsizlik nedeniyle kendisini suçlar ise kendisine, örgütü suçlar ise

iş rollerine yabancılaşabileceği ve daha az tatmin ve bağlılık hissedebileceği ileri sürülmüştür (Kruml ve Geddes, 2000: 179).

Teoriye göre duygusal çelişkinin; olumlu iş çıktıları üzerinde olumsuz, olumsuz iş çıktıları üzerinde ise olumlu etkisi olması beklenmektedir. Zapf ve diğerleri (1999); duygusal çelişkinin tükenmişliğin ilk işareti ve bir stres reaksiyonu olduğunu belirtmekle birlikte, sosyal durumlardaki niteliksel farklılıkların etkisiyle duygusal çelişkinin çalışanlarda farklı sonuçlara neden olacağını öne sürmüşlerdir. Örneğin, çocuk hastanesinde çalışan bir hemşire ile huzurevinde çalışan bir hemşireyi karşılaştırarak, bu iki çalışanın farklı sosyal ortama sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Buna göre bu çalışanların göstermek zorunda oldukları samimiyet ve empati aynı olabilir, etkileşimlerin sıklığı ve süresi de benzer olabilir, bu da benzer olumlu duygu gösterme oranlarına yol açabilir ancak huzurevinde çalışan hemşire, normal bir insanın iğrenme ve nefret duyabileceği durumlarla çok daha fazla karşılaşabilir. Benzer şekilde bir süpermarket zincirinin kasiyerlerinin müşterilere aynı derecede olumlu duygular göstermesi gerekebilir ve duygusal gereksinimlerin sıklığını belirleyen müşteri sayısı benzer olabilir. Bununla birlikte, bir süpermarketin bulunduğu yere bağlı olarak, çalışanın olumsuz duygularının iyi bir yordayıcısı olan, şikayet eden veya olumsuz davranan müşterilerle karşılaşma sıklığı farklı olabilir. Bu durumda bu market çalışanları yaşadıkları duygusal çelişkiden farklı etkilebilirler (Zapf vd., 1999: 380).

Duygusal çelişki ile ilgili yapılan çalışmalarda çelişkili sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Heuven ve diğerleri (2006) uçuş görevlileri üzerinde yaptıkları çalışmalarında, duygusal çelişkinin işle bütünleşme üzerinde olumsuz, tükenmişlik üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yoo ve Jeong (2017) da benzer olarak, satış personelleri ile yaptıkları çalışmada yüzeysel davranışın işle bütünleşmeyi olumsuz, derin davranışın ise olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Ancak, Karatepe ve Aleshinloye (2009) otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, duygusal çelişkinin iş performansı üzerinde beklenenin aksine olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Bu beklenmeyen sonucun ileriki çalışmalarda araştırılmasını önermişlerdir (Karatepe ve Aleshinloye, 2009: 349). Chu ve diğerleri (2012) yine otel çalışanları üzerinde araştırma yapmışlar ve hipotezlerinin aksine, duygusal çelişkinin iş tatmini üzerinde olumlu, duygusal tükenme üzerinde olumsuz

yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Chang (2011) ise yaptığı çalışmada, restoran çalışanlarının, müşterilere yüzeysel davranış sergilediğinde işten ayrılma niyetlerinin azaldığı ve iş tatminlerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır (Chang, 2011: 132). Sonuçların çelişkili olması, duygusal çelişki ile işle bütünleşme arasındaki ilişkiyi araştırmaya değer kılmaktadır. Kavramlarla ilgili temel teori duygusal çelişkinin işle bütünleşme üzerinde olumsuz yönde etkisi olacağını iddia ettiğinden, bu çalışmada iş talebi olarak ele alınmış ve çalışmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Duygusal çelişki işle bütünleşmeyi azaltmaktadır.

2.3.2. Kişiler Arası Çatışma ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişki

Çatışma örgütlerde sıklıkla karşılaşılan, hem bireysel hem de örgütsel çıktıları etkileyen bir kavramdır. Örgütlerde yaşanan çatışma türlerinden biri de kişiler arası çatışmadır. Kişiler arası çatışma; karşılıklı bağımlılık ilişkisi içindeki taraflar arasında oluşan; bu kişilerin hedeflerine ulaşmada müdahale ve anlaşmazlık sezdiklerinde, olumsuz duygusal tepkiler deneyimledikleri için ortaya çıkan, dinamik bir süreç olarak tanımlanmıştır (Hartwick ve Barki, 2004: 4-5). Bir diğer tanıma göre ise; farklı bireylerin ya da grupların çıkarları, hedefleri veya değerleri birbiriyle uyumsuz olduğunda ortaya çıkan anlaşmazlıktır (Henry, 2008: 16). Bu çatışmalar; küçük anlaşmazlıklardan ciddi saldırılara varan tartışmaları içerebilir (Daderman ve Basinska, 2016: 3).

Yaşanan çatışmaların kişiler üzerinde hem fiziksel hem de ruhsal olarak olumsuz sonuçları olacağı ileri sürülmektedir (Spector ve Jex, 1998: 358). Kişiler arası çatışmanın; işle bütünleşme (Lee ve Shin, 2005: 100), iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Frone, 2000:246) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Kaur, 2014: 19) üzerinde olumsuz yönde; üretim karşıtı davranış (Hasanati, Winarsunu ve Karina, 2018: 276), duygusal tükenme (Jaramillo, Mulki ve Boles, 2011: 339), iş stresi ve işten ayrılma niyeti (Haq, 2011: 287) üzerinde ise olumlu yönde etkisi olduğuna yönelik çalışmalar mevcuttur.

Otel işletmeleri açısından bakıldığında; Topaloğlu ve Boylu (2006) bu işletmelerde en sık yaşanan çatışma türlerinden birinin kişiler arası çatışma olduğunu ileri sürmüştür. Kişisel değerleri birbirine yakın olan çalışanların tutumlarının daha çok işbirliğine yönelik olduğu, farklı değerlere sahip kişiler arasında birbirini yanlış

anlama sonucu çatışma çıkma olasılığı çok daha yüksek olabilir (Topaloğlu ve Boylu, 2006: 12)

Eunice ve diğerlerine (2015) göre; otel işletmelerinin çalışma ortamı, çatışma durumlarının oluşmasına neden olabilecek bir dizi ayırt edici özelliğe sahip olması nedeniyle; çatışma bu operasyonun kaçınılmaz bir parçasıdır. Yönetim, çalışan ve konuk arasındaki üçlü ilişki, operasyonun hızı ve çok sayıda planlanmamış ve beklenmedik durumlarla karşılaşma olasılığı çalışanlar üzerinde baskı ve stres yaratmaktadır. Ayrıca, konuğa tatmin edici bir hizmet sunumu gereği, departmanlar arası bağımlılık fazladır, bu durum da çatışma oluşma eğilimini arttırmaktadır (Dann ve Hornsey, 1986: 25; Eunice vd., 2015: 2). Bu nedenle bu çalışmada kişiler arası çatışma otel işletmeleri için bir iş talebi olarak ele alınmıştır.

Kahn'ın (1990) teorisi açısından bakıldığında; Kahn, çalışanların işle bütünleşme davranışı gösterebilmeleri için üç psikolojik durumun (anlamlılık, güvenlik ve uygunluk) önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu üç psikolojik durumdan anlamlılık ve güvenlik iş ilişkilerini içermektedir. Bu ilişkiler insanların hayatına anlam katan önemli kaynaklardır çünkü kişilerin ilişkili olma ihtiyaçlarını karşılarlar ve insanların tanındıklarını ve takdir edildiklerini ve varoluşsal yolculuklarını başkalarıyla paylaştıklarını hissetmelerini sağlarlar. Bu sayede çalışanlar karşılıklı memnuniyet, saygı ve olumlu geri bildirim elde edebilirler. Ayrıca kişiler arası ilişkiler destekleyici ve güvenilir olduğunda kişiler kendilerini psikolojik olarak güvende hissederler bu da çalışanların işle bütünleşmelerini olumlu yönde etkilemektedir. Yani Kahn'a göre çalışanın iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurması çalışanın işini anlamlı bulmasını ve kendisini güvende hissetmesini sağlayarak işiyle bütünleşmesini artırmaktadır (Kahn, 1990: 707-708). Dolayısıyla çalışma arkadaşları ile çatışma yaşayan çalışanların işle bütünleşmelerinin olumsuz etkileneceği düşünülmektedir.

Bu bilgiler ışığında çalışmanın ikinci hipotezi şöyle geliştirilmiştir:

H₂: Kişiler arası çatışma işle bütünleşmeyi azaltmaktadır.

2.3.3.Özerklik ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişki

İş Talepleri ve Kaynakları Modeli'nin varsayımlarından biri de iş kaynaklarının motivasyonel bir sürece neden olduğu ile ilgilidir. İş kaynakları; çalışanın iş hedeflerine ulaşmasını sağlayan, iş taleplerinin fizyolojik ve psikolojik maliyetlerini azaltan ve kişisel gelişimini destekleyen; işin fiziksel, psikolojik, sosyal

ve örgütsel unsurları şeklinde tanımlanmıştır. Kaynaklar örgütsel (maaş, kariyer fırsatları, iş güvencesi), kişiler arası ve sosyal ilişkiler (yönetici ve çalışma arkadaşı desteği, takım iklimi), işin organizasyonu (rol netliği, karar almaya katılım) ve görev (performans geribildirimi, yetenek çeşitliliği, görevin anlamlılığı, görevin kimliği, özerklik) düzeyinde olabilir (Bakker vd., 2004: 86).

Modele göre; iş kaynakları çalışanın motivasyonunu artırarak işle bütünleşmelerinin artmasını ve olumlu iş çıktılarının gerçekleşmesini sağlamaktadır (Bakker vd., 2007: 275). Bu araştırmada iş kaynakları seçilirken; de Jonge, Dormann ve van den Tooren'in (2008) iş taleplerinin etkisinin onlarla eşleşen iş kaynakları ile daha etkin bir şekilde azaltılabileceği konusundaki önerileri dikkate alınmış ve duygusal iki talep olan duygusal çelişki ve kişiler arası çatışmanın etkilerini azaltılabileceği düşünülen özerklik ve yönetici desteği iş kaynağı olarak seçilmiştir.

Özerklik; işini nasıl yapacağını belirlemede ve işini planlamada, işin çalışana esneklik ve özgürlük sağlama derecesidir (Hackman ve Oldham, 1975: 162). Kahn (1990), iş özerkliğinin işle bütünleşmenin öncülü olduğunu öne sürmüştür. Bu durumu Hackman ve Oldham'ın (1980) iş özellikleri teorisi ile temellendirmiştir. Bu teoriye göre; işin anlamlılığının gereklerinden biri işin kişiye özerklik tanınmasıdır. İşini anlamlı bulan çalışanların işleri ile daha fazla bütünleştikleri iddia edilmiştir (Kahn, 1990: 703).

Van den Broeck ve diğerleri (2008) ise; özerkliğin işle bütünleşme üzerindeki olumlu etkisini öz belirleme teorisi ile açıklamışlardır. Öz belirleme teorisine göre; kişilerin, özerklik, aidiyet ve yetkinlik ihtiyacı olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyacı olduğu belirtilmiştir. Bunlardan özerklik ihtiyacı bireylerin kendi davranışları hakkında söz sahibi olma ve kendi iradeleriyle hareket etme arzuları olarak tanımlanmıştır. Buna göre özerklik sahibi olan çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarından biri olan özerklik ihtiyaçları karşılanacak ve böylece işle bütünleşme düzeyleri artacaktır (Van den Broeck vd., 2008: 279). Yapılan çalışmalar da bu iddiayı doğrulamış ve özerkliğin işle bütünleşme üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Schaufeli, Bakker ve van Rhenen, 2009:893; Slatten ve Mehmetoğlu, 2011: 88; Xanthopoulou vd., 2007: 767). Buna göre çalışmanın bir diğer hipotezi şöyle oluşturulmuştur:

H₃: Özerklik işle bütünleşmeyi artırmaktadır.

2.3.4. Yönetici Desteği ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişki

Yönetici desteğinin, kişinin işle bütünleşmesini artıran motivasyonel süreci harekete geçiren önemli bir kaynak olduğu ifade edilmektedir (Bakker, 2011:268). Yönetici desteği; çalışanın birincil yöneticisinin gösterdiği destek şeklinde tanımlanmıştır (Yoon ve Lim, 1999: 925). Başka bir tanıma göre yönetici desteği; çalışan ve yönetici arasındaki; bilgi desteği, maddi destek ve duygusal destek biçimindeki kişiler arası ilişkilerdir. Bu ilişkiler çalışanın iş motivasyonunu, performansını ve iş etkinliğini artırmaktadır (Bhathumnavin, 2000: 157).

Sosyal ve örgütsel destek üzerine yapılan araştırmalar, yöneticilerin astlarını desteklemesinin çalışanların iş stresini azalttığını, iş performansını artırdığını, hem çalışan hem de örgüt için olumlu sonuçlara neden olduğunu göstermiştir (Shanock ve Eisenberger, 2006: 690). Algılanan yönetici desteğinin, çalışanın ürettiği olumlu çıktılar üzerindeki bu etkisi ise Sosyal Değişim Teorisi ile açıklanmıştır. Sosyal değişim teorisine göre; bir kişi başka birinden iyilik gördüğünde, karşı tarafa minnetarlığını ifade etmesi ve yeri geldiğinde bu yapılan iyiliğe karşılık vermesi beklenir. Doğru şekilde karşılık verilirse, diğerinin aldığı sosyal ödüller yardımı daha da artırmak için teşvik görevi görür ve sonuçta ortaya çıkan karşılıklı hizmet alışverişi bu iki kişi arasında sosyal bir bağ oluşturur (Blau, 1964: 4). Dolayısıyla, bu teoriden yola çıkılarak yöneticilerinden destek alan çalışanların, bunun karşılığını olumlu davranışlar göstererek ve kendilerini işlerine bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak vererek yani iş rolleri ile bütünleşerek verme isteğinde olacakları öne sürülebilir (Casper vd., 2011: 644; Pattnaik ve Panda, 2020: 624).

Kahn'a (1990) göre; işle bütünleşmenin önemli öncüllerinden birisi psikolojik güvenlik algısıdır. Psikolojik güvenlik; kişinin kendi imajına, statüsüne veya kariyerine yönelik olumsuz sonuç gelebileceğinden korkmadan kendini gösterebildiğini ve çalışabildiğini hissetmesi olarak tanımlanmıştır. Psikolojik güvenliğin ise; kişiler arası ilişkiler, grup ve gruplar arası dinamikler, örgütsel normlar ve yönetim stili ve sürecinden etkilendiği öne sürülmüştür. Destekleyici, esnek ve açık yönetimin çalışma ortamında kişilerin psikolojik güvenlik algısını olumlu yönde etkilediği, bunun da çalışanın işle bütünleşmesini artıracığı düşünülmektedir (Kahn, 1990: 709-711).

Yapılan olgusal çalışmaların da bu teorileri desteklediği görülmektedir (İbrahim, Suan ve Karatepe, 2019: 688; Pattnaik ve Panda, 2020: 621; Vera, Martinez, Lorente ve Chambel, 2016: 1143). Ayrıca algılanan yönetici desteğinin duygusal bağlılık, iş tatmini ve ekstra rol davranışı ile olumlu, devam bağlılığı, tükenmişlik ve iş stresi ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu öne süren çalışmalar da mevcuttur (Babin ve Boles, 1996: 57; Casper vd., 2011: 640; Galletta vd., 2011: 184; Gibson vd., 2009: 1024; Shanock ve Eisenberger, 2006: 689). Buna göre çalışmanın 4. hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H₄: Yönetici desteği işle bütünleşmeyi artırmaktadır.

2.3.5. Duygusal Çelişki İşle Bütünleşme İlişkisinde Özerkliğin Düzenleyici Rolü

Araştırma iş taleplerinin ve kaynaklarının işle bütünleşme üzerindeki sadece direkt etkisini araştırmamış, iş talep ve kaynaklarının etkileşim etkisini de açıklamaya çalışmıştır. Bu da yalın nedenselliğin dışına çıktığını ve kavramlar arasındaki mekanizmalara odaklandığını göstermektedir. Bu bakımdan araştırmanın bir diğer sorusu; bu iş taleplerinden bazı çalışanlar olumsuz etkilenirken, bazılarının onlarla nasıl başa çıkabildiği üzerinedir.

İş talepleri ve kaynakları teorisinin, kaynakların korunması teorisi temel alınarak oluşturulan üçüncü varsayımı; kişilerin sahip oldukları kaynakların iş taleplerinin olumsuz etkisini azaltacağı üzerine temellenmektedir (Bakker vd., 2004: 86). Hobfoll'a (1989) göre; iş stresini anlamada iş kaynaklarının önemi büyüktür. Kaynaklar, genel olarak, bireyin çevresel uyaranlara (iş talepleri gibi) yanıt vermeleri gerektiğinde kullanılan faal bir depo olarak kavramsallaştırılabilir (Hobfoll, 1989: 521)

İş kaynaklarının çalışan tarafından farklı şekillerde kullanılabileceği iddia edilmiştir:

1. İş taleplerinin direkt ya da dolaylı etkisinin ve bu taleplerin ilgili olduğu psikolojik, fizyolojik ve sosyal maliyetlerin azaltılması için,
2. Kişisel hedeflere ya da iş hedeflerine ulaşabilmek için,
3. Kişisel gelişim ve beceri gelişimini teşvik etmek için (de Jonge ve Dormann, 2003: 48)

Bu durum canlı organizmaların varlıklarını sürdürebilmeleri için bazı kritik değerlerini belirli bir aralıkta tutmalarına benzetilebilir. Vücut çeşitli taleplerle

karşılaştığında iç kaynaklarını aktive ederek düzenini korumaya çalışır. Benzer şekilde örgütlerde, iş taleplerinin neden olduğu psikolojik dengesizlik durumlarıyla başa çıkmak için kişiler de öz düzenleme süreçlerini harekete geçirir. Bunun için de sahip oldukları kaynakları kullanır (de Jonge, Dormann ve van den Tooren, 2008: 69-70).

