

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞGÖRENLERDE HİZMET VERME YATKINLIĞININ  
DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL  
ZEKÂNIN ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Mehmet ÇOBAN**

**Balıkesir, 2017**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞGÖRENLERDE HİZMET VERME YATKINLIĞININ**  
**DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL**  
**ZEKÂNIN ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Mehmet ÇOBAN**

**Tez Danışmanı**  
**Prof.Dr.Oya SEYMEN**

**Balıkesir, 2017**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201212508006 numaralı Mehmet ÇOBAN'ın hazırladığı "İşgörenlerde Hizmet Verme Yatkinlığının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 15 Eylül 2017 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan Prof.Dr.Oya SEYMEN (Danışman)

Üye Prof.Dr.Tamer BOLAT

Üye Prof.Dr.Edip ÖRÜCÜ

Üye Doç.Dr.Ayhan GÖKDENİZ

Üye Doç.Dr.Seçil TAŞTAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

19../09/2017

Enstitü Müdürü v.  
Yrd.Doç.Dr.Alper UZUN  
Müdür Yardımcısı

## ÖNSÖZ

Yönetim bilimleri alanında örgütsel davranışın önemi gün geçtikçe artmaktadır. Örgütsel davranış alanında, işgörenlerin kişilik özellikleri ile davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi ile müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin artırılmasında önemli bilimsel verilerin elde edilmesi, işletmelerin varlığını sürdürebilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda, son yıllarda önemi artan duygusal zekâ, duygusal emek ve hizmet verme yatkınlığı kavramlarının etkileşimini inceleyecek şekilde bir model geliştirilmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin bilimsel yolla tespit edilmesi hedeflenmiştir. Bu çalışmayı önemli kılan en önemli neden, yazında bu değişkenlerin aralarındaki ilişki ile ilgili çalışmaların yok denecek kadar az olması ve bu çalışma ile yazında yer alan bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlanacak olmasıdır.

Bu doktora eğitim sürecinde; Balıkesir Üniversitesinden ayrılarak 17 Eylül Üniversitesi olarak faaliyetine devam eden Bandırma İİBF ve Balıkesir Üniversitesi İİBF'nin saygıdeğer öğretim üyelerine ve çalışanlarına, bu çalışmanın tamamlanmasında zaman mevhumu gözetmeksizin, yönlendirmeleri, desteği, engin bilgi ve titizliği ile desteğini esirgemeyen danışmanım, Prof.Dr.Oya Aytemiz SEYMEN'e, tez izleme komitesinde yer alıp çalışmaya önemli katkıları olan Prof.Dr.Tamer BOLAT ve Doç.Dr.Ayhan GÖKDENİZ'e ve önerileriyle tezimin şekillenmesine değerli katkılarını sunan Prof.Dr.Edip ÖRÜCÜ ve Doç.Dr.Seçil BAL TAŞTAN'a sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ayrıca, doktora çalışmam sürecinde varlıklarıyla her zaman güç veren anne ve babama, belki de en çok zaman ve sevgi ayırmam gereken bu dönemde fedakarlıkta bulunarak enerji kaynağım olan canım kızım Zeynep ve canım oğlum Ediz'e, sevgisi ve özverisi ile gerekli zamanı var gücüyle bana yaratan canım eşim Seniye'ye teşekkür ederim.

**Mehmet ÇOBAN**

## ÖZET

### İŞGÖRENLERDE HİZMET VERME YATKINLIĞININ DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ROLÜ

**ÇOBAN, Mehmet**

**Doktora, İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof.Dr.Oya SEYMEN**

**2017, 154 Sayfa**

İşgörenlerin müşterilere karşı davranışları hizmet sektöründe hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından büyük önem taşımaktadır. Son yıllarda araştırmalara konu olan duygusal emek kavramı, işgörenlerin müşterilere karşı davranışlarının altında yatan nedenlerin belirlenebilmesi için ayrı bir öneme sahiptir. Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda genellikle duygusal emek kavramının sonuçlarına odaklanılmıştır. Bu çalışmada duygusal emek kavramının alt boyutları olan derin davranış ve yüzeysel davranışın oluşmasına etki eden unsurların belirlenmesine gayret gösterilmiştir. Kişilik özelliği olarak hizmet vermeye yatkın işgörenlerin duygusal emek davranışına etkisinde duygusal zekânın rolünü tespit etmek için bu çalışma kapsamında konaklama sektörü işgörenleri tercih edilmiştir. Araştırmanın evrenini Kuşadasında faaliyet gösteren beş ayrı beş yıldızlı otel işgörenleri oluşturmaktadır. Anketler araştırmacı tarafından birebir çeşitli görevlerde bulunan 388 otel işgörenine uygulanmıştır.

Hizmet verme yatkınlığını ölçmek için Brown ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen ve bu çalışma kapsamında Türkçe uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Duygusal zekâ seviyesinin ölçülmesi amacıyla 16 ifade ve dört boyuttan oluşan Wong ve Law duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Duygusal emek seviyesinin ölçülmesi amacıyla Diefendorff ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen duygusal emek ölçeği kullanılmıştır.

Temel analizlerin yapılmasında istatistiksel analiz programları kullanılmıştır. Hizmet verme yatkınlığının derin davranışa etkisinde duygusal zekânın pozitif yönde

anlamli Őekilde ( $B=0.1578$ ,  $p<0,05$ ) dűzenleyici etkisinin olduĐu, kendi duygularını deĐerlendirmenin pozitif yűnde anlamli Őekilde ( $B=0.1539$ ,  $p<0,05$ ) dűzenleyici etkisinin olduĐu, duyguların kullanılmasının pozitif yűnde anlamli Őekilde ( $B=0.2152$ ,  $p<0,01$ ) dűzenleyici etkisinin olduĐu, baŐkalarının duygularını deĐerlendirmenin ve duyguların dűzenlenmesinin anlamli Őekilde dűzenleyici etkisinin olmadıĐı gűrűlműŐtűr. Ayrıca hizmet verme yatkınlıĐının yűzeyssel davranıŐa etkisinde duygusal zekânın ve alt boyutlarının dűzenleyici etkilerinin olmadıĐı gűrűlműŐtűr. Derin davranıŐ gűstermede duygusal zekânın etkisi olmasından dolayı, iŐletmeler tarafından duygusal zekâ seviyesi yűksek iŐĐűrenlerin iŐe alınmasının veya iŐĐűrenlere duygusal zekâyı geliŐtirici eĐitimler verilmesinin iŐletmeler aŐısından faydalı olacaĐı deĐerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet Verme YatkınlıĐı, Duygusal Zekâ, Duygusal Emek, Process, Konaklama Sektűrű.

## **ABSTRACT**

### **THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE EFFECT OF SERVICE ORIENTATION ON EMOTIONAL LABOR AMONG SERVICE PERSONNEL**

**ÇOBAN, Mehmet**

**PhD Thesis, Business Administration**

**Adviser: Prof.Dr.Oya SEYMEN**

**2017, 154 pages**

In service sector personnel behaviours towards customers are critical for service quality and customer satisfaction. Of late years, emotional labor behaviours which is studied by researchers has an special importance because of finding the reasons of behaviour. Generally researcers investigated the effects of emotional labor behaviours to the personnel. In this study, try to find the precedents of deep acting and surface acting. Finding the role of emotional intelligence in the effect of service orientation on emotional labor hospitality personnel was selected. Data has been obtained by questionnaire in five-star hotels in Kuşadası. Questionnaires were filled by 388 personnel working in five-star hotel.

Measuring the personnel service orientation the scale which is developed by Brown et.al (2002) was used. Measuring the emotional intelligence the scale which is developed by Wong ve Law was used. Emotional intelligence scale is consist of four factor and 16 item. Measuring the emotional labor the scale which is developed by Diefendorff et.al (2005) was used.

Statistical analyze programs were used for analysis. Emotional intelligence is significant moderator of the service orientation – deep acting relationship ( $B=0.1578$ ,  $p<0,05$ ). Self Emotions Appraisal is also significant moderator of the service orientation

– deep acting relationship ( $B=0.1539$ ,  $p<0,05$ ). Use of emotion is also significant moderator of service orientation – deep acting relationship ( $B=0.2152$ ,  $p<0,01$ ). There is no moderator effect of others emotions appraisal and regulation of emotions on service orientation – deep acting relationship. There is also no moderator effect of emotional intelligence and sub factors on service orientation – surface acting relationship. Because of emotional intelligence’s effect on deep acting, service sector management give attantion to selecting emotional intelligent personnel or training the present personnel for emotional intelligence training.

**Key Words:** Service Orientation, Emotional Inteligence, Emotional Labor, Process, Hospitality.



# İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	2
1.3. Önem .....	2
1.4. Varsayımlar .....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	5
1.6. Tanımlar .....	5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	7
2.1. Hizmet Verme Yatkınlığı Kavramının Tanımı.....	7
2.2. Hizmet Verme Yatkınlığının Boyutları .....	9
2.2.1. Örgütsel Düzeyde Hizmet Verme Yatkınlığı .....	10
2.2.2. Bireysel Düzeyde Hizmet Verme Yatkınlığı.....	13
2.3. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI .....	18
2.3.1. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	18
2.3.2. Duygusal Zekâ Modelleri .....	21
2.3.2.1. <i>Yetenek Modeli Yaklaşımı</i> .....	24
2.3.2.2. <i>Karma Model Yaklaşımı</i> .....	28
2.3.2.3. <i>Kişisel Özellik Modeli Yaklaşımı</i> .....	33
2.3.3. Duygusal Zekâ ile Yapılan Çalışmaların Bulguları.....	35
2.4. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI.....	37
2.4.1. Duygusal Emeğin Boyutları .....	41
2.4.1.1. <i>Yüzeysel Davranış</i> .....	44
2.4.1.2. <i>Derin Davranış</i> .....	46
2.4.1.3. <i>Samimi Davranış</i> .....	49
2.4.2. Duygusal Emeğin Kuramsal Temelleri .....	50
2.4.3. Duygusal Emeğin Açıklanmasında Kullanılan Yaklaşımlar .....	51
2.4.3.1. Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı .....	51
2.4.3.2. Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı .....	53
2.4.3.3. Morris ve Feldman'in Duygusal Emek Yaklaşımı .....	54

2.4.3.4.	Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı .....	57
2.4.4.	Duygusal Emek ile Yapılan Çalışmaların Bulguları .....	60
2.5.	Kavramlarla İlgili İlişkilerin Ele Alınması.....	64
2.5.1.	Hizmet Verme Yatkınlığı ile Duygusal Emek İlişkisi.....	64
2.5.2.	Duygusal Zekâ ile Duygusal Emek İlişkisi .....	71
2.5.3.	Hizmet Verme Yatkınlığının Duygusal Emeğe Etkisinde Duygusal Zekânın Etkisi .....	75
2.6.	Araştırmanın Modeli .....	79
3.	YÖNTEM.....	81
3.1.	Evren ve Örneklem.....	81
3.2.	Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	82
3.2.1.	<i>Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği</i> .....	82
3.2.2.	<i>Duygusal Zekâ Ölçeği</i> .....	86
3.2.3.	<i>Duygusal Emek Ölçeği</i> .....	87
3.3.	Verilerin Analizi .....	87
4.	BULGULAR VE YORUMLAR.....	88
4.1.	Demografik Veriler .....	88
4.2.	Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	90
4.3.	Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları.....	91
4.3.1.	<i>Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i> .....	92
4.3.2.	<i>Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i> .....	95
4.3.3.	<i>Ölçme Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i> .....	97
4.4.	Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları .....	98
4.5.	Hipotez Testi ve Sonuçları .....	100
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	106
5.1.	Genel Sonuçlar .....	106
5.1.1.	<i>Doğrudan İlişkilere İlişkin Sonuçlar</i> .....	107
5.1.2.	<i>Düzenleyici İlişkilere İlişkin Sonuçlar</i> .....	109
5.2.	Öneriler .....	113
5.2.1.	Uygulayıcılara Öneriler .....	113
5.2.2.	Araştırmacılara Öneriler .....	117

KAYNAKÇA .....	121
EKLER .....	153

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Bireysel Düzeyde Hizmet Verme Yatkınlığı Tanımları .....	13
Çizelge 2. Duygusal Zekâ Modellerinin Sınıflandırılması.....	22
Çizelge 3. Duygusal Emek Tanımları .....	38
Çizelge 4. Duygusal Emek Kavramını Oluşturan Boyutlar .....	41
Çizelge 5. Yüzeysel Davranış Tanımları.....	45
Çizelge 6. Derin Davranış Tanımları .....	47
Çizelge 7. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Bilgileri .....	88
Çizelge 8. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	90
Çizelge 9. Ölçeklere İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....	92
Çizelge 10. HVY Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	93
Çizelge 11. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	93
Çizelge 12. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	94
Çizelge 13. Alternatif Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması .....	98
Çizelge 14. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları .....	99
Çizelge 15. Derin Davranış Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	101
Çizelge 16. Yüzeysel Davranış Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	102
Çizelge 17. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar.....	104

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Hizmet Verme Yatkınlığının Boyutları.....	9
Şekil 2. Hizmet Verme Yatkınlığı Yıldız Modeli .....	10
Şekil 3. Örgütsel Düzeyde Hizmet Verme Yatkınlığını Oluşturan Bileşenler .....	12
Şekil 4. Duygusal Zekâ Kuramlarının ve Modellerinin Tarihsel Gelişim Süreci .....	20
Şekil 5. Duygusal Zekâ Modelleri.....	24
Şekil 6. Yetenek Temelli Duygusal Zekâ Modeli .....	25
Şekil 7. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli.....	26
Şekil 8. Bar-On'un Karma Duygusal Zekâ Modeli.....	30
Şekil 9. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli.....	32
Şekil 10. Petrides Kişisel Özellik Duygusal Zekâ Modeli .....	34
Şekil 11. Morris ve Feldman Duygusal Emek Modeli.....	56
Şekil 12. Grandey Duygusal Emek Modeli.....	58
Şekil 13. Düzenleyici Etki Modeli .....	77
Şekil 14. Kavramsal Araştırma Modeli.....	80
Şekil 15. HVY Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları (12 İfade).....	84
Şekil 16. HVY Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları (6 İfade).....	85
Şekil 17. HVY Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi .....	95
Şekil 18. Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi .....	96
Şekil 19. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi .....	97
Şekil 20. Duygusal Zekâ ve HVY Etkileşiminin Eğim Grafiği .....	110
Şekil 21. Kendi Duygularını Değerlendirme ve HVY Etkileşiminin Eğim Grafiği .....	111
Şekil 22. Duyguların Kullanılması ve HVY Etkileşiminin Eğim Grafiği.....	112

## KISALTMALAR

HVY	: Hizmet Verme Yatkınlığı
DZ	: Duygusal Zekâ
DE	: Duygusal Emek
HVYEnj.	: Hizmet Etmekten Zevk Alma
HVYNeeds	: Hizmet İhtiyacını Karşılama
KDD	: Kendi Duygularını Değerlendirme
BDD	: Başkalarının Duygularını Değerlendirme
DK	: Duyguların Kullanımı
DD	: Duyguların Düzenlenmesi
vb.	: Ve benzeri
s.	: Sayfa

# 1. GİRİŞ

## 1.1. PROBLEM

Hizmet sektörü işgörenlerinin müşterilerle etkileşimi, hizmet kalitesini ve müşterilerin tekrar hizmet satın almalarını doğrudan etkilemektedir. Benzer şekilde, işletme ortamı ve işletmelerde uygulanan prosedürler de hizmet kalitesini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir.

Hizmet sektörü yöneticilerinin sadece yüksek performans gösteren işgörenlerine değil; hizmet vermeye yatkın ve müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanan çalışanlarına da ayrı bir önem vermeleri gerekmektedir (Ming, Chung ve Paul, 2013, 9). Hizmet vermeye yatkın işgörenlerin daha yüksek performans göstermeye eğilimli oldukları; öte yandan duygusal zekâ seviyesi yüksek işgörenlerin de benzer özellik gösterdikleri bilinmektedir (Walsh, Chang ve Tse, 2015, 371). 1990'ların başlarından itibaren yazında, üzerinde durulmaya başlanan, hizmet verme yatkınlığı, duygusal zekâ ve duygusal emek kavramları hizmet sektöründeki işletmelerin, etkin çalışmalarında önemli rol oynayan unsurlardır.

Son yıllarda, işgörenlerin kişilik özelliklerinin, hizmet verme yatkınlıklarının, duygusal emek davranışlarının ve duygusal zekâlarının turizm ve otelcilik sektöründe bir seçim kriteri olarak önemi artmakta; ancak sözü edilen kavramların ve aralarındaki ilişkilerin açıklanması için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Kusluvan, Kusluvan, Ilhan ve Buyruk, 2010, 192-193). Bu alanda yapılacak olan çalışmaların, özellikle hizmet yoğun bir çalışma alanı olan turizm sektöründe ilgili yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir (Jung ve Yoon, 2013, 24). Turizm sektörü işletmelerinde işgörenler, konuklara doğrudan yüz yüze hizmet sağlayan aracı durumunda olmalarından dolayı, hizmet verme yatkınlığı, hizmet kalitesinin kontrol edilmesinde çok önemli rol oynamaktadır (Gonzalez ve Garazo, 2006; Jung ve Yoon, 2013, 8). Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda, çoğu araştırmacı, iş tutum ve davranışlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayan duygusal emeğin önemini vurgulayan

çalışmalar yapmış olmalarına karşın; (Karatepe ve Choubtarash, 2014; Karatepe, 2011; Lee, Ok ve Hwang, 2016, 140) bu araştırmalar genellikle duygusal emek davranışı göstermenin işgörenler üzerindeki olumsuz etkilerine odaklanmıştır (Yücebalkan ve Karasakal, 2016).

Yapılan yazın taramasında, hizmet verme yatkınlığı, duygusal zekâ ve duygusal emek değişkenlerinin ayrı ayrı çalışmalara konu edildiği, tüm değişkenlerin bir arada kullanıldığı tek çalışmanın Lee ve Ok (2015) tarafından ele alındığı ve bu kavramların aralarındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla kapsamlı bir modelin geliştirilmediği görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında, hizmet verme yatkınlığının duygusal emek davranışlarına etkisinde farklı etkilerin de belirlenmesi bu araştırmanın problemi olarak ifade edilebilir.

## **1.2. AMAÇ**

Bu araştırmanın temel amacı, hizmet sektöründe işgörenlerin duygusal emek davranışının belirleyicilerinin bütünsel olarak ele alınması, derinlemesine incelenmesi ve alan araştırması vasıtasıyla; bu kavramlara ilişkin özgün bir modelin geliştirilmesi ve sınanmasıdır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

- Kişilik özelliği olarak bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığının derin ve yüzeysel davranış üzerindeki etkisi var mıdır?
- Duygusal zekânın, derin ve yüzeysel davranış üzerindeki etkisi var mıdır?
- Hizmet verme yatkınlığının duygusal emek davranışlarına etkisinde duygusal zekânın rolü nedir?

## **1.3. ÖNEM**

Zamanının büyük bir bölümünü müşteriler ile yüzyüze etkileşim ile geçiren hizmet sektörü işgörenlerinin, işletmelerin kendilerinden istediği duyguyu içlerinden gelmese de göstermeleri gerekmektedir (Lee ve Ok, 2015, 439). Duygusal emek davranışı, müşteriler ile etkileşimi daha sağlıklı hale getirmekte ve işgörenlerin, işletmenin istediği davranışı göstermesini kolaylaştırarak, performanslarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Kluepfer, DeGroot ve Choi, 2011). Little (2007) gelecek çalışmalarda, işgörenlerin davranışlarında önemli bir yer



tutan, derin ve yüzeysel davranış öncellerinin araştırılması gerektiğini ve duygusal emek davranışını etkileyen örgütsel faktörler ile hizmet verme yatkınlığı gibi kişilik özelliklerin de araştırılmasının faydalı olacağını vurgulamıştır (Little, 2007, 91). Hizmet verme yatkınlığı kavramı, şimdiye kadar yapılan çoğu çalışmada, örgütsel düzeyde ele alınmıştır (Saura, Contri, Taulet ve Velazquez, 2005). Yazında, bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığı gibi kişilik özellikleri ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyen, çok az sayıda çalışma bulunmaktadır (Bhowmick ve Mulla, 2016, 57; Deniz, 2016, 285). Hochschild (1983) duygusal emek kavramını ilk olarak ele aldığı anda, işgörenlere olumsuz etkileri olduğunu belirtmiş olmasına rağmen o zamandan günümüze yapılan diğer araştırmalarda (Hülshager ve Schewe, 2011; Kim, 2008; Grandey, 2000); duygusal emeğin, iş performansı ve benzeri hususlara etkileri ile ilgili farklı sonuçların elde edildiği görülmüştür. Bununla birlikte, duygusal emek konusunda yapılan çalışmalarda, halen eksik kalan bağlantıların olduğu görülmektedir (Wang, Wang ve Hou, 2016, 802). Bu nedenle; duygusal emek kavramının, hizmet verme yatkınlığı kavramı ile birlikte incelenmesi ayrı bir öneme sahip olmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Petrović, Jovanović, Marković, Armenski ve Marković, 2014, 801).

Hizmet verme yatkınlığı kavramı ile ilgili çalışmalar, genellikle örgütsel düzeyde ele alınmış (Gebauer, Edvardsson ve Bjurko, 2010; Urban, 2009; Saura ve diğerleri, 2005; Lytle, Hom ve Mokwa, 1998) olmasına rağmen, bu çalışmalarda işgörenlerin davranışlarına odaklanılmamıştır (Bettencourt, Gwinner ve Meuter, 2001). İşgörenlerin, müşterilerle nasıl bir etkileşim gösterdiği konusuna odaklanılan çalışmalar da, görece azdır (Dienhart, Gregoire ve Downey, 1991; Liao ve Chuang, 2004; O'Connor, Trinh ve Shewchuk, 2000). Bu da hizmet sektörü ile ilgili yazında önemli bir eksikliktir (Frimpong ve Wilson, 2012, 2). Bu çalışma kapsamında, işgörenlerin ne tür davranış gösterdikleri ve bu davranışa etki eden unsurların belirlenmesi ile yazına önemli katkı sağlanacağı değerlendirilmektedir.

2008 yılı verilerine göre Amerika'da istihdamın dörtte üçünden fazlası (yüzde 77.2) hizmet sektöründen oluşmakta olup, 2018 yılına gelindiğinde istihdamın yüzde 78.8'inin hizmet sektöründen oluşması beklenmektedir (DFE, 2017). Türkiye'de ise 2008 yılı itibariyle hizmet sektörünün istihdama katkısı yüzde 49.5 seviyesinde iken

Ocak 2017 ayı itibariyle yüzde 55.4 seviyesine ulaşmıştır (TUİK, 2017). Bu oran Türkiye’de çalışan işgörenlerin yarısından fazlasının hizmet sektöründe çalıştığını göstermekle birlikte, dünyada önemli ekonomiler arasında yer alan Amerika ile kıyaslandığında, önümüzdeki dönemde bu oranın daha da artabileceğini göstermektedir. Bu sebeple hizmet sektöründe istihdam edilen işgörenlerin kişilik özelliği olarak hizmet verme yetkinlikleri yazında ayrı bir öneme sahiptir (Eren ve Ayas, 2015, 74). Bu kadar büyük bir sektörde istihdam edilen işgörenlerin, davranışlarına etki eden hizmet verme yetkinliği ve duygusal zekâ gibi unsurların belirlenmesi, çalışmanın önemini daha fazla ortaya çıkarmaktadır.

Duygusal zekâ seviyesi yüksek hizmet işgörenleri, genel olarak hizmet etmekten daha fazla memnuniyet duymaktadırlar. Üstelik duygusal zekâ, iş tatmini ve iş performansı ile de ilgili bir kavramdır (Bachman, Stein, Campbell ve Sitarenios, 2000; Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002; Prati, Ammeter ve Buckley, 2003; Wong ve Law, 2002). Buna rağmen turizm ve otelcilik sektöründe bununla ilgili çalışmalar yeterli değildir (Kusluvan ve diğerleri, 2010, 175). Petrides ve diğerleri (2016, 338) duygusal emek davranışında, duygusal zekânın rolünü konu alan çalışmaya ihtiyaç duyulduğunu; ve Jeon (2016, 365) benzer şekilde bu kavramların aralarındaki ilişkilerin belirlenebilmesi amacıyla farklı ülkelerde daha fazla çalışmanın yapılması gerektiğini belirtmiştir. Duygusal emek yazınında, düzenleyici (moderatör) etki ile ilgili çalışmalar da sayıca yetersizdir (Kim ve diğerleri, 2017, 10; Wang ve diğerleri, 2016, 811).

Bu noktada, hizmet verme yetkinliğinin duygusal emek davranışına etkisinde duygusal zekânın rolünün bütünsel olarak açıklanması ve buna ilişkin bir model geliştirilmesi, araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Çünkü mevcut yazında günümüze kadar bu değişkenlerin duygusal emek davranışlarına etkilerini ele alan bütünsel bir model geliştirilmemiştir.

#### **1.4. VARSAYIMLAR**

Bu tez çalışması aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır;

- Araştırmaya katılan işgörenlerin, soruları tam olarak anladığı,
- Katılımcıların, soruları hür iradeyle ve samimi bir şekilde yanıtlamış olduğu,
- Katılımcıların, araştırmacıyla işbirliği yaptığı;

- Değişkenlerin ölçümünde işgörenlerin bakış açılarının, araştırılan tutum ve davranışı tam olarak ölçtüğü; ve
- Bu çalışmada ele alınan değişkenlerin haricinde, kontrol edilemeyen değişkenler olduğu; ancak ele alınan değişkenlerin, araştırılmak istenen alanı yansıttığı varsayılmıştır.

## 1.5. SINIRLILIKLAR

Bu araştırma, veri kaynağı olarak, makaleler, süreli yayınlar, kitaplar, elektronik kitaplar, lisansüstü tezler, bildirimler gibi bilgi kaynakları ile alan uygulaması kapsamında, araştırmaya katılan otel işgörenleri ve onların anketlere katılım oranlarıyla sınırlıdır. Bu araştırmada, zaman ve maliyet nedeniyle de kısıt oluşmuştur.

## 1.6. TANIMLAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında kullanılan kavramların kısaca tanımlarına yer verilmiştir.

*Hizmet Verme Yatkınlığı*; “bir iş bağlamında, işgörenlerin müşteri gereksinimlerini karşılama yatkınlığını veya ön eğilimini yansıtan bir kişilik değişkeni”, olarak tanımlanmaktadır (Brown ve diğerleri, 2002, 111; Kuşluvan ve Eren, 2011, 142).

*Duygusal Zekâ*; duyguların düzenlenmesi, duyguların ifade edilmesi, kişinin kendinin ve diğerlerinin duyguları arasında ayırım yapabilmesi gibi duygusal bilgileri doğru ve etkin bir şekilde işleme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Mayer ve Salovey, 1995, 197; Örucü ve İzci, 2015, 32).

*Duygusal Emek*; hizmet sektörü işgörenlerinin, misafirlere hizmet ederken, işletmelerin kendilerinden istenen davranışı ortaya koymasıştır (Hochschild, 1983; Gill, 2014, 31).

*Derin Davranış*; hissedilen duyguların, sunumundan önce bilişsel olarak değiştirilmesi ile ilgilidir. Bu davranış şeklinin amacı, gösterilen duygularla hissedilen duygular arasında bir denge oluşturmaktır (Grandey, 2000).

*Yüzeysel Davranış*; gerçek hissedilenlerin saklanması ve sahte duyguların gösterilmesi olup, duygusal düzenlemenin sonuç odaklı biçimidir. Başka bir ifadeyle;

hissedilenlerden ziyade davranışların değiştirilmesi ile ilgilidir (Grandey, 2000; Newnham, 2017, 193).

*Kendi Duygularını Değerlendirme;* bireyin kendi duygularını bilmesi ve doğal olarak ifade etmesidir (Wong ve Law, 2002, 246; Jeon, 2016, 347).

*Başkalarının Duygularını Değerlendirme;* bireyin başkalarının duygularını algılayabilmesi ve yorumlayabilmesi anlamına gelmektedir (Wong ve Law, 2002, 246; Jeon, 2016, 347).

*Duyguların Kullanılması;* bireyin kendi duygularını kullanarak, kişisel performans ve yapıcı faaliyetlere yönlendirilmesi anlamına gelmektedir (Wong ve Law, 2002, 246; Jeon, 2016, 347).

*Duyguların Düzenlenmesi;* kendi duygularını kontrol edebilme ve düzenleyebilme anlamına gelmektedir (Wong ve Law, 2002, 246; Jeon, 2016, 347).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. HİZMET VERME YATKINLIĞI KAVRAMININ TANIMI

Hizmet verme yatkınlığı kavramı, anlam olarak belirsizliğini koruyan bir kavram olup; genellikle, kaliteli hizmet sunumunun desteklenmesi amacıyla, işgörenlerin kişilik özelliklerini, tutum ve davranışlarını veya hizmet kültürü/stratejisini açıklamakta kullanılan bir kavramdır (Frimpong, 2014, 55-56). Hizmet verme yatkınlığı kavramının bu belirsizliği, yaygın olarak hizmet performansının kalitesini artıran *kişilik özelliği, tutum, davranış* veya *hizmet kültürü* olarak da kullanılmasından kaynaklanmaktadır.

Zaman sürecinde, hizmet verme yatkınlığı/hizmet odaklılık konusunda iki farklı akım ortaya çıkmıştır (Jayawardhena ve Farrell, 2011, 11; Frimpong ve Wilson, 2012, 2): Örgütsel ve Bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığı. Örgütsel düzeyde hizmet verme yatkınlığı, örgüt kültürünün ve ikliminin bir unsuru olarak ele alınmakta ve “*mükemmel hizmet oluşturmaya ve sunmaya yönelik hizmet verme davranışlarını destekleyen ve ödüllendiren, görece istikrarlı birtakım temel örgütsel politikaların, uygulamaların ve işlemlerin örgüt çapında benimsenmesi*”, olarak tanımlanmaktadır (Lytle ve diğerleri, 1998). Bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığı ise, “*bir iş bağlamında, işgörenlerin müşteri gereksinimlerini karşılama yatkınlığını veya ön eğilimini yansıtan bir kişilik değişkeni*” olarak tanımlanmaktadır (Brown ve diğerleri, 2002, 111; Kuşluvan ve Eren, 2011). Bazı çalışmalarda bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığı, “ruhsal hizmet verme yatkınlığı” olarak da isimlendirilmektedir (Ayas, 2014, 9-11).