O halde; otel işletmelerinde duygusal çelişki ve kişiler arası çatışma gibi iş taleplerinin, işle bütünleşme üzerinde olumsuz olacağı düşünülen etkisinin, iş kaynakları ile azaltılabileceği öne sürülebilir. Bu iş kaynaklarının neler olabileceği üç kavramın (işle bütünleşme, duygusal çelişki ve kişiler arası çatışma) incelenmesi ile ortaya konmuştur. Öncelikli olarak işle bütünleşmenin öncüllerine bakıldığında; özerklik (iş özellikleri) ve algılanan yönetici desteğinin önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Kahn, 1990: 703).

Hizmet işletmelerinde yakın takip bir dereceye kadar önemliyse de, iş özerkliği çalışanların misafirlere olan davranışlarını kendi kişilik tarzlarına uygun bir şekilde gösterebilmelerini ifade etmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 999). Özerk bir ortamda, duygusal ifadelerin gönüllü bir şekilde gösterilmesinin, örgütlerin örgütsel kurallarının ötesine geçerek, kişilerin kendilerine uygun davranışları sergilemesine izin verilmesine neden olacağı öne sürülmüştür (Abraham, 1998b: 231).

Tolich (1993) süpermarket çalışanlarının performansı ile ilgili yaptığı nitel çalışmada, çalışanın duygu gösterimi üzerinde kontrole sahip olup olmamasının duygusal emeğin en önemli konularından biri olduğunu vurgulamıştır. Düzenlenmiş duygu yönetimi ile özerk duygu yönetimini birbirinden ayırmıştır. Düzenlenmiş duygu yönetimi, duyguların yönetiminin başka birisi tarafından gerçekleştirilmesidir. Özerk duygu yönetimi ise; duyguların gösterimi ile ilgili iş kontrolünün kişinin kendisi tarafından gerçekleştirilmesidir. Buna göre çalışanlara duygu gösterimi ile ilgili kurallar öğretildikten sonra onlara duygularını göstermeleri ile ilgili özerklik tanınmalıdır. Böylece çalışanların işlerinden daha fazla zevk almaları sağlanabilecektir (Tolich, 1993: 378:380). Yapılan çalışmaların bulguları da bu önermeyi doğrulamaktadır (Adelmann, 1989: 88; Wharton, 1993: 220).

Bu bağlamda çalışmanın diğer hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₅: Özerklik, duygusal çelişki ve işle bütünleşme arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Özerkliğin düşük olduğu durumda duygusal çelişki ve işle bütünleşme arasındaki ilişki olumsuz ve anlamlı olacaktır.

2.3.6. Kişiler Arası Çatışma İşle Bütünleşme İlişkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü

İş talepleri ve kaynakları modelinin tanımladığı ve iş taleplerinin olumsuz etkisini azaltacağını öne sürdüğü bir diğer iş kaynağı yönetici desteği olmuştur. Modele göre çalışanlar, Kaynakların Korunması Teorisi'nin de öngördüğü gibi, iş talepleri ile karşılaştıklarında sahip oldukları yönetici desteği ile bu taleplerden daha az etkileneceklerdir. Örgütün temsilcisi olarak yöneticiler çalışma grubundaki psikolojik iklimin sağlıklı kalabilmesi için ellerinden geleni yapmakla görevlendirilmişlerdir (Thomas vd., 2005: 2378). Ayrıca yönetici desteği kişiler arası çatışmaların olumsuz etkilerini azaltmanın bir yolu olarak da tanımlanmıştır (Barling, 1999: 45).

İş kaynakları, bir sorunun çözülmesinde ya da zorlu bir durumla başa çıkmada kullanılabilen varlıklardır. Özellikle kişi, ilişki çatışması gibi kişilerin özsaygısını ve grup üyeliği duygusunu tehdit eden bir durumla karşılaştığında, bu stresli durumla başa çıkmada bu kaynaklarını kullanabilmektedir. Böylece kişi çatışmanın olumsuz sonuçlarını azaltmak isteyecektir. (Boz vd., 2009: 113). Bliese ve Castro (2000: 65) algılanan yönetici desteği yüksek olduğunda, yüksek rol netliğinin iş talepleri ve stres arasındaki olumsuz ilişkide tampon etkisi gördüğünü ancak yönetici desteği düşük olduğunda, bu tampon etkinin mevcut olmadığını öne sürmüşlerdir. Karasek ve diğerleri (1982) sosyal desteğin iş özellikleri ve stres arasındaki ilişkide moderator etkisini inceledikleri çalışmalarında, yönetici desteğinin bu ilişkiyi anlamlı şekilde düzenlediği sonucuna ulaşmışlardır (Karasek vd., 1982: 186).

Örgüt içerisinde tüm destek türleri önemli olsa da, ilişki çatışması benlik saygısı ile ilgili olduğundan, stresin azaltılmasında ve bireyler ile stres unsurları arasında tampon etkisi görmede yönetici desteğinin daha önemli olduğu öne sürülmektedir (Repetti, 1987: 715). Thomas ve diğerleri çalışmalarında kişiler arası çatışmanın örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkisinin yönetici desteği ile azaltıldığı sonucuna ulaşmışlardır (Thomas vd., 2005: 2375).

Bu bilgiler ışığında çalışmanın son hipotezi şöyle oluşturulmuştur:

H₆: Yönetici desteği, kişiler arası çatışma ve işle bütünleşme arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Yönetici desteğinin düşük olduğu durumda kişiler arası çatışma ve işle bütünleşme arasındaki ilişki olumsuz ve anlamlı olacaktır.

2.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi; literatür taraması ve nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel analiz olarak benimsenmiştir. Öncelikle; iş talepleri ve kaynakları modeli ve kaynakların korunması teorisi olmak üzere, işle bütünleşme, duygusal çelişki, kişiler arası çatışma, özerklik ve yönetici desteği kavramları ile ilgili yapılmış olan teorik ve olgusal çalışmalar incelenmiş ve bu amaçla kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra araştırma veri toplama aracı olarak anket oluşturmuş ve otel işletmeleri çalışanlarına uygulanmıştır. Anket ve örneklem ile ilgili detaylı bilgiler sonraki bölümlerde açıklanmıştır. Toplanan veriler ile ilgili gerçekleştirilen analizler ise bir sonraki başlıkta verilmiştir.

2.4.1. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler için “SPSS 22” ve “AMOS 24” paket programlarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğine kanıt sağlayabilmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi, ölçeklerin güvenilirliği ile ilgili olarak güvenilirlik analizi (Cronbach’s Alpha) ve değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi, bu analiz sonucunda belirlenen ilişkilerin niteliğini açıklamak ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla ise regresyon analizi kullanılmıştır. Moderatör etkinin belirlenebilmesi için ise Hayes’in Processa makrosundan yararlanılmıştır.

2.4.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizinin amacı; X veri matrisindeki p değişkenlerinin sonucunu daha az değişken (faktör) kullanarak açıklamaktır (Hardle ve Simar, 2007: 251). Genel olarak, faktör analizi, birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan faktör ya da bileşen olarak bilinen değişken gruplarını tanımlar ve çok sayıda değişken arasındaki karşılıklı ilişkilerin yapısını (korelasyonlar) analiz etmek için araçlar sağlar. Eğer değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak için kavramsal bir temel varsa, bu boyutlar ilgili değişkenleri temsil edebilir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2019: 124).

Analizle ilgili olarak bir kaç terim önem taşımaktadır. Bunlardan ilki gözlenen değişkenler tarafından üretilen gözlenen korelasyon matrisidir. Faktörler tarafından üretilen korelasyon matrisi ise yeniden üretilen korelasyon matrisi olarak adlandırılır.

Bu iki matris arasındaki fark; artık korelasyon matrisidir. İyi bir faktör analizinde, artık matrisindeki korelasyonlar küçüktür, bu durum gözlenen ve yeniden üretilen matrisler arasında iyi uyum olduğunu gösterir (Tabachnick ve Fidell, 2020: 614). Korelasyon matrisindeki belirli bir alt kümedeki değişkenlerin kendi aralarında yüksek korelasyonlara, diğer tüm değişkenlerle düşük korelasyonlara sahip olduğu, yüksek ve düşük korelasyon modelinde, alt kümedeki değişkenlere yol açan tek bir temel faktör olabileceği söylenebilir. Diğer değişkenler benzer bir korelasyon modeli ile benzer şekilde alt kümeler halinde gruplanabilirse, birkaç faktör bu değişken gruplarını temsil edebilir. Bu durumda, korelasyon matrisindeki model doğrudan faktörlere karşılık gelir (Rencher, 2002: 408)

Diğer terim grubu faktör modelleri oluşturulurken kullanılan yöntemler ile ilgilidir. Faktörlerin döndürülmesi, çözümün temel matematiksel özelliklerini değiştirmeden onu daha yorumlanabilir hale getiren bir süreçtir. İki temel döndürme sınıfı mevcuttur; dik (ortagonal) ve eğik (oblik). Eğer tüm faktörler birbiri ile ilişkisizse dik döndürme kullanılır, bu durumda yükleme matrisi üretilir. Bu matris gözlenen değişkenler ile her bir faktör arasındaki ilişkiyi gösterir. Eğer değişkenler birbiri ile ilişkiliyse bu durumda eğik döndürme kullanılır ve bu durumda ek matrisler üretilir. Yükleme matrisi; yapı matrisi ve örüntü matrisi olarak ikiye bölünür. Faktörlerin anlamı örüntü matrisinden doğrulanır (Tabachnick ve Fidell, 2020: 614).

Faktör analizinin bir diğer amacı, ölçeklerin yapı geçerliliğine kanıt sağlamaktır (Kerlinger, 1977: 685). Bir araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği, ölçeğin gerçekten ölçmeye çalıştığı kavramı ölçüp ölçmediğini ortaya koyar (George ve Mallery, 2020: 235) Yani araştırmanın ne kadar hatasız olduğunu göstermektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2009: 679).

Çağdaş bir bakış açısıyla geçerlilik; bulgu ve teorinin, bir ölçeğin kullanımıyla oluşan test puanlarının yorumlanmasını destekleme derecesi olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla, geçerliliğin değerlendirilmesi belirli bir bağlam ve örneklemden elde edilen skorlardan yapılan çıkarımların uygunluğunu, anlamlılığını ve yararlılığını desteklemek için kanıt sağlayan sürekli bir süreçtir. Bu bakış açısı ölçeğe verilen cevapları etkileyen psikolojik yapıyı anlamaya ve ölçüm geçerliliğinin merkezi olarak yapı geçerliliğini vurgulamaya odaklanmaktadır (Furr, 2011: 52). Bu bakımdan analizlere geçmeden önce ölçeklerin geçerliliklerine kanıt sağlamak önemlidir.

2.4.1.2.Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapı geçerliliğini destekleyebilmek için kullanılan bir diğer analiz doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olmuştur. DFA, sosyal ve davranış bilimlerinde yapı doğrulama için kullanılan analitik bir araçtır (Brown, 2015: 2). Faktör analitik yapısının hipotez edilen modele verinin nasıl uyduğunu test etmekte veya doğrulamaktadır. Açıklayıcı faktör analizinde:

- Her gözlenen değişken her gizil değişken ile bağlantılıdır.
- Hata terimleri arasında korelasyon yoktur.
- Tüm parametreler veriden tahmin edilir.

DFA’da ise bu kuralların hepsi ya da bazıları ihlal edilmektedir:

- Gözlenen değişkenler sadece önceden belirlenen gizil değişkenler ile bağlanır.
- Bazı hata terimleri arasında korelasyona izin verilebilir.
- Parametrelerin bazıları belirli değerler ile kısıtlanabilir veya diğer parametreler gibi aynı değerlere sahip olmak için kısıtlanabilir (Bayram, 2013: 42-43).

Açıklayıcı faktör analizi, bir veri setini kaç faktörün temsil edeceğinin istatistiksel olarak ortaya konmasını sağlar. Faktörler teoriye göre değil, istatistiksel sonuçlara göre belirlenmektedir. Bunun aksine doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacı, analiz yapılmadan önce, hem bir veri seti için mevcut olan faktör sayısını hem de her bir değişkenin hangi faktöre yükleneceğini belirlemek zorundadır (Hair vd., 2019: 660). Bu nedenle araştırmacı bununla ilgili kesin bir teorik bilgiye sahip olmalıdır. Bununla birlikte DFA, açıklayıcı faktör analizinin sunmadığı birçok farklı analitik olasılık sağlamaktadır. Bunlar arasında; yöntem etkilerinin değerlendirilmesi, modelin zaman içerisindeki kararlılığının veya değişmezliğinin incelenmesi sayılabilir (Brown, 2015: 1).

DFA’da, temel olarak dört farklı model test edilebilmektedir. Bu modeller; tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü model, ikinci düzey çok faktörlü model ve ilişkisiz modeldir. Analizde, farklı modeller test edilerek en uygun modelin hangisinin olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Özellikle, çok faktörlü olarak kullanılan ölçeklerde, farklı modellerin de test edilerek, uyum iyiliği değerlerine bakılarak en

uygun modelin hangisi olduğuna karar verilmesi gerekmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 21-27).

DFA'nın sonuçları teorik yapıların yakınsak ve ayırt edici geçerliliğine dair ikna edici kanıtlar sağlayabilir. Yakınsak geçerlilik, teorik olarak benzer ya da örtüşen yapıların farklı göstergelerinin güçlü bir şekilde birbiriyle ilişkili olduğuna dair kanıtlarla gösterilir. Ayırt edici geçerlilik, farklı yapıların göstergelerinin birbiriyle yüksek derecede ilişkili olmadığını gösteren sonuçlarla belirtilir (Brown, 2015: 2).

2.4.1.3.Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik; bir değişkenin birden çok ölçümü arasındaki tutarlılık derecesinin değerlendirilmesidir (Hair vd., 2019: 161). Yani, ölçüm aracının aynı durumda aynı kişiye her uygulandığında aynı sonuçları üretip üretmeyeceği ile ilgilidir (George ve Mallery, 2020: 235). Bunun için kullanılan yöntemlerden biri test-tekrar testtir. Bu yöntemin temel varsayımları vardır. Bunlardan ilki, katılımcıların farklı zamanlarda alınan skorları arasında farklılık olmadığıdır. İkinci varsayım ise; ilk toplanan verilerin hata varyansı ile ikinci toplanan verilerin hata varyansının eşit olmasıdır. Bu varsayımlar, iki ölçüm durumunun eşit derecede güvenilir puanlar ürettiği anlamına gelir (Furr, 2011: 47).

Ancak aynı örneklemden iki verinin toplanması her zaman mümkün olmamaktadır. İç tutarlılığın ölçülmesinde en yaygın olarak kullanılan bir diğer yöntem Cronbach's Alpha katsayısının hesaplanmasıdır. Alpha, ölçek puanlarının güvenilirliğini tahmin etmek için maddeler arası ilişkilendirmeleri kullanan, madde düzeyinde bir iç tutarlılık yaklaşımıdır (Furr, 2011: 43). Çok maddeli bir ölçeğin iç tutarlılığı ölçekteki maddelerin aynı kavramı ölçtüğünü gösterir. Eğer bir ölçekteki soruların hepsi aynı temel yapıyı ya da değişkeni ölçüyorsa ve tüm maddeler aynı yönde puanlanmışsa, maddeler arasındaki korelasyon pozitif olacaktır (Warner, 2013: 895).

Cronbach's Alpha katsayısı; Cronbach tarafından 1951 yılında geliştirilmiştir. Maddeler 1-3, 1-4, 1-5 gibi sıralı (ordinal) puanlandığında, kullanılması uygun bir yöntemidir. Ölçekte yer alan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Tüm maddeler için elde edilen katsayı değeri o ölçekten elde edilen verilerin toplam güvenilirliğini

gösterir (Kılıç, 2016: 47). Bu katsayı 0 ile 1 arasında değer alır ve keşfedici bir araştırmada .60'a kadar düşse de, alt limit .70 olarak kabul edilir (Hair vd., 2019: 161).

2.4.1.4. Regresyon Analizi

Doğrusal regresyon analizi; bilinen normal dağılan sayısal bir değişkenden bilinmeyen aralarında korelasyon olan bir başka normal dağılan sayısal değişkeni tahmin etmek için uygulanan bir analizdir (Hayran ve Hayran, 2011: 333). Çoklu regresyon analizi ise; bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi değerlendirmeye imkan veren istatistiksel bir tekniktir (Tabachnick ve Fidell, 2020: 117). Çoklu regresyon analizinin amacı; değeri bilinen bağımsız değişkenleri kullanarak, araştırmacı tarafından seçilen bağımlı değişkenin değerini tahmin etmeye çalışmaktır (Hair vd., 2019: 265).

Çoklu regresyon formülü;

$$Y^l = \beta_0 + \beta_{ij}X_{ij} + ... + \beta_{pj}X_{pj} + e_{ji} \quad (1)$$

Şeklinde dir. Formülde; X_{ij} = bağımsız değişken, β 'lar= bilinmeyen anakütle parametreleri ve Y^l = bağımlı değişkenin tahmin edilen skorlardır. Formülde p kadar bağımsız değişken ve regresyon katsayısı bulunmaktadır. Regresyon modeli birkaç teknikle çözümlenebilmekle birlikte, bu tekniklerin en yaygın kullanılanı en küçük kareler tekniğidir. Bu teknikle hata kareleri toplamı minimize edilecek şekilde regresyon katsayıları tahmin edilmektedir (Albayrak, 2006: 225).