Hizmet verme yatkınlığı ve müşteri odaklılık kavramının ölçülmesinde ve kavramsallaştırılmasında farklı bakış açıları bulunmakta olup (Saura ve diğerleri, 2005; bazı çalışmalarda, bu kavramlar birbirinin yerine kullanılmaktadır (Frimpong ve Wilson, 2012; Popli ve Rizvi, 2015, 60-61; Kim, 2011, 634). Brown ve diğerleri (2002) müşteri odaklılığı, bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığına benzer şekilde, hizmet sağlayan işgörenin, müşterinin ihtiyaçlarını gidermeye yatkınlığını gösteren bir kişilik

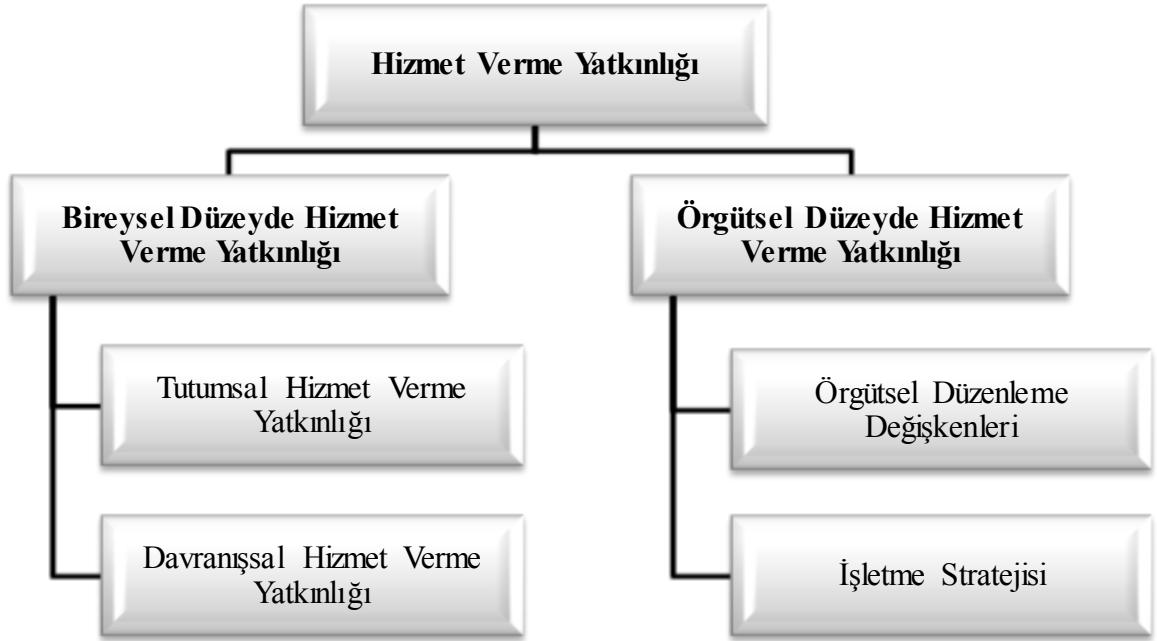
özelliği, olarak tanımlamaktadırlar (Teng ve Barrows, 2009, 1417). Anlaşıldığı üzere, hizmet verme yatkınlığı (hizmet oryantasyonluluk) kavramının tanımlanması üzerine araştırmacılar tarafından bir tartışma söz konusudur (Ming, Chung ve Paul, 2013, 3). Kavram, özde hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ile bağlantılı (Liao ve Chuang, 2004; Schneider, Parkington ve Buxton, 1980) olmasından dolayı, müşteri odaklılık ve hizmet verme yatkınlığı kavramlarının ortak alt faktörleri paylaştıkları sonucuna ulaşılabilir (Frimpong ve Wilson, 2012, 3-4). Buna rağmen yazında hizmet verme yatkınlığı kavramı, hizmet odaklılık, tüketici odaklılık, müşteri odaklılık ve hizmet verme ön eğilimi olarak da adlandırılmaktadır (Baydoun, Rose ve Emperado, 2001; Serçeoğlu, 2013, 5257). Kuşluvan ve Eren (2011, 139-140) tarafından hizmet verme yatkınlığı yerine bireysel düzeyde hizmet odaklılık ve hizmet verme ön eğilimi kavramları da eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Araştırmacılara göre bireysel düzeyde hizmet odaklılık “service orientation” kavramını dilimizde en iyi tanımlayan ifade, “hizmet verme yatkınlığı” olup; Ünüvar ve Başoda (2012, 46) ve Başoda (2012, 4) tarafından yapılan çalışmalarda da bu kavram “hizmet verme yatkınlığı” olarak kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında “service orientation” ve “customer orientation” kavramlarının yerine *hizmet verme yatkınlığı* ifadesi kullanılmıştır.

Araştırmacılar tarafından *hizmet verme yatkınlığı* kavramı ile ilgili çalışmalar günümüzden yarım asır öncesine kadar uzanmaktadır. İlk defa Adair tarafından 1968 yılında kullanılan bu kavram, kütüphanecilerin önemli bir özelliği olarak ele alınmıştır. 1980'lere gelindiğinde; hizmet verme yatkınlığı kavramının incelenmesinde, Parkington ve Schneider (1979) tarafından yapılan çalışma, dikkatleri üzerine toplamış (Caemmerer ve Wilson, 2011, 356) ve Hogan ve diğerleri (1984) tarafından yapılan çalışma sonrasında kavram yaygınlaşarak ve farklı çalışmalara esin kaynağı olmuştur. Genel olarak bu kavram, hizmet ve hizmet kalitesi kavramlarının önem kazandığı 1980'lerden itibaren yoğun bir ilgi görmüştür (aktaran Frimpong, 2014, 54). Çoğu araştırmacı tarafından bu kavramın öncülleri ve sonuçları ile ilgili çalışmalar, pazarlama bilim dalıyla birlikte teknoloji sektöründe birçok araştırmada ele alınmıştır (Yen ve diğerleri, 2016, 300; Lytle ve diğerleri, 1998; Narver ve Slater, 1990). Bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığı kavramı ise, ilk olarak Hogan ve diğerleri (1984), Dienhart, Gregoire

ve Downey (1991) ve Donavan (1999) tarafından yapılan çalışmalarda ele alınmıştır (aktaran Eren ve Ayas, 2012, 156).

## 2.2. HİZMET VERME YATKINLIĞININ BOYUTLARI

Yazın taraması sonucunda; hizmet verme yatkınlığının boyutları Hamburg (2002) tarafından oluşturulan tablodan geliştirilerek Şekil 1'de gösterilmektedir.

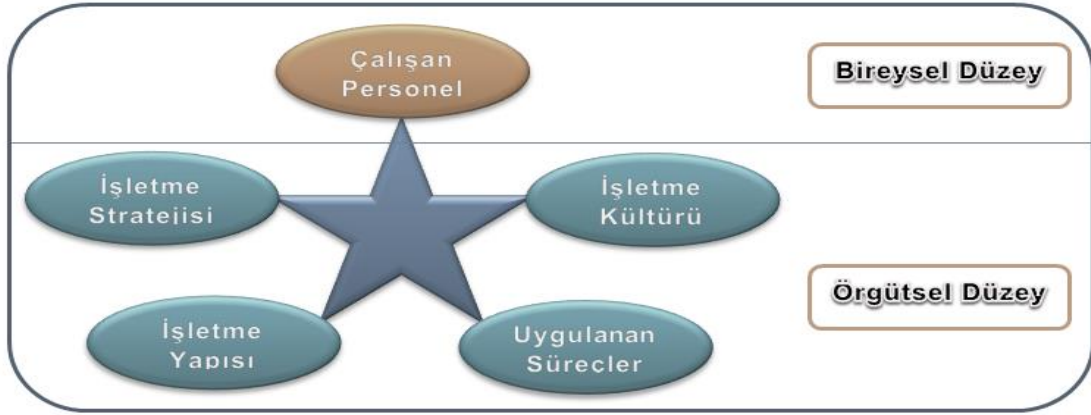


Şekil 1. Hizmet Verme Yatkınlığının Boyutları

Kaynak: Hamburg ve diğerleri (2002) aktaran Dusek, G. (2014). Comparative Analysis of Service Orientation and Service Climate In The United States and Russian Hotel IndustrieFlorida: Nova Southeastern University.

Teng ve Barrows (2009) hizmet verme yatkınlığı konusunda 1980 ve 2008 yılları arasında yayımlanan 63 makaleyi incelemişler ve hizmet verme yatkınlığının öncüllerini; işgörenlerin doğal özellikleri, çevrenin özellikleri ve pazar stratejisi olarak üç kategoride sınıflandırmışlardır (Yen, Yeh ve Lin, 2016, 299). Şekil 2'de Rese ve Maiwald'ın (2013, 2058) çalışmasında ortaya koyduğu yıldız modelinde belirtildiği gibi; bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığı, işgörenin tutum ve davranışlarına odaklanırken, örgütsel düzeyde işletme stratejisi, işletme kültürü, işletme yapısı ve uygulanan süreçlere odaklanmaktadır. Lee (2015, 440) bireysel düzeyde hizmet verme

yatkınlığını üç farklı boyutta ele almıştır. Bunlar; kişilik özelliği “*inborn trait*”, hizmet vermeye yatkın tutum “*service-oriented attitude*” ve işgören-müşteri etkileşimi esnasında gösterilen davranış “*behaviour*”tır. Kişilik özelliği veya hizmet vermeye yatkın tutum çalışmada tutumsal olarak tek başlık altında ele alınacaktır. Tutumsal hizmet verme yatkınlığı, işgörenin üstün hizmet sunmak için, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya ve bu ihtiyaçları karşılamadan zevk almaya yatkınlığıdır (Brown ve diğerleri, 2002).



Şekil 2. Hizmet Verme Yatkınlığı Yıldız Modeli

Kaynak: Rese ve Maiwald'ın (2013, 2058) çalışmasından esinlenilmiştir.

Aşağıda örgütsel ve bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlıkları ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

### 2.2.1. Örgütsel Düzeyde Hizmet Verme Yatkınlığı

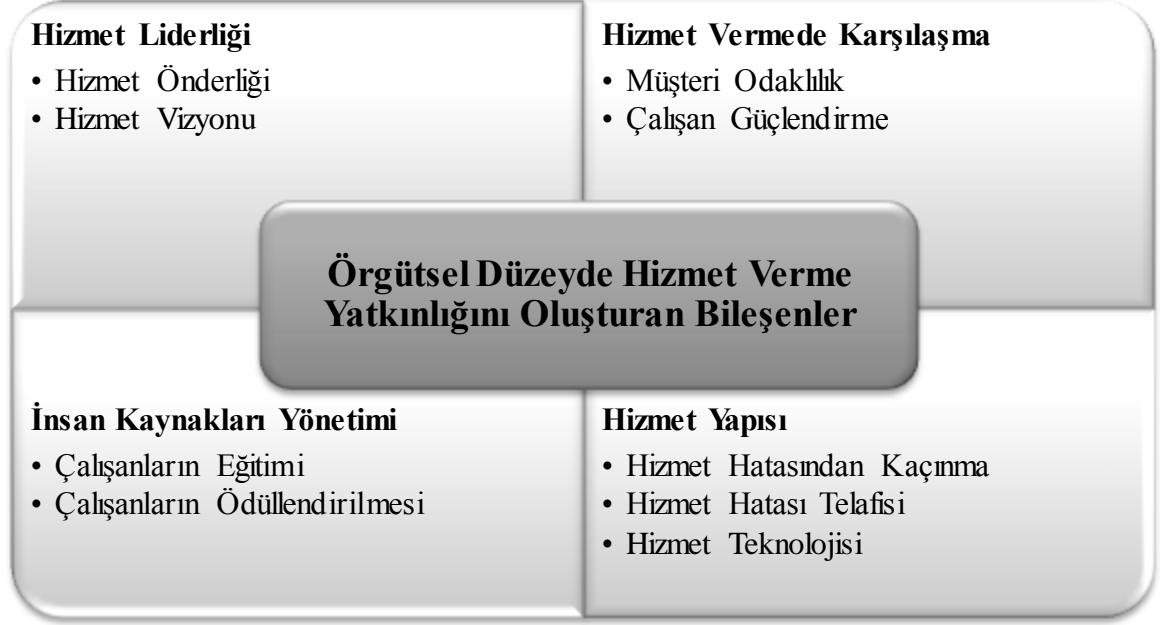
Lytle ve diğerleri (1998, 459) hizmet verme yatkınlığını örgütsel düzeyde, mükemmel hizmet sunumu oluşturan davranışları destekleyen ve ödüllendiren örgüt politikaları, uygulamaları ve prosedürleri olarak tanımlamıştır. Örgütsel düzeyde hizmet verme yatkınlığında; örgüt yapısı, iklimi ve kültürü gibi faktörlerle çevresel faktörler kilit öneme sahip belirleyicilerdir (Yen ve diğerleri, 2016, 300). Örgütsel düzeyde hizmet verme yatkınlığı; işletmelerin stratejik olarak yüksek kalitede hizmet sunumuna odaklanan, hizmet kültürü veya pazarın ihtiyaçlarına yanıt veren ve örgütleri harekete geçiren stratejik iş felsefesi (Wright, Pearce ve Busbin, 1997) olarak da ele alınmaktadır (Lytle ve diğerleri, 1998; Frimpong ve Wilson, 2012, 3).



Örgütsel düzeyde hizmet verme yatkınlığı kavramı, müşteri memnuniyeti yaratılmasında önemli bir etkidir. Bu nedenle işletmeler, hizmet kalitesini artırmak, müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve işletme performansını iyileştirmek amacıyla, örgütsel düzeyde hizmet verme yatkınlığına önem vermişlerdir (Eren, 2007; Eren ve Ayas, 2015, 74). Dienhart ve diğerleri (1991), hizmet verme yatkınlığının, kaliteli hizmet sunumunun ödüllendirilmesi ve işgörenlerin bu tür davranışlarının teşvik edilmesi yönünde bir kültür oluşmasında, önemli bir etken olduğunu vurgulamışlardır (Yoon ve diğerleri, 2007, 373). Ayrıca yazında, örgütsel düzeyde hizmet verme yatkınlığı, örgütte kaliteli hizmet sunmaya yönelik hizmet verme davranışlarını destekleyen örgüt politikalarının benimsenmesi ve (Serçeoğlu, 2013, 5257) buna ilişkin öğrenilebilir kültür, tutum ve davranışlar, olarak ele alınmaktadır (Ünüvar ve Başoda, 2012, 48-49).

Lee ve diğerleri (1999) otel işletmelerinin, örgütsel düzeyde hizmet verme yatkınlığını geliştirmelerinin, işgörenlerin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırmak için gerekli olduğunu belirtmiştir. Lee ve diğerlerinin (1999) çalışmalarına benzer şekilde Lytle ve Timmerman (2006), hizmet verme yatkınlığı yüksek işletmelerde işgörenlerin yüksek seviyede örgütsel bağlılık ve birlik ruhu oluşturduğunu saptamışlardır. Bu bağlamda, sözü edilen işgörenlerin çalıştıkları işletmede daha uzun süreli ilişkiler geliştirmesi ve sonuçta da işletmenin daha fazla performans ortaya koyması beklenmektedir (Teng ve Barrows, 2009, 1421). Gonzalez ve Garazo'ya (2006) göre de örgütsel düzeyde hizmet verme yatkınlığı, diğer çalışmalara benzer şekilde, işgörenlerin iş tatminine ve örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif etki etmektedir (Urban, 2009, 74).

Dienhart ve diğerleri (1991), turizm sektöründe hizmet verme yatkınlığının; örgütsel destek, müşteri odaklılık ve baskı altında hizmet verme olarak üç bileşenden oluştuğunu belirtmiştir. Sonraki yıllarda Lytle ve diğerleri (1998) hizmet verme yatkınlığınının Şekil 3'de gösterildiği gibi dört bileşenden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunlar; hizmet liderliği, hizmet vermede karşılaşma, insan kaynakları yönetimi ve hizmet yapısıdır (Yoon, Choi ve Park, 2007, 374).



Şekil 3. Örgütsel Düzeyde Hizmet Verme Yatkinliğini Oluşturan Bileşenler

Kaynak: Lytle ve diğerleri (1998). SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation. *Journal of Retailing*, 455-489. ve Yoon ve diğerleri (2007). Service Orientation: Its Impact on Business Performance in the Medical Service Industry. *The Service Industries Journal*, 371-388.

Örgütsel düzeyde hizmet verme yatkinliğı, örgüt ve işgören performansını olumlu yönde etkilemekte (Lytlye ve Timmerman, 2006, 136; Ayas, 2014, 1; Yoon ve diğerleri, 2007, 386), işgörenlerin uygun tutumlarını teşvik etmekte, işgörenlerin iş değiştirme niyetlerini azaltmakta (Jung ve Yoon, 2013, 21; işletmenin gelir ve büyümesi ile doğrudan ilişkili olmakta; müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı sağlamakta (Wright ve diğerleri, 1997; Robinson ve Williamson, 2014, 157; davranış, performans, iş tutumu ve niyet gibi işgören ile ilgili örgütsel çıktıları etkilemekte (Teng ve Barrows, 2009; Dusek, 2014, 15; örgütsel performans, kolektif büyüme ve kâr gibi örgütsel performans ölçütlerini etkilemekte (Lytlye ve diğerleri, 1998; Yoon ve diğerleri, 2007, 379; hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemekte (Gonzalez ve Garazo, 2006; Jung ve Yoon, 2013, 8; sonuç olarak, işletmelerin başarısında da kritik rol oynamaktadır (Urban, 2009, 73). Bunlara ilave olarak, işgörenlerin doğuştan gelen yeteneklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Walsh ve diğerleri, 2015, 376).

## 2.2.2. Bireysel Düzeyde Hizmet Verme Yatkınlığı

Bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığı, işgörenlerin hizmet sunma ve müşteri memnuniyeti sağlamaya kişisel olarak yatkınlık ve eğilimleridir (Cran, 1994 aktaran Kuşluvan ve Eren, 2011, 142). Bireysel hizmet verme yatkınlığı, önemli ölçüde bireylerde kalıtsal olarak bulunan kişilik özelliğine ek olarak, kısmen kültür, öğrenme ve sosyalleşmenin de etkisiyle ortaya çıkmaktadır (Kuşluvan ve Eren, 2011, 142). Bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığı ile ilgili tanımlar Çizelge 1’de sunulmuştur.

Çizelge 1. Bireysel Düzeyde Hizmet Verme Yatkınlığı Tanımları

Kaynak	Tanım
Brown ve diğerleri (2002, 111)	İşgörenlerin, iş ortamında, müşteri ihtiyaçlarını karşılama yatkınlığı veya ön eğilimidir.
Saxe ve Weitz (1982) aktaran Kuşluvan ve Eren (2011, 141)	Satış personelinin, tüketici odaklı satış davranışları ile bağlantılı ve satış elemanlarının tüketicilerin sorunlarını çözmeye, tüketici tatmini sağlamaya ve tüketicilerle karşılıklı fayda sağlayan uzun vadeli ilişkiler kurmaya odaklanmasıdır.
Yoon ve diğerleri (2007)	İşgörenlerin, mükemmel hizmet oluşturma ve sunmaya önem veren, tutum ve davranışlarıdır.
Donavan (1999, 16)	İşgörenlerin, müşterilere ve diğer işgörelere üstün hizmet sağlamaya eğilimli olmasıdır.
Serçeoğlu (2013, 5257)	İşgörenlerin, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda istekli olması ve tüketicilerle aralarındaki ilişki ve etkileşimin yetkinliğidir.
Kuşluvan ve Eren (2011)	Doğuştan gelen kişilik özellikleri ile öğrenme deneyiminin etkileşimi ve birleşimi sonucu oluşan, tüketicilerin gereksinimlerini karşılamaya ve iyi hizmet vermeye istekli ve yetenekli olma, tüketicilerle etkili iletişim kurabilme ve bundan zevk alabilme gibi kişilik özelliklerini, tutum ve davranışlarını kapsayan bireysel özelliklerin tümüdür.

Çizelge 1-devam

<b>Kaynak</b>	<b>Tanım</b>
Dienhart ve diğerleri (1991)	Hizmet sunumu ve etkileşimi esnasında gösterilen davranıştır.
Jung ve Yoon (2013, 22)	İşgörenin, müşterinin ihtiyaçlarını anlaması ve etkili bir şekilde ihtiyaçlarını karşılamasıdır.
Narver ve Slater (1990)	İşgörenin, müşterilere en iyi ürünü verebilmek amacıyla sürekli üstün değer yaratmak için onları en iyi şekilde anlamasıdır.
Hennig-Thurau ve Thurau (2003) aktaran Hennig-Thurau (2004)	Müşteri işgören etkileşimi esnasında, müşterilerin ihtiyaçlarının uygun bir şekilde karşılanması amacıyla işgörenlerin gösterdikleri davranıştır.
Dienhart ve diğerleri (1991; Petrovic ve diğerleri (2014, 800)	Hizmet sunumunda faydalı, düşünceli, dikkatli ve işbirlikçi yeteneklere sahip olunmasıdır.
Gwinner ve diğerleri (2005)	İşgörenlerin hizmet sunumu esnasında ve müşterilerle ilişkilerinde, hizmetin gerektirdiği roller ve davranışlarla ilgilidir.
Johnson (1996, s.838) aktaran Frimpong ve Wilson (2012, 2)	İşgörenlerin, hizmet sunumunda kişisel sorumluluk duyma, mükemmel hizmet sunumu yapma, müşteri sorunlarını çözmede işbirliği yapma ve müşteri sorunlarını çözmedir.
Lee ve Ok (2015, 440)	İşgörenlerin, müşterilerin ihtiyaçlarına ve beklentilerine odaklanmasıdır.

İlgili yazında bireysel hizmet verme yatkınlığının, işgörenlerin gösterdikleri hizmet vermeye yatkın tutumlar ve hizmet vermeye yatkın davranışlar olarak iki farklı şekilde ele alındığı görülmektedir (Narver ve Slater, 1990; Dienhart ve diğerleri, 1991; Frimpong, 2014, 55; Tung, Liang ve Chen, 2014, 441; Popli ve Rizvi, 2015, 60; Brown ve diğerleri, 2002).

Alanyazında *tutumusal olarak hizmet verme yatkınlığının*, genellikle bir kişilik özelliği olarak ele alındığı görülmektedir (Carragher, Parnell ve Spillan, 2009; Donovan, 1999; Ceyhun ve Diker, 2016, 101; Kuşlivan ve Eren, 2011; Ünüvar ve Başoda, 2012, 48,49). Tutumsal bakış açısına göre, hizmet vermeye yatkın işgörenler, işlerini yapmalarını kolaylaştıracak belirli kişilik özelliklerine sahip olurlar (Teng ve Barrows, 2009, 1422-1423). Araştırmalarda, işgörenlerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin, hizmet verme yatkınlığını belirleyen önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmaktadır (Hurley, 1998; Bettencourt ve diğerleri, 2001; Barrich ve Mount, 1991; Kuşlivan ve Eren, 2011, 142; Frei ve McDaniel, 1998; Donovan, 1999; Brown ve diğerleri, 2002; Serçeoğlu, 2013). Kişilik özellikleri, insanların genel davranış kalıplarını belirleyen karakteristik özellikleri olarak açıklanmakta ve yazında genellikle “Beş Büyük Kişilik Özelliği” olarak isimlendirilen beş ayrı boyutta sınıflandırılmaktadır. Bunlar; açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve duygusal dengedir (Barrich ve Mount, 1991; Goldberg, 1990; Saucier, 1992). Rosse, Miller ve Barnes’e (1991) benzer şekilde Brown ve diğerleri (2002), hizmet verme yatkınlığının, temel kişilik özelliklerinden (dışadönüklük, sorumluluk, yumuşak başlılık, duygusal denge ve deneyime açıklık) farklı olduğunu, fakat temel kişilik özellikleri ile belirli bir durumun etkileşimi sonucu ortaya çıkan görünür bir kişilik özelliği olduğunu ileri sürmüşlerdir (Donovan, Brown, ve Mowen, 2004; Donovan, 1999; Brown ve diğerleri, 2002, 112; Ünüvar ve Başoda, 2012, 49; Ceyhun ve Diker, 2016, 109; Kuşlivan ve Eren, 2011, 142). Bu nedenle, hizmet verme yatkınlığı, kişiliğin belirli boyutlarının karışımı olarak görülmektedir (Kim, 2011). Sayılan beş boyuttan, dışadönüklük, uyumluluk ve sosyallik özellikleri, hizmet verme yatkınlığının gerçek belirleyicileri olarak kabul edilirken; Hogan ve diğerlerinin (1984) tanımından da görüldüğü gibi, hizmet verme yatkınlığı, “...yardımsever, düşünceli ve işbirlikçi olmaya yatkın ...çeşitli işlerde performansın teknik olmayan boyutu” olarak görülmektedir. Hogan ve diğerleri (1984) tarafından yapılan hizmet verme yatkınlığı tanımı temel alındığında; işgörenlerin hizmet esnasında tutumlarını yansıtacakları farklı hizmet verme yatkınlıklarına sahip oldukları ve bunun da bir çeşit kişilik özelliği olduğu görülmektedir aktaran (Yen ve diğerleri, 2016, 300).

*Davranışsal bakış açısından hizmet verme yatkınlığı*; işyerinde işbirliği, yardımseverlik, saygınlık, kişisel sorumluluk hissetme gibi bir takım davranışlardan

oluşmaktadır (Dienhart ve diğerleri, 1991; Liao ve Chuang, 2004; Frimpong ve Wilson, 2012; Schneider ve diğerleri, 1980; Popli ve Rizvi, 2015, 60-61). Bu bakış açısından hizmet vermeye yatkın işgörenler, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap veren, dikkatli, cana yakın ve kibar olmaya eğilimli olmaktadırlar. Donovan (1999) kişiliğe karşı çevresel değişkenler gibi tartışmalı bakış açılarını birleştirmeye çalışmış ve hizmet verme yatkınlığını kişilik özelliği ve çevre arasındaki etkileşim olarak tanımlamıştır (Kim, 2011).

Hizmet verme yatkınlığı; teknik beceriler, sosyal beceriler, hizmet verme motivasyonu ve algılanan karar verme yetkisi olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. *Teknik beceriler*, hizmet personelinin karşılıklı etkileşim sırasında müşteri gereksinimlerini yerine getirmek için sahip olması gereken bilgi, teknik veya motor becerileri ifade etmektedir. *Sosyal beceriler*, işgörenin, müşterilerle etkileşim sırasında onların algılamalarını kavrama yeteneğidir. *Hizmet verme motivasyonu*, işgörenin müşterilere hizmet ederken istekli olmasını ifade etmekte; onun teknik ve sosyal becerisini hizmet vermeye yatkın davranışlara dönüştürebilmesi açısından da önem taşımaktadır. *Algılanan karar verme yetkisi* ise, işgörenlerin müşteri ilgi ve gereksinimleri ile ilgili konularda karar vermede kendini yetkilendirilmiş hissetme derecesidir. Bir işgörende söz konusu tüm boyutlar mevcut ise, hizmet verme yatkınlığı duygusu içinde hizmet verebilir. Örneğin; işgören iyi hizmet verme konusunda motive olmuşsa, müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli becerileri varsa (teknik ve sosyal) ve müşterilerin gereksinimlerine göre davranma konusunda yetkinse (yetkilendirilmişse) hizmet vermeye yatkın şekilde davranabilir (Hennig-Thurau, 2004; Kuşluvan ve Eren, 2011, 143-144).

Hizmet vermeye yatkın işgörenler, müşteri hizmetlerinde kilit öneme sahiptirler (Alge ve diğerleri, 2002; Liang ve diğerleri, 2010, 68). Bu işgörenler, kibar, cana yakın, nazik ve müşteri ihtiyaçlarına yanıt verme eğiliminde oldukları için (Dienhart ve diğerleri, 1991; Popli ve Rizvi, 2015, 60-61) hizmet verme yatkınlığı ile işgörenlerin hizmet performansı arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur (Liao ve Chuang, 2004).

Hizmet verme yatkınlığı yazınında çoğu çalışma, hizmet verme yatkınlığının işletmelerin ekonomik başarısına etkisi üzerine odaklanmıştır. Özellikle hizmet çıktılarına, performansa, işletme ile ilgili göstergelere, müşteri memnuniyeti ve bağlılığına, satın alma niyetine, örgütsel performans ve kârlılığa, işgören davranışına ve tutumuna etkisi/ilişkisi üzerinedir (Donavan ve diğerleri, 2004; Brown ve diğerleri, 2002; Lee ve diğerleri, 1999; Donavan ve Hocutt, 2001; Gonzalez ve Garazo, 2006; Hennig-Thurau, 2004; Kim ve diğerleri, 2005; Donavan ve diğerleri, 2004). Üstelik çoğu çalışma 2000 yılından sonra yayımlanmıştır (Teng ve Barrows, 2009, 1416; Lee ve Ok, 2015, 439).

### 2.3. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI

Duygusal zekâ kavramı, son yıllarda alanyazında büyük ilgi görmüş ve geniş çaplı araştırmalara konu olmuştur (Kautzman, 2011, 40; Shamsuddin ve Rahman, 2014, 76; Saibani ve diğerleri, 2012, 524). Bu kavram; duyguların düzenlenmesi, ifade edilmesi, kişinin kendinin ve diğerlerinin duyguları arasında ayırım yapabilmesi gibi duygusal bilgileri doğru ve etkin bir şekilde işleme kapasitesi, olarak tanımlanmaktadır (Mayer ve Salovey, 1995, 197; Örucü ve İzci, 2015, 32). Bazı durumlarda “duygusal yetenek” olarak da isimlendirilen duygusal zekâ kavramı, bir başka tanımla, kişinin kendi ve diğerlerinin duygularını kavrama, anlama, yorumlama ve düzenleme yeteneğine sahip olması, olarak ifade edilirken (Armstrong, 2015, 2); duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme, ifade etme yeteneği; duygusal bilgi ve duyguları anlama yeteneği ve duyguları düzenleme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Mayer ve Salovey, 1997; Masrek ve diğerleri, 2015, 239; Sodhi, 2016, 130). Duygusal zekâ ile ilgili tartışmalar, Salovey ve Mayer’in (1990) kişinin kendi ve başkalarının hissettiklerini gözlemleme, bu hissettiklerini ayırt edebilme ve bu bilgileri birinin düşünce ve davranışını yönlendirmede kullanabilme yeteneği, olarak tanımlamasıyla başlamıştır.

Mayer ve Salovey (1997) ve Wong ve Law (2002) duygusal zekâyı dört boyutta kavramsallaştırmışlardır. Bunlar; kendi duygularını bilme ve doğal olarak ifade etme anlamına gelen, *kendi duygularını değerlendirme*, başkalarının duygularını algılayabilme ve yorumlayabilme anlamına gelen, *diğerlerinin duygularını değerlendirme*, kendi duygularını kontrol edebilme ve düzenleyebilme anlamına gelen, *duyguları düzenleme* ve kendi duygularını kullanarak kişisel performans ve yapıcı aktivitelere yönlendirme anlamına gelen, *duyguları kullanmadır* (Wong ve Law, 2002, 246; Jeon, 2016, 347).

#### 2.3.1. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Yirminci yüzyılın başlarına kadar yazında, düşünce ile duygular arasındaki ilişkiyi konu alan çalışma bulunmamaktadır. Yazına ilk olarak, Dewey tarafından kullanılan *sosyal zekâ* kavramı girmiştir (Morris, 2015, 20). Dewey, sosyal zekânın



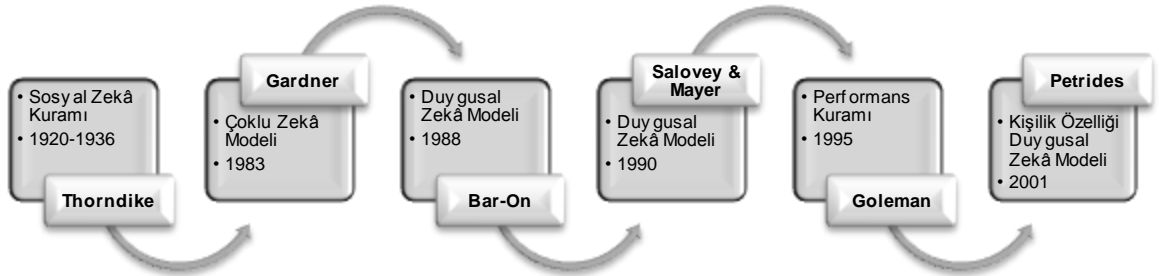
gelişmesinde, baskı ve moral güdülerinin katkısı olduğunu öne sürmüştür. 1920'lerin başlarında, zekâ kavramı Thorndike tarafından "Intelligence and Its Uses" eseriyle dikkatleri üzerinde toplamış ve üç şekilde sınıflandırılmıştır: Bunlar; mekanik, sosyal ve soyut zekâdır. Thorndike sosyal zekâyı, "erkekleri, kadınları, çocukları anlayabilme ve yönetebilme becerisi ve insan ilişkilerinde bilgece davranma" olarak tanımlamış ve sosyal zekânın diğer zekâ türlerinden ayrı olduğunu ifade etmiştir (Azimkhani, 2014, 55; Morris, 2015, 20; Ohrberg, 2010, 20; Matthews ve diğerleri, 2002, 62; Mugrage, 2014, 1; Mara ve Mara, 2010, 2379; Nwabuebo, 2013, 37; Suhaimi, Marzuki ve Mustaffa, 2014, 111; Drummond, 2014, 18; Kise, 2014, 10). Thorndike'nin çalışması kişinin potansiyelinin tahmin edilmesinde bilişsel zekânın (IQ - Intelligence Quotient) tekbaşına güvenilir bir belirleyici olamayacağını ortaya koyması açısından önem taşır (Mugrage, 2014, 1). Sonraki yıllarda, David ve Wechsler (1940) zekâyı, "etki" olarak açıklamışlardır. Araştırmacılar, kişilik özelliğinin, kişinin zekâsının gelişimini etkilediğini savunmuşlardır (Morris, 2015, 21). Wechsler'e göre zekâ, bir tek varlıktan değil birkaç elemandan oluşmakta ve duygulardan ve sosyal deneyimlerden etkilenerek şekillenmektedir (Ohrberg, 2010, 21). İlerleyen yıllarda Wechsler zekâyı, kişinin çevresi ile etkin olarak uyum sağlayabilmek için, düşüncelerini akla uygun hale getirerek bilinçli olarak davranış gösterme kapasitesi, olarak tanımlamıştır (Mayer ve diğerleri, 2004; Davids, 2016, 19).