β_0 regresyon doğrusunun y eksenini kestiği noktayı gösterir ve sabit terim gibi isimler alır. β_1, β_p ise regresyon katsayısı olarak adlandırılır ve herhangi bir β_j regresyon katsayısı, diğer değişkenler sabit tutulduğunda X_j değişkeninde meydana gelen bir birimlik değişmeye karşılık Y değişkenindeki beklenen değişiklik miktarını verir. Bu nedenle β_j parametreleri genellikle kısmi regresyon katsayıları olarak adlandırılır .

Çoklu doğrusal regresyona ilişkin varsayımlar şu şekildedir:

- X_j değişkenlerine ilişkin değerler sabittir.
- Her gözlem değeri kümesi için Y değerinin bir alt kümesi vardır. Güven aralıklarını bulmak ve bilinen hipotezleri test etmek için Y alt kümelerinin normal dağılım gösterdiğinin bilinmesi ya da varsayılması gerekir.
- Y alt kümelerinin varyansları eşittir (homojendir).

- Y değerleri bağımsızdır.
- Bağımsız değişkenler arasında yüksek derecede ilişki olmaması gereklidir (Alpar, 2017: 402-447).

Regresyon analizi yapılırken öncelikli olarak araştırma sorusu regresyon analizi yapmaya uygun olmalıdır. Regresyon analizi tahmin ve açıklamada bulunarak araştırma problemini yanıtlar. Tahmin; regresyon eşitliğinin bağımlı değişkeni tahmin etme derecesidir. Açıklama ise her bir bağımsız değişken için regresyon katsayılarını inceler ve bağımsız değişkenlerin etkileri için sağlam ve teorik bir neden geliştirmeye çalışır.

İkinci olarak araştırma deseni oluşturulmalıdır. Bunun için örneklem büyüklüğü testin gücü ve genellenebilirliği ile direkt olarak ilgili olduğu için, doğru sayıda seçilmesi önemlidir. Örneklem büyüklüğü 100'n altında olursa testin açıklayıcılığı azalmaktadır. Ayrıca sonuçların genellenebilir olabilmesi için her bir bağımsız değişken için 15-20 gözlem gereklidir. Regresyon analizi sadece metrik değişkenlere uygulanabildiğinden, bu aşamada metrik olmayan değişkenler kukla değişkene çevrilmelidir.

nc aşamada değişkenlerin ve değişkenler arasındaki ilişkilerin regresyonun varsayımlarını sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmelidir. Regresyon analizinin en önemli varsayımları; doğrusallık, hata terimlerinin bağımsızlığı, hata terimlerinin normalliği ve sabit varyansa sahip olmalarıdır. Daha sonra uygun yöntem seçilerek analiz gerçekleştirilir ve sonuçları değerlendirilir (Hair vd., 2019: 272).

Çoklu regresyon türleri ise şöyledir; standart çoklu regresyon, tüm bağımsız değişkenler denkleme bir seferde girilir. Her bir bağımsız değişken, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine diğer tüm bağımsız değişkenlerin sağladığı katkıdan farklı olarak katkısının ne olduğuna göre değerlendirilir. Sıralı oklu regresyonda (hiyerarşik regresyon), bağımsız değişkenler denkleme araştırmacının belirlediği sıra ile alınır. Araştırmacı bunu yaparken mantıksal ve kuramsal hususlara göre hareket eder. Nedensel olarak öncelikli olduğu düşünülen bağımsız değişkenlerin girişine öncelik verilir. Ya da tam tersi olarak önemsiz olduğu düşünülen değişkenlere öncelik verilerek, önemli olanlar sonraki adımlarda girilebilir. Adımlı regresyon analizinde ise denkleme girilen değişkenlerin sırasının tamamen istatistiksel kriterlere dayandığı bir süreçtir.  türü bulunmaktadır; ileri seçim, geriye silme ve adımlı regresyon. İleri

seçimde denklem boş olarak başlar ve giriş için istatistiksel koşulları sağlayan bağımsız değişkenler tek tek eklenir. Geriye silmede tüm değişkenler modele dahil edilir ve regresyona anlamlı katkıda bulunmayan değişkenler tek tek silinir. Adımlı regresyonda ise denklem yine boş olarak başlar ve değişkenler tek tek eklenir. Bu kez önemli katkısının bulunmadığı düşünülen değişkenler herhangi bir aşamada silinebilir (Tabachnick ve Fidell, 2020: 136-140).

2.4.1.5. Moderatör Analizi

Regresyon analizinde özellikle sosyal bilimlerde, sadece bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin incelenmesi yeterli olmayabilir. Araştırmacıların yaptıkları araştırmalarda, üzerinde çalıştıkları etkilerin çoğu farklı koşullara bağlı olabilir. Örneğin bu etkiler, kadınlar ve erkekler için farklı büyüklüklerde olabilir veya bazı kişiler için olumlu iken, başkaları için olumsuz olabilir. Bir araştırmacı; bir değişkenin bir başkası üzerindeki etkisinin büyüklüğünü, belirli bir değişkenin etkileyip etkilemediğini araştırırken moderatör analizini kullanabilir (Hayes, 2018: 219). Bu sayede, bağımsız değişkenlerin etkileşim etkisi denilen moderatör etkinin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenebilir. Çünkü durumsal değişkenlerin bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi etkileyeceği düşünülmektedir. Bu durumda regresyon formülü şu şekilde olacaktır (Aiken ve West, 1991: 1-2):

$$Y^1 = \beta_0 + \beta_1X + \beta_2Z + \beta_3XZ \quad (2)$$

XZ modelde X ve Z değişkenleri ile birlikte yer aldığında, X ve Z değişkenlerinin katsayıları koşullu etkiyi gösterir. XZ modelde olmadığında ise bu katsayılar kısmi etkilerdir. Moderator etkilerin test edilebilmesi için SPSS Process eklentisi önerilmektedir. Bu sayede modelin R² değeri, β katsayıları ve anlamlılıkları rapor edilmektedir (Hayes, 2018: 230-238).

Regresyon eşitliğinde anlamlı bir etkileşim etkisi tespit edildiğinde, bu etkinin yorumlanması gerekmektedir. X ve Z değişkenleri etkileşime girdiğinde, her bir tahmin edicinin değeri, diğer tahmin edicinin değerine bağlıdır. Etkileşimi niteleyebilmek için, Z'nin her bir değerinde X'in Y üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu amaçla, Y'nin regresyon çizgileri Z'nin düşük, orta ve yüksek değerleri için çizilir. Eğer çizgiler birbirine paralelse etkileşim etkisinden söz edilemez (Cohen, Cohen, West ve Aiken, 2003: 268).

2.4.2. Pilot Çalışma

Araştırma evreni otel işletmeleri çalışanları olarak belirlenmiştir. Örneklem belirlenmeden önce ankette olabilecek hataların tespit edilmesi ve giderilmesi amacıyla öncelikli olarak bir ön çalışma yapılmıştır. Bu pilot çalışma için araştırmanın anketi Trabzon ilinde yer alan otel işletmelerinde çalışan 169 çalışana uygulanmıştır. Bu çalışma sonucu toplanan verilerin güvenilirliğine bakılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Pilot çalışma güvenilirlik analiz sonuçları

Ölçekler	Cronbach’s Alpha Katsayısı
İşle Bütünleşme Ölçeği	,95
Duygusal Çelişki	,92
Kişiler arası Çatışma	,94
Yönetici Desteği	,96
Özerklik	,88

Buna göre ölçeklerin güvenilirliği oldukça yüksek çıkmış ve esas araştırmanın aynı sorularla, ancak daha kurumsal olan işletmelerde devam ettirilmesine karar verilmiştir.

2.4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmacının ilgilendiği, herhangi bir gözlem ya da inceleme kapsamına giren ve ortak özelliklere sahip birimlerden oluşan topluluğun tamamına evren denir (Okumuş: 163-164). Araştırmacı, amacı doğrultusunda kendi geliştirdiği ölçütlere göre evrenini tanımlar ve sınırlandırır. Bu tanımlama ve sınırlandırma işlemleri, tümüyle araştırmanın amacına uygun olarak araştırmacının kendisi tarafından yerine getirilir. Ancak tanımlanan bu gruba ulaşmak, yüksek maliyet ve harcanacak uzun zaman gibi nedenlerle her zaman mümkün olmayabilir. Bu amaçla bu evreni en iyi temsil edeceği düşünülen ve amaca uygun bir şekilde bu evrenden bir grup seçilir, seçilen bu gruba ise örneklem denir (Karasar, 2020: 147).

Evren ve örneklem belirlenirken araştırmanın amacı, araştırma problemi ve değişkenler göz önünde bulundurulmalıdır. Tüm bu bilgiler ışığında bu araştırma için evren, İstanbul ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı uluslararası otel işletmelerinin misafirlerle yüz yüze iletişimde bulunan çalışanları olarak belirlenmiştir. Bu seçimin yapılmasında bazı kriterler göz önünde bulundurulmuştur.

İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün Mayıs 2020'de hazırladığı rapora göre 2019 yılında Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçi sayısı 45.058.286 olmuştur. Bu turistlerin 14.906.663'ü yani yaklaşık % 33'ü İstanbul'u ziyaret etmiştir (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2020). Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan 2019 Sınır İstatistikleri Bülteni'nde Türkiye'de ziyaret edilen iller arasında İstanbul 1. sırada yer almaktadır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019). Tüm bu verilere dayanarak araştırma için en iyi araştırma alanının İstanbul olacağı düşünülmüştür.

Araştırma otel işletmelerinde misafirlerle iletişim halinde olan çalışanlar üzerinde yürütüleceğinden, en etkin sonuçları alabilmek için kurumsal otel işletmelerine ulaşmak hedeflenmiş ve bunun için ise 4 ve 5 yıldızlı olan uluslararası oteller uygun görülmüştür. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü istatistiklerine göre İstanbul'da 108 adet 5 yıldızlı, 136 adet ise 4 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019). Araştırma bu otel işletmelerinden araştırmanın yapılmasını kabul eden 2 adet 4 yıldızlı, 18 adet 5 yıldızlı otel işletmesi üzerinden yürütülmüştür.

Otel işletmelerinde çalışan sayılarının düzenli olarak tutulmaması ve iş gören devir hızının yüksek olması nedeniyle evrenin tam olarak belirlenmesi mümkün olamamaktadır. Ancak evrenin hesaplanabilmesi için literatürde yer alan ve yatak başına düşen çalışan sayısının 5 yıldızlı otel işletmelerinde 0,59; 4 yıldızlı otel işletmelerinde 0,38 olduğu kabulünden yola çıkılarak araştırma evreninde bulunduğu tahmin edilen çalışan sayısı belirlenmeye çalışılmıştır (Erdem, 2004: 47).

Buna göre çalışmanın evreni:

5 yıldızlı otel işletmeleri için: $55.270 \times 0,59 = 32.609$

4 yıldızlı otel işletmeleri için: $31.584 \times 0,38 = 12.000$

Toplam: $32.609 + 12.000 = 44.609$ olarak belirlenmiştir.

Örneklemin belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Uygun örneklem büyüklüğü belirlenmeden önce ise çalışmanın güven düzeyi daha önce yapılmış olan çalışmalar da göz önünde bulundurularak % 95 olarak belirlenmiştir.

Evrenin standart sapması ve varyanslarının bilinmemesinden dolayı tahmin edilmesi gerekmektedir. Bu tahmin oranlar üzerinden yapılabilmektedir. Bu oranlar

hakkında bilgi olmadığında da standart hatanın en yüksek olduğu 0,5 değerinin alınabileceği öne sürülmüştür. Buna göre; örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde şu formülden yararlanılmıştır (Kılıç, 2012: 141):

$$n = \frac{N t^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq} \quad (3)$$

Formüldeki değerler yerine konduğunda;

$$n = \frac{40.000 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 (40.000 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = \mathbf{380} \quad (4)$$

Araştırmanın evrenini en iyi şekilde temsil edecek örneklem büyüklüğünün 380 olarak hesaplandığı görülmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.1. Örneklemenin Genel Özellikleri

Araştırma için anket uygulamasını kabul eden, 20 otel işletmesinden misafirlerle bire bir iletişimde bulunan 429 otel çalışanına kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır. Katılımcıların genel özellikleri Tablo 2’de özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların %38,9’unun kadın, %61,1’inin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması ise 30,22(±7,5)’dir. Katılımcıların tecrübe durumlarına bakıldığında 180 (%42) kişinin 1-5 yıl arasında tecrübeye sahip olduğu, 116 (%27) kişinin 10 yıldan fazla tecrübeye sahip olduğu, 102 (23,8) kişinin 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip olduğu, 31 (7,2) kişinin ise 1 yıldan daha az tecrübeye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Örneklemenin genel özellikleri

		Frekans	Yüzde	Ortalama	Std. Sapma
Cinsiyet	Kadın	167	38,9	30,22	7,5
	Erkek	262	61,1		
Yaş					
Tecrübe (yıl)	1 yıldan az	31	7,2		
	1-5 yıl	180	42		
	6-10 yıl	102	23,8		
	10 yıldan fazla	116	27		
Çalışılan Bölüm	Ön Büro	134	31,2		
	Restoran	92	21,4		
	Satış Pazarlama	75	17,5		
	Kat Hizmetleri	62	14,5		
	Mutfak	37	8,6		
	Bar	29	6,8		
Toplam		429	100		

3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı ankettir (Ek – 1). Hazırlanan ankette, işle bütünleşme, duygusal çelişki, kişiler arası çatışma, özerklik ve yönetici desteği kavramlarını ölçebilmek için 30 soru, demografik veriler için 9 soru ile toplamda 39 soru bulunmaktadır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan işle bütünleşme kavramının ölçülebilmesi için Utrecht işle bütünleşme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin uzun versiyonu 17 maddelidir, ancak daha sonra kısa versiyonu geliştirilmiş ve madde sayısı 9’a

düşürülmüştür. Çalışmada kısaltılmış ölçeğin 10 farklı ülkede kullanıldığı ve güvenilirlik katsayısının ,85 ile ,92 arasında değiştiği belirtilmiştir. Dolayısıyla, 9 soruluk bu anketin işle bütünleşme kavramını ölçmek için yeterli olduğu ileri sürülmüştür (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006: 701). Ölçek Özkalp ve Meydan (2015) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Bu araştırmada 9 maddelik ölçek kullanılmıştır. Sorulara verilecek olan cevaplar için 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Orta düzeyde katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5'li likert ölçek kullanılmıştır. İşle bütünleşme puanı arttıkça işle bütünleşme düzeyi artmaktadır.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan duygusal çelişki kavramının ölçülebilmesi için Chu ve Murrmann (2006) tarafından özellikle konaklama sektörü için geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçek 6 maddeden oluşmaktadır. Sorulara verilecek olan cevaplar için 1-Asla, 2-Hemen hemen hiç, 3-Bazen, 4-Sık sık ve 5-Çok sık olmak üzere 5'li likert ölçek kullanılmıştır. Duygusal çelişki puanı arttıkça kişinin yaşadığı duygusal çelişki artmaktadır.

Çalışmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan kişiler arası çatışmayı ölçebilmek için Wright ve diğerleri (2017) tarafından geliştirilmiş olan 6 maddeli ölçek kullanılmıştır. Sorulara verilecek olan cevaplar için 1-Asla, 2-Hemen hemen hiç, 3-Bazen, 4-Sık sık ve 5-Çok sık olmak üzere 5'li likert ölçek kullanılmıştır. Buna göre, kişiler arası çatışma puanı arttıkça kişinin yaşadığı kişiler arası çatışma artmaktadır.

Çalışmada kişiler arası çatışma ile işle bütünleşme kavramı arasında düzenleyici etki göstereceği ileri sürülen yönetici desteğini ölçebilmek için Giray'ın (2010) doktora tezinde kullandığı ölçek kullanılmıştır. Giray (2010) çok sayıda çalışmayı incelemiş ve oluşturduğu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini hesaplamıştır (Giray, 2010). Sorulara verilecek olan cevaplar için 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Orta düzeyde katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5'li likert ölçek kullanılmıştır.

Çalışmanın bir diğer düzenleyici değişkeni olan ve duygusal çelişki ile işle bütünleşme kavramı arasındaki ilişkiyi düzenleyeceği düşünülen, özerkliği ölçmek için; İplik ve diğerleri (2014) tarafından kullanılan özerklik ölçeği kullanılmıştır. Sorulara verilecek olan cevaplar için 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-

Orta düzeyde katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5’li likert ölçek kullanılmıştır. Özerklik puanı arttıkça çalışanın özerklik düzeyi artmaktadır.

3.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bu araştırmada kullanılan; işle bütünleşme, duygusal çelişki, kişiler arası çatışma, özerklik ve yönetici desteği ölçeklerinin yapı geçerliliğine kanıt sağlayabilmek için açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca ölçeklerin birleşme güvenilirliği ve yakınsak geçerliliğine CR ve AVE değerleri hesaplanarak bakılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için ise Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

Faktör analizi yapılmadan önce değişkenlerin tüm maddelerinin basıklık ve çarpıklık değerleri kontrol edilmiştir. Tüm maddelerin çarpıklık değerleri -,003 ve ,922 aralığında, basıklık değerleri ise -,195 ve -1,243 aralığında değişkenlik göstermektedir. Bu değerlerin ± 2 aralığında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (George ve Mallery, 2020:114).

3.3.1. Bağımsız Değişkenlerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırma modeli dört bağımsız değişkene sahiptir. Bağımsız değişkenlerin bu dört faktörlü yapısının birbirinden tam olarak ayrıldığını görebilmek için öncelikli olarak bu değişkenlere faktör analizi uygulanmıştır.

Açıklayıcı faktör analizine geçmeden önce verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği Ölçüsü (KMO) ve Bartlett küresellik testi ile değerlendirilmiştir. Bartlett testi anlamlı ise veriler faktör analizi için uygundur. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir. İyi bir faktör analizi için KMO ölçüsünün 0,80’den fazla olması beklenir. Bununla birlikte, KMO değerinin 0,60’ın üzerinde olması yeterli kabul edilebilmektedir (Alpar, 2017: 266-268). Analiz sonuçları Tablo 3’te raporlanmıştır.

Tablo 3. KMO ve Bartlett Testi sonuçları

KMO	,89
Bartlett’s Test of Sphericity	7959,22
Sig.	,00

Tablo 3’te görüldüğü üzere, KMO ölçüsü istenildiği gibi 0,60’ın üzerindedir. Ayrıca Bartlett küresellik testi de anlamlıdır. Bu sonuçlardan sonra açıklayıcı faktör analizine geçilmiştir.

Dört bağımsız değişken (duygusal çelişki, kişiler arası çatışma, yönetici desteği ve özerklik) aynı anda faktör analizine tabi tutulmuştur. Dört faktörün açıkladığı toplam varyans %77,645 olmuştur. Döndürme yöntemi olarak varimax kullanılmış ve analiz sonucunda elde edilen faktörlerin skorları regresyon analizinde kullanılmak üzere kaydedilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4’te raporlanmıştır.

Tablo 4. Bağımsız değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları

Maddeler	Duygusal Çelişki	Kişiler Arası Çatışma	Yönetici Desteği	Özerklik
Duygusal Çelişki Madde 1	,83			
Duygusal Çelişki Madde 2	,87			
Duygusal Çelişki Madde 3	,89			
Duygusal Çelişki Madde 4	,88			
Duygusal Çelişki Madde 5	,83			
Duygusal Çelişki Madde 6	,85			
Kişiler arası Çatışma Madde 1		,87		
Kişiler arası Çatışma Madde 2		,86		
Kişiler arası Çatışma Madde 3		,93		
Kişiler arası Çatışma Madde 4		,93		
Kişiler arası Çatışma Madde 5		,88		
Kişiler arası Çatışma Madde 6		,89		
Yönetici Desteği Madde 1			,81	
Yönetici Desteği Madde 2			,87	
Yönetici Desteği Madde 3			,90	
Yönetici Desteği Madde 4			,79	
Yönetici Desteği Madde 5			,83	
Yönetici Desteği Madde 6			,74	
Özerklik Madde 1				,84
Özerklik Madde 2				,88
Özerklik Madde 3				,73
Açıklanan Toplam Varyans	%77,64			
Cronbach’s Alpha	,93	,95	,95	,84

Duygusal çelişki ölçeği tek boyutlu 6 maddelik bir ölçektir. Yapılan faktör analizi sonucunda da ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmış ve yapı geçerliliğine kanıt sağlanmıştır. Ölçeğin maddelerinin aldığı faktör yüklerinin ,833 ile ,890 olduğu

görülmektedir. Ölçeğin hesaplanan Cronbach's Alpha değerinin ,936 olması ise ölçeğin içsel tutarlılığının olduğunu göstermektedir.

Kişiler arası çatışma ölçeği tek boyutlu 6 maddelik bir ölçektir. Analiz sonucunda da ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmış ve yapı geçerliliğine kanıt sağlanmıştır. Ölçeğin maddelerinin faktör yükleri ,862 ile ,933 arasında değişmektedir. Ölçeğin hesaplanan Cronbach's Alpha değerinin ,955 olması ise ölçeğin içsel tutarlılığının olduğunu göstermektedir.

Yönetici desteği ölçeği tek boyutlu 6 maddelik bir ölçektir. Yapılan faktör analizi sonucunda da ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmış ve yapı geçerliliğine kanıt sağlanmıştır. Ölçeğin maddelerinin aldığı faktör yükleri ,745 ile ,901 arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha değerinin ,956 olması, ölçeğin içsel tutarlılığının olduğunu göstermektedir.

Özerklik ölçeği tek boyutlu 3 maddelik bir ölçektir. Yapılan faktör analizi sonucunda da ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmış ve yapı geçerliliğine kanıt sağlanmıştır. Faktör yükleri ise ,735 ve ,888 aralığındadır. Ölçeğin hesaplanan Cronbach's Alpha değerinin ,848 olması ise ölçeğin içsel tutarlılığının olduğunu göstermektedir.

3.3.2. İşle Bütünleşme Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

İşle bütünleşme ölçeği için açıklayıcı faktör analizine geçmeden önce verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği Ölçüsü (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi ile değerlendirilmiştir. Tablo 5'te görüldüğü üzere, KMO ölçüsü istenildiği gibi 0,60'ın üzerindedir. Ayrıca Bartlett küresellik testi de anlamlıdır. Bu sonuçlardan sonra açıklayıcı faktör analizine geçilmiştir.

Tablo 5. İşle bütünleşme ölçeği KMO ve Bartlett Testi sonuçları

KMO	,91
Bartlett's Test of Sphericity	2985,86
Sig.	,00

Schaufeli ve diğerleri 2006 yılında yaptıkları çalışmada işle bütünleşme ölçeğinin kısa versiyonunu geliştirmiş ve işle bütünleşmenin 9 soru ile tek boyut halinde ölçülebileceğini ileri sürmüştür. Bu çalışmada da ölçeğin bu hali

kullanılmıştır. Faktörün açıkladığı toplam varyans %64,518'dir. Analiz sonucunda ölçeğin yapı geçerliliğine kanıt sağlanmıştır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri ise ,582 ve ,881 aralığındadır. Ölçeğin hesaplanan Cronbach's Alpha değerinin ,929 olması ise ölçeğin içsel tutarlılığının olduğunu göstermektedir (Tablo 6).

Tablo 6. İşle bütünleşme ölçeği açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
İşimi yaparken enerji dolu olduğumu hissedirim.	,85
İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	,85
İşimi istekli bir şekilde yaparım.	,87
İşim bana ilham verir.	,88
Sabahları işe gitme isteği duyarım.	,73
Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.	,79
Yaptığım işten gurur duyarım.	,82
İşimi yaparken kendimi kaptırırım.	,78
Çalışırken kendimden geçerim.	,58
Açıklanan Toplam Varyans (%)	64,51
Cronbach's Alpha:	,92

3.4. Ölçeklerin Geçerliliğinin DFA İle Değerlendirilmesi

Doğrulayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir modelin test edilmesi söz konusudur. Bu bağlamda analiz; daha önce keşfedilmiş ve faktör analizi yapılmış ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 21).

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen model uyum indekslerinin hangilerinin raporlanması gerektiği ile ilgili fikir birliği bulunmamaktadır. Ancak literatürdeki öneriler (Bagozzi, 2010) dikkate alınarak χ^2/df , RMSEA, TLI, CFI ve NFI indeksleri, ilgili ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik tablolarının en sonunda raporlanmıştır. Bu indeksler model ile örneklem verilerinin uyumunu göstermektedir.

Bu bakımdan kontrol edilmesi gereken değerlerden ilki ki-kare istatistiğidir (CMIN). Bu değer, örneklem büyüklüğü ile gözlenen ve beklenen kovaryans matrisleri arasındaki farkın matematiksel bir fonksiyonudur (Hair vd., 2009: 641). Ancak değer örneklem büyüklüğünden önemli ölçüde etkilendiğinden modelin veri ile uyumu değerlendirilirken χ^2/df değerinin dikkate alınması gerektiği önerilmiştir. Bu oranın iki veya altında olması, modelin iyi bir model olduğunu, beş veya daha altında olması

ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir (Şimşek, 2020:57).

Raporlanan bir diğer indeks örneklem büyüklüğünü ve modeldeki serbestlik derecesini dikkate alan CFI (Comperative Fit Index – Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) olmuştur. Bu değer bağımsız modele dayanan bir uyum indeksidir ve NFI'nin geliştirilmiş versiyonudur. Bu değer ,90'ın üzerinde olması iyi uyumu ifade eder (Hair vd., 2009: 643).

NFI, doymuş model ile bağımsız model arasındaki mevcut modelin görelî konumu ile verilir. ,90 ve ,95 arasındaki değerler kabul edilebilir, ,95'in üzerindeki değerler ise iyi uyumu gösterir (Bayram, 2013:75).

TLI (Tucker ve Lewis Index) ise normlandırılmamış uyum indeksi olarak bilinmektedir. Örneklem hacmi çok büyük olmadığında, var olan model doğru olsa bile NFI değeri 1'e yaklaşamayabilmektedir. TLI modele serbestlik derecesini ilave ederek bu olumsuzluğu ortadan kaldırmaktadır (Bayram, 2013:75). Değerin 1'e yakın olması modelin uyumunun iyi olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2009: 643).

Son olarak raporlanan uyum indeksi RMSEA'dır (Tahmin Hatalarının Ortalama Kare Kökü – Root Mean Square Error of Approximation). Bu indeksin değeri 0 ve 1 arasında değişir. Sıfıra yakın değerler vermesi (gözlenen ve üretilen matrisler arasında minimum hata olması) istenir. ,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, ,08'e kadar olan değerler de kabul edilebilir uyum olduğunu gösterir (Meydan ve Şeşen, 2015: 34).

Tablo 7. Model uyum indeksi

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonucu
χ^2/df	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	2,82
CFI	$,95 \leq CFI < ,97$	,93
TLI	$,90 \leq TLI < ,95$	,93
NFI	$,90 \leq NFI < ,95$	,90
RMSEA	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,06

Modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 7'de özetlenmiştir. Analiz ilk sonucunda χ^2/df :3,592; CFI:,909; TLI:,900; NFI: ,879; RMSEA: ,078 olarak elde edilmiştir. Önerilen modifikasyon indisleri dikkate alınmış ve e1 – e2, e8 – e9, e14 – e15 ve e25 – e26 hata terimleri arasındaki ilişkiler tanımlanmıştır. Bu modifikasyondan sonra analiz tekrarlanmış ve χ^2/df :2,823;

CFI: ,937; TLI: ,930; NFI: ,906; RMSEA: ,065 olarak elde edilmiştir. Tablo 7’de modelin indeks değerlerine bakıldığında modelin veri ile uyumunun kabul edilebilir sınırlar dahilinde olduğu görülmektedir.

3.5. Ölçeklerin Bütünleşik Güvenilirliği ve Yakınsak Geçerliliği

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına bakıldığında katsayıların büyük bir çoğunluğunun olması istendiği gibi ,7’den yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 8).

Tablo 8. Ölçeklerin AVE ve CR değerleri

Maddeler	İşle Bütünleşme*	Duygusal Çelişki*	Kişiler Arası Çatışma*	Yönetici Desteği*	Özerklik*
İşle Bütünleşme Madde 1	,83				
İşle Bütünleşme Madde 2	,84				
İşle Bütünleşme Madde 3	,88				
İşle Bütünleşme Madde 4	,86				
İşle Bütünleşme Madde 5	,69				
İşle Bütünleşme Madde 6	,73				
İşle Bütünleşme Madde 7	,80				
İşle Bütünleşme Madde 8	,72				
İşle Bütünleşme Madde 9	,49				
Duygusal Çelişki Madde 1		,75			
Duygusal Çelişki Madde 2		,81			
Duygusal Çelişki Madde 3		,87			
Duygusal Çelişki Madde 4		,87			
Duygusal Çelişki Madde 5		,80			
Duygusal Çelişki Madde 6		,85			
Kişiler arası Çatışma Madde 1			,84		
Kişiler arası Çatışma Madde 2			,84		
Kişiler arası Çatışma Madde 3			,94		
Kişiler arası Çatışma Madde 4			,94		
Kişiler arası Çatışma Madde 5			,86		
Kişiler arası Çatışma Madde 6			,86		
Yönetici Desteği Madde 1				,77	
Yönetici Desteği Madde 2				,85	
Yönetici Desteği Madde 3				,87	
Yönetici Desteği Madde 4				,81	
Yönetici Desteği Madde 5				,87	
Yönetici Desteği Madde 6				,80	
Özerklik Madde 1					,89
Özerklik Madde 2					,89
Özerklik Madde 3					,89
AVE	% 59,7	%69,3	%78,4	%69,3	%79,5
CR	,92	,93	,95	,93	,92

*Standardize katsayılar raporlanmıştır.

Standardize katsayıların karesi, bir maddedeki varyansın ne kadarının gizil değişken tarafından açıklandığını gösterir ve açıklanan varyans (variance extracted) olarak ifade edilir. Katsayının ,71 olması durumunda ,71'in karesi ,5 olacaktır. Bu da, faktörün maddedeki varyansın yarısını açıkladığını gösterir. Katsayılar ,7'nin altında ve anlamlı olduğunda ise ölçekteki varyansın çoğunun açıklanan varyanstan çok hata varyansı olduğu söylenebilir. Ortalama açıklanan varyans (AVE), maddelerin açıkladıkları varyans toplamının madde sayısına bölünmesiyle elde edilir. AVE değerinin ,5'in üzerinde olması ölçeğin gizil değişkeni yüksek oranda açıkladığını göstermektedir (Hair vd., 2009: 678-679).

Bütünleşik güvenilirliğin önemli bir kanıtı da ölçeklerin güvenilirliğidir. Çalışmada ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanarak ölçülmüştür. Ayrıca DFA yapıldıktan sonra yapısal eşitlik modellemesi ile birlikte kullanılan bileşik güvenilirlik (CR) değeri de hesaplanmıştır. Böylece ölçeğin maddelerinin aynı gizil yapıyı temsil edip etmediği ortaya konmaya çalışılmıştır. ,6 ve ,7 arasındaki değerler kabul edilebilir güvenilirliği; ,7'nin üzerindeki değerler ise yüksek güvenilirliği ifade etmektedir.

Ölçeklerin AVE ve CR değerleri hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 8'de özetlenmiştir. Buna göre; ölçeklerin açıkladıkları ortalama varyans; işle bütünleşme ölçeğinin % 59,7, duygusal çelişki ölçeğinin %69,3, kişiler arası çatışma ölçeğinin %78,4, yönetici desteği ölçeğinin %69,3, özerklik ölçeğinin ise %79,5 olmuştur.

Ölçeklerin bileşik güvenilirlikleri ise; işle bütünleşme ölçeğinin 0,92, duygusal çelişki ölçeğinin 0,93, kişiler arası çatışma ölçeğinin 0,95, yönetici desteği ölçeğinin 0,93, özerklik ölçeğinin 0,92 olarak bulunmuştur. Tüm bu bulgular ölçeklerin açıkladıkları ortalama varyansın ve bileşik güvenilirliklerinin kabul edilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir.

3.6. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Hipotez testlerine geçmeden önce araştırmanın değişkenlerinin standart sapma ve ortalama değerleri ile değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları hesaplanmış ve Tablo 9'da verilmiştir. Korelasyon katsayıları hesaplanırken keşfedici faktör analizi sonucu bulunan faktör skorları kullanılmıştır. Tablodaki korelasyon katsayıları incelendiğinde; çalışmanın bağımlı değişkeni olan işle bütünleşme ile bağımsız değişken olan duygusal çelişki ($r = 0,272$; $p < 0,01$) arasında anlamlı ve

pozitif; bir diğer bağımsız değişken olan kişiler arası çatışma ($r = -0,225$; $p < 0,01$) ile ise anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Çalışmada moderatör değişken olarak kullanılan yönetici desteği ($r = 0,580$; $p < 0,01$) ve özerklik ($r = 0,439$; $p < 0,01$) ile işle bütünleşme arasındaki ilişkinin anlamlı ve olumlu yönde olduğu görülmektedir. Yönetici desteği ile duygusal çelişki ($r = 0,162$; $p < 0,01$) arasında anlamlı ve olumlu, kişiler arası çatışma ($r = -0,233$; $p < 0,01$) ile ise anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Özerklik ile duygusal çelişki ($r = 0,039$; $p > 0,01$) arasındaki ilişkinin ise anlamsız; özerklik ile kişiler arası çatışma ($r = -0,192$; $p < 0,01$) arasındaki ilişkinin negatif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arası Pearson korelasyon katsayıları

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler		Pearson Korelasyon Katsayıları				
	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5
1-İşle Bütünleşme	3,5436	,96812	1				
2-Duygusal Çelişki	2.7129	1,14204	,272**	1			
3-Kişiler arası Çatışma	2,1966	1,13380	-,225**	,131**	1		
4-Yönetici Desteği	3.6026	,99321	,580**	,162**	-,233**	1	
5- Özerklik	3,4242	1,07278	,439**	,039	-,192**	,525**	1

** $p < ,01$.

Korelasyon matrisinin incelenmesi değişkenler arasında oluşabilecek çoklu doğrusal bağlantı sorunu açısından da önem taşımaktadır. Eğer bağımsız değişkenler hemen hemen doğrusal bağımlı ise korelasyon katsayısı bire yakın olacaktır (Montgomery, Peck ve Vining, 2013: 292). Tablo incelendiğinde bağımsız değişkenler arasında böyle bir sorun olmadığı görülmektedir.

3.7. Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma modelinde geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizine geçmeden önce verilerin regresyon analizinin varsayımlarını sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmiştir. Öncelikli olarak normallik varsayımını sağlamak üzere, çalışmada açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör skorları kullanılmıştır.