1960'larda Guilford, zekâ yapısı olarak isimlendirdiği bir yaklaşım önermiştir. Yaklaşımına göre, zekâ, 150 ayrı boyuttan oluşmaktadır (aktaran Mugrage, 2014, 14). Yazar, insan zekâsının davranışsal unsurlardan oluştuğunu, bu davranışların ve kişilerarası deneyimlerin, duyguları tanımlama ve algılama yeteneğini de içerdiğini belirtmiştir (Ohrberg, 2010, 21). Ayrıca zekâ kavramı, kuramsal olarak ile kez Guilford tarafından incelenmiştir (Demir, 2009, 8). Thorndike, Weschler ve Guilford'dan sonra gelen ve günümüze daha yakın yazarlardan olan Gardner'ın (1983) çoklu zekâ üzerine yaptığı çalışma, bu konunun tartışılmasına ve deneysel olarak ele alınmasına olanak sağlayarak, zekâ kavramının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamıştır (Baptiste, 2014, 19-20; Ringling, 2014, 2). Gardner çoklu zekâ kavramı ile zekâyı yedi kategoriye ayırmıştır: Bunlar; sözel, matematiksel, uzaysal, devinsel, müziksel, içsel ve kişilerarası zekâdır (Mugrage, 2014, 1,2). Bazı araştırmacılara göre, duygusal zekâ kavramının

temelleri, Thorndike'nin sosyal zekâ ve Gardner'ın çoklu zekâ kuramlarına dayanmaktadır (Samadi ve diğeri, 2013, 1712).

Bar-on ilk defa 1985 yılında sosyal-duygusal zekâ kavramını kullanmış ve bu kavram, duygusal zekânın, sosyal ve duygusal bakış açılarını vurgulamakta kullanılmıştır. Duygusal zekânın ilk biçimsel tanıtımını Salovey ve Mayer (1990) yapmışlardır (Morris, 2015, 21; Tomar, 2016, 5205). Bu kavram, Goleman'ın (1995) en çok satanlar listesine giren kitabı ile daha çok popülerlik kazanmıştır (Yusooff ve diğeri, 2014, 351-352; Kotaman, 2016, 106-107). Goleman (1995) kitabında, duygusal zekâ ile ilgili dikkatleri üzerine çeken bir iddiada bulunmuş; hayatta başarının %25'inde bilişsel zekânın etkisi varken, geri kalanında, duygusal zekânın etkisinin olduğunu iddia etmiş ve bunun sonucunda duygusal zekânın evde, okulda ve işte başarıya önemli katkısı olduğunu belirtmiştir (Sodhi, 2016, 129). Goleman kitabında duygusal zekâyı beş boyutta ele almıştır. Bunlar; Kendi duygularını bilmek, kendi duygularını yönetebilmek, kendi kendini güdülemek, başkalarının duygularını farketmek ve anlamak ve ilişkileri yönetmektir. Bu kitap ile insan yaşamında, duyguların önemi hakkında toplumsal bilinç artmıştır. Goleman ile duygusal zekâ kavramının popüleritesi artmasına rağmen, duygusal zekâyı bilimsel bir yapı olarak ilk defa sunan Salovey ve Mayer (1990) olmuştur.

Duygusal zekâ kuramının ve modelinin gelişim dönemleri, Şekil 4'te sunulmuştur.



Şekil 4. Duygusal Zekâ Kuramlarının ve Modellerinin Tarihsel Gelişim Süreci

Kaynak: Ferguson, B. (2014). *The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Styles of African American Law Enforcement Executive* Walden University.

### 2.3.2. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ

Duygusal zekâ kavramına bilimsel ve toplumsal olarak büyük ilgi gösterilmesine rağmen; bu kavramın, gelişiminin ilk safhalarında olduğu, bilimsel olarak geçerliliğinin ve güvenilirliğinin hâlâ tartışmalı olduğu ve kavramla ilgili yanıt bulunamayan bazı soruların bulunduğu iddia edilmektedir (Yarick, 2012, 38). Bunlar; gerçekten duygusal zekânın var olup olmadığı; eğer varsa, insanın bilişsel zekâsının yeni bir alanı olup olmadığı, bilişsel zekâyâ benzer şekilde çeşitli şekillerde geliştirilip geliştirilemeyeceği, genel zekâ standartlarını karşılayıp karşılayamayacağı ve deneysel olarak ölçülüp ölçülemeyeceğidir (Husin ve diğerleri, 2013, 214). Günümüzde bile duygusal zekâ ile ilgili temel konularda fikir birliği sağlanamamıştır. Duygusal zekânın tanımlanması üzerine ilk tartışmalarda, bu kavramın akla yatkın olabilmesi için üç kriter önerilmiştir. Bu kriterler şunlardır (Mestre ve diğerleri, 2016, 2);

- İşlevsellik: Duygusal zekâ işlevsel bir tanıma sahip olmalı,
- İlişki: Duygusal zekâ diğer çeşit zekâ yapılarıyla pozitif ilişki göstermeli,
- Gelişimsellik: Duygusal zekâ gelişimsel bir süreç göstermelidir.

Yazında, duygusal zekâ kavramı, farklı model ve faktörlerle açıklanmaktadır: Bunlar; yetenek, kişisel özellik ve karma model yaklaşımlarıdır. Duygusal zekâ, yaygın olarak kişisel özellik ve yetenek modelleri temel alınarak değerlendirilmesine rağmen (Alkozei ve diğerleri, 2016, 40); bazı yaklaşımlarda, hem kişisel özellik modelini, hem de yetenek modelini temel alan karma yaklaşımlar görülmektedir. Duygusal zekâ kavramının farklı bakış açıları ile kavramsallaştırılmasından dolayı, araştırmacılar bu kavramın değerlendirmesinde, farklı ölçüm araçları geliştirmişlerdir. Örneğin; kişisel özellik modelinde, duyguyla ilgili algılar veya eğilimler, kendi kendine değerlendirme araçlarıyla ölçülürken; yetenek modelinde, performans testleri ile ölçülmektedir. Performans testlerinde, farklı duygusal görevler sunulmakta ve katılımcılara karar verme problemleri verilerek duygusal zekâ ölçülmeye çalışılmaktadır (Garcia ve diğerleri, 2015, 1).

İlgili yazında, duygusal zekânın tanımı ve kavramsal içeriğine ilişkin olarak yazarların çalışmaları Çizelge 2’de özetlenmiştir.

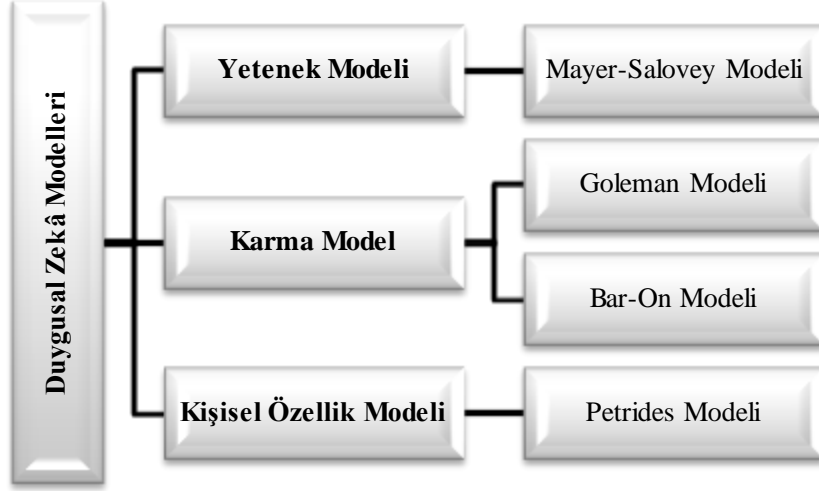
## Çizelge 2. Duygusal Zekâ Modellerinin Sınıflandırılması

Yazar(lar)	Duygusal Zekâ Sınıflandırması
Bennett (2011, 19)	Duygusal zekâ ile ilgili yazında çok sayıda model olmasına rağmen, araştırmalarda sıklıkla kullanılan modeller, Bar-on, Goleman ve Mayer-Salovey tarafından geliştirilmiştir.
Hjerto ve Paulsen (2016)	Duygusal zekâ, yetenek (Mayer ve diğerleri, 2008), kişisel özellik (Petrides ve Furnham, 2001), öğrenme kapasitesine göre beceri (Mayer ve Salovey, 1997) veya bunların karışımı (Goleman, 1995) olarak ele alınmaktadır.
Morris (2015, 22)	Halihazırda üç yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bunlar; Mayer ve Salovey (1997) tarafından önerilen duygusal zekâ yetenek modeli, Bar-on sosyal-duygusal zekâ modeli ve iş ortamına odaklanan Goleman duygusal beceri modelidir.
Gregory (2016, 72)	Duygusal zekâ, kişisel özellik modeli, yetenek modeli, beceri temelli model, bütünleştirici model ve karma model olarak kavramsallaştırılmıştır.
Nwabuebo (2013, 23)	Duygusal zekâ, karma model ve yetenek modeli olarak iki yaklaşımla ele alınmıştır.
Neubauer ve Freudenthaler (2005)	Duygusal zekâ konusunda yetenek modeli, karma model ve kişisel özellik modeli olarak üç ayrı model bulunmaktadır. Bunlardan; <i>Yetenek modeli</i> , Mayer ve Salovey tarafından ortaya atılmış; <i>Karma model</i> , hem yetenek hem de yetenek ile ilgili olmayan kişisel özellikleri birleştirmiş olup Bar-on (1997) tarafından ortaya atılmış; <i>Kişisel özellik modeli</i> ise en az kullanılan ve test edilen model olup Furnham ve Petrides (2003) tarafından ortaya atılmıştır.
Essary (2010, 27)	
Mayer ve diğerleri (2010)	Duygusal zekâ, yetenek temelli model, karma model ve
aktaran McDonnell (2011, 29)	kişisel özellik modeli olarak üç şekilde kavramsallaştırılmaktadır.

Çizelge 2-devam

<b>Yazar(lar)</b>	<b>Duygusal Zekâ Sınıflandırması</b>
Husin ve diğerleri (2013, 216)	Duygusal zekânın kavramsallaşmasında üç ayrı model bulunmaktadır. Bunlar; yetenek temelli model, karma model ve kişisel özellik modelidir.
McNulty ve diğerleri (2016, 171)	Duygusal zekâ, yetenek modeli ve kişisel özellik modeli olarak iki ayrı şekilde ele alınmaktadır.
Lokesh ve diğerleri (2016, 503)	Duygusal zekâ, yetenek, kişisel özellik ve karma model olarak üç şekilde ele alınmaktadır.
Masadeh (2016, 235)	Duygusal zekâ, yetenek modeli, karma model ve kişisel özellik modeli olarak üç ayrı şekilde kullanılmaktadır.
Jiang (2016, 31)	Duygusal zekâ ile ilgili yazında birkaç çeşit model bulunmaktadır. Bunlar; Bar-on'un duygusal zekâ modeli, Petrides ve Furnham duygusal zekâ modeli, Mayer ve Salovey duygusal zekâ modelidir.
Bowen ve diğerleri (2016, 3)	Duygusal zekâ ile ilgili üç ana model bulunmaktadır. Bunlar; yetenek, karma ve kişisel özellik modelleridir.
Davids (2016, 29)	Duygusal zekâ, tipik olarak yetenek modeli ve karma model olarak iki kategoride sınıflandırılmaktadır.
Myint ve Aung (2016)	Duygusal zekâ kuramı, yetenek modeli ve karma model ile sentezlenmektedir.
Akhmetova ve diğerleri (2014, 519)	Duygusal zekâ ile ilgili üç model bulunmaktadır. Bunlar; yetenek modeli, karma model ve kişisel özellik modelidir.
Ferguson (2014, 55)	Duygusal zekâ modelleri, yetenek, karma ve kişisel özellik modelleri olarak üç başlıkta ele alınabilir.
Crosby (2016, 25)	Yetenek Modeli, Karma Model ve Kişisel Özellik Modeli olarak üç başlıkta sınıflandırılabilir.

Yazında duygusal zekâ modelleri, genellikle üç şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu çalışma kapsamında, Şekil 5’te sunulan şekilde bir sınıflandırma yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Bu üç yaklaşım, kişinin, kendi ve karşısındakinin duygularının farkında olması ve yönetmesi hususunu kapsamaktadır (Masadeh, 2016, 235).



Şekil 5. Duygusal Zekâ Modelleri

Kaynak: Crosby, R. (2016). Effect of Emotional Experiences on Emotional Intelligence Among U.Military Leader Minneapolis, Minnesota: Walden University.

Ferguson, B. (2014). The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Styles of African American Law Enforcement Executive Walden University.

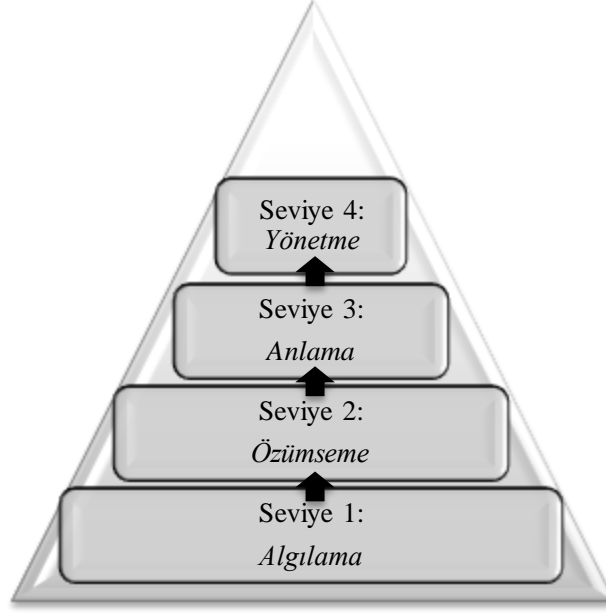
Bu çalışma kapsamında duygusal zekâ kavramı aşağıdaki üç başlık altında incelenecektir.

### 2.3.2.1. Yetenek Modeli Yaklaşımı

*Yetenek modelinde*, duygusal zekâ, birkaç duygusal yeteneğin bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Bunlar; duyguyu doğru bir şekilde algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; belirli bir kanının oluşması için duyguların oluşturulma yeteneği; duyguların anlaşılma yeteneği ve duygusal gelişimi desteklemek için duyguları düzenleme yeteneğidir (Mayer ve Salovey, 1997; Cabello ve diğerleri, 2016, 1486). *Yetenek modeli* duygusal zekâyı, tamamiyle duygularla ilgili yetenekler ve duygusal bilgi işleme olarak görmekte ve yapılandırmaktadır (Davids, 2016, 29). Mayer, Salovey

ve Caruso'ya (2004) göre, bu model, geleneksel olarak tanımlanan duygu ve zekâ arasındaki ilişkiye vurgu yapmakta (Kautzman, 2011, 40) ve duygulara ve algılara odaklanmaktadır. Yetenek duygusal zekâ modeli, duygusal bilgiyi, işleme yeteneği olup (Mayer ve Salovey, 1997) maksimum performans ile ölçülmektedir (Sancho ve diğerleri, 2016, 143).

Yetenek temelli duygusal zekâ modeli Şekil 6'de sunulmuştur.



Şekil 6. Yetenek Temelli Duygusal Zekâ Modeli

Kaynak: Collins, B. (2012). The Emotional Intelligence Profile and Cognitive Measures of Nurse Anesthesia Students in the Southeastern United State Michigan: Andrews University.

Salovey ve Mayer'in (1990) ilk duygusal zekâ modelini geliştirmesiyle birlikte diğer modeller de geliştirilmiş ve farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Ancak, Salovey ve Mayer'in (1990) orijinal modeli ve Mayer ve Salovey'in (1997) tekrar düzenlemiş olduğu model, çok sayıda araştırmaya yol açmış ve duygusal zekâ ile ilgili asıl yaklaşım olduğu düşünülmüştür. Schutte ve diğerleri (1998) tarafından, Salovey ve Mayer'in yetenek temelli duygusal zekâ modelinin, duygusal zekâyâ en çok uyum sağlayan ve gelişmiş model olduğu ifade edilmiştir (Saad, 2011, 10). Bu modelin, araştırmacılar tarafından kullanmasında; haklılığını ispatlamış bir model olması, diğer modellerle kıyaslandığında ölçümünün orijinal olması, temel bilimsel alanlardan destek alması

etkili olmuştur (Morris, 2015, 24-27; Kise, 2014, 14,15). Bazı araştırmacılar, yetenek modelinin daha gerçekçi olduğunu savunmaktadırlar. Çünkü, yetenek modeli kişilik özellikleri ile ilgili karakteristik özelliklerden bağımsızdır (Crosby, 2016, 27). Mayer ve diğerleri (2000) duygusal zekânın bir çeşit zekâ veya yetenek olduğunu ve bu sebeple bilişsel yetenekle örtüşmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Yetenek modelleri, duygusal zekâyı, duygular hakkındaki doğru muhakemenin gerçekleşme yeteneği ve duyguları kullanma yeteneği, olarak kabul etmektedir (Mayer ve diğerleri, 2008, 511; Joseph ve Newman, 2010, 55).

### 2.3.2.1.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal zekâ kavramı ilk olarak her ikisi de psikolog olan Harvard Üniversitesi'nden Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesinden John Mayer tarafından tanımlanmıştır (Davids, 2016, 24-25; Wong ve Law, 2002). Sözü geçen yazarlara göre, duygusal zekânın temeli, Thorndike'in sosyal zekâ kavramına kadar uzanmaktadır. Bu bakış açısına göre duygusal zekâ, sosyal zekânın bir alt kümesidir (Topaloğlu, 2014, 1275; Ferguson, 2014, 32; Gregory, 2016, 48). Salovey ve Mayer, yıllarca (1900-1969) ayrı alanlar olarak ele alınan (Kise, 2014, 1) duygu ve zekâ kavramları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Esfandiari ve Ekradi, 2014, 436). Yazarlara göre, duygusal zekâ, tek bir kişilik özelliği veya yetenek olmayıp, farklı duyguların bileşimi ve mantıklı düşünmedir (Singh ve Kumar, 2016). Salovey ve Mayer'in (1990) duygusal zekâ yetenek modeli Şekil 7'de sunulmuştur.



Şekil 7. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli

Kaynak: Crosby, R. (2016). Effect of Emotional Experiences on Emotional Intelligence Among U.Military Leader Minneapolis, Minnesota: Walden University.



Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekâyı, kendinin ve başkalarının duygularının değerlendirilmesi ve ifade edilmesine katkı sağlayan bir takım yetenekler, olarak açıklamışlardır. Bu yaklaşım, duygusal zekânın sosyal zekâ ve kişisel zekâyı temel aldığı ve sosyal zekânın bir alt kümesi olduğunu göstermektedir. Yazarlar, duygusal zekâyı üç alanda kavramsallaştırmıştır: *İlki*; kişinin, kendisinin ve başkalarının duygularını tanımlaması ve ifade etmesi; *ikincisi*, kendisinin ve başkalarının duygularını düzenlemesi ve *üçüncüsü*, değişken planlamada, yaratıcı düşünmede, dikkat ve motivasyonda duygusal bilgilerin kullanılmasıdır (Dev ve Rahman, 2016, 493; Salovey ve Mayer, 1990; Radu, 2014, 272; Kassymzhanova ve Mun, 2013, 893). Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekânın, yetenek veya beceri olarak, kişilerin duygularını kullanırken ve yönetirken, onlara çevrelerine daha başarılı bir şekilde uyum sağlamalarına olanak vererek destek sağlayacağını, ayrıca başkalarının duygularını yönlendirerek, sorunların yaratıcı bir şekilde çözülmesine olanak sağlayacağını belirtmişlerdir (Fox, 2013, 5).

Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekânın dört boyuttan oluşan bir yetenek olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar; duyguları algılama yeteneği, düşüncelere etki eden duyguları kullanma yeteneği, duyguları anlama yeteneği ve duyguları yönetme yeteneğidir (Utami, Bangun ve Lantu, 2014, 381; Bitmiş ve Ergeneli, 2014, 1090; Adams, 2013, 66-68; Kamal ve Ghani, 2014, 687; Mitrofan ve Cioricaru, 2014, 769; Rode, 2015, 2-3).

Mayer ve diğerleri (1997) ilk olarak, ortaya koydukları model ile uyumlu Çokfaktörlü Duygusal Zekâ Ölçeğini (Multifactor Emotional Intelligence Test - MEIS) geliştirmişler, sonrasında bu ölçeği daha da geliştirerek Mayer Salovey Caruso Duygusal Zekâ Ölçeğini (Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test – MSCEIT) ortaya koymuşlardır (Mishar ve Bangun, 2014, 395; Baptiste, 2014, 20; Bartock, 2013, 94; Ferguson, 2014, 41; Morse, 2014, 41). Kendi kendine değerlendirme olanağı veren yetenek modeli, kişilik özelliklerinden çok, bilişsel yeteneklerle ilişkilidir. Ölçek, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını algılaması, ifadesi, anlaması, muhakeme etmesi ve düzenlemesini yansıtmaktadır (Ferguson, 2014, 32).

### 2.3.2.2. Karma Model Yaklaşımı

Karma model yaklaşımı, yazında kişisel özellik modeli olarak da isimlendirilmesine rağmen (Bartock, 2013, 103) hem yetenek modelinde yer alan sosyal yeteneklere, hem de kişisel özellik modelinde yer alan, kişisel özelliklere ve davranışlara odaklanmasından dolayı (Ellis, 2010, 14-15) bu ismi almıştır. Karma model yaklaşımı, yetenek modeli yaklaşımına göre duygusal zekâyı, çok daha geniş bir bakış açısı ile ele almaktadır (Mugrage, 2014, 2). Karma model, yetenek modeline kıyasla daha fazla yazınsal kabul görmektedir. Bunda, karma modelin öncüleri Bar-On ve Goleman'ın (1995; 1998) etkisi büyüktür (Agbolou, 2011, 14-15; Callahan, 2016, 57). Bazı çalışmalarda, karma model yaklaşımlarının, kişisel özellik yaklaşımıyla yakından ilişkili olduğu, duygusal zekânın bileşenlerinin ve alt bileşenlerinin, kişisel özellik modeline benzerlik gösterdiği belirtilmiştir (Mishar ve Bangun, 2014, 397). Karma model, yetenek modelinin aksine, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, motivasyonu ve kabiliyetleri birleştirmiş (Bennett, 2011, 19), buna kişinin iç karakterini de eklemiştir (Gerald, 2010, 33). Yetenek modeli, duygu ve zekâ arasındaki ilişkiye odaklanırken; karma model duygular ile kişilik özelliklerinin bileşimini incelemektedir (Vidic, 2007 aktaran Calloway, 2010, 30). Duygusal zekâ ile ilgili yetenek modeli Mayer ve Salovey'in (1997) çalışması ile ortaya çıkarken; karma model Bar-on'un duygusal zekâ alanındaki çalışması ile ortaya çıkmıştır (Calloway, 2010, 31). Karma model, duygusal zekâ; karakter özellikleri, inanışlar, sosyal farkındalıklar, tutumlar ve diğer bilişsel olmayan tutumları kapsamaktadır (Mestre ve diğerleri, 2016, 2; Mugrage, 2014, 2). Yetenek modelini savunanlar, karma modeli, boyutlarının kişilik özelliği modelinin boyutları ile benzerlik göstermesinden dolayı eleştirirken; karma modelin savunucuları da, alt düzey kişilik özelliği olan duygusal zekânın, üst düzey kişilik özelliği ile ilişki göstermesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Duygusal zekânın tanımında fikir birliği olmamasından dolayı, bazı araştırmacılar, bu kavramın varlığını sürdüreceği konusunda endişe duymaktadır (Lee, 2010, 10).

Duygusal zekâ ile yapılan araştırmalarda karma model, hem nitel, hem de nicel bilgi toplama ve analiz etme olanağı sağlamaktadır (Akhmetova ve diğerleri, 2014, 519). Yetenek modeli ölçüm araçlarının aksine, karma model yaklaşımında geliştirilen ölçekler, kendi kendine ölçme olanağı vermekte, zekâyı ek olarak, ruh hali ve kişilik

özellikleri gibi kişisel özellikleri de kapsamaktadır (Kise, 2014, 2). Yetenek modelinde duygusal zekâ yapısı, doğru ve doğru olmayan yanıtlardan oluşan performans testleri ile ölçülürken, karma model yaklaşımında kendi kendine doldurulabilen testlerle ölçülmektedir (Roy, 2013, 40-41). Öte yandan bazı çalışmalarda, duygusal zekânın ölçümünde yerleşmiş ve ortak görüş oluşmuş bir ölçüm aracının olmadığı, karma modelin kapsamının çok geniş olduğu ve duygusal zekânın ölçümünde kabul edilebilecek bir yöntem olmadığı da öne sürülmüştür (Pence, 2010, 58). Moon (2011, 11) karma modelin sorunlu olduğunu belirtmiş; bu modelin hali hazırda yer alan modelleri kapsadığını, ancak duygusal zekânın farklı bir yapıda olması gerektiğini belirtmiştir (Moon, 2011, 11).

#### **2.3.2.2.1. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli**

Bar-On'un duygusal zekâ modeli, Mayer ve Salovey'in modeline göre, daha geniş bakış açılı ve çok yönlü bir modeldir. Bar-On'a göre bu model karma olarak, hem yetenekle ilgili kişisel özellikleri hem de yetenekle ilgili olmayan diğer özellikleri kapsamakta olup; kişinin beş ana alana uyum sağlaması ile ilgilidir: Bunlar; içsel yetenek, kişilerarası yetenek, uyum yeteneği, stres yönetimi ve genel ruh halidir (Dixit, Kaur ve Shanwal, 2017, 3; Mugrage, 2014, 16). *İçsel yetenek*, duyguların farkında olma, duyguları anlama ve duyguları ifade etme yeteneği; *kişilerarası yetenek*, başkalarının duygularını anlama yeteneği, *uyum yeteneği*, kendi duygularını kontrol edebilme ve yönetebilme yeteneği; *stres yönetimi*, kişisel ve kişilerarası yaradılıştan kaynaklanan sorunları değiştirip, düzenleyip çözebilme yeteneği ve *genel ruh hali*, kendi kendini olumlu yönde güdüleyebilme yeteneği olarak, açıklanabilir (Morse, 2014; Kise, 2014, 16; Ferguson, 2014, 32; Petrovici ve Dobrescu, 2014, 1406; Mishar ve Bangun, 2014, 397). Bu beş boyut da kendi içinde on beş alt boyuta ayrılmaktadır (Savaş, 2012, 30; Reynolds, 2011, 21).

Bar-On'un duygusal-sosyal zekâ modeline göre duygusal zekâ, “günlük ihtiyaçların üstesinden gelebilmek amacıyla, kendimizi ve başkalarını anlayabilme ve etkili bir şekilde ifade edebilmeye olanak tanıyan, duygu, sosyal yetenek ve kabiliyetler” olarak tanımlanmıştır (Saber, 2016, 122). Modelde, birbirleriyle ilgili duygular, sosyal kabiliyetler, yetenekler ve teşvik ediciler, kişinin başarısında belirleyici bir etkiye sahip olmaktadır (Shamsuddin ve Rahman, 2014, 76). Bu bakış açısıyla duygusal zekâ ayrıca,

kişinin çevresindeki durumlara uyum sağlayabilmesi için, tüm kabiliyetini etkileyen ve hayat başarısını belirleyen bir grup duygusal-sosyal yetenek, olarak tanımlanabilir(Saber, 2016, 125; Sodhi, 2016, 129). Bar-On'a göre bir başka ifade ile duygusal zekâ, duyguların farkında olma kapasitesi ve bu farkında olunan bilgi ile ilişkilerin yönetilmesi, olarak açıklanabilir (Mugrage, 2014, 15). Bar-On'un duygusal zekâ modeli Şekil 8'de sunulmuştur.



Şekil 8. Bar-On'un Karma Duygusal Zekâ Modeli

Kaynak: Crosby, R. (2016). Effect of Emotional Experiences on Emotional Intelligence Among U.Military Leader Minneapolis, Minnesota: Walden University.

Bar-on'un duygusal zekâyı, duygusal-sosyal zekâ olarak ele almasından dolayı, bu model Goleman ile Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modellerinden farklılık göstermektedir (Crosby, 2016, 28). Ayrıca Bar-On, duygusal zekânın zamanla geliştirilebileceğini, eğitimle ve terapiyle seviyesinin artırılabilirliğini öne sürmüştür. Araştırmalar fiziksel ve zihinsel problemlerde duygusal zekâ eğitiminin önemli etkisinin olduğunu göstermektedir (Hatamzadeh, Molaie ve Shahidi, 2012, 969).

Bu model ile ilgili yazında eleştiriler de görülmektedir. Petrides (2009), Bar-On duygusal zekâ modelinin, faktör yapısını da içeren bazı sınırlandırmalara sahip olduğunu ve geliştirilen ölçek vasıtasıyla değerlendirilen bazı faktörlerin bilimsel yazınla desteklenmediğini, bu modelde duyguların düzenlenmesi, duyguların ifade edilmesi ve duygusal algı gibi kritik boyutların ölçülmediğini, duygusal zekânın sadece bir bölümünü ölçebildiğini belirtmiştir (Roy, 2013, 43).

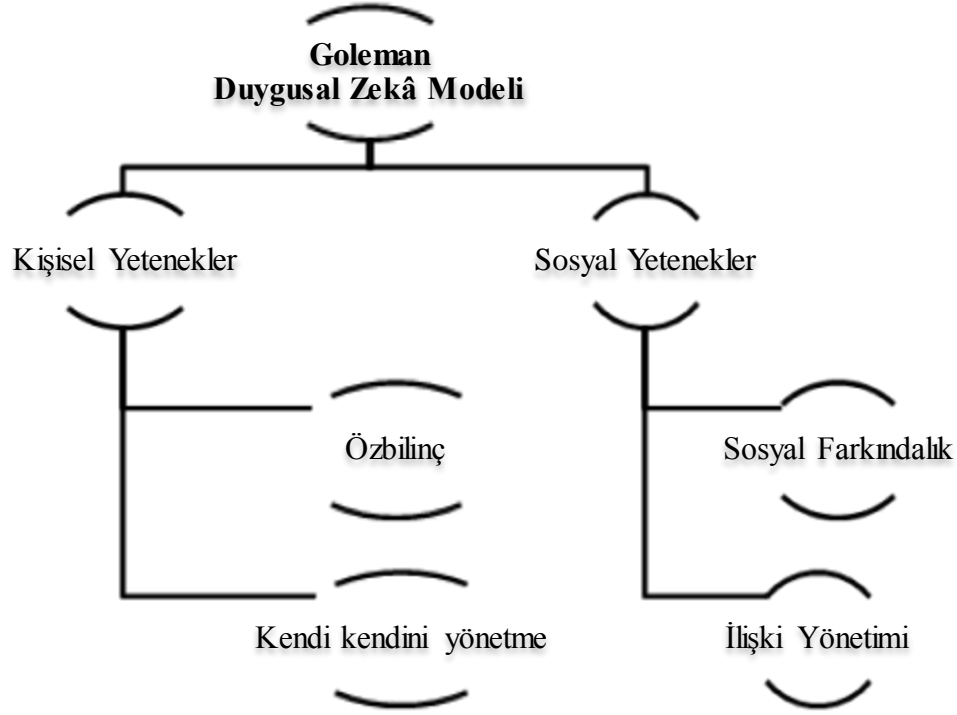
Bar-On, kişilerin duygusal zekâlarını ölçebilmek amacıyla 1980'lerde duygusal zekâ envanterini ilk olarak 30 dakikada tamamlanabilen 133 ifadeli bir ölçek olarak geliştirmiştir. İlerleyen yıllarda farklı alanlara uygulayabilmek amacıyla, bunun çeşitli formları da geliştirilmiştir. Bunlar arasında; duygusal zekâ görüşmesi (EQ-I), duygusal zekâ görüşmesi kısa formu (EQ-I SF), EQ-I:125 formu, 7-15 yaş arası kişiler için

geliştirilen duygusal zekâ ölçeği gençlik formu ile duygusal zekâ çok boyutlu değerlendirme formu (EQ-360) yer almaktadır (Mishar ve Bangun, 2014, 399; Alavinia ve Alikhani, 2014, 147; Samadi, Kasaei ve Pour, 2013, 1713; Farnham, 2012, 5).

#### **2.3.2.2.2. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli**

Daniel Goleman çok satanlar listesinde yer alan “*EI: Why It Can Matter More Than IQ*” isimli kitabı ile bilişsel zekâ ile duygusal zekâyı kıyaslayarak duygusal zekânın önemini belirtmiştir. Goleman'a göre, insanların hayat başarısına bilişsel zekânın %20'ye kadar etkisi varsa, geri kalan bölümünde diğer faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Yazar, duygusal zekânın, evde, okulda, işte başarı için önemli katkısının olduğunu vurgulamıştır. Kitap, işyerinde ve eğitimde duygusal zekânın önemini ortaya koyan ilk kitap olma özelliğini de taşımaktadır. Bu eserde, duygusal zekâsı yüksek kişilerin daha başarılı oldukları sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir (Dixit, Kaur ve Shanwal, 2017, 1; Ellis, 2010, 14; Kayhan ve Arslan, 2016, 138; Crosby, 2016, 25).

Goleman'ın duygusal zekâ modeli Şekil 9'da sunulmuştur (Crosby, 2016, 25). Goleman'ın modeli, yazında “Karma veya Kişisel Özellik Modeli” olarak adlandırılmakta (Thory, 2016, 62) olup; örgütsel alanda kişisel sonuçların ve etkinliğin tahmin edilmesine olanak veren bir modeldir. Bu modele göre duygusal zekâ, kişisel ve sosyal yeteneklerden oluşmaktadır: *Kişisel yetenekler*, kendinin farkında olmak, kendi kendine düzenleme, kendi kendini motive etme iken; *sosyal yetenekler*, sosyal farkındalık ve sosyal kabiliyettir (Dixit ve diğerleri, 2017, 3; Naurzalina ve diğerleri, 2015, 392; Seguin ve Hipson, 2015, 2). Bu yetenekler, kişinin kendi duygularının farkında olması ve başkalarını nasıl etkilediğini anlaması ve anlamlı bir ilişki sağlaması için çevresindeki insanları nasıl etkileyeceğini anlamasına olanak tanır (Shahid ve diğerleri, 2017, 157; Masadeh, 2016, 235).



Şekil 9. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli

Kaynak: Callahan, H. (2016). Emotional Intelligence: A Leader's Impact on Productivity in a Distribution Environment. Irvine, California: Brandman University.

Thorndike'in sosyal zekâ kavramı, Goleman'ın duygusal zekâ kavramı ile uyum göstermektedir (Gregory, 2016, 48). Goleman (1995) duygusal zekâyı, içgüdüsel enerjinin düzenlenmesinde rol alan bir yetenek olarak ifade etmiş ve duygusal zekâyı ifade ederken, “duygusal yetenek” kavramını da kullanmıştır (Mendoza ve Hontiveros, 2017, 10).

Goleman, duygusal emek kavramının, işletmelerle bağlantısını kuran ilk araştırmacıdır. Yazar, işyerinde işgörenlerin duygusal zekâlarını ölçmek için 110 sorudan oluşan duygusal yetenek envanteri (Emotional Competency Inventory-ECI) olarak isimlendirdiği bir ölçek geliştirmiştir. Duygusal yetenek envanterinde, işgören kendi kendine değerlendirme yapabileceği gibi; işgörenin arkadaşları veya yöneticisi tarafından da değerlendirme olanağı bulunmaktadır. Diğer duygusal zekâ modelleri ile kıyaslandığında, Goleman'ın modeli yazında ve uygulamada çok destek görmemiştir (Morris, 2015, 23).

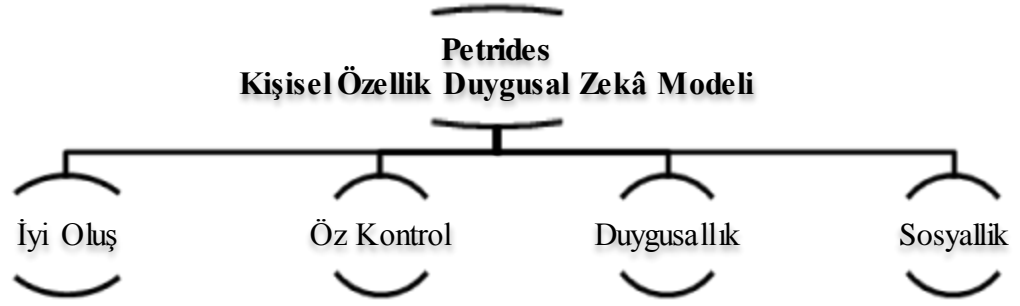
### 2.3.2.3. Kişisel Özellik Modeli Yaklaşımı

Petrides ve diğerleri (2004) duygusal zekâ tanımının, duygu ve bilişsellik arasındaki özel yapıdan ziyade, bir çeşit kişilik özelliği olduğunu iddia etmişlerdir (Callahan, 2016, 45). Kişisel özellik duygusal zekâ modeli, duygusal zekânın kavramsallaşmasında farklı seçenek olarak sunulan bir modeldir (Masadeh, 2016, 235). Yetenek duygusal zekâ modeli, kişilik özellikleriyle düşük seviyede ilişkili iken (Gregory, 2016, 73), kişisel özellik duygusal zekâ modeli, büyük beş kişilik özelliği boyutları ile yüksek seviyede ilişkilidir (Petrides ve diğerleri, 2016, 336). Kişisel özellik duygusal zekâ modeli, araştırmacılar tarafından, yetenek modelinden farklı olarak geliştirilmiştir (Miao ve diğerleri, 2016, 3). Mikolajczak ve Luminet (2008) kişisel özellik duygusal zekâyı, duygusal bilginin kullanılması, düzenlenmesi, işlenmesi ve algılanmasında kişisel farklılıklar olarak tanımlamışlardır (Kotaman, 2016, 107). Bir başka tanımda, Petrides ve diğerleri (2007, 273) kişisel özellik duygusal zekâyı, kişiliğin alt katmanlarında yer alan algılar topluluğu, olarak tanımlamışlardır. Burada, kişisel özellik ile kişinin belirli bir şekilde birşeyi yapmaya veya yapmamaya yatkınlığı, ifade edilmektedir. Yazarlar, duygusal faktörlerin zekâ olarak düşünülemeyeceğini; çünkü bu faktörlerin bilişsel yeteneklerle aynı olmadığını ifade etmektedirler (Mugrage, 2014, 2). Kişisel özellik duygusal zekâ modeli savunucuları; duygusal zekânın karakterin bir parçası olduğunu ve yetenek olarak ele alınamayacağını öne sürmektedirler (Kise, 2014, 2). Araştırmalar kişisel özellik duygusal zekânın genetik temelli olduğunu göstermektedir (Miao ve diğerleri, 2016).

Üçüncü duygusal zekâ modeli olarak görülen kişisel özellik duygusal zekâ modeli, Vernon ve diğerleri (2008) ve Petrides (2009) tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde araştırmacılar, yetenek modeli ile kişisel özellik modeli arasında belirgin bir farklılık olduğunu savunmuşlar ve modelin sınanmasında duygusal zekâyı kişilik özelliği olarak kavramsallaştıran Kişisel Özellik Duygusal Zekâ Ölçeğini (Trait Emotional Intelligence Questionnaire – TEIQue) kullanmışlardır (Gregory, 2016, 72; McDonnell, 2011, 29,30).

### 2.3.2.3.1. Petrides Duygusal Zekâ Modeli

Petrides'in (2010) modelinden kimi zaman, kişisel özellik modeli olarak da bahsedilmektedir. Bu model, duygusal zekâ konusunda yaygın olarak kabul edilmiş dört modelden en yenisi olup, diğer üç model ile birleştirilmekte ve ikinci nesil olarak düşünülmektedir. Petrides'in modeli, ölçümü zor olan duygusal zekânın ölçümünü işlevsel hale getirmektedir (Crosby, 2016, 30). Petrides kişisel özellik duygusal zekâ modeli, Şekil 10'de sunulmuştur.



Şekil 10. Petrides Kişisel Özellik Duygusal Zekâ Modeli

Kaynak: Crosby, R. (2016). Effect of Emotional Experiences on Emotional Intelligence Among U.Military Leader Minneapolis, Minnesota: Walden University.

Petrides'e (2010) göre kişisel özellik duygusal zekâ; kişiliğin alt katmanlarında yer alan duygusal algılamadır (Morse, 2014, 15; Sancho ve diğerleri, 2016, 143; Austin ve Vahle, 2016, 348; Aluja, Blanch ve Petrides, 2016, 133; Sacco ve diğerleri, 2016, 96; Petrides ve diğerleri, 2016). Başka bir açıklamayla, duygusal zekâ kişilik özelliğinin bir parçasıdır ve kendi kendine değerlendirme ile bu kavramın işlevselliği öznel duyguların tutarlılığına bağlıdır (Mendoza ve Hontiveros, 2017, 11). Petrides ve Furnham (2000), kişisel özellik duygusal zekâ ile yetenek duygusal zekâ yapılarını birbirinden ayırmıştır (Baya ve diğerleri, 2017, 303). Petrides ve Furnham'a (2003) göre tüm duygusal zekâ yapıları kuramsal olarak ortak hususlara sahiptir. Örneğin, tüm modeller duygusal farkındalık boyutuna sahiptir. Bu nedenle tüm modeller az da olsa birbirleri ile ilişkilidir. Buna rağmen Petrides ve Furnham (2003) duygusal zekânın ölçülmesinin önemli bir husus olduğunu ve öz farkındalık gibi duygusal zekâ boyutlarının, yetenek modeli ölçekleriyle ölçülemeyeceğini iddia etmişlerdir (Miao ve diğerleri, 2016, 15).



### 2.3.3. DUYGUSAL ZEKÂ İLE YAPILAN ÇALIŞMALARIN BULGULARI

Demografik değişkenler açısından bakıldığında; Bar-On (2000), duygusal zekâ envanteri ile yapmış olduğu çalışmada, yaşlıların gençlere kıyasla önemli seviyede yüksek puan aldıkları sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Mayer ve diğerleri (2002) yetişkinlerin gençlere göre daha fazla duygusal zekâ yeteneğine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu da insanın hayat tecrübesinin artmasıyla duygusal zekâsının da geliştiğini göstermektedir (aktaran Mugrage, 2014, 3). Özellikle 40 ve 50'lerindeki bireylerin, en yüksek puanı aldıkları tespit edilmiştir (Mugrage, 2014, 3). Goleman (1995) duygusal zekânın, tüm boyutlarında, cinsiyetten kaynaklanan bir farklılığın olmadığını belirtmiştir (Seguin ve Hipson, 2015, 10). Tam aksine, Petrides ve Furnham (2000) erkeklerin, kadınlardan daha yüksek duygusal zekâyâ sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Baya ve diğerleri, 2017, 304).

Duygusal zekânın, insan performansı, psikolojik ve fizyolojik sağlık, sosyal etkileşim, okul performansı ve işyeri performansı vb. etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle bilişsel zekânın aksine, duygusal zekâ, kariyer ve hayat başarısı ile ilgili bir kavramdır (Mayer ve Salovey, 1997; Goleman, 1995). Ayrıca duygusal zekâ ile akademik başarı arasında ilişki olduğu yönünde birçok araştırma mevcuttur (Mohzan ve diğerleri, 2013, 305). Yazında duygusal zekânın, yönetim ve liderlik alanlarında önemli etkisinin olduğu görülmektedir. Uzun vadede duygusal zekânın, işletmelerde problem çözmeyi ve yaratıcılığı artırdığı, kişilerarası ilişkilere etki ettiği, kârlılığını artırdığı ve işletmenin başarısına olumlu yönde etki ettiği görülmektedir (Obradovic ve diğerleri, 2013, 275).

Farklı sektörlerde yapılan araştırmaların sonuçları da dikkat çekicidir. Jeon (2016), havayolu işletmelerinin başarısının ağırlıklı olarak uçuş ekibi tarafından sağlanan hizmetin kalitesine bağlı olduğunu, bunun da işgörenlerin duygusal zekâlarından etkilendiğini belirtmiştir. Bu sebeple havayolu işletmeleri, duygusal zekâsı yüksek işgörenleri işe almaya gayret etmekte ve aynı zamanda, işgörenleri işe aldıktan sonra duygusal zekânın artmasına yönelik eğitimlere de ağırlık vermektelerdir. Havayolu işletmelerine benzer şekilde tüm hizmet sektöründe, duygusal zekânın hizmet performansına dikkate değer etkisi olmaktadır (Walsh ve diğerleri, 2015, 371) Duygusal zekâ ile ilgili yetenekler, genellikle eğitim ile öğrenilebilir ve geliştirilebilir (Elfenbein, 2006; Walsh ve diğerleri, 2015, 371; Crosby, 2016, 7). Bu nedenle dünyada marka

haline gelmiş otellerde, duygusal zekânın öneminden dolayı, işgörenlerine duygusal zekâ ile ilgili eğitimler verilmektedir (Walsh ve diğerleri, 2015, 377).

Kişisel özellik duygusal zekânın uygulandığı ana alanlar, klinik, eğitim ve iş çevresidir (Tomar, 2016, 5205). Petrides'e (2011) göre kişisel özellik duygusal zekâ, kişinin duygusal yetenekleri ile ilgili algısının göstergesidir ve duygu ile ilgili kişilik özelliklerinin ölçümü ile alakalıdır. Petrides'in (2011) açıklamasına göre kişisel özellik duygusal zekânın bazı boyutları, uyum yeteneği, kendine güven, duygusal ifade, duygusal düzenleme, kendini beyenme, kişisel özellik uygunluğu ve iyimserliktir. Kişisel özellik duygusal zekâ, iş sonuçlarını tahmin etmede kullanılmaktadır (aktaran Espinosa, 2016, 25).

## 2.4. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Son yıllarda, hizmet sunumunda duyguların rolüne odaklanan duygusal emek kavramı, yazında sıklıkla karşılaşılan bir araştırma konusu haline gelmiştir (Yoo, 2016, 1011). Hizmet işlerinin doğası gereği, işgörenlerin, müşterilerle günlük etkileşimleri esnasında; olumlu duyguları dışa vurmalı ve gülyüzlü bir davranış ile hizmette bulunmaları; kızgınlık gibi duyguları ise baskı altına almaları istenmektedir (Groth ve diğerleri, 2009). Başka bir ifadeyle, işgörenden, duygularını düzenlerken veya yönetirken duygusal emek davranışı göstermeleri beklenmektedir. Duygular konusunda uzun yıllardır araştırmalar yapılmasına rağmen; 1980'lerden itibaren iş hayatında bu konu daha fazla ön plana çıkmıştır (Seçer, 2007, 814; Oğuz ve Özkul, 2016, 132). Duygusal emek davranışının irdelendiği alanlar çok çeşitli olup; perakende mağazaları, oteller, restoranlar, deniz taşımacılığı, havayolları ve tur operatörleri vb. birçok alanda inceleme konusudur (Seymour, 2000; Dijk ve diğerleri, 2011; Hur ve diğerleri, 2015; Lee ve Ok, 2012; Kim ve diğerleri, 2017, 1). Hizmet sektörü, işgörenlerin entelektüel emek ve fiziksel emek yanında, yoğun olarak duygusal yönde de emek sarfötmelerinden dolayı (Chu ve Murrmann, 2006; Sohn ve diğerleri, 2016, 597), diğer sektörlerden (tarım, imalat vb.) farklı bir yapıya sahiptir (Hochschild, 1983). İmalat sektöründe çalışanlar bilek gücünü, bilgi teknolojisindekiler beyin gücünü sattığı gibi, hizmet sektörü işgöreni de "gülümsemelerini" satmaktadır. İşletmeler, işgörenlerin nerede, ne zaman ve ne tür duygular göstermeleri gerektiğini doğrudan veya dolaylı olarak talep etmektedirler. Bu talepler, işgörenlerin işinin bir parçasıdır. Kişiler duygularını belirli bir maddi kazanç karşılığında düzenleyip yönettiklerinde, duygusal emek davranışı ortaya çıkmaktadır (Totterdell ve Holman, 2003). Özkaplan'a (2009) göre duygusal emek, işletmelerin, müşteriye sattığı paketin bir bölümünü oluşturmaktadır. (Özkaplan, 2009, 19; Oğuz ve Özkul, 2016, 133).

Brotheridge ve Grandey (2002), duygusal emek kavramını iki temel bakış açısı ile ele almıştır: İlki, iş özelliklerini ve bu özellikler doğrultusunda uyulması gereken davranış kurallarını vurgulayan, *iş odaklı* duygusal emek; ikincisi ise, işgörenin duygu yönetim süreç ve stratejilerini vurgulayan, *işgören odaklı* duygusal emektir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Naktiyok ve Ağırman, 2016). Hochschild'in (1983) duygusal emek kavramını ortaya koymasından bu yana, birçok araştırma, kavramın tanımlanmasına ve

boyutlarına odaklanmıştır (Yoo, 2016, 1011). Yazında duygusal emek ile ilgili birçok tanım olmasına rağmen; duyguların, işyerinin istediği şekilde, düzenlenmesi ve ifade edilmesi, bu konuda yapılan tanımların ortak noktasını oluşturmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Kim ve diğerleri, 2017, 2). Duygusal emek ile ilgili yazında ele alınan çeşitli tanımlar, Çizelge 3'te sunulmuştur.

Çizelge 3. Duygusal Emek Tanımları

Yazar(lar)	Tanım
Hochschild (1983, 7)	Müşteriler tarafından açıkça görülebilen, yüz ve vücut ifadelerinin oluşturulabilmesi amacıyla duyguların yönetilmesidir. Duygusal emek, belirli bir ücret karşılığında satılmaktadır.
Ashforth ve Humphey (1993, 90)	Uygun duygunun gösterilmesi davranışdır.
Morris ve Feldman (1996, 987)	İşgörenler ve müşteriler arasındaki ilişki esnasında, işletme tarafından istenen ve planlama, kontrol ve çaba gerektiren duygunun gösterilmesidir.
Grandey (2000, 95)	Duyguları abartacak, sahteleştirerek veya bastırarak şekilde, duygusal ifadelerin, işletmenin beklentileri doğrultusunda değiştirilmesidir.
Kruml ve Gaddes (2000, 177)	İşgörenlerin, mükemmel hizmet sunumu sağlayabilmek için, belirli duyguları, işletme tarafından istenen şekilde hissetmeleri veya en azından göstermeleri için rol yapmalarıdır.
Chu (2002, 31)	İşletmenin, değerleri veya gösterim kuralları doğrultusunda, uygun duygusal ifadenin gösterilmesi esnasında, işgörenin içsel duygularının veya dışsal davranışlarının değiştirilmesidir.
Diefendorff ve Richard (2003, 284) aktaran Hesieh (2009)	İşgörenin, işinin gerektirdiği role uygun olarak, duygularını yönetmesidir.

Çizelge 3-devam

Yazar(lar)	Tanım
Meier ve diğerleri (2006, 899)	Olaylara, müşterilerin, beraber çalışılan kişilerin ve işletmenin bakış açısıyla bakabilecek şekilde, örgütsel işbirliğinin ve desteğinin kazanılmasında, ihtiyaç duyulan duyguların gösterilmesidir.
Johnson (2007, 3)	Hizmet esnasında, işgörenler tarafından, işletmenin istediği duyguların gösterilmesidir.
Guy ve diğerleri (2008, 97)	İşin iyi yapılabilmesi amacıyla, işgörenlerin, işletmenin istediği duyguları göstermesinde, gerçek duyguların bastırılması veya abartılmasıdır.
Yoo (2016, 1010)	Belirli bir kazanç elde etmek amacıyla, açıkça görünen yüz ve vücut gösterimlerinin oluşmasında, duyguların yönetilmesidir.
Hartel ve diğerleri (2002, 255) aktaran Newnham (2017, 193)	Yüzyüze veya sözsel etkileşim esnasında örgütsel olarak istenen ve işinin önemli bir parçası olan duyguların hissedilmesi ve gösterilmesidir.

Kaynak: Hesieh, C. W. (2009). Emotional Labor in Public Service Roles: A Model Of Dramaturgical and Dispositional ApproacheFlorida: Florida State University.

Müşterilerle yüzyüze iletişim halindeki işgörenlerin tutum ve davranışları, müşterilerin hizmet algılarında önemli bir etkidir. Ayrıca müşterilerin bakış açısıyla duygusal emek, hizmet kalitesinin ve hizmetten memnuniyetin belirleyicisidir (Raman ve diğerleri, 2016, 26; Jeon, 2016, 350). İşgörenlerle müşteriler arasındaki etkileşim, müşterilerin o hizmet ile ilgili deneyimini oluşturmaktadır (Raman ve diğerleri, 2016, 26). Hochschild (1979) duygusal emek kavramının, duyguların kontrol edilmesinden veya bastırılmasından farklı bir kavram olduğunu ifade etmiştir. Yazara göre, duyguların kontrol edilmesi veya bastırılması, sadece duyguların engellenmesi ve zapt edilmesi anlamına gelirken, duygusal emek kavramı, duyguları çağırma, paylaşma ve bastırma gibi konuları da içermesinden dolayı, daha geniş kapsama sahiptir. *Çağırma* durumunda işgörenin, o an, hissetmediği ancak hissetmeyi istediği bir duygu üzerine yoğunlaşması;

*bastırmada* ise, işgörenin istenmeyen bir duygu üzerinde yoğunlaşması beklenmektedir (Yücebalkan ve Karasakal, 2016).

Kim'e (2008) göre duygusal emek, örgütsel başarıyı olumlu yönde, işgörenlerin huzur ve sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir (Wang ve diğerleri, 2016, 803). Bu nedenle duygusal emek ile ilgili çalışmalar çoğunlukla, işgörenler üzerindeki olumsuz etkiye odaklanmış, bu bakış açısıyla duygusal emek, duygusal faydadan çok, zarar verebilen, duygusal bedel olarak ele alınmıştır. Hizmet sunumunda müşterilerle ortak üretim olduğunda, işgörenlerin müşterilerle etkileşiminden kaynaklanan duygusal fayda olmaktadır (Yoo, 2016, 1010). Pozitif etkiler kişilerin, pozitif duyguları deneyimleme eğiliminde olmaları ve pozitif algılar tarafından etkilenmesidir. Örneğin, konaklama işletmelerinde duygusal emek gösterilirken, müşterilerle göz teması sağlanarak gülümseme, özellikle ön büro işgörenleri için teşvik edilmesi gereken bir husustur (Li ve diğerleri, 2016).

Hizmet sektörü işgörenlerine işletmeler tarafından müşterilere neşeli bir yaklaşımla veya enerjik ve istekli bir etkileşim sağlayarak olumlu duyguların gösterilmesi ve olumsuz duyguların bastırılması konusunda bir yönlendirme yapılmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006). Ancak sistematik olarak duyguların kontrol altında tutulması, işgörenlerde strese ve duygu bozukluklarına neden olabilmektedir (Hochschild, 1983). Bu nedenden ötürü işgörenler duygu bozukluklarının üstesinden gelebilmek için, yüzeysel ve derin davranıştan oluşan duygusal emek stratejilerinden faydalanmaktadırlar (Hochschild, 1983; Sohn ve diğerleri, 2016, 599).

*Duygusal gösterim kuralları*, belirli durumlarda, belirli duyguların, tutumların ve davranışların sosyal standartları, olarak tanımlanmaktadır. Duygusal gösterim kurallarına, cenazede üzgün bir tavır takınma, düğünde mutlu bir tavır takınma, örnek olarak verilebilir. Örneğin, konaklama sektöründe duygusal gösterim kuralları, müşterilerle yüz yüze etkileşimde bulunma ile ilgili olduğundan; bu sektörde işgörenler işletmenin istediği duygusal gösterimde bulunmak zorunda olmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Hochschild, 1983) ve sektörün doğası gereği, işgörenlerden olumlu duyguların gösterilmesi ve olumsuz duyguların bastırılması istenmektedir (Pizam, 2004). Gösterim kuralları genellikle gerçek duygulardan ziyade olumlu duyguların gösterilmesi gerektiğini vurguladığından ötürü, duygusal gösterim kuralları ile duygusal

emek arasında kuvvetli bir bağlantı bulunmaktadır. Brotheridge ve Grandey (2002) duygusal emek ile duygusal gösterim kuralları arasında kuvvetli bir ilişki bulmuştur (Lee ve Ok, 2015, 441).

Duygusal emek kavramı ağırlıklı olarak işgörenlerin, olumlu duygularını rahatlıkla ve serbest bir şekilde ifade edebildikleri Kuzey Amerika, İngiltere ve Avustralya'yı da kapsayan batı ülkelerinden yayılmış ve araştırmalara konu olmuştur. Japonya, Güney Kore vb. duygusal yönden kendine has kültürü olan ülkelere, özellikle turizm ve konaklama sektöründe duygusal emek ile ilgili çalışmalar çok sınırlı (Sohn ve diğerleri, 2016, 598) olmasına karşın son yıllarda Hindistan, Yunanistan, Malezya ve Çin gibi farklı kültürlerde de duygusal emek ile ilgili çalışmaların artış gösterdiği görülmektedir (Newnham, 2017, 193).

#### 2.4.1. DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI

Farklı araştırmacılar tarafından duygusal emek kavramı, farklı boyutlarla ele alınmıştır. Araştırmacılara göre duygusal emek kavramını oluşturan boyutlar Çizelge 4'te sunulmuştur (Sohn ve diğerleri, 2016, 599).

Çizelge 4. Duygusal Emek Kavramını Oluşturan Boyutlar

Yazar(lar)	Duygusal Emek Kavramını Oluşturan Boyutlar
Morris ve Feldman (1996)	Duygusal emeği dört boyutta ele almış olup; bunlar, duygusal gösterim sıklığı, gösterim kuralının gerektirdiği dikkatlilik, gösterilmesi gereken duygular ve duygusal uyumsuzluktur.
Kruml ve Geddes (2000)	Duygusal emeği iki boyutta ele almış olup; bunlar, duygusal uyumsuzluk = yüzeysel ve samimi davranış, duygusal çaba = derin davranıştır.
Brotheridge ve Grandey (2002)	Duygusal emeği altı boyutta ele almış olup; bunlar, etkileşim sıklığı, duygusal gösterim yoğunluğu, duygusal gösterim çeşitliliği, etkileşim süresi, yüzeysel davranış ve derin davranıştır.

#### Çizelge 4-devam

Yazar(lar)	Duygusal Emek Kavramını Oluşturan Boyutlar
Brotheridge ve Lee (2003) aktaran Sohn ve diğerleri (2016, 599)	Duygusal emeği iki boyutta ele almış olup; bunlar, yüzeysel davranış ve derin davranıştır.
Glomb ve Tews (2004)	Duygusal emeği altı boyutta ele almış olup; bunlar, samimi pozitif, samimi negatif, sahte pozitif, sahte negatif, baskı altında tutma pozitif, baskı altında tutma negatiftir.
Diefendorff ve diğerleri (2005)	Duygusal emeği üç boyutta ele almış olup; bunlar, yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal olarak hissedilen duygulardır.
Chu ve Murrmann (2006, 1182)	Duygusal emek iki boyutta ele alınmış olup; bunlar, duygusal uyumsuzluk ve duygusal çabadır.
Rubin ve diğerleri (2005) aktaran Newnham (2017, 193)	Duygusal emek davranışı üç boyutta ele alınmış olup; bunlar, yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranıştır.

Hochschild (1983), işgörenlerin duygularını kontrol altına alırken, yüzeysel ve derin davranış olarak isimlendirilen iki stratejiden faydalandıklarını, daha sonra ise derin davranışın, aktif derin davranış ve pasif derin davranış olarak iki çeşidi olduğunu belirtmiştir. Derin davranış, aktif olarak ifade edilmiştir; bunun nedeni, işgörenin işyerinin gösterilmesini istediği davranışlarla uyumlu bir şekilde, içsel duygularını bilinçli olarak değiştirmesinin gerekmesidir. Tam tersine; pasif derin davranış (samimi), işgörenlerin işyerinin gösterilmesini istediği duyguyu kendiliğinden hissetmesi veya içten gelen doğal duyguyu göstermesi, olarak açıklanmaktadır. Bu sebeple, pasif derin davranışta duygu üzerinde bilişsel olarak değişiklik yapılmasına ihtiyaç duyulmamaktadır (Hsieh ve diğerleri, 2016, 5). Bu bakış açısıyla işgörenler, duyguların yönetiminde rehberlik görevi üstlenen gösterim kurallarına (Hochschild, 1979; Hochschild, 1983) *yüzeysel rol yapma*, *derinden rol yapma* ve *doğal duyguların* ifadesi



olmak üzere üç farklı şekilde uyum sağlamaktadırlar (Basım ve diğerleri, 2013, 1480). Diefendorff ve diğerleri (2005) duygusal emek stratejisini Hochschild'in (1983) bakış açısına uygun olarak üç boyutta ele almış, yapmış olduğu faktör analizi de üç boyutlu modeli desteklemiştir. Türkiye'de yapılan çalışmalarda (Morkoç, 2014; Yılmaz ve diğerleri, 2015; Şat ve diğerleri, 2015; Polatçı ve Özyer, 2015; Öztürk ve diğerleri, 2015; Mengenci, 2015; Korkmaz ve diğerleri, 2015; Bağcı ve Bursalı, 2015) duygusal emek kavramının genellikle yüzeysel, derin (aktif derin) ve samimi (doğal - pasif derin) davranış olarak üç boyutta ele alındığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak, Türkçe uyarlaması yapılan ölçeklerde (Basım ve Beğenirbaş, 2012; Morkoç, 2014; Kırıl, 2016) üç boyutlu yapının tercih edilmiş olmasının etkisinin olduğu değerlendirilmektedir.

Yazınsal çalışmalarda duygusal emek kavramının, genellikle yüzeysel ve (aktif) derin davranış olarak iki boyutlu olarak ele alındığı görülmektedir (Kim ve diğerleri, 2017; Yoo, 2016; Wang ve diğerleri, 2016; Sohn ve diğerleri, 2016; Li ve Wang, 2016; Spencer ve Rupp, 2009; Polimeni, 2015, 10; Groth ve diğerleri, 2009; Kruml ve Geddes, 2000; Grandey, 2000; Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003; Hsieh ve diğerleri, 2016, 5). Wang ve diğerleri (2016, 811) duygusal emeğin derin davranış ve yüzeysel davranış olarak ikiye ayırmanın bir gereklilik olduğunu; derin davranışın her zaman iyi, yüzeysel davranışın ise her zaman kötü olduğunu ifade etmişlerdir. Derin davranış pozitif gösterim kuralı algısı ile benzemekte, yüzeysel davranış ise negatif gösterim algısı ile benzemektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Truta, 2014, 792). İşgörenler, gerçek duygularını değiştirmeden görünürdeki duygularını değiştirmekte (yüzeysel davranış) veya gerçekten hissettikleri duygularını (derin davranış) göstermektedirler. Yüzeysel davranış ve derin davranışın her ikisinde de beklenen davranışlar sergilenmesine rağmen, içsel duygularda farklılık söz konusudur (Pandey ve Singh, 2016, 552). Sahte duyguların hissedildiği yüzeysel davranışta duygular dıştan içe değişmekte, derin davranışta ise içten dışa değişmektedir (Kim H. J., 2008, 152; Saltık ve Asunakutlu, 2016, 112). Bazı araştırmacılar yüzeysel davranışı ifade ederken, “yapmacık yüz hareketi” ve “rol yapma” olarak ifade etmişlerdir. Fakat bu ifadelerin altında yatan anlama bakıldığında; gerçek duygular ile uyumsuz bir duygu ifadesinden bahsedildiği ve aynı anlamda oldukları görülmektedir. Rafaeli ve Sutton (1989) derin davranışı açıklarken “güven veren bir ifade” olarak tarif etmiştir. Çünkü ifade edilen

duygular işgörenin gerçekten hissettiği duygularla örtüşmektedir. İşgörenler duygularını düzenleyebildiklerinde, iş performansı ile birlikte iş tatmini ve işgörenlerin işlerine olan saygıları da artmaktadır (Grandey, 2000; Lee H., 2016, 1340).