Regresyon analizinin bir diğer varsayımı olan varyansların homojenliği varsayımı için Breusch-Pagan testi kullanılmıştır. Bu test Trevor Breusch ve Adrian Pagan tarafından regresyon modeli için değişen varyans sorunu olup olmadığını test

etmek için kullanılmaktadır (Maitah, 2015: 105). Bu test ile çalışmanın bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişkenin hatalarının karesi arasında ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Bu ilişki anlamsızsa ($p>0,05$) değişen varyans sorunu yoktur. Yapılan analiz sonucunda, hataların karesinin bağımlı değişken olarak alındığı model anlamsızdır, bu nedenle bağımsız değişkenlerle (duygusal çelişki, kişiler arası çatışma, özerklik ve yönetici desteği) bağımlı değişken (işle bütünleşme) arasında değişen varyans sorununun bulunmadığı görülmektedir. Analiz sonuçları Tablo 10’da özetlenmiştir.

Tablo 10. Değişen varyans sorunu için Breusch-Pagan Testi*

Model	Stand. Edilmemiş B.	Standart Hata	t	p	
Duygusal Çelişki	,029	,038	,776	,438	
Özerklik	,027	,046	,575	,566	
Yönetici Desteği	-,128	,051	-2,490	,013	
Kişiler arası Çatışma	5,681	,039	,001	,999	
Model Özeti	R:,130	R ² : ,017	MSE: 1,390	,121	F: 1,836

*Bağımlı değişken; hataların karesi

Regresyon analizini gerçekleştirebilmek için ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmaması gerekmektedir. Bunun belirlenebilmesi için öncelikli olarak korelasyon matrisi incelenmiş ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının hepsinin 0,7’den küçük olduğu ve bu soruna yol açmadığı saptanmıştır (Tablo 11) Daha sonra VIF (varyans artırıcı faktör) değerleri incelenmiştir. Bu değer eğer çoklu doğrusal bağlantı sorunu yoksa 1’dir. VIF değeri 10’dan büyük ise çoklu doğrusal bağlantı probleminden söz etmek mümkündür (Albayrak, 2006: 244). Tablo 11’de raporlandığı gibi VIF değerleri 1’e çok yakındır dolayısıyla çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı söylenebilir.

Daha sonra hiyerarşik regresyon analizine geçilmiştir. Bunun için dört ayrı model oluşturulmuştur (Tablo 11). H₁ hipotezini test edebilmek için işle bütünleşmenin bağımlı, duygusal çelişkinin bağımsız değişken olduğu Model 1 oluşturulmuştur. Bu analizin sonucuna göre; duygusal çelişki işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkiye sahiptir ($\beta=0,272$; $p<,01$). Buna göre; çalışanların yaşadıkları duygusal çelişkideki bir birimlik artış, işle bütünleşmelerini 0,272 birim artırmaktadır. Ayrıca duygusal çelişki, işle bütünleşmeyi %7,2 oranında

açıklamaktadır ($R^2=0,072$). Bu sonuca göre bu ilişkinin olumsuz olacağını ileri süren H_1 hipotezi desteklenmemiştir.

İkinci modele çalışmanın bir diğer iş talebi olan kişiler arası çatışma dahil edilmiştir. Buna göre kişiler arası çatışmanın işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde etkisi bulunmaktadır ($\beta= -0,265$; $p<,01$). Buna göre; çalışanların yaşadıkları kişiler arası çatışmadaki bir birimlik artış, işle bütünleşmelerini $-0,265$ birim azaltmaktadır. Ayrıca bu model, işle bütünleşmedeki değişimi %13,9 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,139$). Araştırmanın H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Üçüncü modele, özerklik değişkeni dahil edilmiştir. Buna göre özerkliğin bağımsız değişken, işle bütünleşmenin bağımlı değişken olarak analize dahil edildiği bu modelde, özerkliğin işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğu görülmektedir. ($\beta=0,392$; $p<,01$). Buna göre; çalışanlara verilen özerklikteki bir birimlik artış, işle bütünleşmelerini $0,392$ birim artırmaktadır. Bu model, işle bütünleşmedeki değişimin %28,6'sını açıklamaktadır ($R^2=0,286$). Araştırmanın bu yöndeki H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Son modele, çalışanlar için iş kaynağı olduğu ve işle bütünleşme üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olacağı düşünülen yönetici desteği dahil edilmiştir. Yönetici desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkisi öne sürüldüğü gibi olumlu ve anlamlıdır ($\beta=0,419$; $p<,01$). Buna göre; çalışanlara sağlanan yönetici desteğindeki bir birimlik artış, işle bütünleşmelerini $0,419$ birim artırmaktadır. Bu model, işle bütünleşmedeki değişimin %40'ını açıklamaktadır ($R^2=0,404$). Araştırmanın bu yöndeki H_4 hipotezi de desteklenmiştir.

Tablo 11^a. Regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Duygusal Çelişki	0,272**	0,306**	0,281**	0,212**
Kişiler arası Çatışma		-0,265**	-0,187**	-0,119**
Özerklik			0,392**	0,188**
Yönetici Desteği				0,419**
F	34.009**	35.523**	58.045**	73.615**
Düzeltilmiş R^2	074	0,139	0,286	0,404
VIF (max)	1,000	1,018	1,022	1,062

^a Standardize edilmemiş katsayılar raporlanmıştır.

* $p<,05$; ** $p<,01$

3.8. Moderatör Analizi Sonuçları

Moderatör (düzenleyici) değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve / veya gücünü etkileyen niteliksel (örneğin cinsiyet, ırk, sınıf) veya nicel (örneğin ödül düzeyi) değişkendir. Düzenleyici etkiden söz edebilmek için; düzenleyici değişken ve bağımsız değişkenin çarpımı ile etkileşim değişkeni olarak adlandırılan yeni bir değişkenin elde edilmesi ve bu değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1174). Frazier ve diğerleri (2004), hem moderatör seçiminin, hem de etkileşimin varsayımsal doğasının teoriye dayanması gerektiğini söylemişlerdir (Frazier, Tix ve Barron, 2004: 117) Kaynakların Korunması Teorisi ve İş Talepleri ve Kaynakları Modeli temel alınarak oluşturulan araştırma modelinin H₅ ve H₆ hipotezleri iş talepleri (duygusal çelişki ve kişiler arası çatışma) ve işle bütünleşme ilişkisinde iş kaynaklarının (özerklik ve yönetici desteği) düzenleyici etkisi olacağını öne sürmektedir. Bu hipotezleri test edebilmek için Andrew Hayes tarafından geliştirilen ve SPSS tabanlı çalışan Process makrosu kullanılmıştır.

3.8.1. İşle Bütünleşme ve Duygusal Çelişki İlişkisinde Özerkliğin Düzenleyici Etkisi

Öncelikli olarak Aiken ve West'in (1991: 9) önerdiği gibi bağımsız değişken duygusal çelişki ve düzenleyici değişken özerklik merkezileştirilmiştir. Duygusal çelişki ile özerklik arasındaki etkileşimin işle bütünleşme üzerindeki etkisini test etmek için kurulan model anlamlıdır ($R^2=0,3059$, $p<,05$) (Tablo 12).

Tablo 12. Duygusal çelişki işle bütünleşme ilişkisinde özerkliğin düzenleyici etkisi*

Model	Stand. Edilmemiş B.	Standart Hata	t	p
Duygusal Çelişki	,2493	,0392	6,3674	,000
Özerklik	,4331	,0392	11,0416	,000
Duygusal Çelişki x Özerklik	-,1800	,0351	-5,1355	,000
Model Özeti	R: ,5531	R ² : ,3059	MSE: ,6552	,000
				F: 62,4300

*Bağımlı değişken: İşle bütünleşme

Duygusal çelişki ve özerklik; işle bütünleşmenin yaklaşık %30,5'ini açıklamaktadır. Etkileşim değişkeninin (duygusal çelişki x özerklik) açıkladığı ilave

varyans % 4'tür. Ayrıca özerkliğın, duygusal çelişki ve işle bütünleşme arasındaki düzenleyici etkisinin negatif ve anlamlı olduğu görölmektedir ($\beta = -0,1469$ $p<,01$). Yani, çalışanların özerkliği arttıkça duygusal çelişki ve işle bütünleşme arasındaki ilişki zayıflamaktadır. Bu durumda çalışmanın H_5 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo 13. Özerkliğın farklı değerlerine göre duygusal çelişkinin işle bütünleşme üzerindeki etkisi

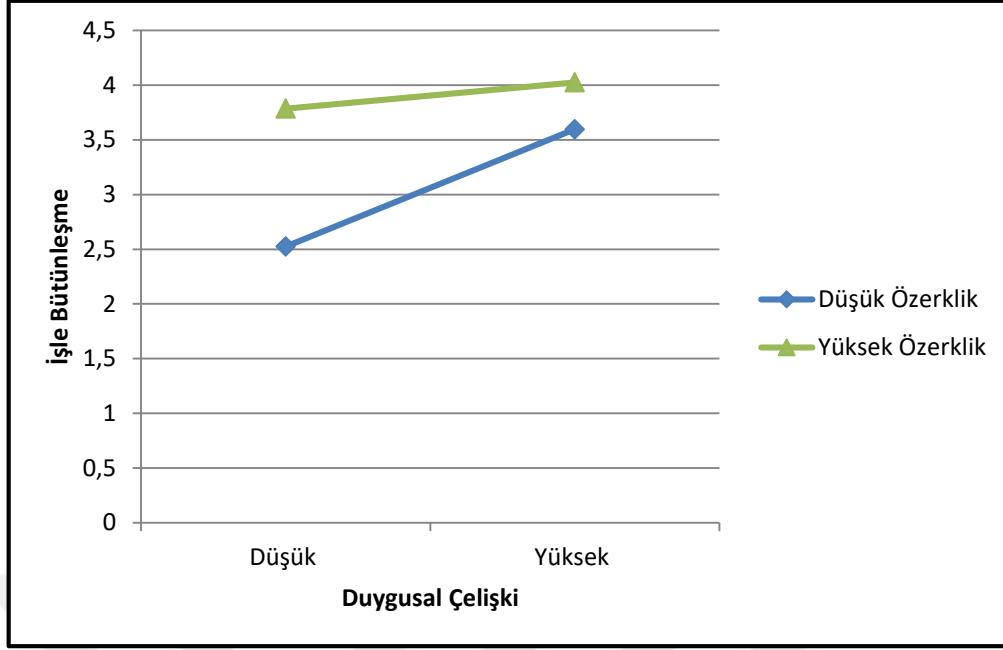
Özerklik	Etki	Standart Hata	t	p
Düşük	,4293	,0527	8,1524	,000
Yüksek	,0693	,0524	1,3210	,187

Tablo 13'te özerkliğın düşük ve yüksek değerleri için duygusal çelişkinin işle bütünleşme üzerindeki etkileri verilmiştir. Tabloda göröldüğü gibi özerkliğın düşük olduğu durumda işle bütünleşme duygusal çelişki arasındaki ilişki olumlu yönde ve anlamlı iken ($0,4293$, $p<0,001$), özerkliğın yüksek olduğu durumda bu etki anlamsızlaşmaktadır ($p>0,001$).

3.8.1.1. Özerklik Basit Eğim Analizi

Bu etkileşimi analiz edebilmek için basit eğim analizi uygulanmıştır. Düzenleyici etki ile ilgili grafik Şekil 5'te özetlenmiştir. Sonuçlar, işlerinde düşük duygusal çelişki yaşayanların, fakat özerkliğın yüksek seviyelerine sahip olanların, duygusal çelişkinin düşük seviyelerini yaşayan ve özerliğın düşük seviyelerine sahip olanlardan daha yüksek bir işle bütünleşme içinde olduklarını göstermektedir. Fakat duygusal çelişkinin yüksek düzeyini yaşayanlar için, özerklik seviyelerinin, işle bütünleşmede çok küçük bir farklılık yarattığı görölmektedir.

Daha ileri boyutta yorumlanırsa, çok daha ilginç olarak, özerkliğın yüksek seviyelerine sahip olanlar duygusal çelişkinin yüksek ya da düşük olup olmadığına aldıriş etmeksizin çok daha fazlasıyla işleriyle bütünleşmiş olarak kendilerini görme eğilimi taşımaktadırlar. Özerklik düşük olduğunda ise duygusal çelişkinin, işle bütünleşmenin seviyeleri üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu ve çok daha geniş bir farklılık yarattığı görölmektedir.



Şekil 5. Duygusal çelişki ve işle bütünleşme arasındaki ilişkide özerkliğin düzenleyici rolü

Duygusal çelişki, özerkliğin düşük seviyelerini ve işle bütünleşme üzerindeki onların etkisini telafi ediyor gibi görünmektedir. Bu sonuç bağlamında, duygusal çelişkinin bir iş talebi olmadığı, bir iş kaynağı olduğu ve iş kaynağı formunda eylem yaptığı söylenebilir. Grafiğe göre duygusal çelişki ve özerkliğin düşük olduğu durumda işle bütünleşme düşükken, her ikisinin de yüksek olduğu durumda işle bütünleşme anlamlı bir şekilde artmaktadır. Ayrıca düşük özerklik durumunda duygusal çelişkinin işle bütünleşme üzerindeki etkisi oldukça belirgin iken, yüksek özerklik durumunda bu etki anlamsızlaşmaktadır.

3.8.2. Kişiler Arası Çatışma İşle Bütünleşme İlişkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Etkisi

Son olarak yönetici desteğinin, kişiler arası çatışma ve işle bütünleşme arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisi incelenmiştir (Tablo 14). Bunun için yine Hayes'in Process makrosundan yararlanılmıştır. Öncelikle, bağımsız değişken kişiler arası çatışma ve düzenleyici değişken yönetici desteği merkezleştirilmiştir. Kişiler arası çatışma ve yönetici desteği; işle bütünleşmenin yaklaşık %37,5'ini açıklamaktadır. Etkileşim değişkeninin (kişiler arası çatışma x yönetici desteği) açıkladığı ilave varyans % 2,9'dur. Kişiler arası çatışma ve yönetici desteğinin

çarpımından oluşan etkileşim değişkeninin işle bütünleşme üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0,168$; $p<,01$). Buna göre çalışmanın H₆ hipotezi de desteklenmiştir.

Tablo 14. Kişiler arası çatışma, işle bütünleşme ilişkisinde yönetici desteğinin düzenleyici etkisi

Model	Stand. Edilmemiş B.	Standart Hata	t	p	
Kişiler arası Çatışma	-,1010	,0382	-2,6415	,008	
Yönetici Desteği	,4883	,0401	12,1887	,000	
Kişiler arası Çatışma x Yönetici Desteği	,1618	,0367	4,4116	,000	
Model Özeti	R:,6129	R ² : ,3757	MSE: ,5893	,000	F: 85,2528

*Bağımlı değişken: İşle bütünleşme

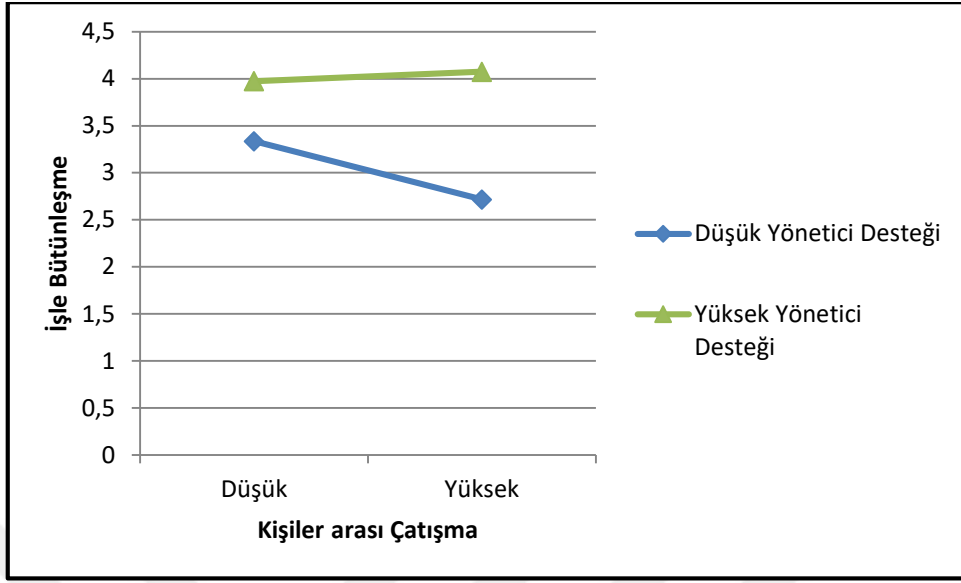
Tablo 15'te yönetici desteğinin düşük ve yüksek değerleri için kişiler arası çatışmanın işle bütünleşme üzerindeki etkileri verilmiştir. Yönetici desteğinin düşük olduğu durumda kişiler arası çatışmanın işle bütünleşme üzerindeki olumsuz etkisi oldukça belirgin ve anlamlıdır. Yönetici desteğinin yüksek olduğu durumda ise kişiler arası çatışmanın işle bütünleşme üzerindeki etkisi olumlu ve anlamsız hale gelmektedir.

Tablo 15. Yönetici desteğinin farklı değerlerine göre kişiler arası çatışmanın işle bütünleşme üzerindeki etkisi

Yönetici Desteği	Etki	Standart Hata	t	p
Düşük	-,2627	,0545	-4,8209	,000
Yüksek	,0608	,0514	1,1828	,2375

3.8.2.1.Yönetici Desteği Basit Eğim Analizi

Düzenleyici etki için grafik Şekil 6'da özetlenmiştir. Grafiğe göre yönetici desteğinin düşük, kişiler arası çatışmanın yüksek olduğu durumda işle bütünleşmenin belirgin bir şekilde düşük olduğu görülmektedir. Yönetici desteğinin yüksek olduğu durumda ise kişiler arası çatışmanın işle bütünleşme üzerindeki etkisi anlamsızlaşmaktadır. Buna göre kişiler arası çatışmanın çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisinin ortadan kalktığı ve işle bütünleşmelerinin olumsuz olarak etkilenmediği görülmektedir.



Şekil 6. Kişiler arası çatışma, işle bütünleşme ilişkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

1980 sonrası dönemde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde üretim sektörünün toplam gelir ve istihdam içerisindeki payı düşerken, hizmet sektörünün payı artmıştır (Uğurlu ve Tuncer, 2017: 132). Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi verilerine göre 2014-2019 yılları arasında her dört çalışandan biri seyahat ve turizm sektöründe çalışmıştır (World Travel ve Tourism Council, 2019). İstihdamın ve büyümenin hızı hem sektörün hem de sektör çalışanlarının yakından incelenmesine neden olmuştur.

Hizmet sektörünün doğası çok farklıdır. Üretim işletmelerinde insanlar fiziki ya da mental güçleri için işe alınırken, hizmet işletmelerinde işe alınabilmek için bundan çok daha fazlası gereklidir. Çünkü bu işletmelerde işin yerine getirilmesi yeterli değildir, verilen iş yerine getirilirken gösterilen tutum ve davranışlar ayrıca önemlidir. Çalışanlar doğru tutum ve davranışları sergilemek, müşteriye yeterli miktarda samimiyet ve ilgi göstermek zorundadır.

İşletmeler zorunlu olarak çalışanların bu duygu gösterimlerinde bulunmalarını isterler. Bu duygular farklı hizmet işletmelerinde farklı şekillerde olabilir. Örneğin, hemşirelerin hastalara karşı kibar ve ilgili olmaları beklenirken, restoran çalışanlarının daha dost canlısı ve sıcak görünmeleri istenebilir. Buna karşılık polislerin ise diğer insanlara karşı daha soğuk ve ciddi durmaları gerekebilir. Otel işletmelerine bakıldığında ise; çalışanlardan istenen her daim güleryüzlü, sıcakkanlı ve misafirperver olmalarıdır. Çünkü bu işletmelerde hizmet; misafir ve çalışan arasındaki etkileşim esnasında gerçekleşir. Bu nedenle çalışanların tutum ve davranışlarının misafirlerin hizmet algılarını etkilediği iddia edilmiştir (Hartline ve Ferrell, 1996: 52) Lashley (2008) konaklama işletmelerinin misafir sadakati geliştirebilmesi için öncelikli olarak misafir-çalışan ilişkilerine göre faaliyetlerini yapılandırması gerektiğini öne sürmüştür. Yapılan çalışmalar da, iş memnuniyeti yüksek ve işine bağlı olan çalışanların işletmenin misafir odaklı değerlerini benimsediğini, daha az düzeyde rol stresi gösterdiğini ve daha yüksek hizmet kalitesi sağladığını göstermiştir (Clark, Hartline ve Jones, 2009: 209; Hartline ve Ferrell, 1996: 52). Dolayısıyla otel işletmelerinde işle bütünleşmesi yüksek çalışanların daha kaliteli hizmet sağlayacağı düşünülmektedir.

İşle bütünleşme kavramı hem olumlu hem de olumsuz iş özelliklerinden etkilenmektedir. Kavram bu nedenle İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi çerçevesinde incelenmiştir. Araştırmanın en önemli amaçlarından birisi bu modeli geliştirmek ve modele katkı sağlamak olmuştur. İşle bütünleşmeyi olumlu etkileyen konular daha fazla araştırılmışken, olumsuz etkileyen kavramların araştırıldığı çalışma sayısı sınırlıdır. Ayrıca araştırmalar bu olumsuz etkilerin nasıl azaltılacağını konu edinmemiştir. Araştırma sonuçları bu bakımdan önem taşımaktadır.

Otel işletmelerinde çalışanların işle bütünleşmelerini azaltabilecek çok sayıda iş talebi bulunmaktadır. Bu araştırma için seçilen iş taleplerinden ilki çalışanların örgütün kendilerinden göstermelerini istediği duyguları gerçekten hissetmediklerinde yaşayabilecekleri duygusal çelişkidir. Duygusal çelişkinin hizmet işletmeleri çalışanları üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaların sonuçları oldukça çelişkilidir. Bazı çalışmalarda duygusal çelişkinin olumlu iş çıktılarını azalttığı öne sürülürken, bazılarında tam tersi sonuçlara ulaşılmıştır (Chang, 2011; Chu vd., 2012; Heuven vd., 2006; Karatepe ve Aleshinloye, 2009; Yoo ve Jeong, 2017).

Çalışanların karşılaşabileceği bir diğer iş talebi kişiler arası çatışmadır. Bunun nedeni olarak da, otel işletmelerindeki hizmetin departmanlar arası çalışmayı gerektirmesi, hızlı olması ve kişilerin birbirlerine bağımlı olarak çalışmaları gerektiği gösterilmiştir. Bu taleplerin ortadan kaldırılması söz konusu değildir ancak kaynakların korunması teorisine ve İş Talepleri ve Kaynakları Modeli'ne göre, kişilerin bu taleplerle sahip oldukları kaynakları kullanarak başa çıkabilmeleri mümkündür. Otel işletmelerinde bu kaynakların özerklik ve yönetici desteği olabileceği düşünülebilir. Araştırmada, duygusal çelişki ve kişiler arası çatışmanın çalışanların işle bütünleşmeleri üzerindeki olası olumsuz etkileri ve bu olumsuz etkilerin kişilerin sahip olacağı özerklik ve yönetici desteği gibi iş kaynakları ile azaltılıp azaltılamayacağını ortaya konması amaçlanmıştır.

Araştırmada kaynakların korunması teorisi temel alınmış, model İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi çerçevesinde oluşturulmuştur. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının bu iki teoriye katkı sağlaması beklenebilir.

Araştırmanın modelini test etmek için kullanılan hiyerarşik regresyon modellerinin sonuçlarına bakıldığında çalışanların yaşadıkları duygusal çelişkinin çalışanların işle bütünleşmelerini beklendiği gibi olumsuz yönde etkilemediği, tam

tersine yaşanan duygusal çelişkinin çalışanların işle bütünleşmelerini artırdığı görülmektedir. Bu durum duygusal çelişkinin bir iş talebi olup olmadığının sorgulanmasına neden olabilir. Ya da Bakker ve diğerlerinin (2003) öne sürdüğü gibi; bu iş talebinin, çalışanların kapasitesini aşmadığından çalışanlarda olumsuz sonuçlara neden olmadığı, belki de işin normal doğası olarak kabul edildiği ve bu yüzden de kişileri işten uzaklaştırmadığı sonucuna ulaşılabilir.

Ayrıca iş talepleri kişiye olumlu katkılar sağladığında, bu taleplerin işle bütünleşmeyi yordayabileceği öne sürülmüştür (Gorgievski ve Hobfoll, 2008: 9). Bu açıdan bakıldığında eğer duygusal çelişki bir iş talebi ise otel çalışanlarına sağladığı olumlu getiriler nedeniyle çalışanların daha fazla işleriyle bütünleştikleri sonucu çıkarılabilir.

Bu sonucun nedenleri farklı şekillerde açıklanabilir. Hochschild (1983) çalışmasında derin davranışın çalışanların öz benlikleri ile iş rollerini birleştirmelerinin bir ürünü olduğunu, duygusal emeği gerçekten başarıyla gerçekleştirebilmeleri için, çalışanların gerçek benliklerini işlerine yatırmaları gerektiğini öne sürmüştür. Bu şartlar altında öz benlik ile iş rolü arasında güvenli bir mesafe sağlamak zordur. Çalışanların müşterilerle iyi etkileşimleri olduğunda, derin davranış olumlu çıktılara neden olacaktır. Bununla birlikte, işler ters gittiğinde (ki bu sıklıkla gerçekleşmektedir), çalışanlar daha sık incinir, kızar veya üzülür. Bunun aksine, yüzeysel davranış, çalışanların hizmet sırasında tatsızlık yaşadıklarında, bilişsel olarak kendilerinden uzaklaşmalarına ve böylece duygusal dengelerini korumalarına izin verir. Hochschild (1983), uçuş görevlileri ile ilgili gözlemlerine dayanarak, yakın zamanda işe alınan hizmet çalışanlarının, müşterilerin beklentilerini ve kuruluşların beklentilerini karşılamak için derin davranış sergileme eğiliminde olduklarını bulmuştur. Bununla birlikte, zaman geçtikçe, müşterilerle yoğun temas ya da tatsız deneyimlerin birikimiyle, özgüvenlerini kurtarabilmek için gerçek benliklerini işlerine daha az yansıtmaya başlarlar. Yüzeysel davranışı kendilerini korumak için kullanmayı öğrenirler. Bu korumayla, hizmet çalışanları daha az tükenir ve işleri onları daha fazla tatmin eder (Hochschild, 1983: 134-135).

Bu durumda duygusal çelişkinin bir iş talebi olmadığı tam tersine kişinin kendisini korumak için uyguladığı bir strateji olduğu ileri sürülebilir. Ayrıca duygusal çelişkinin işle bütünleşmeyi artırması, aslında işi çalışan için renkli hale getiren bir

unsur olduğunu da düşündürebilir. Duygusal çelişkinin işletmenin sosyal ortamına bağlı olarak değişebileceği (Zapf vd., 1999: 380) ve bu araştırmanın 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapıldığı düşünülürse, bu otellerin müşteri kalitelerinin yüksek olmasının, çalışanların yaşadığı duygusal çelişkinin işle bütünleşmelerini olumlu yönde etkilemesini açıklayabilir. Bu sonuç duygusal çelişki ile ilgili araştırmaların hem farklı sınıflarda hizmet veren otel işletmelerinde hem de diğer hizmet işletmelerinde tekrarlanması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bir diğer iş talebi olan kişiler arası çatışmaların, çalışanların işle bütünleşme düzeylerini düşüreceği yönündeki iddiasına ise kanıt sağlanmıştır. Bu bakımdan kişiler arası çatışmanın otel işletmeleri çalışanları için bir iş talebi olduğu ve çalışanların işle bütünleşmelerini olumsuz yönde etkilediği ortaya konmuştur. Bu sonuca göre otel işletmeleri yöneticilerine çalışanların yaşadıkları kişiler arası çatışmaların işle bütünleşmelerini azalttığından bu çatışmaları önlemeye çalışmaları önerilebilir.

Araştırmanın İş Talepleri ve Kaynakları Modelinin Modeli'nin iş kaynaklarının motivasyonel bir süreç neden olduğu varsayımına göre oluşturulan özerklik ve yönetici desteğinin işle bütünleşme üzerinde olumlu yönde etkisi olacağını öne süren ikinci ve üçüncü hipotezleri kabul edilmiştir. Buna göre; çalışanların duygusal gösterim kurallarını uygularken kendi kişiliklerine uygun olarak hareket etmelerini sağlayan özerklik, işle bütünleşmelerini anlamlı bir şekilde artırmaktadır. Otel işletmelerinde duygusal gösterim kurallarına uyulması önemlidir ancak kişilere bunu kendilerine uygun şekilde göstermeleri olanağı verildiğinde işle bütünleşmeleri artacağından yöneticilere, çalışanlarına özerklik verilmesi önerilebilir.

Benzer şekilde sağlanan yönetici desteği de çalışanların işle bütünleşmelerini anlamlı bir şekilde artırmaktadır. Yönetici desteği, İş Talepleri ve Kaynakları Modeli'nde ve Kaynakların Korunması Teorisi çerçevesinde çalışanlar için önemli bir kaynak olarak gösterilmiştir. Ayrıca Kahn (1990) da yönetici desteğinin işle bütünleşmenin önemli bir yordayıcısı olabileceğini öne sürmüştür. Araştırmanın sonucu da bu önermeleri doğrulamıştır. Çalışanlarının işiyle bütünleşmesini isteyen otel işletmeleri yöneticilerine, çalışanlarına destek sağlamaları önerilebilir.

Modele göre iş taleplerinin olumsuz etkisi iş kaynakları ile azaltılabilecektir. Buna dayanarak, duygusal çelişkinin işle bütünleşme üzerinde olumsuz olacağı

düşünülen etkisinin özerklik ile daha az olacağı iddia edilmişti. Ancak duygusal çelişkinin işle bütünleşmeyi azaltmadığı tam tersine artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu haliyle duygusal çelişki ve işle bütünleşme arasındaki ilişkide özerkliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Çalışanlara yüksek özerklik tanındığında duygusal çelişkinin hem düşük hem de yüksek seviyelerinde çalışanların işle bütünleşmeleri yüksektir. Çalışanlara düşük özerklik tanındığında duygusal çelişki düşükse işle bütünleşme düşük, duygusal çelişki yüksekse çalışanların işle bütünleşmesi yüksektir. Buna göre; özerkliğin ve duygusal çelişkinin düşük olduğu durumda işle bütünleşme düşükken, duygusal çelişkinin işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla, çalışanlarının işiyle bütünleşmesini isteyen yöneticilerin onlara özerklik tanınmaları önerilebilir ancak işin doğası da yani çalışanların duygusal çelişki yaşamaları da işleri ile bütünleşmelerini sağlamaktadır. Ancak özerkliğin sağladığı artış daha fazla olduğundan çalışanların duygusal gösterim kurallarını kendi kişiliklerine göre uygulamalarının sağlanması işle bütünleşmelerini daha fazla artıracaktır.

İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ve Kaynakların Korunması Teorisi'ne göre; çalışanların kişiler arası çatışma ile başa çıkabilmeleri için yönetici desteğini bir kaynak olarak kullanabilecekleri iddia edilmişti. Araştırmanın bu yöndeki bulgusu bu iddiayı da doğrulamıştır. Buna göre; yöneticilerinden destek alan çalışanlar yaşadıkları kişiler arası çatışma ile başa çıkabilmektedir. Bu çalışanların işle bütünleşmeleri, yöneticilerinden az destek alan çalışanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olmakta, yönetici desteğinin yüksek olduğu durumda kişiler arası çatışmanın, işle bütünleşme üzerindeki olumsuz etkisi anlamsızlaşmaktadır.

Kişiler arası çatışmalardan kaçınmak otel işletmeleri için çok mümkün olamamaktadır. Otel işletmelerinin yapısı gereği çalışanlar çatışmaya girmekte bu da verdikleri hizmeti etkilemektedir. Ancak yöneticilerinden destek alan çalışanların, elde ettikleri bu kaynağı bu çatışmalarla başa çıkmak için kullanmaları ve bu çatışmaların işle bütünleşmeleri üzerindeki etkisinin yönetici desteği sayesinde anlamsız hale gelmesi önemli bir sonuçtur. Bu sonucun önemli olmasını sağlayan bir diğer konu İş Talepleri ve Kaynakları Modeli'ni ve kaynakların korunması teorisini doğrulamış olmasıdır. Buna göre; kişiler arası çatışma gibi bir iş talebi ile karşı karşıya

kalan otel çalışanları yönetici desteğini bir iş kaynağı olarak bu taleple başa çıkmada kullanmaktadırlar.

Yöneticiler çalışanlara destek sağlamada önemli bir role sahiptir. Bu bakımdan kişiler arası çatışmanın yüksek olduğu otel işletmeleri yöneticilerine çalışanlarını mümkün olduğunca fazla desteklemeleri konusunda eğitim verilerek çalışanların olumsuz iş koşullarından daha az etkilenmesi sağlanabilir.

Araştırma İstanbul'da hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından seçilen örneklem üzerinde yürütülmüştür. Daha önce yapılan araştırmalar duygusal çelişkinin örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerinin bağlama bağlı olarak değişebileceğini öne sürmüştür (Zapf vd., 1999: 380). Benzer araştırmaların hizmet sektöründe yer alan farklı işletmeler üzerinde de yürütülmesi, ulaşılan bu sonuçlarla karşılaştırma yapılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca araştırmada düzenleyici değişkenler özerklik ve yönetici desteği ile sınırlı tutulmuştur. Modele kişilik özelliklerinin dahil edilmesi ya da farklı düzenleyicilerin etkilerinin eklenmesi araştırma sonuçlarını genişletebilir.

Araştırmada İş Talepleri ve Kaynakları Modeli'nin talep kaynak etkileşiminin işle bütünleşme üzerindeki rolü test edilmiştir. Bu modele ileriki çalışmalarda, sonuç değişkeni olarak iş performansının eklenmesi, işle bütünleşmenin iş performansının artırılmasına aracılık edip etmeyeceğinin görülmesi açısından katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators. *Leadership ve Organization Development Journal*, 19(3), 137-146.
- Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229-246.
- Abraham, R. (1999). The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover. *The Journal of Psychology*, 133(4), 441-455.
- Abraham, R. (2000). The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence-Outcome Relationships. *The Journal of Psychology*, 134(2), 169-184.
- Adelmann, P. K. (1989). Emotional Labor and Employee Well-Being. University of Michigan.
- Aiken, L., ve West, S. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. California: Sage Publications Inc.
- Alarcon, G. M., Edwards, J. M., ve Menke, L. E. (2011). Student Burnout and Engagement: A Test of the Conservation of Resources Theory. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 145(3), 211-227.
- Al-Badarneh, M. B., Shatnawi, H. S., Alananzeh, O. A., ve Al-Mkhadmeh, A. A. (2019). Job Performance Management: The Burnout Inventory Model and Intention to Quit their Job among Hospitality Employees. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(2), 1355-1375.
- Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Alpar, R. (2017). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., ve Lynch, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Asensio-Martinez, A., Leiter, M., Gascon, S., Gunuchian, S., Masluk, B., Herrera-Mercadal, P., . . . Garcia-Campayo, J. (2019). Value Congruence, Control, Sense of Community and Demands as Determinants of Burnout Syndrome among Hospitality Workers. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 25(2), 287-295.