Grandey (2000) yüzeysel davranış ve derin davranışın, duygusal emek çalışmalarında kullanılmasını desteklemektedir. Bu terimleri kullanmasının ardındaki ilk neden, yüzeysel davranış ve derin davranış terimlerinin her ikisinin de araştırmacılara pozitif ve negatif sonuçları inceleme fırsatı veren terimler olmasıdır. İkinci neden olarak, davranış çeşitleri ve örgütsel sonuçlar arasında farklılık çıkması durumunda, eğitim programlarının ayarlanabilmesidir. Üçüncü neden olarak, bu terimlerin kullanılması Gross (1998) tarafından ortaya konulan duygusal düzenleme modelinin duygusal emeğin daha fazla anlaşılması, düzenlenmesi ve tahmin edilmesi için kullanılmasına imkân tanınmasıdır (Ensey, 2012, 16). Bu çalışma kapsamında duygusal emek boyutları olarak yazında sıklıkla kullanılan (Wang ve diğerleri, 2016, 809; Maxwell ve Riley, 2016, 3) yüzeysel ve derin davranış tercih edilmiştir.

#### **2.4.1.1. Yüzeysel Davranış**

Kim ve diğerleri (2017, 3) yüzeysel davranışı, sadece yüzeyde görülen ifadelerin düzenlenmesi aracılığıyla müşterilerin tepkilerine odaklanmak, olarak ifade etmişlerdir. Yüzeysel davranış, işgörenin müşterilerle ilgilenirken duygusal ifadesini değiştirmesi; ancak, istenen duygunun yalnızca görüntüsel olarak yardımsever, istekli ve ilgili gibi görünerek ifade edilmesidir. Bu arada işgörenin kişisel duyguları halen değişmemiştir; dolayısıyla gülyüzlü bir ifade takınırken, gerçekte isteksiz bir duyguya sahip olunmaktadır (Mroz ve Kaleta, 2016). Grandey'e (2000) göre yüzeysel davranış, gerçek hissedilenlerin saklanması ve sahte duyguların gösterilmesidir; yani duygusal düzenlemenin sonuç odaklı biçimi olup; hissedilenlerden ziyade davranışların değiştirilmesi ile ilgilidir (Newnham, 2017, 193). Örneğin, bir müşteri servis elemanına bağırdığında, servis elemanı gülümseme ifadesi takınabilir ve sözlü olarak tepki verebilir. Servis elemanının yüzünde gülümseme ifadesi bulunmasına rağmen, bu ifade gerçek hissettikleriyle örtüşmemekte, ayrıca, bu davranış yüzeysel davranış olmasından dolayı tepki odaklı duygusal düzenlemenin bir çeşidi olarak değerlendirilmektedir (Gross, 1998; Woo, 2013, 41). Uçuş ekibi, bankacılar, hemşireler, polisler vb. gerçekten

hissettiklerinden farklı duyguları göstermek zorunda olduklarından dolayı, duygusal olarak yorucu durumlarla karşı karşıya kalabilirler (Gelderen ve diğerleri, 2016, 1). Ayrıca müşteriler, işgörenlerin yüzeysel davranış gösterdiğini algıladıklarında, hizmetten daha az memnuniyet duymaktadırlar (Groth ve diğerleri, 2009). Yüzeysel davranış, suçluluk duygusu ve memnuniyetsizlikle bağdaştırılmaktadır (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002; Gangadharan, 2014, 48). Sezonluk işgörenler, müşterilerle yüzyüze etkileşim içindeyken derin davranışa göre, daha çok yüzeysel davranış gösterme eğilimindedirler. Bu da hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir (Guillaume, 2015, 14). Hizmet sektöründe yüksek seviyede yüzeysel davranış gösterilmesi istenmekte ve işgörenlerin yüzeysel davranış seviyelerini ölçmek için, müşterilerin memnuniyetlerini ölçecek uygulamalar yapılmaktadır (Schaible ve Six, 2016, 16). Örneğin, havaalanında bilet alırken veya hastanede hizmet alırken, önünüzdeki bir ekrandan işgörenlerin güleryüzlü hizmet verme derecesini işaretlemeniz için birkaç soruluk anket uygulanabilmektedir.

Yazında yer alan farklı yüzeysel davranış tanımları Çizelge 5'te sunulmuştur.

Çizelge 5. Yüzeysel Davranış Tanımları

Yazar(lar)	Tanım
Scalise (2007, 146)	Yüzeysel davranış, işgörenlerin, bilinçli olarak kendi inandıkları duyguların dış ifadelerini değiştirmeleridir.
Fay (2011, 2)	İşgören, işyerinin beklediği duyguyu yerine getirmek amacıyla kızgınlığını bastırarak, gülümseme yönünde gayret sarfettiğinde, yüzeysel davranış meydana gelmektedir.
Ensey (2012, 17)	Yüzeysel davranış, işletmenin gösterim talepleriyle uyumlu sahte davranışların sergilenmesi amacıyla, yüz ifadelerinin yönetimidir.
Miranda (2016, 33)	Yüzeysel davranış, işletmenin beklediği etkinin gösterilmesi için işgörenlerin, duygularını baskı altına almasıdır.
Grandey (2000)	Yüzeysel davranış, gerçekten hissedilen duyguların değiştirilmeden, duyguların dışarıdan görünen kısmının değiştirilmesidir.
Gelderen ve diğerleri (2016, 3)	İşgörenin, hissettiği bir duyguyu ifade etmemesi veya hissetmediği bir duyguyu ifade etmesidir.

## Çizelge 5-devam

Yazar(lar)	Tanım
Tucker (2011, 31)	İşgörenlerin, gerçekten hissetmedikleri duygularda, örgütsel olarak uygun duygusal gösterimde bulunmaya gayret ederken, sadece davranış veya görünüşü değiştirmeye gayret etmeleridir.
Grandey (2000); Hochschild (1983); Buckner (2012, 2); Anderson (2014, 20)	Yüzeysel davranış, yüzüne maske takmak gibidir.
Chi ve Grandey (2016, 6)	Yüzeysel davranış, bireyin kendi etkileriyle oluşan duygularının baskı altına alınması ve engellenmesidir.
Sohn ve diğerleri (2016, 598)	Yüzeysel davranış, işgörenin gösterim kurallarını temel alarak, beklenen duyguların gösterilmesi amacıyla, gerçek duygularını değiştirmesidir.
Fineman (2003, 21)	Farklı bir bakış açısıyla yüzeysel davranış, sadece işgörene özgü bir kavram olmayıp, aynı zamanda müşterilerin de az ya da çok gülümseyerek, kırgınlıklarını veya istenilen gülümsemeyi göstermeyerek sinirlenmenin karşılığını vermek için yaptıkları, duygusal bir iştir.

Yüzeysel davranış negatif gösterim kuralları algısı (Diefendorff ve diğerleri, 2005) ve negatif duygulanma (Brotheridge ve Grandey, 2002) ile ilişkilidir (Truta, 2014, 792). Lovelock (1999) ile birlikte Zapf ve Holz (2006) duygusal emeğin ve duygusal uyumsuzluğun, işyerinde duygu bakımından strese neden olabileceğini belirtmişlerdir (Özbingöl, 2013, 5).

### 2.4.1.2. Derin Davranış

Derin davranış, hissedilen duyguların sunumundan önce bilişsel olarak değiştirilmesi ile ilgilidir. Bu davranış stratejisinin amacı, gösterilen duygularla hissedilen duygular arasında bir denge oluşturmaktır (Grandey, 2000). Derin seviye duygusal düzenleme ve işgören odaklı duygusal emek olarak da isimlendirilen

(Brotheridge ve Grandey, 2002; Gangadharan, 2014, 46) derin davranış, başarılı bir şekilde uygulandığında, kişinin içsel duygularını, göstermesi gereken duygulara doğru aktif bir şekilde yönlendirmesi söz konusu olabilmektedir. Böylelikle derin davranış gösteren işgörenler, belirli bir duyguyu hissedebilmek için düşünceleri, şekilleri ve hatıraları kullanabilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Hochschild (1983) derin davranış ile ilgili şu örneği vermiştir: Kızgın ve sinir bozucu yolcularla başa çıkmak zorunda olan bir hostes, bu yolcuların ilk defa uçtuğunu düşünerek, öfke duygusunu, acıma ve empati duygusu ile değiştirerek derin davranış göstermiş olur (Özbingöl, 2013, 5). Derin davranış sürecinde, duygular gösterilmeden önce düzenlenmesi, asıl önemli olan husustur (Gelderen ve diğerleri, 2016, 4; Polimeni, 2015, 9). Yüzeysel davranışın aksine derin davranış, içsel hislere odaklanmakta ve birey gerçekte gösterilen his veya duygulara başvurmaya çalışmaktadır (Wang ve diğerleri, 2016). Derin davranış, kişilerin gerçek duygularını değiştirmeye çalıştıklarında oluşur; böylelikle beklenen duygusal ifadelerle gösterilen duygusal ifadeler tutarlılık gösterir (Neels, 2012, 15).

Yazında yer alan bazı derin davranış tanımları ve bazı özellikleri Çizelge 6’da sunulmuştur.

Çizelge 6. Derin Davranış Tanımları

Yazar(lar)	Tanım
Scalise (2007, 146)	Derin davranış, bilinçaltı seviyedeki duyguları benimseme süreciyle kişi tarafından çağrılması ve işletme tarafından beklenen duyguya uyumda kendi kendini inandırma anlamına gelmektedir.
Gross (1998)	Derin davranış, duygusal düzenlemenin öncül odaklı bir türüdür. Derin davranışta, duygusal emek uygulanmadan önce içsel duyguların değiştirilmesi gerekmektedir.
Grandey (2000)	Derin davranış, hissedilen duyguların sunumundan önce bilişsel olarak değiştirilmesidir.

Derin davranışın yüzeysel davranışta olmayan en önemli özelliği, bilişsel değişimdir. Bilişsel değişimin faydası, bir durum karşısındaki stres gibi duygusal etkileri azaltmasıdır (Hochschild, 1983; Ensey, 2012, 11; Neels, 2012, 17). Derin davranışın

başarıya ulaşmasında bilişsel stratejiler farklı mekanizmaya sahiptir. Yüzeysel davranışın aksine derin davranışta, geçmiş ile ilgili kaynaklarla (deneyim, hatıra vb.) gösterim kurallarının örtüşmesi durumunda, yönetilmesi gereken bir duygusal uyumsuzluk durumu artık olmayacaktır (Woo, 2013, 42; Anderson, 2014, 20). Derin davranış gösteren işgörenler, işletmelerin kendilerinden istediği duygularla kendi duyguları arasında bir tutarlılık gösterebilirler; bu da işgörenlerin iş tatmin seviyesini artırmaya yardımcı olur (Bennett J., 2014, 88). Derin davranış, işgörenin pozisyonu gereği kendisinden beklenen duyguları benimsemeye gayret göstermesi ile ilgili (Schaible ve Six, 2016, 17) olduğu için, ruhsal ve bedensel sağlık açısından faydalı bir duygusal düzenleme stratejisidir. Çünkü pozitif duyguların hissedilmesi, insan sağlığına faydalı olmaktadır. Çok sayıda araştırmanın sonucunda, pozitif duyguların hissedilmesinin kişinin sağlığıyla ilişkili olduğu görülmüştür (Bhowmick ve Mulla, 2016, 48). Bazı araştırmacılar, işgörenlerin işleri ile ilgili görevleri içselleştirdiklerinde ve yaptıkları iş gereği rolleri kendi rolleri olarak benimsediklerinde; duygusal uyumsuzluğun, daha az duygusal tükenmeye ve daha fazla iş tatminine sebep olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Fineman, 2008, 30). Derin davranışta kişisel intiba değişir ve bu da duygusal ifadenin düzenlenmesine öncülük eder (Mroz ve Kaleta, 2016).

Derin davranış, öncül odaklı bir duygusal düzenleme stratejisidir (Grandey, 2000; McKibben, 2010, 104). Öncül odaklı duygusal düzenleme, duygular harekete geçmeden önce meydana gelir (Gross, 1998; Grandey, 2000; Hülshager ve Schewe, 2011, 362). İşgörenin duyguları, içinde bulunduğu duruma uymadığında, daha önceki deneyimlerinden veya almış oldukları eğitimlerden faydalanırlar (Tucker, 2011, 31).

Fineman (2008), işgörenlerin işletme tarafından istenen davranışları içselleştirmelerinin ve o duyguları kendi duyguları haline getirmelerinin ruh hastalığına ve tükenmişliğe neden olabileceğini ifade etmiştir (Fineman, 2008, 30). Bunun tersine olarak, Scott ve Barnes (2011, 118) derin davranışın tüm yönleriyle ele alındığında negatif etkileri azalttığını ve pozitif etkileri artırdığını belirtmişlerdir. Grandey (2003) derin davranışın, duygusal uyumsuzlukları azalttığını ve müşteriler tarafından olumlu tepkilere neden olduğu sonucuna ulaşmıştır (Gill, 2014, 33). Derin davranış duygusal gerilimi azaltır (Lee, 2012, 55); duygusal uyumsuzluğun olumsuz etkilerinde tampon görevi görür (Lee ve Ok, 2015, 447). İşletmelerde yüzeysel davranış yerine derin

davranış tercih edilmektedir. Derin davranışın olumsuz sonucu ise, kişinin gerçek duyguları ile bağlantısının kaybolmasıdır. Öte yandan, derin davranışın seviyesi, işin özelliği, yeri ve çalışma bölgesine göre değişiklik göstermektedir (Parajon, 2011, 83). Derin davranış stratejisi, sıklıkla duygusal uyumsuzluğun seviyesinin azaltılması ve hizmet sunumunun etkinliğinin artırılması ile işbirliği içindedir (Grandey, 2003; Walsh ve diğerleri, 2015, 371).

#### **2.4.1.3. Samimi Davranış**

Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild (1983) tarafından önerilen yüzeysel ve derin davranış tiplerine ek olarak; işgörenlerin, istenilen duyguyu doğal olarak hissedecek kapasiteye sahip olduklarını ve yüzeysel ve derin davranışa ek üçüncü bir davranış olarak, samimi davranışı önermişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993, 94). Woo'ya (2013, 43) göre, samimi davranışın, yazında ele alınmaya başlamasıyla (Bennett J., 2014, 45) duygusal emeğin kavramsallaşmasında yer alan bir açık kapatılmıştır. Samimi davranış genellikle, duygusal uyum olarak da adlandırılmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006; Wong ve Wang, 2008, 2).

İşgörenlerin, hissettiği duygular ile gösterim kuralları gereği ifade etmek zorunda oldukları duygular uyumlu olduğunda samimi davranış ortaya çıkmakta ve bu da işgörenin gerçek duyguları ile gösterdiği duyguların uyumunu yansıtmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006, 1182). İşgörenler, işletmenin belirlemiş olduğu duygusal ifadeleri gösterirken, her zaman kendi duygularını değiştirmek zorunda kalmazlar; bazen istenen duyguyu doğal olarak hissederler ve yapmacık bir duygu göstermeden kendi duygularını ifade etmeleri yeterli olabilmektedir. Çaba sarfetmeden, işletmenin istediği duyguların gösterilmesi, duyguları değiştirme yönünde enerji sarfetmeyi gerektirmeyecektir (Woo, 2013, 43).

Dieffendorff ve diğerleri (2005) çalışmalarında, samimi davranışın, derin ve yüzeysel davranıştan ayrı olduğunu ve samimi davranışın geçerli bir duygusal emek stratejisi olarak ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Chu ve Murrmann (2006) benzer şekilde bu üçüncü stratejinin en önemli özelliğinin, müşteriler tarafından gözlemlenen gerçek davranış olduğunu ve duygusal emek kavramının daha fazla açıklığa kavuşmasında yardımcı rol üstlenebileceğini belirtmişlerdir (Tucker, 2011, 32).

Yazarlar, samimi davranışın, duygusal emeğin ayrı bir çeşidi olduğunu belirtmesine rağmen, samimi davranışın örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi yazında, çok fazla araştırma konusu olmamıştır (Lee Y., 2012, 24; Woo, 2013, 43).

Araştırmalarında duygusal emek kavramına yeni bir bakış açısı getiren Morris ve Feldman'dan farklı olarak, Diefendorff ve diğerleri (2005), Hochschild'in (1983) duygusal emek alt boyutlarıyla benzerlik gösteren üç boyutlu bir yapı öne sürmüştü ve yüzeysel davranış, derin davranış (aktif derin davranış), samimi davranış (pasif derin davranış) boyutlarından oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Yaptıkları çalışmada, faktör analizi bu üç faktörlü yapıyı desteklemiştir. Ancak benzer sonuçlar diğer çalışmalarda geçerli olmamıştır (Hesieh, 2009, 14).

#### **2.4.2. DUYGUSAL EMEĞİN KURAMSAL TEMELLERİ**

Hochschild'in (1983) duygusal emek yaklaşımı, kuramsal olarak, Blau (1964) tarafından öne sürülen "*Sosyal Değişim Kuramı*"nı ve Gouldner (1960) tarafından öne sürülen "*Karşılıklılık Kuramı*"nı temel almaktadır (aktaran Turgut ve diğerleri, 2016, 83). *Sosyal değişim kuramı*, işgörenlerin işyerinde gösterdikleri davranışların açıklanmasında fayda sağlamaktadır (Johnson, 2011). Kruml ve Geddes (2000), Hochschild'e benzer şekilde "*Sosyal Değişim Kuramı*"na atıf yaparak, çalışanların duygularını yönetmesinin bireysel bir davranış değil, işletme politikalarıyla belirlenen bir süreç sonucu gerçekleştiğini belirtmiştir. *Sosyal değişim kuramına* göre işgörenler, işletmeden ekonomik fayda sağlamlarının karşılığında, işletmenin istemiş olduğu duygusal emek davranışını göstermeye kendilerini zorunlu hissetmektedirler (Johnson, 2011). Benzer şekilde *karşılıklılık kuramına* göre, işgörenlerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri söz konusu olmaktadır. Bu nedenle, işgörene işletme tarafından yapılan bir yardım (ücret, prim vb.) sonucunda, işgören tarafından işletmenin istediği yönde davranış göstermesi beklenmektedir (Yıldız, 2016, 168).

Duygusal emek kavramının açıklanmasında; Ashforth ve Humphrey (1993) "*Sosyal Kimlik Kuramı*"nı, Rafaeli ve Sutton (1989) ise "*Rol Beklentileri Kuramı*"nı temel almıştır (Pala ve Tepeci, 2014, 23). *Sosyal Kimlik Kuramı*, insanların kendilerini ve diğerlerini buldukları sosyal çevre içinde, çeşitli sosyal kategorilere göre sınıflandırma eğiliminde olduğunu savunmaktadır. Ashforth ve Humphrey (1993)'e göre



duygusal emek, işgörenlerin içinde buldukları sosyal çevreye uygun duyguyu sergileme eylemidir (Karakaş, 2016, 178). *Rol beklenti kuramına* göre, diğer kuramlara benzer şekilde negatif duygular hissedilen işgörenler, rol beklentilerini karşılamak için genellikle olumlu duygu sergileme taklidi yapma gereksinimi duymaktadırlar (Deniz, 2016, 285).

### **2.4.3. DUYGUSAL EMEĞİN AÇIKLANMASINDA KULLANILAN YAKLAŞIMLAR**

Duygusal emek kavramının tanımlanmasında, temel kaynak olarak ele alınabilecek, genel kabul gören dört temel yaklaşım öne çıkmaktadır (Morkoç, 2014). Bunlar (Saltık ve Asunakutlu, 2016, 111; Turgut ve diğerleri, 2016, 83):

- Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı,
- Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı,
- Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı,
- Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımıdır.

Aşağıda bu yaklaşımlar ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

#### **2.4.3.1. Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı**

Duygusal emek kavramı, ilk olarak Hochschild (1983) tarafından kullanılmış olup; Hochschild (1983) kavramı, hizmet işgörenlerinin, misafirlere hizmet ederken, işletmelerin kendilerinden istemiş olduğu davranışı ortaya koyması, olarak açıklamıştır (Gill, 2014, 31). Yazar, "The Managed Hearth" isimli kitabında, uçuş görevlilerinin büyük bir havayolu şirketinde uygulamak zorunda oldukları "duygu kuralları"nı açıklamıştır. Havayolu şirketi, yeni müşteriler kazanmak ve onlara heyecan verecek "Bizimle uçun, uçmaktan hoşlanacaksınız" reklâm ifadesine uygun bir uçuş ortamı sağlayabilmek amacıyla, içtenlik ve gülümsemenin sunulan hizmetin merkezinde yer almasını hedeflemiştir. Şirket, hizmet sunumundaki karışıklıklara, zaman baskılarına, sinirli ve işgörenleri kızdıracak yapıdaki müşterilere rağmen, işgörenlerin anlayışlı ve güleryüzlü olmaları gerektiği yönünde bir anlayış ortaya koymuştur (Fineman, 2003, 35; Karafyllis ve Ulshöfer, 2008, 196). Hochschild kitabında, hosteslerin gülümsemelerinin;

onların kıyafetleri, makyajları, uçağın dekoru, uçakta çalan müzik vb. yolcuların memnuniyetini sağlayan etkenlerden farksız olduğunu ve yapmış oldukları işlerinin bir parçası olduğunu öne sürmüştür (Hochschild, 1983, 8). Yazar tarafından vurgulanan husus, hosteslerin gülümsemelerinin, işletme tarafından müşterilere sunulan hizmetin bir parçası olduğu ve bu gülümsemelerin gerçek/içten olmadığı hususudur. Özetle, yazar işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla, işgörenlerin duygularını kontrol etmesi gerektiğini vurgulamıştır (Grandey, 2000, 96; Keleş, 2014, 52).

Hochschild (1983) havayolu şirketi çalışanları üzerine yapmış olduğu bu araştırmalar sonucunda, Blau (1964) tarafından öne sürülen “*Sosyal Değişim Kuramı*”nı ve Gouldner (1960) tarafından öne sürülen “*Karşılıklılık Kuramı*”nı temel alarak (Turgut ve diğerleri, 2016, 83) duygusal emek kuramını geliştirmiştir. Hochschild’in (1983) yaklaşımı, duygusal emek kuramlarının merkezinde yer almaktadır. Hochschild özellikle yüzyüze hizmet veren hostes, servis elemanı, sekreter vb. birçok meslekte, işletmenin belirttiği doğru duygusal davranışın müşterilere gösterilmesi gerektiğini ve işgörenler açısından bunun bir emek çeşidi olduğunu belirtmiştir (Fineman, 2000, 4). Hochschild’in duygusal emek kavramı, işgörenlerin duygularının yönetsel kontrolüne odaklanmaktadır. İşgörenler, kendi duyguları üzerindeki kontrolden vazgeçip işletmenin politikaları doğrultusunda duygularını düzenlemektedir. Duygular üzerindeki yönetsel kontrol, diğer tip kontrollerle güçlendirildiğinde, daha etkin olarak uygulanabilmektedir. Duygusal emek, yönetsel kontrol, kültürel kontrol ve benzerlerinin kontrolü ile meydana gelebilir (Fineman, 2008, 63).

Bazı çalışmalarda, Hochschild’in ortaya attığı duygusal emeğin kuramsal yapısı daha da geliştirilmeye çalışılmıştır. Böylece Hochschild’in çalışmalarında yer almayan farklı boyutlar, bu kuramsal yapıya eklenerek bazı araştırmacıların kendi özgün kuramsal yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Brotheridge ve Lee, 2003). Bu konuda yapılan eleştiriler ise, Hochschild’in (1979, 1983) kuramsal yaklaşımının olumsuz yönlerinin ifade edilmesinden öteye gidememiştir (Öngöre, 2016, 1162). Diğer yandan, Hochschild’den farklı kuramsal yapılar ortaya konulmasına rağmen, günümüzde duygusal emek konusunda yapılan araştırmalarda genellikle, onun çalışmalarının ve geliştirdiği kuramın temel alınmaya devam edildiği görülmektedir (Öngöre, 2016, 1165).

Hochschild (1983), işletme tarafından, işgörenlerden beklenen duygusal davranışların, yüzeysel ve derinlemesine davranış olarak iki farklı şekilde uygulandığını, bu davranışların kurumsallaştırılması için, işletme ve işgören arasında yapılan sözleşmede açık bir şekilde belirtilmesinin ve yoğun bir eğitimle pekiştirilmesinin gerektiğini öne sürmüştür (Payne ve Cooper, 2001, 224).

#### **2.4.3.2. Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı**

Hochschild'in (1983) yaklaşımı sonrasında duygusal emek konusunda ortaya çıkan bir diğer yaklaşım, Ashforth ve Humphrey'in (1993, 88) yaklaşımıdır. Ashforth ve Humphrey (1993, 88), duygusal emek kavramını, hizmet sürecinde işletme tarafından arzu edilen duyguların müşteriye yansıtılması, olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşımı, Hochschild'in (1983) yaklaşımından ayıran en önemli özellik, duygulardan ziyade, davranışa odaklanmasıdır. Bu yaklaşımda, duygusal emek sürecinde hissedilen duygulardan ziyade, gösterilen duyguların önemi vurgulanarak; gösterim kurallarının gerçekleşmesi gerektiği öne sürülmüştür (Ashforth ve Humphrey, 1993, 94; Savaş, 2012, 54). Müşterileri doğrudan etkileyen ve gözlemlenebilen, işgörenlerin göstermiş olduğu davranışın kendisi ya da gösterim kurallarına uyumdur. Ayrıca, bazı işgörenler duygularını yönetmek zorunda kalmadan da gösterim kurallarına uyum sağlayabilmektedirler (Yalçın, 2012, 13).

Ashforth ve Humphrey'e (1993) göre, işgörenleri duygusal emek sarfetmeye yönlendiren asıl neden, gösterim kurallarına uyum gösterme çabasıdır; başka bir ifadeyle, işgörenlerin sahnede (örgüt ortamında) kendileri için açık bir şekilde belirlenmiş rolleri oynamalarıdır (Basım ve diğerleri, 2013, 1480). Bu rol esnasında, yüzeysel davranış gösterildiğinde, davranışlar doğrudan değişirken; derin davranış gösterildiğinde, davranış değişikliği dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Ashforth ve Humphrey'e (1993) göre, işgörenler gösterim kurallarını sürekli tekrar ederek, bu davranışı alışkanlık haline getirmekte ve duygusal emek davranışları için gerekli olan çabayı azaltmaktadırlar (Öz, 2007, 7).

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emek davranışlarının sınıflandırılmasında, Hochschild'in kuramını genişletmişler; yüzeysel ve derin davranışlara ilave üçüncü bir davranış olarak, samimi duyguların sergilenmesi anlamına

gelen “samimi davranış” boyutunu ilave etmişlerdir. Yazarlar, bu yaklaşımla; ilk kez duygusal emeğin olumsuz etkilerinin yanı sıra olumlu etkilerinin de olabileceğini öne sürmüşlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993; (Saltık ve Asunakutlu, 2016, 111; Öngöre, 2016, 1165). Ashforth ve Humphrey’e (1993, 90) göre duygusal emeğin, hizmet sektörü açısından önemi şu nedenlere bağlanmaktadır:

- İşgörenler, işletmeyi dış çevreye karşı temsil etme sorumluluğunu üstlenmekte olup; duygusal emek gerektiren işler, müşterilerle yüz yüze ve sözlü iletişimi içermekte,
- Hizmet süreci belirsizlik içermekte ve işgörenler ile müşteriler arasındaki ilişki dinamik ve değişken bir yapıya sahip olmakta,
- Hizmet sektöründe, müşterilere genellikle soyut unsurlar sunulmakta, bu nedenle, hizmet kalitesinin ölçümü ve değerlendirilmesi zor olmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993, 90; Keleş, 2014, 55; Kim H., 2008, 152).

#### **2.4.3.3. Morris ve Feldman’ın Duygusal Emek Yaklaşımı**

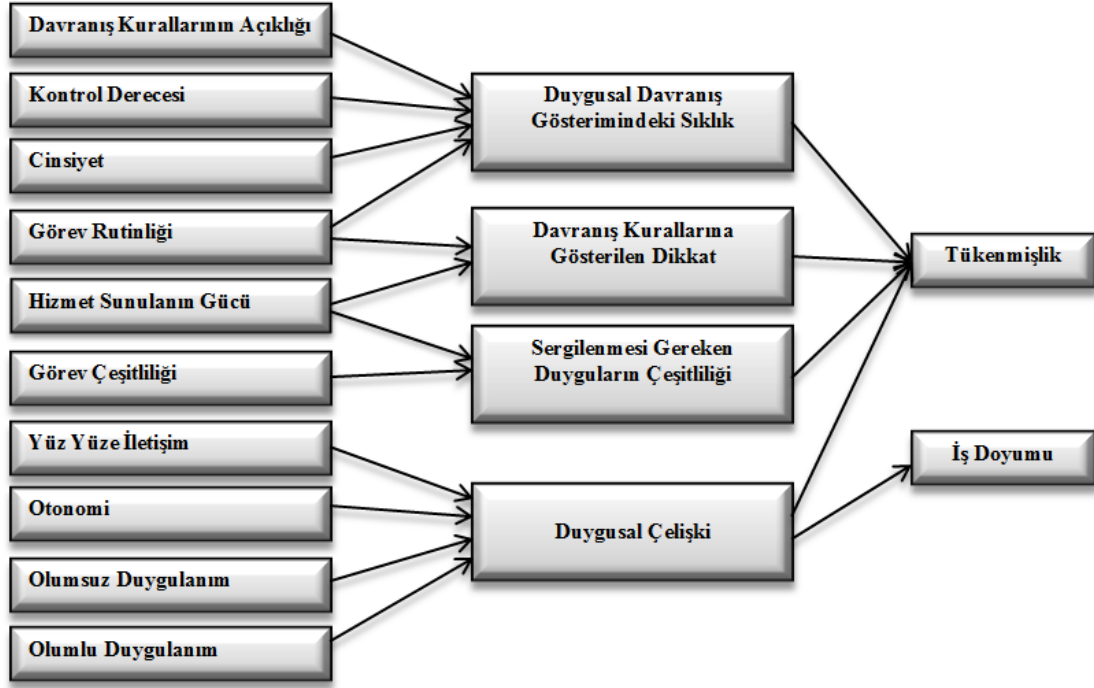
Duygusal emek konusunda geliştirilen bir diğer yaklaşım, Morris ve Feldman (1996) tarafından öne sürülmüştür. Hizmet sektöründe yaşanan hızlı gelişme ve artan rekabet sonucunda, işletmelerin sundukları hizmetin kalitesi ayrı bir önem kazanmış ve yazarlar işgörenleri, sundukları kalitenin önemli bir bölümünün, örgüt tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarının sergilenmesi ile oluştuğuna dikkat çekmişlerdir.

Morris ve Feldman (1996), etkileşimci bir yaklaşımla, duygusal emek kavramını, kişiler arası ilişkilerde işletmenin belirlediği ve talep ettiği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba, planlama ve kontrol olarak, ele almışlardır. Buna göre; kişi göstermek zorunda olduğu duyguyu gerçekte hissediyor olsa bile, bu hislerini hangi davranışlarla karşı tarafâ yansıtacağı, kendi kararıyla değil, duygusal davranış kurallarıyla belirlenmekte ve böylece aslında duygusal emek sarfedilmektedir (Morris ve Feldman, 1996, 987; Tokmak, 2014, 138; Beğenirbaş ve Meydan, 2012, 164; Lee J., 2010, 29; Bhowmick ve Mulla, 2016, 48; Polatçı ve Özyer, 2015, 133). Morris ve Feldman’ın duygusal emek konusunda önemle üzerinde durduğu konu, istenilen duyguların gösterilmesinde harcanan çabadır (Kruml ve Geddes, 2000, 20; Oğuz ve

Özkuş, 2016, 133). Ayrıca Morris ve Feldman (1996), duygusal emek düzeyinin, durumsal koşullara göre farklılaşacağını öne sürmüşler ve bu farklılığı yaratan unsurları, “*Duygusal Emek Boyutları*” olarak ele almışlardır. Bunlar; etkileşim sıklığı, duygusal gösterim çeşitliliği, gösterim kurallarına dikkat ve duygusal uyumsuzluktur (Sebastijanovic, 2008, 5; Holmes, 2008, 45).

Morris ve Feldman’ın (1996) duygusal emek tanımı, özünde Hochschild’in bakış açısına benzerlik göstermektedir. Bu tanımda, duygusal yönetim ve işletmelerde tanımlanmış duyguların gösterimine dikkat çekilmiştir (Hesieh, 2009, 10). Bu yaklaşıma göre, bireyin göstermesi gereken duygu ile o an hissettiği duygu örtüşse bile, işletmenin istediği duyguyu göstermesi için, belirli bir çaba sarfetmesi gerekmektedir. İster yüzeysel davranış, ister derin davranış, ister samimi (doğal) davranış göstere, işgörenin işyerinde duygularını kullanıyor olması, duygusal emeğin bir göstergesidir (Keleş, 2014, 56).

Morris ve Feldman’ın (1996) duygusal emek konusunda, yaptıkları çalışma sonucunda oluşturdukları modelde, duygusal emeğin öncül ve ardılları ortaya konulmuş ve Şekil 11’de sunulmuştur. Modele göre, kişilik özellikleri, duygusal emeğin öncülleri arasında, tükenmişlik ve iş doyumunu duygusal emeğin ardılları arasında yer almaktadır (Basım ve diğerleri, 2013, 1481; Scalise, 2007, 64).



Şekil 11. Morris ve Feldman Duygusal Emek Modeli

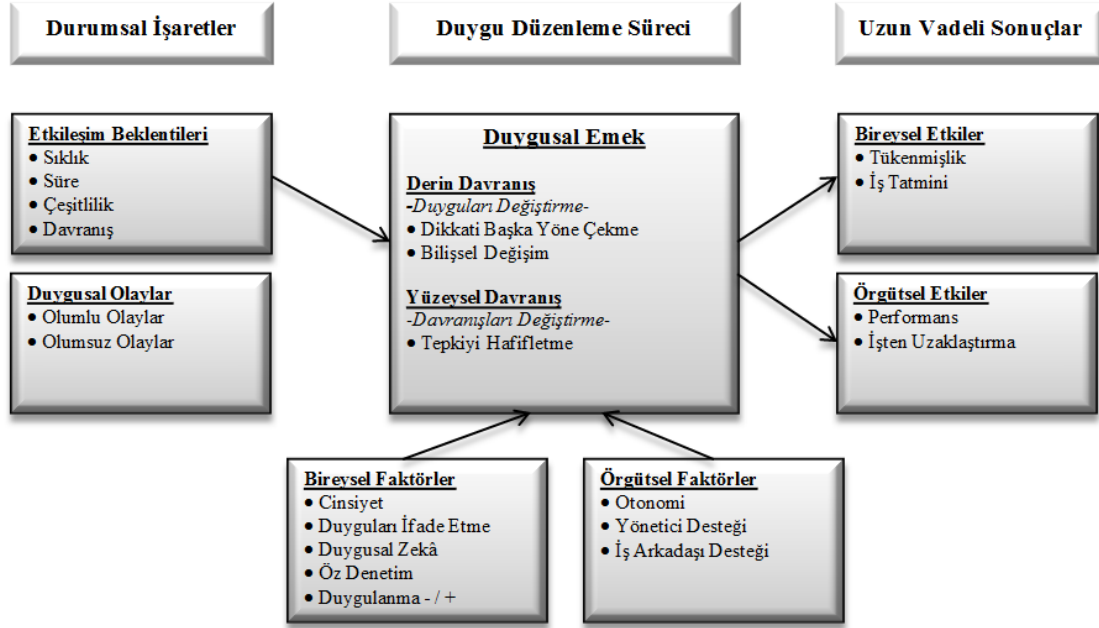
Kaynak: Keleş, Y. (2014). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Morris ve Feldman'ın yaklaşımında yer alan duygusal emek boyutları, bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Bu eleştiriler, sözü edilen boyutların, duygusal emek tanımında yer alan duygusal çaba ve duyguların kontrolünü açıklamada yetersiz kalması ve duygusal emeği açıklamaktan ziyade, duygusal emeğin öncülleri olarak anlaşıldığı yönündedir. Örneğin; gösterim kuralları için sarf edilen dikkat boyutu, bir duygusal emek davranışı gibi görülmesine rağmen, bu boyutta ölçülebilecek veya gözlenebilecek bir davranış bulunmamaktadır. Duygusal emeğin, yüzeysel davranış veya derin davranış gibi hangi tür davranışlarla ortaya konulması gerektiği, çok önemli olmakla birlikte; davranışların anlaşılmasıyla, işgören üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlara ulaşılacağı ifade edilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000; Savaş, 2012, 54).

#### 2.4.3.4. Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Grandey'in (2000) duygusal emek modeli yazındaki önemli modellerden biridir (Gabriel, 2013, 174). Yazara göre, önceki yaklaşımlar duygusal emeği tek başlarına açıklayamamakta ve kavramın tam anlamıyla anlaşılması, ancak önceki modellerin sentezi ile mümkün olabilmektedir (Grandey, 2000, 99; Savaş, 2012, 57). Grandey (2000, 98), daha önceki üç yaklaşımda kullanılan önemli kavramları modeline eklemiş, kendi yorumunu da katarak, duygusal emeği, *duygu ayarı* kavramı ile ilişkilendirmiş; ve *örgüt amaçlarına hizmet etmek üzere duyguların ve davranışların düzenlenme süreci*, olarak tanımlamıştır (Saltık ve Asunakutlu, 2016, 111; Turgut ve diğerleri, 2016, 83). Bu nedenle, Grandey (2000) tarafından ortaya atılan model, diğer yaklaşımları da kapsamaktadır. Bu yaklaşımın temel özelliği, hem duyguların hem de davranışların örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmesidir (Basım ve diğerleri, 2013, 1480). Yazar, duygusal emek bir süreç olarak ele alındığında ve her bir süreç analiz edildiğinde, bu sürecin işgörenler üzerinde olumlu etkileri olacağını belirtmiştir (Savaş, 2012, 57). Ayrıca, Yazar daha önceki duygusal emek tanımlarının kafa karışıklığına neden olduğunu da iddia etmiştir (Lee H., 2010, 29). Grandey'in modeline göre, duygusal gösterim kuralları, meslekten mesleğe farklılık göstermektedir. Örneğin, hosteslerin, yolculara karşı sakin ve kibar olmaları gerekirken; avukatların, duruşmada kendine güvenen, iddialı, mücadeleci ve inançlı olması gerekmektedir (Yanchus ve diğerleri, 2010, 106). Grandey'in (2000) duygusal emek modeli Şekil 12'de sunulmuştur. Modelde derin ve yüzeysel davranışın ortaya çıkmasında *etkileşim beklentileri* ve *duygusal olaylar* etkili olmaktadır. Yazar, *etkileşim beklentilerini* açıklarken, Hochschild (1983) tarafından öne sürülen duygusal emek gerektiren meslekleri dikkate almış, mesleklerin farklı düzeyde duygusal emek davranışı gerektirdiğini belirtmiştir. Böyle bir durumda, bazı mesleklerde müşteri ile etkileşim sıklığının, süresinin çalışanların sergileyeceği duygusal emeği etkileyeceğini belirtmiştir. *Duygusal olaylar* konusunu açıklarken, mutsuz olan bireylerin duygularını düzenlemeleri için daha fazla çaba sarfetmeleri gerekirken, mutlu olan bireylerin daha az çaba sarfedeceğini ifade etmiştir (Keleş, 2014). Modele göre ayrıca, duygusal emek davranışı gösterilmesinde cinsiyet, duygusal zekâ vb. *bireysel faktörler* ile iş arkadaşı desteği, yönetici desteği vb. *örgütsel faktörlerin* de etkisi olabilmektedir. Duygusal emek

davranışının gösterilmesi sonucunda bireysel etki olarak işgörenlerde tükenmişliğe veya iş tatminine sebep olabilirken, örgütsel etki olarak performansın artmasına veya işgörenin işten ayrılmasına sebep olabileceğini ortaya koymuştur. Modelde, derin davranış ile sonuç odaklı duygusal düzenleme ve yüzeysel davranış ile tepki odaklı duygusal düzenleme arasında eşitlenme olduğu öne sürülmektedir (Scalise, 2007, 66). Ayrıca modelde, duygusal düzenleme kuramının özellikleri, duygusal emek kuramının boyutlarına uydurulmuştur (Brown E. L., 2011, 7). Duygusal düzenleme modeli sürecini temel alan Grandey (2000), bütünlük bir duygusal emek modelini ortaya koymuş olup (Yin ve diğerleri, 2016) işgörenlerin işyerinde yaptıkları şeyin, uygun duyguları sergileyebilmek için duygularını düzenlemeleri olduğunu belirtmiştir (Oral ve Köse, 2011, 466).



Şekil 12. Grandey Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Keleş, Y. (2014). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Grandey'in modelinin geliştirilmesinden sonra, duygusal emek modelinin öncülleri, sonuçları ve aracı değişkenleri ile ilgili model, araştırmalar ile sınanmıştır (Hülshager ve Schewe, 2011; Brotheridge ve Lee, 2003; Totterdell ve Holman, 2003; Scott ve Barnes, 2011; Batnitzky ve McDowell, 2011; Konkin, 2013, 37). Örneğin;



Hüldheger ve Schewe (2011), Grandey (2000) modelini destekler şekilde, yüzeysel ve derin davranışın performansa etkisi olduğu, Badnitzky ve McDowell (2011), cinsiyet ile duygusal emek arasında ilişki olduğu, Scott ve Barnes (2011), kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal yoğunluk gösterdiklerini, yüzeysel ve derin davranışın her ikisini de göstermekten dolayı ortaya çıkan işi bırakma algılarının, kadınlarda erkeklere kıyasla daha fazla olduğunu belirtmiştir (Newnham, 2017, 195).

Duygusal düzenleme kuramı, kişilerin duygulara ne zaman sahip olacağı, nasıl yaşayacağı ve ifade edeceğini etkileyen süreçtir (Gross, 1998, 275). Duygusal düzenleme; duygusal ifadelerin ve deneyimlerin yönetilme yeteneği, anlamına da gelmektedir (Gross, 2002). Grandey (2000), duygusal düzenleme kuramının, duygusal emeğin incelenmesinde mükemmel bir merceğe olanağı sağladığını ve bunun işgörenler için neden bir stres kaynağı olduğu konusunda açıklık getirdiğini öne sürmüştür. Yazar, yüzeysel davranış sonucunda hissedilen stresin, insanoğlunun sahte duyguları doğuştan sevmemesinden kaynaklandığını varsaymıştır (Humphrey ve diğerleri, 2015). Duygusal düzenleme modelinin oluşumunda iki ayrı teknik önerilmektedir: Bunlar, önceki bir olaya odaklanan duygusal düzenleme ve tepki odaklı duygusal düzenlemedir (Lee ve diğerleri, 2016, 846). İlk teknik, “*önceki bir olaya odaklanan duygusal düzenleme*”de, işgören (rol yapan), başına gelen durumda uygulaması gereken duygu ile ilgili daha önce deneyimlediği bir durum veya olayı hatırlamakta; örneğin, bir servis elemanının, bir doğum günü partisi düzenlediği ve o parti süresince çok mutlu bir zaman geçirdiği varsayıldığında; müşterisi ile mutsuz bir olay yaşasa bile, bu doğum günü partisini düşünerek, duyguları kızgınlık halinden mutluluğa doğru değişim gösterebilecek; böylelikle hem içsel hem de dışsal olarak mutlu bir tavır takınabilecektir. İkinci teknik “*teпки odaklı duygusal düzenleme*”de ise, işgörenin yaşamış olduğu durum tekrar belirtilerek, olayın duygusal etkisi azaltılmaya çalışılır. Biraz önceki servis elemanı örneğine döndüğünde; yanlış sipariş alınmasından dolayı yanlış yemeği sunması durumunda; maruz kaldığı olumsuz tepkiyi; karşısındaki müşterinin stresli bir işinin olabileceği, tahammül eşiğinin düşük olabileceği veya başka bir sağlık problemi yaşamış olabileceğinden dolayı bu şekilde ters mizaçlı olabileceğini düşünerek kızgınlığını daha olumlu bir düşünceye doğru değiştirebilir (Moreo, 2016, 17). Grandey (2000), Gross (1998) tarafından kabul edilen duygusal düzenleme modeli ile Horschild (1983)

tarafından ortaya konulan derin ve yüzeysel davranış kavramları arasında benzerlik olduğunu belirtmiştir. Önceki bir olaya odaklanan duygusal düzenlemede, insanlar bilişsel yeniden değerlendirme veya duygularının tekrar yaşanması amacıyla, algılarını düzenlemektedirler (Gross, 1998). Bu, Hochschild'ın (1983) derin davranış stratejisini yansıtmaktadır. Tepki odaklı duygusal düzenlemede, insanlar verilen bir duygu durumundaki algıyı düzenlemekten ziyade, duygu yaşandıktan sonra bunun açıklamasını değiştirirler (Gross, 1998; Totterdell ve Holman, 2003); bu da yüzeysel davranışla benzerdir (Grandey, 2000; Yoo, 2016, 1011; Lee ve diğerleri, 2016, 848). Duygusal düzenleme kuramı, duygusal emeğin çeşitli öncüllerinin ve sonuçlarının olacağını ve bu sürecin bazı kişisel ve örgütsel faktörlerden etkileneceğini varsaymaktadır (Totterdell ve Holman, 2003; Yoo, 2016, 1011). Lee ve diğerleri (2016) her iki kuram arasındaki benzerlikleri ortaya koyan görgül çalışmalarında, duygusal düzenleme kuramı ile duygusal emek kuramı arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

#### **2.4.4. DUYGUSAL EMEK İLE YAPILAN ÇALIŞMALARIN BULGULARI**

Hochschild (1983) tarafından duygusal emek kavramının ortaya atılmasıyla birlikte, alanyazında bu kavramın özellikle olumsuz sonuçları dikkatleri üzerine toplamıştır. Duygusal emek konusunda iki ayrı görüş ortaya çıkmıştır: İlk görüş, derin davranışın işletme, işgören ve müşteri açısından faydalarının olduğu, ikinci görüş ise, hem yüzeysel hem de derin davranış boyutlarının işgörenler üzerinde zararlı etkisinin olduğudur (Moreo, 2016, 19). Chang'e göre (2011, 75), yüzeysel davranış ile derin davranış arasında pozitif yönde önemli derecede ilişki bulunmaktadır. Yazar çalışmasında, daha fazla yüzeysel davranış gösteren restoran işgöreninin, daha fazla derin davranış gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Müşterilere karşı yüksek seviyede yüzeysel davranış gösteren işgörenlerin, iş arkadaşları ve şeflerine karşı da yüksek seviyede yüzeysel davranış gösterdikleri sonucu elde edilmiştir. Benzer şekilde, müşterilere karşı yüksek seviyede derin davranış gösteren işgörenlerin, iş arkadaşları ve şeflerine karşı da yüksek seviyede derin davranış gösterdikleri sonucu elde edilmiştir (Chang H., 2011, 75).

Hochschild (1983) derin davranışın, duyguların hissedilmesi aşamasında daha fazla enerjiye ihtiyaç duyulmasından dolayı, tükenmişliğe daha fazla etki ettiğini iddia

etmiş olmasına rağmen sonrasında yapılan çoğu araştırmada, yüzeysel davranışın, derin davranışa kıyasla daha fazla tükenmişliğe, duygusal uyumsuzluğa ve iş tatminsizliğine sebep olduğu sonucuna ulaşmıştır (Totterdell ve Holman, 2003; Grandey, 2003; Erickson ve Ritter, 2001; Diefendorff, ve diğerleri, 2011; Brotheridge ve Lee, 2003; Lee ve Ok, 2012; Brotheridge ve Grandey, 2002; Hochschild, 1983).

Diğer taraftan, derin davranışla ilgili farklı sonuçlar elde edilmiştir: Örneğin, kişisel başarının, derin davranışla olumlu, olumsuz ve etkisiz (nötr) sonuçlar elde edilirken (Maxwell ve Riley, 2016, 3); derin davranış boyutunun, işgörenlerin başarıma eğilimini artırabildiği görülmüştür (Lee ve Ok, 2012). Hatfield ve diğerlerine (1994) göre, insanlar mimik ve eşzamanlı yüz ifadeleri, ses tonları, duruşları ve hareketleriyle diğer kişilerin sonuçta duygusal olarak kendilerine benzemelerini sağlarlar. Bu da kişilerarası etkileşim esnasında birinin diğerine olumlu duygusal ifade gösterdiğinde, diğer kişinin bu duyguyu yakalayıp aynı ifade ile dönüşünü sağladığının göstergesidir. Özellikle saha çalışmaları, yüzeysel davranış ile tükenmişlik arasında kesin bir ilişki (Brotheridge ve Grandey, 2002) varken, derin davranış ile de hizmet performansı arasında pozitif yönde ilişki (Totterdell ve Holman, 2003; Grandey, 2003) olduğunu göstermektedir (Johnson H., 2007, 9). Ayrıca Totterdell ve Holman (2003) derin davranışın, hizmet performansının kalitesiyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Little L., 2007, 40).

Demografik açıdan yapılan araştırmalarda; duygusal emek davranışı sürecinde, evli işgörenler, bekâr işgörelere göre daha başarılı olmaktadır. Çünkü, evli işgörenler, bekar işgörelere kıyasla daha fazla başarı arzusu içerisinde olmaktadır; bu da daha fazla duygusal emek davranışı göstermelerine olanak tanır (Oğuz ve Özkul, 2016, 146). Benzer şekilde duygusal emeğin gösterilmesinde, yaşlı ve genç işgörenler arasında da farklılık olabilmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar, yaşlı daha büyük işgörenlerin duygularını kontrol etme konusunda gençlere nazaran daha başarılı olduklarını göstermiştir (Dahling ve Perez, 2010). Yaşlı işgörenlerin, daha fazla yaşam deneyimlerinin olması, duygusal emek davranışı gösterilmesinde olumlu etki sağlarken; genç işgörenlerin genellikle duygularını baskı altına alma konusunda istekli ve hazır olmamaları, duygusal emek davranışı göstermelerini zorlaştırabilir. Bu nedenlerden

dolayı genç işgörenlerin, yaşlı işgörelere kıyasla, hizmet işlerinde duygusal tükenme ve işten ayrılma niyetinin daha fazla olması beklenmektedir (Lee H., 2016, 1341).

Havayolu işletmelerinde yapılan araştırma sonuçları da konuyu farklı yönlerden ele almaktadır. Örneğin, sıradan yolcular nadiren de olsa nezaket sınırlarını aşarak, işgörelere karşı saygısız davranışlarda bulunabilirler. Goleman (2001), uçuş ekibinin bu tip yolcularla duygusal emek stratejisini uygulayarak başa çıkabileceğini açıklamıştır. Örneğin, yıllar önce büyük finale giden yolcuları taşıyan uçakta iki saatlik bir gecikme yaşanmış ve bundan dolayı, çoğunluğu iş adamından oluşan yolcuların gerilimi artmıştır. Uçak, havaalanına indikten sonra yolcuların inmesini sağlayan rampada meydana gelen arızadan dolayı, uçuş hattında park etmek zorundan kalmış ve geç kalmanın da etkisiyle yolcularda taşkınlık belirtileri ortaya çıkararak ayağa kalkmışlardır. Uçuş ekibinden biri, uçakta anons cihazını açarak, federal havacılık güvenlik kuralları gereği tüm yolcuların uçak tamamen iniş kapısına ulaşmıcaya kadar yerlerine oturmaları gerektiğini anons etmiştir. Fakat alışılan aksine, sert ve biçimsel bir anons yerine, yumuşak, sevecen ve şarkı söyler ses tonuyla, yolcuları işaret ederek oyun oynar bir tarzda “Şu an ayaktasınız...” diye anons etmeye başlamıştır. O anda uçaktaki tüm yolcular gülmeye ve koltuklarına dönmeye başlamıştır. Böyle bir durumda, normal şartlarda gecikmeden dolayı uçuş ekibinin de sınırlı bir halde olması beklenmesine rağmen, bu duygularını baskı altına alarak neşeli bir duygu durumu sergilemeleri yolcuların memnuniyetini olumlu yönde etkilemiştir. Sonuçta, tüm olumsuzluklara rağmen, uçuş ekibinin durumun üstesinden gelmesiyle, yolcular şaşırtıcı bir şekilde mutlu bir ifadeyle uçaktan inmişler (Jeon, 2016, 346). Uçuş görevlisinin kendi duygularını değiştirerek, hissettiklerinden farklı bir davranış sergilemesinin, müşterileri olumlu yönde etkilediği bu örnekten açıkça görülmektedir.

Lee ve diğerleri (2016) öğretmenlerle yapmış oldukları çalışmada, yeniden değerlendirme ile derin davranış arasında pozitif ilişki, bastırma ile yüzeysel davranış arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre yeniden değerlendirme ile derin davranış, pozitif duygular ile bağlantılı iken, bastırma ve yüzeysel davranış negatif duygular ile bağlantılıdır (Lee ve diğerleri, 2016, 843). Özellikle, yeniden değerlendirme ve derin davranış stratejileri, pozitif duygusal hoşlanma ile pozitif yönde ilişkili iken bunlara ilaveten derin davranış, kaygı, endişe,

öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı vb. negatif duygular ile negatif yönde ilişkilidir. Tam aksine bastırma ve yüzeysel davranış ile negatif duygular arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (Lee ve diğerleri, 2016, 843).

Duygusal gösterim sadece mesleklere göre farklılık göstermeyip, aynı zamanda kültürel temelli olarak farklılık göstermektedir (Hochschild, 1979). Gerçekte farklı kültürlere sahip işgörenler, duygusal emek konusunun araştırılmasında iyi bir örnek olabilirler. Çünkü hizmet sektörü işgörenlerinin milliyeti, etnik kökeni, dini inancı gibi özelliklerine göre tutumları ve duyguları değişiklik gösterebilmektedir (Sohn ve diğerleri, 2016, 600). Örneğin; Li ve diğerleri (2016) tarafından, hem ABD, hem de Çin'de duygusal emek gereği gülümsemenin çok önemli bir etken olduğu doğrulanmıştır. Üstelik her iki ülkede de göz teması sağlayarak gülümsemenin duygusal olarak pozitif etki yarattığı görülmüştür. Duygusal gösterimlerin, tekrar satın alma ve kârlılığın artmasının yanısıra markalaşmada da kritik önemi bulunmaktadır (Li ve diğerleri, 2016, 8).

## 2.5. KAVRAMLARLA İLGİLİ İLİŞKİLERİN ELE ALINMASI

Buraya kadar olan bölümde hizmet verme yatkınlığı, duygusal zekâ ve duygusal emek kavramlarının öncülleri ve sonuçları bütünsel olarak ele alınmıştır. Bu bölümde ise kavramlar arasındaki ilişkiler kuramlar yardımıyla ele alınacak ve çalışmanın hipotezleri geliştirilecektir. Bu kapsamda aşağıdaki ilişkiler ve kuramlar ele alınacaktır.

- Hizmet verme yatkınlığı ile duygusal emek ilişkisi
- Duygusal zekâ ile duygusal emek ilişkisi
- Hizmet verme yatkınlığının duygusal emeğe etkisinde duygusal zekânın etkisi

### 2.5.1. Hizmet Verme Yatkınlığı ile Duygusal Emek İlişkisi

Hizmet verme yatkınlığı ile duygusal emek arasındaki ilişkinin açıklanmasında, uyum kuramından yararlanılabilir. Uyum kuramı, kişi ile durum veya çevrenin etkileşiminin, kişinin davranışını etkilediğini öne sürer (Chatman, 1991). Buna göre, kişiler, yetenekleri ve ilgi alanlarıyla en iyi uyumu sağlayan iş pozisyonunu seçtiğinde, yani işin gerekleri ile kişinin özellikleri örtüştüğünde, işgörenlerin performansları artış göstermektedir (Donavan ve diğerleri, 2004). Lee ve diğerleri (2016), uyum kuramını bireysel hizmet verme yatkınlığı ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesinde kullanmışlardır. Uyum kuramı, iş ortamında, işgörenlerle iş arasındaki uyum, eşleşme ve uygunluk ile ilgilidir. Kurama göre; kişi, durum ve çevrenin birleşimi, davranışı etkilemektedir. Diğer bir deyişle, karakterleri iş ortamıyla uyumlu olan işgörenler, yaptıkları işleri, hoşlarına giden bir iş olarak görmektedirler.

Uyum teorisine göre, yazında işgören-çevre uyumunun iş ile ilgili çıktılar üzerinde farklı alt kategorileri bulunmaktadır. Bunlar; işgören-çevre uyumu, işgören-iş uyumu, işgören-grup uyumu, işgören-örgüt uyumu, işgören-meslek uyumudur. İşgören-iş uyumu, işgörenin karakteri ile işin uyumunu kapsamaktadır. İşgörenin, işin gerektirdiği performans gösterebilmek için gereken yeteneğe veya kişiliğe sahip olması, iş tatminini etkileyen pek çok faktör olmasına rağmen bu uyumun, iş tatmininde önemli bir rolü de bulunmaktadır (Walsh ve diğerleri, 2015, 372). İşgören-iş uyumu yaygın olarak iki şekilde açıklanmaktadır: Bunlar ihtiyaç-tedarik uyumu ve talep-kabiliyet

uyumdur. *İhtiyaç-tedarik uyum yaklaşımı*, işin işgörenin isteklerini yerine getirebilmesi ile ilgilidir. Bu yaklaşım, işgörenlerin ihtiyaçları ve isteklerine göre işini seçtiğini, böylelikle işini yaparken tatmin olacağını varsaymaktadır. *Talep-kabiliyet uyum yaklaşımı* ise, işyerinin işgörenden talepleri ile işgörenlerin kabiliyetleri arasında uyum olması ile ilgilidir. Bu yaklaşımda, işgörenin işini yapabilmesi için yeterli seviyede bilgi ve kabiliyete sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır (Lee ve diğerleri, 2016, 141).

İşgörenlerin hizmet verme yatkınlığı algısı, işgören-iş uyumunun gelişimi açısından önemli bir göstergedir (Jung ve Yoon, 2013). İşgören-iş uyumu dikkate alındığında, hizmet verme yatkınlığı yüksek kişilere, hizmet temelli işlerin daha cazip geldiği (Schneider, 1987; Walsh ve diğerleri, 2015, 372) ve bu işlerde daha başarılı oldukları görülebilir. Tersine, hizmet verme yatkınlığı düşük işgörenler de hizmet sektörünün kişilik özelliklerine uymadığını görmekte ve bu sektörde çalışmalarını daha güç olmaktadır (Walsh ve diğerleri, 2015, 371; Jung ve Yoon, 2013, 12). Donovan ve diğerleri (2004) hizmet vermeye yatkın işgörenlerin müşterilerle iletişim kurabilecekleri pozisyonda çalıştırıldıklarında, iş tatmininin ve işe bağlılığın arttığını ve bunun da uyum kuramı ile açıklanabileceğini belirtmişlerdir. Özellikle hizmet sektöründe, hizmet verme yatkınlığının, işe yerleştirmenin başarısına etkisinin anlaşılmasında da uyum kuramı akla yatkın açıklama sunmaktadır (Teng ve Barrows, 2009, 1421). Ayrıca uyum kuramına göre, hizmet verme yatkınlığı yüksek işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olması beklenmektedir (Walsh ve diğerleri, 2015, 372; Donovan ve diğerleri, 2004).

Duygusal emek davranışına etki eden tutumların (hizmet verme yatkınlığı ve duygusal zekâ) açıklanmasında Gross'un duygusal düzenleme kuramından yararlanılabilir. Duygusal düzenleme kuramı, duyguların, düşüncelerin, fizyolojik tepkilerin veya davranışların nasıl düzenlendiği (duygular tarafından düzenlenme) ya da duyguların kendilerinin nasıl düzenlendiğini (duyguların düzenlenmesi) açıklayan bir kuramdır. Duygusal düzenlemede sadece olumsuz duygulardan kaçınılmamakta, olumlu duyguların da yerine göre durdurulması veya ifade edilmemesi söz konusu olmaktadır. Kuramına göre, duygusal düzenleme süreci bilinçli veya bilinçdışı olabilmektedir (Akan, 2014, 33; Karacaoğlan ve Şahin, 2016, 425). Bu süreç beş ayrı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; durum seçimi, durum değiştirme, dikkat yayılımı, bilişsel değişim ve son olarak tepki hafifletme olarak ele alınmaktadır. Gross (1998), "öncül odaklı" ve "tepki odaklı"

olmak üzere iki tür duygu düzenleme stratejisi öne sürmüştür: *Öncül odaklı stratejiler*, duygular yaşanmadan kişinin hangi olay ya da durum karşısında nasıl bir tepki vereceğini bildiği için kullandığı strateji iken; *teпки odaklı stratejiler*, duygusal tepki meydana geldikten sonra o duyguyu düzenleyebilme stratejileridir (Karacaoğlan, 2015, 26). Duygusal düzenleme esnasında, işgörenler davranış öncesinde yer alan öncül odaklı stratejileri veya davranış sonrasında yer alan tepki odaklı stratejileri kullanabilirler. Duygusal düzenlemenin bilişsel değişim aşaması işgörenlerin davranışlarının nasıl değiştiğini açıklayabilmektedir (Taştan, 2013, 81). İşgörenler gerçek hayatta ne yaşarlarsa yaşasınlar; müşterilere karşı, işletmenin kendilerinden beklediği şekilde davranış sergilemeleri gerekmektedir. Örneğin, otelde animatör olarak görev yapan bir işgörenin çok yakın bir arkadaşını kaybetmesi durumunda bile, işyerine geldiğinde o duygu durumunun dışında konuklara karşı güler yüzlü ve enerjik bir ifade ile davranması gerekmektedir. Çünkü otele gelen konuklar bütün bir yılın stresini atmaya geldiklerinden, işgörenlerin gerçek duygularıyla ilgilenmeyeceklerdir. Bu durumdaki bir işgören, gerçek duygular yerine yüzeysel veya derin davranış gösterirken, duygusal düzenleme kuramına göre bilişsel olarak duygularını değiştireceklerdir. Bu nedenle işgörenin duygularındaki bilişsel değişim işgörenin kişisel özelliklerinden (hizmet verme yatkınlığı, duygusal zekâ) etkilenecektir. Buradan hareketle duygusal düzenleme kuramına dayanarak, hizmet verme yatkınlığı ve duygusal zekâ ile duygusal emek arasında bir ilişki beklenmektedir.

Müşteri ihtiyaçları, müşteriden müşteriye değişiklik gösterebilmekte, bu nedenle hizmet sektörü işgörenleri açısından değişken şartlara uyum sağlayabilmek, yüksek kalitenin elde edilmesinde işletmelerin en önemli ayırt edici özelliği olmaktadır (Dusek, 2014, 18). Hizmet işletmeleri, fiziksel ürün üretip, pazarlayıp satan işletmelerle kıyaslandığında, çok farklı karakteristik özelliklere sahiptirler; bu işletmelerdeki ürünler elle tutulamaz ve genellikle üretim, tedarik ve tüketim aynı anda gerçekleşir (Dusek, 2014, 12). Hizmet sektörünün, ayrılmazlık ve soyutluk olarak da isimlendirilen bu özelliklerinden dolayı, araştırmannın konusunu oluşturan konaklama sektörü yöneticilerinin, hizmet verme yatkınlığı konusuna, diğer sektörlere kıyasla daha fazla önem vermeleri gerekmektedir (Kim ve diğerleri, 2005; Lee ve Ok, 2015, 438; Jung ve Yoon, 2013, 8). Tercihleri sürekli değişim içinde olan müşterilerle ilgilenen işletmeler,



hizmet verme yatkınlığının stratejik öneminin farkına varmışlardır (Hong ve diğerleri, 2014, 701). Birçok işletme, günümüzde güçlü bir hizmet verme yatkınlığının sadece farklılaşma olarak üstünlük sağlamayacağı, aynı zamanda da devamlılıkları açısından gerekli olduğunun bilincindedir (Carragher ve Parnell, 2008, 40; Teng ve Barrows, 2009, 1414). Benzer şekilde bir çok çalışma, kârlılık, büyüme, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin, etkili hizmet verme yatkınlığı ile artacağını göstermektedir. Hizmet mükemmelliğini destekleyen politika ve uygulamalara sahip işletmeler, genellikle pazarda rekabet üstünlüğüne sahiplerdir (Lynn ve diğerleri, 2000).