- Ashforth, B., ve Humphrey, R. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 88-115.
- Aydın, Ş. (2004). Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(4).
- Aypay, A., Cemaloğlu, N., Sarpkaya, R., Tomul, E., Baştürk, R., Ellez, A., . . . Turgut, Y. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (A. Tanrıöğen, Dü.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Babin, B. J., ve Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bagozzi, R. (2010). Structural Equation Models are Modelling Tools with Many Ambiguities: Comments Acknowledging the Need for Caution and Humility in Their Use. *Journal of Consumer Psychology*, 20, 208-214.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., ve Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19, 31-53.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Boer, E., ve Schaufeli, W. B. (2003). Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A., ve Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A., ve Demerouti, E. (2014). Job Demands - Resources Theory. P. Chen, ve C. Cooper (Dü) içinde, *Work and Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III*. John Wiley ve Sons.
- Bakker, A., ve Heuven, E. (2006). Emotional Dissonance, Burnout, and In-Role Performance Among Nurses and Police Officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423-440.
- Bakker, A., ve Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.

- Bakker, A., Demerouti, E., ve Euwema, M. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Bakker, A., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. (2003). Dual Processes at Work in a Call Centre: An Application of the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A., Demerouti, E., ve Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A., Demerouti, E., de Boer, E., ve Schaufeli, W. (2003). Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., ve Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands are High. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Bandura, A. (1978). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 122-147.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Barling, J. (1999). The Prediction, Experience, and Consequences of Workplace Violence. G. VandenBos, ve E. Bulatao içinde, *Violence on the job*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Barnes, D. C., ve Collier, J. E. (2013). Investigating Work Engagement in the Service Environment. *Journal of Services Marketing*, 27(6), 485-499.
- Baron, R., ve Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları* (2. b.). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Beebe, H. (2007). Hume on Causation: A Projectivist Interpretation. R. Corry, ve H. Price (Dü) içinde, *Causation, Physics and the Constitution of Reality: Russell's Republic Revisited* (s. 224-249). Oxford.

- Bell, S. J., ve Mengüç, B. (2002). The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality. *Journal of Retailing*, 78, 131-146.
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of Supervisory Social Support and its Implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 155-166.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (10. Baskı b.). İstanbul: Beta Basım.
- Bishop, J. (1987). The Recognition and Reward of Employee Performance. *Journal of Labor Economics*, 5(4), 36-56.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley ve Sons.
- Bliese, P. D., ve Castro, C. A. (2000). Role Clarity, Work Overload and Organizational Support: Multilevel Evidence of the Importance of Support. *Work ve Stress*, 14(1), 65-73.
- Blumer, H. (1986). *Symbolic Interactionism Perspective and Method*. California: University of California Press.
- Boz, M., Martinez, I., ve Munduate, L. (2009). Breaking Negative Consequences of Relationship Conflicts at Work: The Moderating Role of Work Family Enrichment and Supervisor Support. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 113-121.
- Breaugh, J. A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551-570.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve van den Heuvel, M. (2015). Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- Brotheridge, C., ve Lee , R. (2003). Development and Validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(76), 365-379.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2. Baskı b.). New York: The Guilford Press.
- Burke , M. J., Borucki, C. C., ve Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing Psychological Climate in a Retail Service Environment: A Multiple - Stakeholder Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717-729.
- Buunk, B. P., Dossje, B. J., Jans, L. G., ve Hopstaken, L. E. (1993). Perceived Reciprocity, Social Support, and Stress at Work: The Role of Exchange and Communal Orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 801-811.

- Caesens, G., ve Stinglhamber, F. (2014). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Work Engagement: The Role of Self-Efficacy and Its Outcomes. *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, 64, 259-267.
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., ve Wayne, J. H. (2011). Work-Family Conflict, Perceived Supervisor Support and Organizational Commitment among Brazilian Professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 640-652.
- Chang, H.-Y. (2011). Restaurant Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Employees' Intention to Leave.
- Chen, C.-C., ve Chiu, S.-F. (2008). An Integrative Model Linking Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Psychology*, 23(1), 1-10.
- Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y., ve Zhong, J. (2012). Chinese Hotel Employees in the Smilig Masks: Roles of Job Satisfaction, Burnout, and Supervisory Supportin Relationships Between Emotional Labor and Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 826-845.
- Chen, Z., Zhang, X., ve Vogel, D. (2011). Exploring the Underlying Processes Between Conflict and Knowledge Sharing: A Work-Engagement Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1005-1033.
- Cheng, T.-M., Hong, C.-Y., ve Yang, B.-C. (2018). Examining the Moderating Effects of Service Climate on Psychological Capital, Work Engagement, and Service Behavior among Flight Attendants. *Journal of Air Transport Management*, 67, 94-102.
- 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, 906-915.
- Chu, K. H.-L. (2002). The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes.
- Chu, K. H.-L., ve Murrmann, S. (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*, 27, 1181-1191.
- Clark, R., Hartline, M., ve Jones , K. (2009). The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209-231.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., ve Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression-Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Collins, K. K. (2009). Examining a Strengths-Based Approach to Employee Engagement and The Mediating Effects of Strengths Self-Efficacy.

- Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cook, T., ve Dixon, M. (2006). Performance Feedback and Probabilistic Bonus Contingencies Among Employees in a Human Service Organization. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(3), 45-63.
- Cordes, C., ve Dougherty, T. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Daderman, A. M., ve Basinska, B. A. (2016). Job Demands, Engagement, and Turnover Intentions in Polish Nurses: The Role of Work-Family Interface. *Frontiers in Psychology*, 7, 2016.
- Danish, R. Q., ve Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159-167.
- Dann, D., ve Hornsey, T. (1986). Towards a Theory of Interdepartmental Conflict in Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 23-28.
- de Jonge, J., ve Dormann, C. (2003). The DISC Model: Demand-Induced Strain Compensation Mechanisms in Job Stress. M. Dollard, A. Winefield, ve H. Winefield içinde, *Occupational Stress in the Service Professions* (s. 43-74). London: Taylor ve Francis.
- de Jonge, J., ve Dormann, C. (2006). Stressors, Resources, and Strain at Work: A Longitudinal Test of the Triple-Match Principle. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1359-1374.
- de Jonge, J., Dormann, C., ve van den Tooren, M. (2008). The Demand-Induced Strain Compensation Model: Renewed Theoretical Considerations and Empirical Evidence. K. Naswall, J. Hellgren, ve M. Sverke (Dü) içinde, *The Individual in the Changing Working Life* (s. 67-87). Cambridge University Press.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demerouti, E. (2018). Integrating Individual Strategies in the Job Demands-Resources Theory. *Istanbul Business Research*, 47(1), 5-32.
- Demerouti, E., ve Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources Model: Challenges for Future Research. *Journal of Industrial Psychology*, 37(2).
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., ve Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Diamond, L. (2005). *Antecedents and Consequences of Emotional Dissonance: Understanding the Relationships Among Personality, Emotional Dissonance,*

Job Satisfaction, Intention to Quit and Job Performance. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

- Diefendorff, J. M., ve Gosserand, R. H. (2003). Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-959.
- Diefendorff, J. M., ve Richard, E. M. (2003). Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 284-294.
- Dollard, M. F. (2003). Introduction: Context, Theories and Intervention. M. F. Dollard, A. H. Winefield, ve H. R. Winefield içinde, *Occupational Stress in the Service Professions* (s. 1-43). New York: Taylor ve Francis.
- Dünya Ticaret Örgütü. (2019). *Dünya Ticaret Raporu 2019 Hizmet Ticaretinin Geleceği*. Dünya Ticaret Örgütü.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Scharski, I. L., ve Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Eraslan, N. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35-55.
- Erickson, R. J. (1991). When Emotion is the Product: Self, Society, an (in)Authenticity in a Postmodern World. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Eunice, M., Jacqueline, K., Buyeke, E., Wafula, M., ve Musyoki, J. (2014). Effects of Interpersonal Conflict on Organisational Performance in Selected Hotels in Kisiitown, Kenya. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 4(1).
- Eunice, M., Jacqueline, D., Buyeke, E., Wafula, M., ve Musyoki, J. (2015). Effects of Interpersonal Conflict on Organisational Performance in Selected Hotels in Kisiitown, Kenya. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 4(1).
- Fairlie, P. (2011). Meaningful Work: A Sleeping Giant in the Context of Other Work Characteristics, Work Engagement, and Other Employee Outcomes. 119. *Annual Convention of the American Psychological Association*. Washington DC.
- Fisher, C. D. (1985). Social Support and Adjustment to Work: A Longitudinal Study. *Journal of Management*, 11(3), 39-53.

- Frazier, P. A., Tix, A. P., ve Barron, K. E. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden and Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 218-226.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 50(1), 159-165.
- Friedman, I. (2000). Burnout in Teachers: Shattered Dreams of Impeccable Professional Performance. *Psychotherapy in Practice*, 56(5), 595-606.
- Frijda, N., Ortony, A., Sonnemans, J., ve Clore, G. (1992). The Complexity of Intensity: Issues Concerning The Structure of Emotion Intensity. *Review of Personality and Social Psychology* (s. 60-89). içinde Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Frone, M. (2000). Interpersonal Conflict at Work and Psychological Outcomes: Testing a Model among Young Workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 246-255.
- Furr, R. (2011). *Scale Construction and Psychometrics for Social and Personality Psychology*. London: Sage Publications Inc.
- Galletta, M., Portoghese, I., Penna, M. P., Battistelli, A., ve Saiani, L. (2011). Turnover Intention among Italian Nurses: The Moderating Roles of Supervisor Support and Organizational Support. *Nursing and Health Sciences*, 13, 184-191.
- George, D., ve Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statisticis 26 Step by Step A Simple Guide and Reference* (16th b.). New York: Routledge.
- Ghosh, P., Rai, A., ve Sinha, A. (2014). Organizational Justice and Employee Engagement Exploring the Linkage in Public Sector Banks in India. *Personnel Review*, 43(4), 628-652.
- Ghosh, P., Rai, A., Chauhan, R., Baranwai, G., ve Srivastava, D. (2016). Rewards and Recognition to Engage Private Bank Employees: Exploring the "Obligation Dimension". *Management Research Review*, 39(12).
- Gibson, J. A., Grey, I. M., ve Hastings, R. P. (2009). Supervisor Support as a Predictor of Burnout and Therapeutic Self-Efficacy in Therapists Working in ABA Schools. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 39, 1024-1030.
- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., ve Fouquereau, E. (2013). Perceived Organizational Support, Motivation, and Engagement Among Police Officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46-55.
- Giray, M. D. (2010). İş Yerinde Destek Algılarının Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sonuç Değişkenleri ile İlişkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

- Glenn, F. (1995). Interpersonal Stress Reactions and Service Quality Responses among Hospitality Industry Employees. *The Service Industries Journal*, 15(3), 314-331.
- Gorgievski, M. J., ve Hobfoll, S. E. (2008). Work Can Burn Us Out or Fire Us Up: Conservation of Resources in Burnout and Engagement. J. R. Halbesleben, ve J. R. Halbesleben (Dü.) içinde, *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*. Nova Science Publishers, Inc.
- Gracia, E., Salanova, M., Grau, R., ve Cifre, E. (2013). How to Enhance Service Quality through Organizational Facilitators, Collective Work Engagement, and Relational Service Competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 42-55.
- Grandey, A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When "The Show Must Go On": Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., ve West, M. A. (2001). Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., ve Walsh, G. (2009). Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Guerra, J. M., Martinez, I., Munduate, L., ve Medina, F. (2005). A Contingency Perspective on the Study of the Consequences of Conflict Types: The Role of Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 157-176.
- Guetzkow, H., ve Gyr, J. (1954). An Analysis of Conflict in Decision-Making Groups. *Human Relations*, 7, 367-381.
- Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J., ve Oldham, G. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57-71.
- Hackman, J., ve Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hair JR., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7. Baskı b.). Pearson.

- Hair, J., Black, W., Babin, B., ve Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8. Baskı b.). Hampshire: Cengage Learning.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement among Teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495-513.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., ve Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, and Work Engagement. *Work ve Stress, 224-241*.
- Hakanen, J., Bakker, A., ve Demerouti, E. (2005). How Dentists Cope With Their Job Demands and Stay Engaged: The Moderating Role of Job Resources. *European Journal of Oral Sciences, 113*, 479-487.
- Haq, I. (2011). The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 25*, 287-310.
- Hardle, W., ve Simar, L. (2007). *Applied Multivariate Statistical Analysis* (2. b.). Berlin: Springer.
- Harjanti, D., ve Todani, F. A. (2019). Job Burnout and Employee Performance in Hospitality Industry: The Role of Social Capital. *Jurnal Teknik Industri, 21(1)*, 15-24.
- Hartline, M., ve Ferrell, O. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing, 60*, 52-70.
- Hartline, M., Maxham III, J., ve McKee, D. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing, 64(2)*, 35-50.
- Hartwick, J., ve Barki, H. (2004). Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict. *International Journal of Conflict Management, 15(3)*, 216-244.
- Hasanati, N., Winarsunu, T., ve Karina, V. D. (2018). The Influence of Interpersonal Conflict on Counterproductive Work Behaviour Mediated by Job Stress. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 133*, 276-282.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach*. New York: The Guilford Press.
- Hayran, M., ve Hayran, M. (2011). *Sağlık Araştırmaları İçin Temel İstatistik*. Ankara: Omega Araştırma.
- Henry, O. (2008). Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance. *Research Journal of Business Management, 2(1)*, 16-24.

- Herzberg, F., Mausner, B., ve Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley ve Sons.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., ve Huisman, N. (2006). The Role of Self-Efficacy in Performing Emotion Work. *Journal of Vocational Behavior*(69), 222-235.
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of Resources A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hobfoll, S., ve Freedy, J. (1993). Conservation of Resources: A General Stress Theory Applied Burnout. W. Schaufeli, C. Maslach, ve T. Marek (Dü) içinde, *Professional Burnout Recent Developments in Theory and Research* (s. 115-129). Philadelphia: Taylor ve Francis.
- Hobfoll, S., ve Schumm, J. (2002). Conservation of Resources Theory. R. DiClemente, R. Crosby, ve M. Kegler (Dü) içinde, *Emerging Theories in Health Promotion Practice and Research* (s. 285-313). San Francisco: John Wiley ve Sons.
- Hobfoll, S., ve Schumm, J. (2002). Conservation of Resources Theory: Application to Public Health Promotion. R. DiClemente, R. Crosby, ve M. Kegler (Dü) içinde, *Emerging Theories in Health Promotion Practice and Research* (s. 285-313). San Francisco: John Wiley ve Sons.
- Hobfoll, S., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., ve Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Hochschild, A. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. Los Angeles: University of California Press.
- Hofmann, V., ve Stokburger-Sauer, N. (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.
- Humborstad, S., Humborstad, B., ve Whitfield, R. (2007). Burnout and Service Employees' Willingness to Deliver Quality Service. *Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism*, 7(1), 45-64.
- Ibrahim, S. H., Suan, C. L., ve Karatepe, O. M. (2019). The Effects of Supervisor Support and Self-Efficacy on Call Center Employees' Work Engagement and Quitting Intentions. *International Journal of Manpower*, 40(4), 688-703.

- İplik, F., Topsakal, Y., ve İplik, E. (2014). The Effects of Emotional Labor on Job Attitudes of Hotel Employees: Mediating and Moderating Roles of Social Support and Job Autonomy. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 175-186.
- Isen, A., Daubman, K., ve Nowicki, G. (1987). Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131.
- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2020). *İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu*. İstanbul: İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü.
- Jackson, S., Schwab, R., ve Schuler, R. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640.
- Jackson, S., Turner, J., ve Brief, A. (1987). Correlates of Burnout Among Public Service Lawyers. *Journal of Occupational Behavior*, 8(4), 339-349.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., ve Boles, J. S. (2011). Workplace Stressors, Job Attitude, and Job Behaviors: Is Interpersonal Conflict the Missing Link? *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 31(3), 339-356.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K. A., ve Bendersky, C. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jones, F., ve Fletcher, B. (2003). Job Control, Physical Health and Psychological Well-Being. M. J. Schabracq, J. A. Winnubst, ve C. L. Cooper (Dü) içinde, *The Handbook of Work ve Health Psychology* (s. 121-143). West Sussex: John Wiley ve Sons.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kain, J., ve Jex, S. (2015). Karasek's Job Demands-Control Model: A Summary of Current Issues and Recommendations for Future Research. *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress*, 8, 237-268.

- Kanungo, R. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Karamustafa, K., ve Gürel, D. A. (2012). *Hizmet Tasarımı*. (M. A. Kozak, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler* (35. b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karasek, R. A., Triantis, K. P., ve Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and Supervisor Support as Moderators of Associations Between Task Characteristics and Mental Strain. *Journal of Occupational Behaviour*, 3, 181-200.
- Karatepe , O. M., Beirami, E., Bouzari, M., ve Safavi, H. P. (2014). Does Work Engagement Mediate the Effects of Challenge Stressors on Job Outcomes? Evidence from the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14-22.
- Karatepe, O. (2011). Do Job Resources Moderate the Effect of Emotional Dissonance on Burnout?: A Study in the City of Ankara. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Karatepe, O. M., ve Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion among Hotel Employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 349-358.
- Karatepe, O. M., ve Kılıç, H. (2007). Relationships of Supervisor Support and Conflicts in the Work-Family Interface with the Selected Job Outcomes of Frontline Employees. *Tourism Management*, 28, 238-252.
- Karatepe, O. M., ve Sökmen, A. (2006). The Effects of Work Role and Family Role Variables on Psychological and Behavioral Outcomes of Frontline employees. *Tourism Management*, 27, 255-268.
- Karatepe, O., ve Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion among Hotel Employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 349-358.
- Kaur, J. (2014). Organizational Citizenship Behaviors: Managing Interpersonal Conflict at Workplace. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 19-37.
- Keenan, A., ve Newton, T. (1985). Stressful Events, Stressors and Psychological Strains in Young Professional Engineers. *Journal of Occupational Behaviour*, 6, 151-156.