Hizmet verme yatkınlığı, bu çalışmada da çerçevesi çizilen konaklama endüstrisinde ayrı bir öneme sahiptir. Konaklama işletmelerinde, hizmet kalitesi, teknik ve fonksiyonel olarak ikiye ayrılmaktadır. Teknik kalite “ne” iken, fonksiyonel veya ilişkisel kalite “nasıl” ile ilgilidir. Teknik kalite, elle tutulabilir hizmet olarak kaliteli ürünlerle döşenmiş bir otel odasının veya çok iyi düzenlenmiş otel lobisinin kalitesi ile açıklanırken, fonksiyonel kalite ise hizmet sektöründe istihdam edilen işgörenlerin, gülyüzele hizmet etmesi, sosyallik dereceleri gibi tutum ve davranışları ile açıklanmaktadır (Ekinci, Dawes ve Massey, 2006; Holbrook ve Hirschman, 1982; Fırat, Dholakia ve Venkatesh, 1995). Bu nedenle, hizmet kalitesi, müşteri bağlılığı ve müşterilerin tekrar satın alma kararlarını etkileyen en önemli husus, işgörenlerin tutum ve davranışları olmakta; bu durumda hizmet verme yatkınlığının önemi daha da artmaktadır (Reichel, Lowengart ve Milman, 2000). Bu nedenle özellikle, konaklama sektöründe rekabet güçlerini artırmak amacıyla, hizmet verme yatkınlığına önem vermişlerdir (Dusek, 2014, 12). Teknik kalite, diğer işletmeler tarafından kolaylıkla kopyalanabilirken, fonksiyonel veya ilişkisel kalitenin kopyalanması çok da kolay olmamaktadır (Singh K., 2012, 6). Konaklama sektörü işgörenlerinin tutum ve davranışları, müşterilerin hizmet kalitesi algısını önemli oranda etkilemektedir (Teng ve Barrows, 2009; Johnson K., 2011, 1). İşgörenlerin hizmet vermeye yatkın olması daha fazla hizmet ve müşteri uyumlu davranışları göstermesine yol açmakta, böylece yüksek hizmet kalitesine ulaşılmaktadır (Walsh ve diğerleri, 2015, 371; Bettencourt ve diğerleri, 2001; Gwinner ve diğerleri, 2005). Yapılan çalışmalarda, hizmet verme yatkınlığı, müşteri odaklılık ve müşterilerin hizmet kalitesi algısı arasında pozitif yönde bir ilişkili bulunmaktadır (Jayawardhena ve Farrell, 2011, 13). İşgörenlerin hizmet verme

yatkınlığı ile müşterilerin hizmet kalitesi algısı arasındaki bu ilişki (Kim H. J., 2011; Singh K., 2012, 3) hizmet verme yatkınlığı yüksek işgörenlerin, içsel kontrole sahip olmalarından (Sawyer ve diğerleri, 2009; Dusek, 2014, 22) kaynaklanmaktadır. Ayrıca bireysel hizmet verme yatkınlığının kaliteli hizmet sunumuna olumlu etki ettiği görülmüştür (Yoon ve diğerleri, 2007; Jayawardhena ve Farrell, 2011, 11). Bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığı, belirli kişilik özelliklerinin hizmet kalitesi davranışlarını etkilediği üzerine odaklanmakta ve bu sebeple kaliteli hizmet davranışlarının belirli kişilik özelliklerinin bir ögesi olduğu varsayılmaktadır (Eren D., 2007; Ayas, 2014, 9). Müşterilerin isteklerine öncelik veren ve yardım etmeye çalışan hizmet verme yatkınlığı yüksek işgörenler, tekrar satın alma kararını da etkileyen en önemli unsurdur (Lee ve Ok, 2015, 438; Brown ve diğerleri, 2002). Turizm sektöründe, işgörenlerin, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı, rekabet ve performansını artıran müşteri talepleri ile uyum içinde bir davranış göstermeleri beklenmektedir (Kusluvan, 2003; Johnson K., 2011, 3). Yazında; mükemmel hizmet sunumuna önem veren örgütlerde istihdam edilen işgörenlerin, hizmet verme yatkınlığını tutum ve davranışlarında açıkça gösterdikleri görülmektedir (Yoon ve diğerleri, 2007, 374). Çünkü, işgörenlerin başarıma hissi hizmet verme yatkınlığını pozitif yönde etkilemektedir (Lee ve Ok, 2015, 457).

Hizmet verme yatkınlığı yüksek işgörenler, hizmet sağlarken iş pozisyonlarına uyum sağlamak ve bu uyum vasıtasıyla, işe odaklanmakta ve işe odaklanma düzeyleri artmaktadır. Brown ve diğerlerinin (2002) belirttiği gibi, hizmet vermeye yatkın işgörenler, ayrıntılara daha fazla odaklanarak, kişilerarası ilişkilere daha fazla yatkın olmaktadır. Hizmet sektöründe, hizmet verme yatkınlığının en önemli göstergesi işgörenlerin davranışları ve özverileridir. Araştırmalar hizmet verme yatkınlığının, hizmet kalitesini artırdığını göstermektedir (Brady ve Cronin, 2001; Anaza ve diğerleri, 2016, 1475). Kim'e (2011) göre hizmet verme yatkınlığı, hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine etki etmektedir. Araştırmalar, özellikle bu kişilik özelliklerinin hizmet davranışına etkisi üzerine odaklanmaktadır (Baydoun ve diğerleri, 2001). Yüksek seviyede hizmet vermeye yatkın işgörenlerin seçimi, hizmet işletmesinin hayatta kalması ve işgören-müşteri ilişkilerinin daha sağlıklı olarak yürütülmesi için gereklidir (Ayas, 2014, 9). Yüksek seviyede hizmet vermeye yatkın olmak, müşterilerin ihtiyaçlarını

anlayarak onların ihtiyaçlarını gidermeye kendini adamaktır (Narver ve Slater, 1990; Jung ve Yoon, 2013, 22). Mroz ve Kalet (2016) kişilik özelliklerinden nevroitiklik ve dışadönüklük ile duygusal emek arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde deneyime açıklık özelliğine sahip işgörenler, genellikle derin davranış göstermektedirler. Bu nedenle genellikle kişilik özellikleri ile duygusal emek arasında ilişki olduğu saptanmıştır (Mroz ve Kaleta, 2016; Frimpong ve Wilson, 2012, 7). Daha önceki çalışmalar işgörenlerin gösterim kuralları ve hizmet verme yatkınlığı arasında önemli ilişki olduğunu göstermektedir. Duyarsızlaşma hizmet verme yatkınlığına negatif yönde etki etmektedir (Lee ve Ok, 2015, 457).

Hizmet verme yatkınlığının duygusal emeğe etkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bunlar;

➤ Raman ve diğerleri (2016, 33), kişilik özelliklerinin derin ve yüzeysel davranışı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

➤ Anaza ve diğerleri (2016, 1474), hizmet verme yatkınlığının yüzeysel davranışla negatif yönde ilişkili, derin davranış ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

➤ Lee ve diğerleri (2016, 142) yapmış oldukları araştırmaları sonucunda Anaza ve diğerlerine benzer şekilde, hizmet verme yatkınlığının yüzeysel davranışla negatif yönde ilişkili, derin davranış ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

➤ Yoo (2016, 1019) tarafından yapılan çalışmada, müşterilerin yüzeysel davranışa katılımı, bireysel hizmet verme yatkınlığından negatif yönde ve önemli oranda etkilenmektedir.

➤ Grandey (2003) hizmet verme yatkınlığı yüksek işgörenlerin, derin davranış göstermede daha yetenekli olabileceklerini öne sürmüştür.

➤ Allen ve diğerleri (2010) hizmet verme yatkınlığı düşük işgörenlerin yüzeysel davranış göstereceklerini belirtmişlerdir.

➤ Anaza ve diğerleri (2016, 1484), yüzeysel davranışın hizmet verme yatkınlığını negatif yönde etkilediği ve derin davranışın hizmet verme yatkınlığını öngördüğü sonucuna ulaşmışlardır. Derin davranış daha doğal etkileşime imkan tanıyan, çaba gerektiren bir davranış çeşididir. Yüksek seviye hizmet verme yatkınlığı gösteren işgörenlerin derin davranış gösterme ihtimalleri artmaktadır (Allen ve diğerleri, 2010, 4).

➤ Yoo (2016, 1010), bireysel hizmet verme yatkınlığının ve müşteri işgören uyumunun etkileşiminin, yüzeysel ve derin davranışları artırdığını keşfetmiştir.

Lee ve Ok (2015, 461), duygusal emeğin hizmet verme yatkınlığına etkisini araştırmalarına rağmen, gelecek çalışmalarda kendi çalışmalarında kurdukları modelin, hipotezlerin ve değişkenlerin ilişkisinin yönünün tam tersi yönde de incelenebileceğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Babakus ve diğerleri (2009) de iki yönlü ilişkinin (hizmet verme yatkınlığının duygusal emek davranışına etkisinin) mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Anaza ve diğerleri (2016, 1485) duygusal emeğin (derin ve yüzeysel davranış) hizmet verme yatkınlığına doğrudan etkisi ile ilgili yapılmış bir araştırmanın olmadığını belirtmişlerdir. Dahası, araştırmalarda yüzeysel davranışın müşteri memnuniyetine etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bazı çalışmalarda duygusal emeğin, hizmet verme yatkınlığının sonucu olduğu görülmüştür (Anaza ve diğerleri, 2016, 1485).

Hizmet verme yatkınlığı işgörenlerin, karakterlerinin iş davranışlarını ve performanslarını nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Bu bakış açısı, konaklama ve turizm sektörü için özellikle önem taşımaktadır. Çünkü doğası gereği hizmetler işgörenlerle müşteriler arasındaki etkileşimin kalitesine aşırı derecede bağlıdır. Hizmet vermeye yatkın işgörenler, arkadaşça, yardımsever ve hürmetkâr davranışlar göstermeye eğilimli olmalarından dolayı, hizmet sektöründe daha yüksek iş performansı gösterebilirler (Kim ve diğerleri, 2005). Ayrıca, işgörenlerin hizmet vermeye yatkın olması, hizmet sektörüne yönelik işleri hızlıca öğrenmelerini sağlar. Bu sebeple işgörenlerin işi öğrenmelerini kolaylaştırır (Teng ve Barrows, 2009, 1420). Son zamanlarda hizmet sektörünün hızla büyümesi, konaklama işletmeleri arasındaki rekabeti ve buna bağlı olarak markaların kendilerini rakiplerinden farklı bir konuma getirme çabalarını artırmıştır (Lee ve Ok, 2015, 437).

Düşük seviye hizmet verme yatkınlığına sahip işgörenler, çoğunlukla yüzeysel davranış göstermekte, yüksek seviye hizmet verme yatkınlığına sahip işgörenler ise daha az yüzeysel davranış göstermektedir (Allen ve diğerleri, 2010, 4). Tüm bu kuramsal gerekçeler ve araştırmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1. Hizmet verme yatkınlığının derin davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2. Hizmet verme yatkınlığının yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.

### 2.5.2. Duygusal Zekâ ile Duygusal Emek İlişkisi

Yukarıda belirtilen kişi-ış uyum kuramı ve duygusal düzenleme kuramı duygusal zekâ ile duygusal emek davranışlarının açıklanmasında da geçerlidir. Kuramsal açıdan bakıldığında, işgörenin duygusal zekâsı çalışma ortamına uyumlu olduğunda, işletmenin istediği davranışı daha kolay göstermesi beklenmektedir. Duygusal zekânın duygusal emek davranışına etkisinde, yukarıda açıklanan kuramlara ilave olarak Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilen *Duygusal Olay Kuramı*'ndan da yararlanılabilir. Duyguların ve modların birey davranışları üzerindeki etkileri, bu kuram ile açıklanabilir. Kurama göre, bireylerin geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal deneyimler bugünkü örgütsel davranışlarını etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2004). Duygusal olay kuramına göre, duygusal emek için istenen talepler ve işler, iş tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Pandey ve Singh, 2016, 553).

Yüksek seviye duygusal zekâyâ sahip işgörenin, başkasının vücut diline ve yüz ifadesine daha rahat uyum sağlayabileceği, geçmiş deneyimleri kullanarak o duruma hangi duygunun daha uyumlu olacağını belirleyebileceği, davranışlarını yorumlamak için duygularını analiz edebileceği ve kendisinin ve başkalarının duygularını düzenleyebilme bilincine sahip olabileceği görülmektedir (Mayer ve diğerleri, 2004). Bu bakış açısıyla; duygusal zekânın, işgörenlerin işyerinde gösterdikleri davranışlar üzerinde önemli etkisi olmaktadır. Duygusal zekâ seviyesi yüksek işgörenlerin, işyerinin istediği olumlu yönde davranışları gösterecekleri öngörülmektedir. Wong ve Law (2002) tarafından yapılan çalışma da bu ilişkiyi desteklemektedir. Duygusal emek bağlamında, Grandey (2000), işyerinde duygusal emek gösteren işgörenlerin kişisel farklılıklarında duygusal zekânın önemli bir değişken olduğunu belirtmiştir. Çünkü duygusal zekâ, düşünce ve duyguları kavramada ve yönetmede işgörelere önemli katkıda bulunmaktadır (Hwa ve Amin, 2016, 87). Müşterinin isteğine göre uygun ürün ve hizmetin sunulması ve uygun jest ve mimiğin ifade edilmesi, duygusal zekâsı yüksek ve iş konusunda yetenekli, yüksek kalifiye işgörelere için daha kolay olabilmektedir (Gwinner ve diğerleri, 2005; Wang ve diğerleri, 2016, 801).

Duygusal zekânın, derin ve samimi davranışa pozitif yönde etkisi vardır. Bu nedenle, kişilerarası etkileşim esnasında, duygusal zekâsı yüksek işgörenler, derin ve samimi davranışın gösterilmesinde daha yetenekli olmaktadır (Hesieh, 2009, 29). Araştırmalar gösterim kurallarının, duygusal davranışlar ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bazı çalışmalarda gösterim kuralları, olumlu ve olumsuz gösterim kuralları olarak ayrılmaktadır: *Olumlu gösterim kuralları*, işgörenlerin olumlu duygusal ifadeleri değerlendirilmesi; *olumsuz gösterim kuralları*, olumsuz duyguların baskı altına alınmasıdır. Austin ve diğerleri (2008), olumsuz gösterim kuralları ile yüzeysel davranış arasında önemli derecede ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Brotheridge ve Grandey (2002) ise hem olumlu ve hem de olumsuz gösterim kurallarının her ikisinin, derin ve yüzeysel davranış ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Diefendorff ve diğerleri (2005) ve Kim (2008), olumlu gösterim kurallarının derin davranışla, olumsuz gösterim kurallarının ise yüzeysel davranışla olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlarla, olumlu gösterim kuralları işgörenlerin müşterilere içtenlik ile hizmet etmesi, olumsuz gösterim kuralları işgörenlerin sahte duygular göstermesidir. Hizmet sektörü işgörenleri, yüzeysel ve derin davranış vasıtasıyla başarılı bir şekilde duygusal düzenlemelerini kontrol edebilirler (Sohn ve diğerleri, 2016, 600). Lee (2010), duygusal zekâ ile duygusal uyumluluk arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmış ve duygusal uyum ile yüzeysel davranış arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Bununla birlikte duygusal uyum ile derin davranış arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Lee H., 2010, 72). Duygusal zekâ, duyguların düzenlenmesi ve algılanması gibi karakteristik özelliklerinden dolayı duygusal emek davranışlarını değiştirebilmektedir. Duygusal zekâsı yüksek kişiler, duygusal zorluklarla karşılaştıklarında, daha fazla zorlukları yenme gücü göstermektedirler. Oysa düşük seviye duygusal zekâsı olan insanlar, zorluklarla karşılaştıklarında kolaylıkla pes ederler (Mikolajczak ve Luminet, 2008; Schutte ve diğerleri, 1998; Kotaman, 2016, 107). Duygusal zekânın bir boyutu olan “kendi duygularını yönetme” yardımıyla, duygusal zekâ seviyesi yüksek işgörenler duygusal emek stratejilerini daha etkili kullanma eğilimindedirler (Joseph ve Newman, 2010; Walsh ve diğerleri, 2015, 371). Dolayısıyla, duygusal zekâ, duygusal emeğe etki eden önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Mikolajczak ve diğerleri, 2007; Lee

ve Ok, 2012). Öte yandan yazımsal araştırmalarda, duygusal zekânın duygusal emeğe ve duygusal emeğin alt boyutlarına etkisinde farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

➤ Kim ve diğerleri (2012), Lee (2010) ve Raman ve diğerleri (2016, 27) tarafından yapılan çalışmalarda, duygusal zekânın, derin davranış ile pozitif yönde, yüzeysel davranış ile negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

➤ Austin ve diğerleri (2008) ve Mikolajczak ve diğerleri (2007) tarafından yapılan çalışmalarda duygusal zekâ ile yüzeysel davranış arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

➤ Brotheridge (2006) yapmış olduğu çalışmada, duygusal zekânın yüzeysel ve derin davranışa etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

➤ Mikolajczak ve diğerleri (2007) duygusal zekânın derin ve yüzeysel davranış ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

➤ Austin ve diğerlerinin (2008) yapmış oldukları çalışmada, duygusal zekânın derin davranışla ilişkisi bulunmazken, yüzeysel davranışla negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşımlardır.

➤ Cote (2005) tarafından yapılan çalışma sonucunda, yüksek seviye duygusal zekâya sahip işgörenlerin, müşterilerle etkileşim esnasında derin davranış gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (aktaran Raman ve diğerleri, 2016, 27).

➤ Duygusal zekâ, derin davranışın pozitif etkisine olumlu yönde destek sağlarken, yüzeysel davranışın yıkıcı etkisinde tampon vazifesi görmektedir (Brotheridge C., 2006, 143).

➤ Grandey (2000) duygusal zekânın yüzeysel ve derin davranış gösteren bireyleri etkileyebileceğini belirtmiştir (Rafuse, 2010, 56). Grandey (2000) geliştirdiği duygusal emek modelinde, duygusal emek duygusal zekâdan etkilenmektedir (Polatçı ve Özyer, 2015, 139).

➤ Duygusal zekâ seviyesi yüksek işgörenler, yüzeysel davranışa kıyasla daha fazla derin davranış göstermekte, çünkü duygularını daha etkin olarak düzenleyebilmektedir (Walsh ve diğerleri, 2015, 371; Lee H., 2010, 33).

➤ Prati ve diğerleri (2009) duygusal zekânın, yüzeysel davranışın yıkıcı etkisinin azaltılmasına yardımcı olduğunu, bunun en önemli sebebinin, duygusal zekâsı

yüksek işgörenlerin, işyerinin gerektirdiği duygusal duruma daha rahat adapte olmalarından kaynaklandığını belirtmişlerdir (Prati ve diğerleri, 2009, 370).

➤ Duygusal zekâ, işgörenlerin duygusal emek tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir (Cavelzani ve diğerleri, 2003; Brotheridge C., 2006; Lee ve Ok, 2015, 444).

➤ Raman ve diğerleri (2016, 34), duygusal zekânın derin davranışa anlamlı bir etkisinin olmazken, yüzeysel davranış ile pozitif yönde anlamlı ilişkisinin olduğunu belirtmişler, ayrıca çalışmalarında derin davranış ile yüzeysel davranış arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

➤ Jeon (2016, 353) literatür taraması sonucunda oluşturduğu modelde duygusal zekânın duygusal emeği etkilediğini belirtmiştir.

➤ Yin ve diğerlerinin (2013) yapmış oldukları çalışmada, duygusal zekânın derin davranışı etkilediği ve yüzeysel davranışa etkisi olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Tüm bu kuramsal gerekçeler ve araştırmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

*H3. Duygusal zekânın derin davranış üzerinde, pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.*

*H3a. Kendi duygularını değerlendirmenin derin davranış üzerinde, pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.*

*H3b. Başkalarının duygularını değerlendirmenin derin davranış üzerinde, pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.*

*H3c. Duyguların kullanılmasının derin davranış üzerinde, pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.*

*H3d. Duyguların düzenlenmesinin derin davranış üzerinde, pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.*

*H4. Duygusal zekânın yüzeysel davranış üzerinde etkisi yoktur.*

*H4a. Kendi duygularını değerlendirmenin, yüzeysel davranış üzerinde etkisi yoktur.*

*H4b. Başkalarının duygularını değerlendirmenin, yüzeysel davranış üzerinde etkisi yoktur.*

*H4c. Duyguların kullanılmasının, yüzeysel davranış üzerinde etkisi yoktur.*



*H4d. Duyguların düzenlenmesinin, yüzeysel davranış üzerinde etkisi yoktur.*

### **2.5.3. Hizmet Verme Yatkınlığının Duygusal Emeğe Etkisinde Duygusal Zekânın Etkisi**

Yukarıda belirtilen kuramlar hizmet verme yatkınlığının duygusal emek davranışına etkisinde duygusal zekânın etkisinin açıklanmasında da geçerlidir.

Daha önceki çalışmalarda, duygusal zekânın, duygu bozuklukları (yüzeysel davranış) ile negatif yönde ilişkili veya ilişkisinin olmadığı görülürken; çaba gerektiren duygusal davranışlarla (derin davranış) pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Brotheridge C., 2006; Prati ve diğerleri, 2009). Duygusal zekâ ile derin davranış arasındaki bu pozitif yönde ilişki, hizmet verme yatkınlığından kaynaklanmaktadır. Yüksek seviye hizmet verme yatkınlığı, işgörenleri müşterilerin olumlu deneyim yaşamaları ve olumsuz deneyim yaşamamaları yönünde düşünmeleri ve hareket etmeleri konusunda önceden hazırlamaktadır (Lee ve Ok, 2015, 456). Gösterim kuralları bazen sadece derin davranış ile, bazen ise sadece yüzeysel davranışla benzerlik göstermektedir (Grandey, 2003). Özellikle işgörenlerin hizmet verme yatkınlığı, müşterilere iyi veya kötü yönde bağlılığın açıklanmasında önemli bir bireysel farklılıktır (Allen ve diğerleri, 2010, 4). Müşterilerle yüksek seviyede etkileşim ve duygusal emek ihtiyacı olan işlerde duygusal zekâ başarıda önemli bir belirleyici olmaktadır (Callahan, 2016, 7). Duygusal yönden zeki işgörenler, başkalarının duygularını ve hislerini kolayca anlar, herhangi bir durum karşısında en uygun duygusal davranışı gösterebilir ve duygu durumlarını olumlu yönde ayarlayabilirler (Brotheridge C., 2006; Carmeli ve Josman, 2006; Grandey, 2000). Bu nedenle, bu yeteneklere sahip kişilerin, müşterileri daha kolay anlama ve onların ihtiyaçlarını karşılama olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Lee ve Ok, 2015, 456).

Son zamanlarda yapılan çalışmalar, işgörenlerin kişisel özelliklerinin, onların işyerindeki duygularını düzenlemelerinde önemli bir role sahip olduğunu savunmaktadır. Kişiliğin daha özel bir çeşidi olan hizmet verme yatkınlığı, müşterilere gösterilen sahte duyguların iç yüzünü anlamaya imkan tanımaktadır. Günümüzde müşterilerin beklentileri değişerek artmakta ve bu karşılanamayan beklentiler müşterileri kaçınılmaz bir şekilde tatminsizliğe sürüklemektedir. Yapılan bazı çalışmalar, soyut kavramların ve

hizmet verme yetkinliğinin önemini göstermekte ve bu alandaki boşluğu doldurmaya odaklanmaktadır. Bu alandaki boşluklardan biri de hizmet verme yetkinliğinin artırılmasında etkisi olan duygusal zekâ kavramıdır. Duygusal yönden zeki işgörenler, kaliteli hizmet sunumuna imkân vererek rekabet avantajı sağlamaktadırlar (Singh K., 2012, 13).

Lee ve Ok (2015) duygusal zekâ ile hizmet verme yetkinliği arasındaki doğrudan ilişkinin yazında nadiren incelendiğini hizmet verme yetkinliğinin, işgörenlerin bilişsel ve duygusal yeteneklerinin muhafaza edilmesinde önemli bir etken olabileceğini ve bu sebeple işgörenlerin başarısını artırıp içsel çatışmaların üstesinden gelebilmeye yardım edebileceğini belirtmişlerdir (Bettencourt ve diğerleri, 2001).

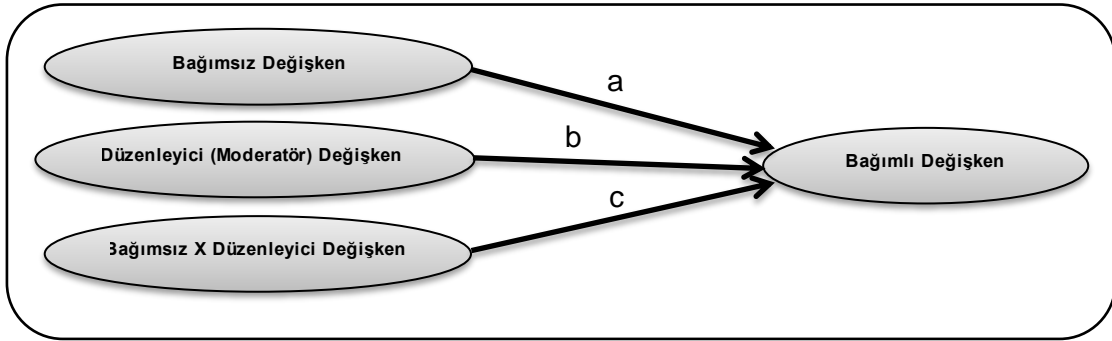
Hizmet verme yetkinliği ve duygusal zekâ kavramlarının anlaşılması, fonksiyonel kalitenin tasarlanması fırsatını vermektedir. Algılanan hizmet kalitesinin artması, işgörenlerin hizmet verme yetkinliği seviyesinin artması ile mümkün olabilmektedir (Singh K., 2012, 7). Duygusal zekânın, kendi kendini düzenleme, empati ve sosyal yetenekler olarak isimlendirilen üç boyutu, hizmet verme yetkinliği ile pozitif yönde ilişkilidir. Hizmet sektörü işletmeleri, örgütlerini ve işgörenlerini duygusal yönden zeki hale getirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Duygusal zekâ, hizmet verme yetkinliğini artırmaya yardımcı olup, işgörenlerin tutum ve davranışlarını geliştirebilmekte ve kaliteli hizmet sunumu ile müşterilerin beklentilerini karşılamaya yardımcı olabilmektedir. Duygusal zekâ yetenekleri, eğitim ile geliştirilebilmekte ve hizmet sektöründe ön gereklilik olan hizmet verme yetkinliğinin geliştirilmesinde temel oluşturmaktadır (Singh K., 2012, 13).

Duygusal zekâ ve gösterim kuralları algısı, duygusal emeğin öncülleri olarak dikkate alınırken; duygusal tükenme ve kişiliğini kaybetme, duygusal emeğin sonuçları olarak dikkate alınmaktadır (Lee ve Ok, 2015, 440). Lee ve Ok (2015, 439) yapmış oldukları çalışmada, duygusal zekâ ve duygusal emek gibi faktörlerin tutumsal olarak hizmet verme yetkinliğine etki ettiğini ifade etmişlerdir. Grandey (2000) duygusal emek araştırmacılarının, duygusal emek kavramını daha iyi anlayabilmeleri için, kişilik değişkenlerinin (hizmet verme yetkinliği vb.) duygusal emek çerçevesi ile bütünleştiği çalışmaların yapılması gerektiğini belirtmiştir (Yoo, 2016, 1014). Kişilik özellikleri,

işgörenlerin duygusal zekâlarını ve duygusal emek davranışlarını etkilemektedir. Duygusal zekâ da duygusal emeği etkilemektedir (Raman ve diğerleri, 2016, 35).

Birçok çalışmada kişilik özellikleri ile duygusal zekâ arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin; Chamorro ve diğerleri (2007) yapmış oldukları çalışmada, duygusal zekâ ile dışadönüklük, uyumluluk, dürüstlük, ve duygusal denge arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (aktaran Raman ve diğerleri, 2016, 27). Rozell ve diğerleri (2004) satış personelinin, hizmet verme yatkınlığı seviyesinin o personelin duygusal zekâsı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Ko ve Park (2014), duygusal zekâsı yüksek olan uçuş personelinin, yüksek seviyede hizmet verme yatkınlığına sahip olduklarını belirtmişlerdir (aktaran Jeon, 2016, 353).

Baron ve Kenny (1986, 1174) moderatör (düzenleyici) etkiyi, iki farklı değişken arasındaki ilişkiye etki eden üçüncü bir değişken, olarak ifade etmişlerdir. Düzenleyici etki ile ilgili hipotez, (c)'nin etkisinin anlamlı olması durumunda kabul edilmektedir. Düzenleyici etki modeli Şekil 13'te sunulmuştur.



Şekil 13. Düzenleyici Etki Modeli

Kaynak: Baron, R., ve Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration *Journal of Personality and Social Psychology*, 1173-1182.