- Kemper, T. D. (1990). Themes and Variations in the Sociology of Emotions. T. D. Kemper (Dü.) içinde, *Research Agendas In The Sociology Of Emotions* (s. 3-27). New York: State University of New York.
- Kerlinger, F. (1977). *Foundations of Behavioral Research*. London: William Clowes and Sons Limited.
- Kılıç, S. (2012). Örnek Büyüklüğü, Güç Kavramları ve Örnek Büyüklüğü Hesaplaması. *Journal of Mood Disorders*, 2(3), 140-142.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- Kim, H. J. (2008). Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 151-161.
- Kim, W., ve Park, J. (2017). Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations. *Sustainability*, 9(205).
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kruml, S., ve Geddes, D. (2000). Catching Fire Without Burning Out: Is There an Ideal Way to Perform Emotion Labor? N. Ashkanasy, C. Hartel, ve W. Zerbe (Dü) içinde, *Emotions in the Workplace: Theory, Research and Practice* (1st b., s. 177-188). Greenwood.
- Lam, W., ve Chen, Z. (2012). When I Put on my Service Mask: Determinants and Outcomes of Emotional Labor among Hotel Service Providers According to Affective Event Theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 3-11.
- Lawler, E., ve Hall, D. (1970). Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
- Lee, J., ve Ok, C. (2015). Drivers of Work Engagement: An Examination of Core Self-Evaluations and Psychological Climate among Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84-98.
- Lee, J., Ok, C., ve 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, K.-E., ve Shin, K.-H. (2005). Job Burnout, Engagement, and Turnover Intention of Dietitians and Chefs at a Contract Foodservice Management Company. *Journal of Community Nutrition*, 7(2), 100-106.

- Lee, R. T., ve Ashforth, B. E. (1996). A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Lee, R., ve Ashforth, B. (1993). A Longitudinal Study of Burnout among Supervisors and Managers: Comparisons between Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) Models. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 54, 369-398.
- Lewig, K., Xanthopoulou, D., Bakker, A., Dollard, M., ve Metzger, J. (2007). Burnout and Connectedness among Australian Volunteers: A Test of the Job Demands-Resources Model. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 429-445.
- Li, X., Sanders, K., ve Frenkel, S. (2012). How Leader-Member Exchange, Work Engagement and HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees' Job Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1059-1066.
- Locke, E. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 57-72.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* (12. Baskı b.). New York: McGraw-Hill Irvin.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C., ve Avolio, B. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford University Press.
- Lv, Q., Xu, S., ve Ji, H. (2012). Emotional Labor Strategies, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: An Empirical Study of Chinese Hotel Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism*, 11(2), 87-105.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., ve Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Malden: Wiley.
- Mack, R., ve Snyder, R. (1957). The Analysis of Social Conflict--Toward an Overview and Synthesis. *Journal of Conflict Resolution*, 1(2), 212-248.
- Maitah, M. (2015). The Economic Role of Petrochemical Industry in Iran. *Modern Applied Science*, 9(11), 101-108.

- Makinen, M. (2013). Becoming Engaged in Inclusive Practices: Narrative Reflections on Teaching as Descriptors of Teachers' Work Engagement. *Teaching and Teacher Education*, 35, 51-61.
- Mann, S. (1999). Emotion at Work: To What Extent are We Expressing, Suppressing, or Faking It? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 347-369.
- Markos, S., ve Sridevi, M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Martinez-Corts, I., Boz, M., Medina, F., Benitez, M., ve Munduate, L. (2011). Coping with Interpersonal Conflict at Work in Small Business: The Moderating Role of Supervisor and Co-Worker Support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 117-129.
- Maslach, C., ve Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied ve Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco: John Wiley ve Sons.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2005). Stress and Burnout: The Critical Research. C. L. Cooper (Dü.) içinde, *Handbook of Stress Medicine and Health* (2nd b., s. 155-172). London: CRC Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W., ve Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., ve Ruokolainen, M. (2007). Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- May, D., Gilson, R., ve Harter, L. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Mengüç, B., Auh, S., Fisher, M., ve Haddad, A. (2013). To Be Engaged or Not To Be Engaged: The Antecedents and Consequences of Service Employee Engagement. *Journal of Business Research*, 66, 2163-2170.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları* (2. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mirze, S. K. (2016). *İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma: Sosyal, İnsani ve Fiziki Yapılandırma*. İstanbul: Beta.

- Montgomery, D. C., Peck, E. A., ve Vining, G. G. (2013). *Doğrusal Regresyon Analizine Giriş* (Beşinci Basımdan Çeviri b.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Morris, J., ve Feldman, D. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 989-1010.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F., ve Hofmann, D. A. (2011). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94.
- Naktiyok, A. (2019). Örgütsel Davranışa Giriş. Ö. F. İşcan (Dü.) içinde, *Örgütsel Davranış* (s. 4-29). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Nitzsche, M., Ribeiro, L., ve Laneiro, T. (2018). Workplace Incivility among Portuguese Hotel Employees: Is Lack of Respect Burning Them Out? *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 6(1), 52-71.
- Okumuş, A. (tarih yok). *Bilimsel Araştırma Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Oldham, G., ve Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Othman, N., ve Nasurdin, A. M. (2012). Social Support and Work Engagement: A Study of Malaysian Nurses. *Journal of Nursing Management*.
- Özkalp, E., ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., ve Lee, G. (2015). Why is hospitality Employees' Psychological Capital Important? The Effects of Psychological Capital on Work Engagement and Employee Morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26.
- Park, I.-J., Kim, P. B., Hai, S., ve Dong, L. (2020). Relax from Job, Don't Feel Stress! The Detrimental Effects of Job Stress and Buffering Effects of Coworker Trust on Burnout and Turnover Intention. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 559-568.
- Park, Y. K., Song, J. H., ve Lim, D. H. (2016). Organizational Justice and Work Engagement: The Mediating Effect of Self Leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 37(6).

- Pattnaik, S. C., ve Panda, N. (2020). Supervisor Support, Work Engagement and Turnover Intentions: Evidence from Indian Call Centers. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 621-635.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., ve Xin, K. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Petrenko, E., Pritvorova, T., ve Dzhazykbaeva, B. (2018). Sustainable Development Processes: Service Sector in Post-Industrial Economy. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 7(4), 781-791.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., ve Hetland, J. (2012). Crafting a Job on a Daily Basis: Contextual Correlates and the Link to Work Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Pienaar, J., ve Willemse, S. A. (2008). Burnout, Engagement, Coping and General Health of Service Employees in the Hospitality Industry. *Tourism Management*, 29, 1053-1063.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 296-320.
- Priem, R., ve Price, K. (1991). Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Techniques of Strategic Decision Making. *Group and Organization Studies*, 16, 206-225.
- Pugh, S. (2001). Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Pugh, S., Groth, M., ve Hennig-Thurau, T. (2011). Willing and Able to Fake Emotions: A Closer Examination of the Link Between Emotional Dissonance and Employee Well-Being. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 377-390.
- Rafaeli, A., ve Sutton, R. (1989). The Expression of Emotion in Organizational Life. L. Cummings, ve B. Staw (Dü) içinde, *Research in Organizational Behavior* (Cilt 11, s. 1-42). Greenwich: JAI Press.
- Rafaeli, A., ve Sutton, R. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Rathi, N., Bhatnagar, D., ve Mishra, S. K. (2013). Effect of Emotional Labor on Emotional Exhaustion and Work Attitudes among Hospitality Employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism*, 12, 273-290.
- Rencher, A. (2002). *Methods of Multivariate Analysis*. Canada: John Wiley ve Sons, Inc.

- Repetti, R. (1987). Individual and Common Components of the Social Environment at Work and Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(4), 710-720.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Rutter, D., ve Fielding, P. (1988). Sources of Occupational Stress: An Examination of British Prison Officers. *Work ve Stress*, 2(4), 291-299.
- Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saltık, I. A. (2014). Duygusal Emegın Duygusal Tkenmişlik ve İş Tatmini zerine Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Grgl Bir Araştırma.
- Sargut, A. S. (2002). Bilimin İkilemi: Belirlenirlik Ya Da Belirlenmezlik. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 121-126.
- Sargut, S. (2012). Sosyal Bilim Olarak rgt ve Yönetim Araştırma Alanları: Bilimsel Meşruiyet Sorunları Nasıl Aşılır? *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 1-16.
- Schaubroeck, J., ve Jones, J. (2000). Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-183.
- Schaubroeck, J., ve Merritt, D. (1997). Divergent Effects of Job Control on Coping with Work Stressors: The Key Role of Self-Efficacy. *Academy of Management Journal*, 40(3), 738-754.
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ve van Rhenen, W. (2009). How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(7), 345-356.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A., ve Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W., ve Bakker, A. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. A. Bakker, ve M. Leiter iinde, *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.

- Schaufeli, W., ve Salanova, M. (2007). Work Engagement An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. *Managing Social and Ethical Issues on Organizations*, 133-177.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., ve Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.
- Shani, A., ve Pizam, A. (2009). Work-Related Depression among Hotel Employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 20(10).
- Shanock, L. R., ve Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Shuler, S., ve Sypher, B. D. (2000). Seeking Emotional Labor. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 50-89.
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Slatten, T., ve Mehmetoğlu, M. (2011). Antecedents and Effects of Engaged Frontline Employees A Study from the Hospitality Industry. *Managing Service Quality*, 21(1), 88-107.
- Spector, P. E., ve Jex, S. M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Steers, R., Mowday, R., ve Shapiro, D. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Suan, C. L., ve Nasurdin, A. M. (2016). Supervisor Support and Work Engagement of Hotel Employees in Malaysia. *Gender in Management: An International Journal*, 31(1), 2-18.
- Sutton, R., ve Rafaeli, A. (1988). Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores. *Academy of Management Journal*, 31(3), 461-487.
- Şen, C., ve Mert, İ. S. (2020). Bilimsel Gerçekçiliği Öznel Yaklaşımlar Karşısında Bilimsel Olarak Daha Güçlü Yapan Nedir? *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35), 219-244.

- Şimşek, Ö. F. (2020). *Yapısal Eşitlik Modellemesi'ne Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*.
https://books.google.com.tr/books?id=TD7YDwAAQBAJveprintsec=frontcoververehl=trvesource=gbs_ge_summary_rvecad=0#v=onepageveqvef=false
adresinden alındı
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2019). *2019 Sınır İstatistikleri Yıllık Bülteni*. Ankara: Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2019). *2019 Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri*. Ankara: Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü.
- Tabachnick, B., ve Fidell, L. (2020). *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı* (6. b.). (M. Baloğlu, Çev.) Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tajfel, H., ve Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33-47.
- Thoits, P. (1989). The Sociology of Emotions. *Annual Review of Sociology*, 15, 317-342.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D., ve Jex, S. M. (2005). Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2375-2398.
- Thomas, K. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- Tolich, M. B. (1993). Alienating and Liberating Emotions at Work. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22(3), 361-381.
- Topaloğlu, C., ve Boylu, Y. (2006). Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(16).
- Tsai, W.-C. (2001). Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions. *Journal of Management*, 27, 497-512.
- Tsai, W.-C., ve Huang, Y.-M. (2002). Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 1001-1008.
- Tschan, F., Rochat, S., ve Zapf, D. (2005). It's not only Clients: Studying Emotion Work With Clients and Co-Workers with an Event-Sampling Approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 195-220.
- Uğurlu, A. A., ve Tuncer, İ. (2017). Türkiye'de Sanayi ve Hizmet Sektörlerinin Büyüme ve İstihdama Katkıları: Girdi-Çıktı Analizi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 131-165.

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., ve Lens, W. (2008). Explaining the Relationships Between Job Characteristics, Burnout, and Engagement: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction. *Work ve Stress*, 22(3), 277-294.
- Vera, M., Martinez, I. M., Lorente, L., ve Chambel, M. J. (2016). The Role of Co-worker and Supervisor Support in the Relationship Between Job Autonomy and Work Engagement Among Portuguese Nurses: A Multilevel Study. *Social Indicators Research*, 126, 1143-1156.
- Warner, R. M. (2013). *Applied Statistics From Bivariate Through Multivariate Techniques*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- Wegge, J., Van Dick, R., ve von Bernstorff, C. (2013). Emotional Dissonance in Call Centre Work. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(3), 245-264.
- Wharton, A. (1993). The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job. *Work and Occupations*, 20, 205-232.
- Wharton, A. (1999). The Psychosocial Consequences of Emotional Labor. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 158-176.
- Wilches-Alzate, G. (2009). The Relationship between Rewards and Recognition, Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, and Customer Satisfaction.
- William, J. (1884). What is an Emotion? *Oxford University Press*, 188-205.
- Williams, F. (2011). Interpersonal Conflict: The Importance of Clarifying Manifest Conflict Behavior. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(3), 148-160.
- Wong, J.-Y., ve Wang, C.-H. (2009). Emotional Labor of the Tour Leaders: An Exploratory Study. *Tourism Management*, 30, 249-259.
- Wong, K. C., ve Chan, A. K. (2020). Work Antecedents, Work-Life Interference and Psychological Well-Being among Hotel Employees in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*.
- World Travel ve Tourism Council. (2019). Nisan 20, 2021 tarihinde <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact> adresinden alındı
- Wright, T. A., ve Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout. *Journal of Business and Management*, 9(4), 389-406.
- Wright, T., ve Bonett, D. G. (1998). The Contribution of Burnout to Work Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491-499.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Dollard, M., Demerouti, E., Schaufeli, W., Taris, T., ve Schreurs, P. (2007). When do Job Demands Particularly Predict Burnout? *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766-786.
- Yeh, C. M. (2013). Tourism Involvement, Work Engagement and Job Satisfaction among Frontline Hotel Employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.
- Yıldırım, E. (2007). Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler: Postmodern ve Eleştirel Bakış. A. S. Sargut, ve Ş. Özen (Dü) içinde, *Örgüt Kuramları* (2. Basım b., s. 379-407). Ankara: İmge Kitabevi.
- Yılmaz, H. (2018). Odalar Bölümünde Eşgüdüm ve İletişim. M. Yolal (Dü.) içinde, *Odalar Bölümü Yönetimi* (s. 40-71). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Yoo, J., ve Jeong, J. (2017). The Effects of Emotional Labor on Work Engagement and Boundary Spanner Creativity. *Asia Pacific Journal of Innovation*, 11(2), 214-232.
- Yoon, J., ve Lim, J.-C. (1999). Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52(7), 923-945.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zacher, H., ve Winter, G. (2011). Eldercare Demands, Strain, and Work Engagement: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 667-680.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., ve Holz, M. (2001). Emotion Work and Job Stressors and Their Effects on Burnout. *Psychology ve Health*, 16(5), 527-545.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., ve Isic, A. (1999). Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 371-400.

EKLER

EK – 1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı, Bu anket formu Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında hazırlanmakta olan “İşe Adanmışlık Kavramının İş Talepleri ve Kaynakları Modeli Çerçevesinde İncelenmesi” isimli Doktora Tezi çalışmasında kullanılmak üzere oluşturulmuştur. Çalışma tamamen bilimsel amaçlara hizmet etmekte olup çalışmada başka bir amaç güdülmemektedir. Bu nedenle vermiş olduğunuz cevaplar önem arz etmektedir. Cevaplarınız kişi ya da işletme bazında değerlendirilmeyeceğinden herhangi bir şekilde isim belirtmenize gerek yoktur. Lütfen soruları boş bırakmadan ve tek seçenek işaretleyerek cevaplayınız.					
Bölüm 1: Aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyup size ne derece uygun olduğunu karşısındaki kutucuğa işaretleyiniz. (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum’u ifade etmektedir.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

Bölüm 2: Aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyup size ne derece uygun olduğunu karşısındaki kutucuğa işaretleyiniz. (1)Asla, (2) Hemen Hemen Hiç, (3) Bazen, (4) Sık Sık, (5) Çok Sık’ı ifade etmektedir.					
	Asla	Hemen hemen hiç	Bazen	Sık sık	Çok sık
	1	2	3	4	5
19					
20					
21					
22					
23					
24					

Bölüm 3: İşyerinizde ne sıklıkla;		Asla	Hemen hemen hiç	Bazen	Sık sık	Çok sık
		1	2	3	4	5
25	Çalışma arkadaşlarınız tarafından haksızlığa uğratıldığınızı hissettiniz?					
26	Yaptığınız işle ilgili çalışma arkadaşlarınızla bir anlaşmazlık yaşadınız?					
27	Çalışma arkadaşlarınızdan saygısızlık gördünüz?					
28	Çalışma arkadaşlarınız size kaba veya düşmanca davrandı?					
29	Çalışma arkadaşlarınız size bağırdı?					
30	Çalışma arkadaşlarınız tarafından sizin hatanız olmayan bir şeyle ilgili suçlandınız?					

Genel Bilgileriniz

1) Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek

2) Yaşınız : _____

3) Eğitim Durumunuz ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisansüstü

4) Çalıştığınız Bölüm

☐ Mutfak ☐ Restoran ☐ Bar ☐ Kat Hizmetleri ☐ Ön Büro

☐ Diğer..... (Lütfen belirtiniz)

7) Çalışma Durumunuz ☐ Tam zamanlı ☐ Sezonluk ☐ Part-time

8) Bu İşyerindeki Çalışma Süreniz Ne Kadardır? _____

9) Kaç Yıldır Turizm Sektöründe Çalışıyorsunuz? _____

Anketimiz bitti.
Katılımınız için teşekkür ederiz.