Mroz ve Kaleta'ya (2016) göre duygusal emek kavramı, hizmet sektörü ile ilgili işlerde kişilik özelliği ile ilişkili özel bir bakış açısıdır. Hartel ve diğerleri (2005, 193) geliştirdiği modelde, duygusal zekânın yüzeysel davranış ve derin davranışa doğrudan etkisi olduğunu; ayrıca kişisel durumun derin davranış ve yüzeysel davranışa etkisinde duygusal zekânın düzenleyici etkisi olduğunu belirtmiştir (Mendoza ve Hontiveros, 2017, 12). Joseph ve Newman (2010, 69) duygusal emek kuramına göre, duygusal

emeğin, duygusal zekâ ile performans arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olabileceğini belirtmişlerdir. Teng ve Barrows (2009, 1430) yazın taramasında, hizmet verme yatkınlığının farklı tutumsal, davranışsal ve örgütsel performans çıktıları ile ilişkisinin görüldüğünü ve bunun da hizmet verme yatkınlığının işyerlerindeki çıktıları etkileyen önemli bir faktör olduğunun göstergesi olduğunu belirterek; gelecek çalışmalarda bu üç bakış açısı ile ilgili olarak aralarındaki aracı etki sürecini de kapsayan deneysel çalışmaların hizmet sektöründeki bilgi birikimi açısından faydalı olacağını belirtmişlerdir. Duygusal zekânın, duygusal emek davranışlarına doğrudan etkisine ilişkin çalışmalar olmasına rağmen, bu ilişkide duygusal zekânın düzenleyici rolü ile ilgili çalışma bulunmamaktadır. Tüm bu kuramsal gerekçeler ve araştırmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

*H5. Hizmet verme yatkınlığının, derin davranışa etkisinde, duygusal zekânın düzenleyici etkisi vardır.*

*H5a. Hizmet verme yatkınlığının, derin davranışa etkisinde, kendi duygularını değerlendirmenin düzenleyici etkisi vardır.*

*H5b. Hizmet verme yatkınlığının, derin davranışa etkisinde, başkalarının duygularını değerlendirmenin düzenleyici etkisi vardır.*

*H5c. Hizmet verme yatkınlığının, derin davranışa etkisinde, duyguların kullanılmasının düzenleyici etkisi vardır.*

*H5d. Hizmet verme yatkınlığının, derin davranışa etkisinde, duyguların düzenlenmesinin düzenleyici etkisi vardır.*

*H6. Hizmet verme yatkınlığının, yüzeysel davranışa etkisinde, duygusal zekânın düzenleyici etkisi yoktur.*

*H6a. Hizmet verme yatkınlığının, yüzeysel davranışa etkisinde, kendi duygularını değerlendirmenin düzenleyici etkisi yoktur.*

*H6b. Hizmet verme yatkınlığının, yüzeysel davranışa etkisinde, başkalarının duygularını değerlendirmenin düzenleyici etkisi yoktur.*

*H6c. Hizmet verme yatkınlığının, yüzeysel davranışa etkisinde, duyguların kullanılmasının düzenleyici etkisi yoktur.*

*H6d. Hizmet verme yatkınlığının, yüzeysel davranışa etkisinde, duyguların düzenlenmesinin düzenleyici etkisi yoktur.*

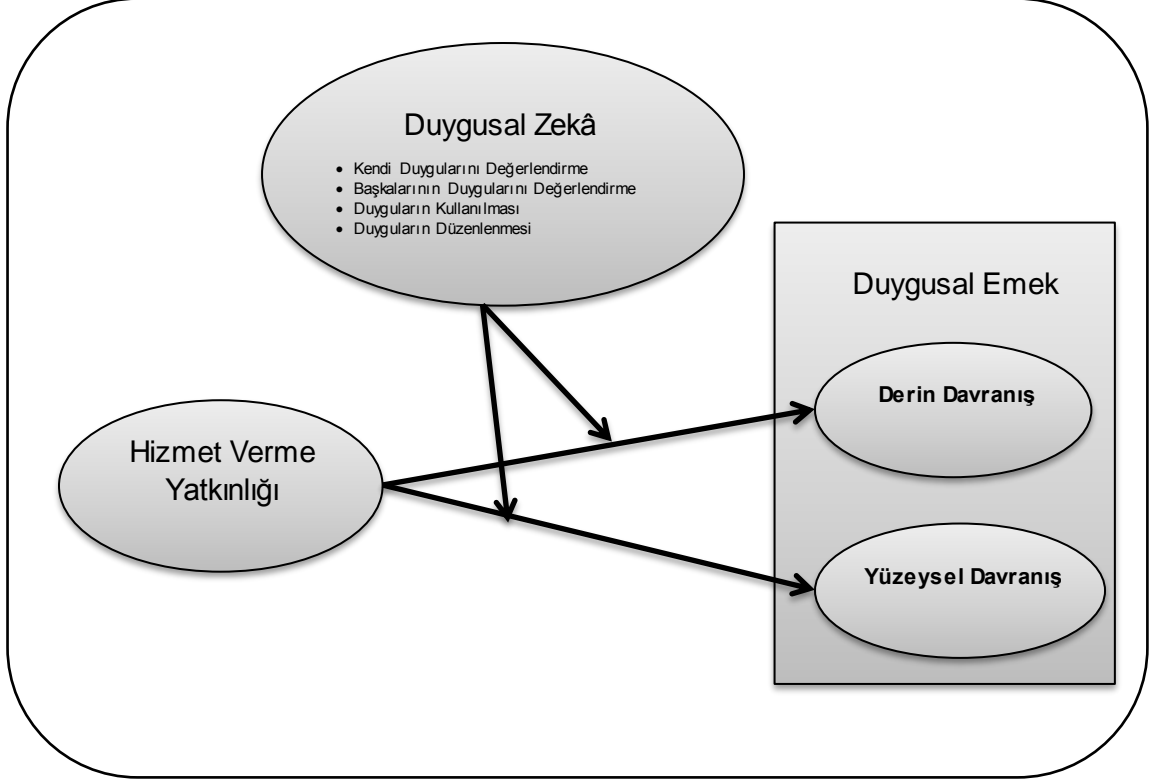
## 2.6. Araştırmanın Modeli

Bilimsel araştırmada *model*, araştırma amaçlarına ilişkin kanıtı oluşturmak için bir planı belirtmek ve araştırma sorularını yanıtlamak için kullanılan süreci ifade etmektedir. Modeldeki amaç, elde edilen verilerden araştırmaya en geçerli, güvenilir sonucun oluşturulmasıdır (Karadağ, 2010, 61).

Çalışma kapsamında açıklayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırmacının, araştırmasına konu ettiği değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi oluşturduğu çalışmalara, “açıklayıcı çalışmalar” denilmektedir. Böyle bir çalışmada, araştırmacının amaı, çalıştığı durum veya konuyu değişkenler arasındaki ilişkilerle açıklamaktır. Araştırmacı, birden fazla araştırma tekniğinden faydalanabilir (Coşkun ve diğerleri, 2015, 72). Bu doğrultuda, aynı zamanda ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. *İlişkisel tarama modeli*, iki ve daha fazla sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını veya düzeyini belirleme amaı ile kullanılan bir araştırma modelidir (Karasar, 2007 aktaran Köse, 2013, 60).

*Değişken*, herhangi bir deneğe/şeye ait ve birden çok değer alabilen bir özellik/kavramdır. Değişkenleri etkilemeleri ve etkilenmeleri itibariyle, bağımlı ve bağımsız değişken olarak isimlendirmek mümkündür. Bazı araştırmacılar, bağımlı değişkeni sonuç değişken veya yordanan değişken olarak da isimlendirirken, bağımsız değişkenleri de neden veya yordayan değişken olarak isimlendirmektedirler (Coşkun ve diğerleri, 2015, 21).

Bu bağlamda yukarıda ele alınan kavramsal ilişkilerden hareketle, aşağıdaki kavramsal model geliştirilmiş ve Şekil 14’te sunulmuştur.



Şekil 14. Kavramsal Araştırma Modeli

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler, sistematik olarak verilmektedir.

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini konaklama sektörü işgörenleri oluşturmaktadır. Konaklama sektörü işgörenlerinin müşterilerle etkileşimi diğer sektörlerle göre daha fazla olduğu için; hizmet verme yatkınlığı, duygusal emek ve duygusal zekâ konularında daha net sonuçların elde edilebileceği değerlendirilmiştir.

Araştırmalarda iki farklı evren bulunmaktadır. İlki, *ideal evren* olarak isimlendirilmekte olup; araştırmacı tarafından herhangi bir kısıt bulunmamaktadır. İkincisi, *gerçekçi evren* olarak isimlendirilmekte olup; araştırmacının belirli kısıtları dikkate alarak oluşturduğu evrendir. Örneğin, Türkiye’de çamaşır makinalarından memnuniyet ile ilgili bir araştırmada, Türkiye’de çamaşır makinası kullanan herkes araştırma evreninde yer almaktadır. İdeal evren, tüm Türkiye’de çamaşır makinası kullananlar iken; gerçekçi evren Marmara Bölgesi ile sınırlandırılmış evren, olarak değerlendirilebilir (Coşkun ve diğerleri, 2015, 133). Bu çalışma kapsamında, gerçekçi evren tercih edilmiştir. Araştırmanın evrenini Kuşadası’nda faaliyet gösteren beş ayrı beş yıldızlı otel işgörenleri oluşturmaktadır. Otellerin insan kaynakları ve yönetim bölümlerinden alınan bilgiler doğrultusunda, Nisan 2017 ayı itibariyle beş otelde yaklaşık 1300 işgörenin çalıştığı ve bu sayının dönem yoğunluğuna ve faaliyetlere göre değişiklik gösterebildiği bilgisine ulaşılmıştır.

*Örnekleme*, evreni temsil edebilecek ve evren içinde bulunan belirli sayıdaki elemandan oluşan alt elemanlar grubudur. Bu çalışma kapsamında, kolayda örnekleme tekniği uygulanmış ve Kuşadasında faaliyet gösteren beş ayrı beş yıldızlı otel işgörenlerine anket uygulanmıştır. Örneklem sayısının, çalışmada kullanılan değişken sayısının tercihen en az on katına kadar olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca evrenin 1300 olduğu değerlendirildiğinde; örneklem sayısının en az 320 ve üzerinde olması gerekmektedir (Coşkun ve diğerleri, 2015). Bu çalışmada 388 otel işgörenine anket uygulanmıştır.

### 3.2. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Sekaran ve Bougie'e (2010) göre, güvenilir ölçüm araçları için uzun ve karmaşık sorulardan kaçınılması gerekmektedir (aktaran Raman ve diğerleri, 2016, 29). Bu çalışma kapsamında, kısa sorulardan oluşan ölçeklerin tercih edilmesine dikkat edilmiş ve bu amaçla asıl araştırma öncesinde bir ön çalışma yapılmıştır.

Ön çalışma kapsamında, Türkiye'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlere 400 anket dağıtılmış ve 185 adet anketten dönüş sağlanmıştır. Bunlardan okunmadan doldurulduğu veya çok fazla sayıda eksik olduğu değerlendirilen anketler değerlendirmeye alınmadan çıkarılmış; geriye kalan 169 anket analizlere dahil edilmiştir. Analizlere geçmeden önce, verilerin normal dağılımı incelenmiş ve analiz edilmiş verilerin normal dağılım göstermediği görülmüştür. Normal dağılımı bozan veriler değerlendirmeden çıkarılarak, 152 anket değerlendirmeye uygun olarak analizlere tabi tutulmuştur. Verilerin normal dağılım göstermesi için, *çarpıklık* ve *basıklık* değerlerinin 0 değerine yakın çıkması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, 79). Normal dağılımı bozan anketler çıkarıldıktan sonra, ön çalışma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizine uygunluğu gösteren bir diğer gösterge de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem testidir. KMO değerinin, asgari 0.7 olması gerekmektedir (Coşkun ve diğerleri, 2015, 268). Ön çalışma kapsamında KMO değeri 0.93 olarak elde edilmiş ve verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcılar, ölçek ifadelerinin beşli Likert ölçeği yardımıyla değerlendirmişlerdir. Hizmet verme yatkınlığı ve duygusal zekâ ölçeğinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum), duygusal emek ölçeğinde (1=Hiçbir Zaman, 5= Her Zaman) şeklinde ölçülmüştür.

#### 3.2.1. Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği

Lee ve Ok (2015, 441) konaklama işletmelerinde yapmış oldukları çalışmada, tutumsal hizmet verme yatkınlığı yapısını tercih etmiş ve davranışsal hizmet verme yatkınlığı yerine, tutumsal hizmet verme yatkınlığı ile ilgili çalışma yapmanın daha faydalı olacağını vurgulamışlardır (Lee ve Ok, 2015, 441). Araştırma modelinde, hizmet



verme yatkınlığı tutumunun, duygusal emek davranışlarına etkisinin belirlenebilmesi amacıyla, bu çalışma kapsamında bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığında tutumsal yaklaşımın tercih edilmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmiştir. Farklı kişilik özellikleri, farklı hizmet verme yatkınlıklarının tahmin edilmesini sağlamaktadır. Bu da hizmet verme yatkınlığının yönetsel olarak değiştirilmesinin zor olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, çoğu araştırmacı hizmet verme yatkınlığını bireysel düzeyde ele almaya başlamıştır (Yen ve diğerleri, 2016, 301).

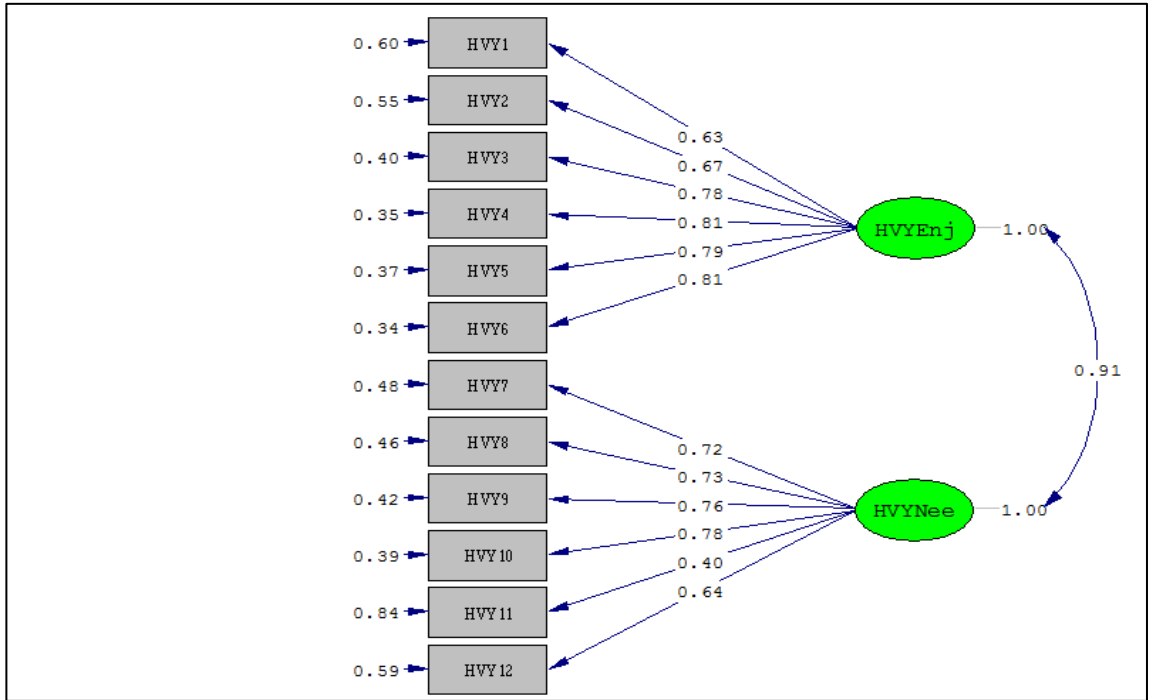
Tutumlar, işgörenlerin hizmet sunumu ile ilgili inançları, değerleri ve genel yatkınlıkları, olarak adlandırılmaktadır. Davranışların değerlendirilmesi kolay olabilirken, işgörenlerin değer yargılarının ve fikirlerinin elde edilmesi daha zor olabilmektedir. Bu sebeple, işgörenlerin hizmet sunumu ile ilgili genel tutumları, hizmet sunumu ile ilgili değerlendirmelerini içeren fikirlerinin sorulması ile elde edilebilir (Dienhart ve diğerleri, 1991; Frimpong ve Wilson, 2012, 6).

Bu çalışma kapsamında, işgörenlerin bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığı tutumlarının ölçülmesinde, Brown ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Kullanım öncesinde, Tom J. Brown ile mail yoluyla iletişime geçilerek kullanım izni alınmıştır. Ölçeğin çeviri çalışmasında Brislin ve diğerleri (1973) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Bu yöntem; hedef dile ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, kaynak dile geri çeviri, geri çevirinin tekrar değerlendirilmesi ve uzman görüşlerine başvurma aşamalarından oluşan bir süreci içermektedir (aktaran Basım ve Beğenirbaş, 2012, 81). Ölçek, ilk olarak üç ayrı İngilizce dil uzmanı tarafından ayrı ayrı Türkçeye çevrilmiştir. Sonrasında madde madde en uygun çeviri belirlenerek, tek bir ölçek haline getirilmiştir. Tek bir ölçek haline getirilen bu ölçek, başka bir dil uzmanı tarafından İngilizce'ye çevrilmiş ve orijinal ölçek ile uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son aşamada ölçek, alanında akademik açıdan uzman ve İngilizce'leri üst seviyede olan iki akademisyenin görüşüne sunulmuştur. Bu değerlendirmelerin de olumlu olması sonrasında, son halinin bu çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir.

Brown ve diğerleri (2002), hizmet verme yatkınlığını, kişilik hiyerarşisi modelinde yüzeyde kişilik özelliği olarak ele almışlardır. Ölçek, *hizmet ihtiyaçlarını karşılama* ve *hizmet etmekten zevk alma* boyutlarından oluşmaktadır. Hizmet ihtiyaçlarını karşılama boyutu (altı ifade), müşterin ihtiyaçlarını karşılama konusunda

işgörenlerin inancını yansıtırken; hizmet etmekten zevk alma boyutu (altı ifade), müşterilere hizmet verirken ve etkileşimde bulunurken, işgörenin yaptığı işten gerçekten hoşlanma derecesini ortaya koymaktadır. Hizmet personelinin yeteneğini ve motivasyonunu tam olarak kavrayabilmek için her iki boyut da gerekli ve önemlidir (Kuşluvan ve Eren, 2011, 143).

Ön çalışma kapsamında, 12 ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirlik testinde, ölçeğin tamamının cronbach alpha değeri 0.90, *Hizmet Etmekten Zevk Alma* boyutu için cronbach alpha değeri 0.86, *Hizmet İhtiyaçlarını Karşılama* boyutu için cronbach alpha değeri 0.79 olarak elde edilmiştir.



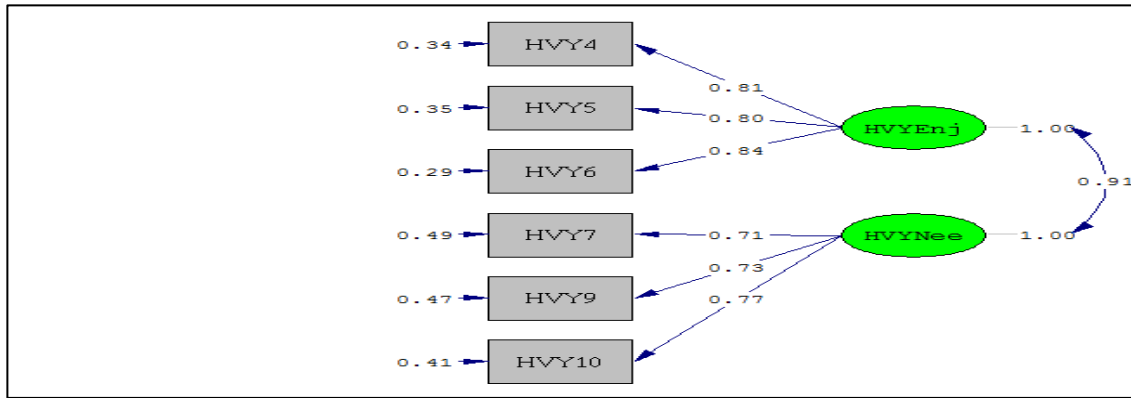
Şekil 15. HVY Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (12 İfade)

Ön çalışma sonrasında, 12 ifadeden oluşan ölçeğin geçerliliğinin değerlendirilmesi amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, RMSEA değeri 0,079, GFI ndeğeri 0,90,  $\chi^2/df$  değeri 1,953, CFI değeri 0,98 olarak elde edilmiştir. Tüm değerlerin iyi uyum veya mükemmel uyum seviyesinde olduğu görülmüştür (Çokluk ve diğerleri, 2016, 271). 12 ifadelik ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili sonuçlar Şekil 15'te sunulmuştur.

Son yıllarda yapılan çalışmalar incelendiğinde; her bir boyutun üç veya dört ifade ile ölçüldüğü ölçeklerin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Wang ve

diğerleri, 2016; Pandey ve Singh, 2016; Mroz ve Kaleta, 2016; Lee ve Ok, 2015). Araştırmacılar tarafından sadece bir değişkenin ölçülmesi istendiğinde boyut sayısına da bağlı olarak ölçeklerin uygulanmasında sorun yaşanmamaktadır. Fakat değişken sayısının ve boyutların fazla olması ve her bir boyutun çok ifadeden oluşan ölçeklerle ölçülmesi, anketin uygulanmasında sıkıntılara neden olabilmektedir. Ayrıca ön çalışmada, anketlerin uygulanması esnasında çok ifadeli anketin işğörenler tarafından doldurulmak istenmemesi ve doldurulsa bile rastgele doldurulmuş olma olasılığının artmasından dolayı, özellikle çok değişkenli yapılarda daha kısa ölçeklerin tercih edilmesinin daha sağlıklı olacağı düşünölmektedir. Öte yandan, her bir faktörün en az üç ifadeden oluşması gerekmektedir (O'Rourke ve Hatcher, 2013, 54; Hair ve diğerleri, 2010). Bu amaçla, her bir boyutun üç ifadeden oluşacağı bir ölçeğin geliştirilmesi amacıyla, faktör yükü en yüksek üçer ifade seçilerek yeni bir ölçek uyarlama çalışması yapılmıştır.

Önerilen altı ifadeli (her bir boyut üç ifadeden oluşmakta) ölçeğin güvenilirlik testinde, ölçeğin tamamının cronbach alpha değeri 0.87, *Hizmet Etmekten Zevk Alma* boyutunun cronbach alpha değeri 0.84, *Hizmet İhtiyaçlarını Karşılama* boyutunun cronbach alpha değeri 0.76 olarak elde edilmiştir.



Şekil 16. HVY Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (6 İfade)

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, RMSEA değeri 0,000, GFI değeri 0,98,  $\chi^2/df$  değeri 0,942, CFI değeri 1,00 olarak elde edilmiştir. Tüm değerlerin mükemmel uyum gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Çokluk ve diğerleri, 2016, 271). Altı ifadeli ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili sonuçlar, Tablo 16'da sunulmuştur. Altı ifadeli yapıda, p değerinin anlamlı olduğu görölmektedir. p değerinin anlamlı olması

durumunda, iki matris arasındaki uyuma ilişkin alternatif uyum indekslerinin de değerlendirilmesinde yarar vardır (Çokluk ve diğerleri, 2016, 324). Yapılan değerlendirmeler sonucunda, asıl çalışmada EK-1'de sunulan altı maddeden oluşan hizmet verme yatkınlığı ölçeğinin kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

### 3.2.2. Duygusal Zekâ Ölçeği

Duygusal zekâyâ ilişkin olarak yazında çok farklı ölçekler bulunmaktadır. Ön çalışma kapsamında 33 ifadeden oluşan Schutte Duygusal Zekâ ölçeğini kullanılırken; asıl çalışmada daha az soru sayısına sahip ve yapısal olarak boyutları yazından daha net bir şekilde belirlenmiş olan Wong ve Law duygusal zekâ ölçeğinin (Wong ve Law Emotional Intelligence Scale - WLEIS) kullanılmasının daha uygun olacağına karar verilmiştir. Konaklama işgörenlerinin duygusal zekâsını ölçmek amacıyla kullanılacak bu ölçek, soru sayısı itibarıyla daha az sürede doldurulma ve anket dolduranları sıkımsamak gibi üstünlüklere sahiptir. Bu amaçla, Atilla (2012) tarafından yapılan çalışmada kullanılan, Wong ve Law Duygusal Zekâ ölçeğinin Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Ölçek, Kendi Duygularını Değerlendirme (dört ifade), Başkalarının Duygularını Değerlendirme (dört ifade), Duyguların Kullanılması (dört ifade) ve Duyguların Düzenlenmesi (dört ifade) olarak dört boyuttan ve 16 ifadeden oluşmaktadır.

*Kendi Duygularını Değerlendirme* boyutu; kişinin kendi ile ilgili duyguları anlama ve bu duyguları doğal olarak ifade edebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu konuda yüksek yeteneğe sahip kişiler, duygularını diğer insanlardan daha önce algılar ve anlarlar.

*Başkalarının Duygularını Değerlendirme* boyutu; kişinin, çevresindeki insanların duygularını algılama ve anlama yeteneğini ifade etmektedir. Bu konuda yüksek yeteneğe sahip kişiler, çevresindeki insanların duyguları konusunda çok hassaslardır.

*Duyguların Kullanılması* boyutu; kişinin duygularını, yapıcı etkinlik ve kişisel performansına yönlendirerek, duygularından yararlanma yeteneğini ifade etmektedir. Bu konuda yeteneği yüksek kişiler, genellikle olumlu bir ruh haline sahip olup; duygularını işyerinde ve kişisel yaşamlarında performanslarını artırmak için kullanırlar.

*Duyguların Düzenlenmesi* boyutu; kişilerin duygusal tatmin ve stresten daha çabuk kurtulmak için duygularını düzenleme yeteneğini ifade etmektedir. Bu konuda

yüksek yeteneğe sahip kişiler, davranışlarını her durumda kontrol edebilirler (Atilla, 2012).

Atilla (2012) tarafından yapılan çalışma kapsamında, ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik değerleri; Kendi Duygularını Değerlendirme boyutunda 0.731, Başkalarının Duygularını Değerlendirme boyutunda 0.797, Duyguların Kullanılması boyutunda 0.699 ve Duyguların Düzenlenmesi boyutunda 0.806 olarak elde edilmiştir.

### **3.2.3. Duygusal Emek Ölçeği**

Ön çalışma kapsamında konaklama sektörüne özel olarak geliştirilmiş olan Chu ve Murrmann (2006) Konaklama Sektörü Duygusal Emek ölçeğinin, Türkçe versiyonu olarak Morkoç (2014) tarafından kullanılan ölçek tercih edilmiştir. Ön çalışma sonrasında yapılan değerlendirmede, farklı ölçek kullanılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda, Diefendorff ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen ve Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan, Duygusal Emek ölçeğinin kullanılmasının daha uygun olacağına karar verilmiştir. Ölçek yüzeysel davranış (altı ifade), derin davranış (dört ifade) ve samimi davranış (üç ifade) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Türkiye’de duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalarda, genellikle üç boyutlu yapının tercih edildiği görülmektedir. Bunun nedeni, Türkçe uyarlaması yapılan çalışmaların genellikle üç boyutlu yapıyı tercih etmesidir. Uluslararası yazında duygusal emek kavramının genellikle yüzeysel ve derin davranış olarak ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle, bu çalışma kapsamında ölçeğin derin ve yüzeysel davranış boyutlarının kullanılmasına karar verilmiştir.

### **3.3. Verilerin Analizi**

Veriler istatistiksel veri analizi paket programlarıyla analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçümünde korelasyon analizi, birbirleri üzerindeki etkisinin tespit edilmesinde regresyon analizi ve Duygusal Zekâ değişkeninin moderatör etkisinin ölçümünde Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen PROCESS makrosu kullanılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde analiz sonuçları ve bu analizlerin değerlendirilmesi yer alacaktır. Bu kapsamda, ilk olarak demografik veriler, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları, kullanılan ölçeklerin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve son olarak da çalışma kapsamında geliştirilen kuramsal modelden hareketle geliştirilen hipotezlerin sınanmasına ilişkin sonuçlar açıklanacaktır.

### 4.1. Demografik Veriler

Araştırmaya katılan işgörenlerden elde edilen tanımlayıcı bilgiler Çizelge 7’de sunulmuştur.

Çizelge 7. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Bilgileri

<b>Cinsiyet</b>	<b>Kişi</b>	<b>(%)</b>	<b>Mezun Olunan Bölüm</b>	<b>Kişi</b>	<b>(%)</b>
Kadın	138	35,6	Turizm ve Otelcilik	166	42,8
Erkek	250	64,4	Fen Bil. ve Müh.	9	2,3
<b>Toplam</b>	<b>388</b>	<b>100</b>	Sağlık Bilimleri	9	2,3
<b>Medeni Durum</b>	<b>Kişi</b>	<b>(%)</b>	Sos.Bil.(İİBF.)	21	5,4
Evli	129	33,2	Diğer	183	47,2
Bekâr	259	66,8	<b>Toplam</b>	<b>388</b>	<b>100</b>
<b>Toplam</b>	<b>388</b>	<b>100</b>	<b>Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıldığı</b>	<b>Kişi</b>	<b>(%)</b>
			0-1	159	41,0
<b>Yaş</b>	<b>Kişi</b>	<b>(%)</b>	2-3	99	25,5
20 yaş ve altı	99	25,5	4-6	57	14,7
21-25	92	23,7	7-9	24	6,2
26-31	58	14,9	10 ve üzeri	49	12,6
32-40	89	22,9	<b>Toplam</b>	<b>388</b>	<b>100</b>

Çizelge 7-devam

			<b>Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıldığı</b>	<b>Kişi</b>	<b>(%)</b>
41 ve üzeri	50	12,9			
<b>Toplam</b>	<b>388</b>	<b>100</b>	0-1	78	20,1
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Kişi</b>	<b>(%)</b>	2-3	97	25,0
İlköğretim	60	15,5	4-6	74	19,1
Lise	214	55,2	7-9	36	9,3
Ön Lisans	30	7,7	10 ve üzeri	103	26,5
Lisans	81	20,9	<b>Toplam</b>	<b>388</b>	<b>100</b>
Lisansüstü	3	0,8	<b>Çalışılan Bölüm</b>	<b>Kişi</b>	<b>(%)</b>
<b>Toplam</b>	<b>388</b>	<b>100</b>	Ön Büro	32	8,2
<b>Çalışma Şekli</b>	<b>Kişi</b>	<b>(%)</b>	Kat Hizmetleri	65	16,8
Kadrolu Personel	220	56,7	Güvenlik	30	7,7
Stajyer	87	22,4	Teknik Servis	24	6,2
Sözleşmeli Personel	27	7,0	Yiyecek İçecek	135	34,8
Diğer	54	13,9	Diğer	102	26,3
<b>Toplam</b>	<b>388</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>388</b>	<b>100</b>

Araştırmaya 388 otel işgöreni katılmıştır. Bunlardan %35.6'sı kadın, %64.4'ü erkektir. İşgörenlerin %33.2'si evli iken %66.8'i bekârdır. Bekâr oranının fazla olması 20 yaş ve altı işgören oranının %25.5 olmasından ve sektörün çalışma saatleri dikkate alındığında evlilik hayatını olumsuz yönde etkilemesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Eğitim durumuna bakıldığında en yüksek oranın % 55.2 ile lise mezununda toplandığı görülmektedir. Bunun da araştırmaya katılanların %22,4 oranında stajyer olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Mezun olunan bölüm incelendiğinde; "Diğer" olarak belirtilen mezuniyetin %47.2 olarak elde edildiği görülmektedir. Bu oranın fazla çıkmasının, ilköğretim ve lise mezunlarının en uygun seçenek olarak "Diğer" seçeneğini bulmalarının etkisinin olduğu değerlendirilmektedir. Araştırmaya katılan otel işgörenlerinden çoğunun %56.7 oranı ile kadrolu işgörenler olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun %34.8 oranı ile yiyecek içecek bölümü işgörenlerinden oluştuğu görülmüştür. Bunun da otel

işgörenleri içerisinde en fazla oranı yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin oluşturmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

#### 4.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik, bir ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme seviyesidir. Güvenilir bir ölçek benzer durumlarda tekrar uygulandığında benzer sonuçlar verir. Ölçeklerin güvenilirlikleri çeşitli yaklaşımlarla ölçülmektedir. Likert tipi ölçeklerde yaygın olarak kullanılan yaklaşım, içsel tutarlılık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda 0 ile 1 arasında değer alan cronbach alpha değeri önem kazanmaktadır. Bu değer 0.7 ve üzerinde değer alması ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunun göstergesidir (Coşkun ve diğerleri, 2015, 124).

Çizelge 8. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

S/N	Değişken İsmi	İfade Sayısı	Alpha Değeri
1	Hizmet Verme Yatkınlığı	6	0,861
2	Duygusal Zekâ	16	0,883
3	Duygusal Emek	10	0,874
4	Hizmet Etmekten Zevk Alma	3	0,817
5	Hizmet İhtiyaçlarını Karşılama	3	0,757
6	Kendi Duygularını Değerlendirme	4	0,823
7	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	4	0,815
8	Duyguların Kullanılması	4	0,732
9	Duyguların Düzenlenmesi	4	0,813
10	Yüzeysel Davranış	6	0,907
11	Derin Davranış	4	0,868

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Çizelge 8’de sunulan Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında ölçeklerin güvenilir oldukları değerlendirilmektedir.



### 4.3. Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek, kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda yeni değişkenleri bulmayı amaçlayan çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemidir. Genel bir sınıflandırma ile, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olarak ikiye ayrılmaktadır (Çokluk ve diğerleri, 2016, 178). *Açıklayıcı faktör analizi*, pek çok akademik disiplinde kullanılan ölçme araçları için 100 yılı aşkın bir süredir kullanılırken; *doğrulayıcı faktör analizi* kuramsal yapıların var oluşunu sınamak için kullanılmaktadır (Çelik ve Yılmaz, 2016, 2). Bu çalışma kapsamında öncelikle açıklayıcı faktör analizi sonrasında, doğrulayıcı faktör analizi ile geçirilen değişkenlerin yeniden doğrulanması yapılmıştır.

Faktör analizi öncesinde, normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla, çarpıklık ve basıklık değerlerini tespit etmek için ifadeler analize tabi tutulmuştur. Kline'a (2016, 77) göre, dağılımın normal dağılım olabilmesi için çarpıklık değerinin +3 ile -3 arasında, basıklık değerinin ise +10 ile -10 arasında bir değer olması gerekmektedir. Field (2013) merkezi limit kuramından dolayı, örnek sayısının fazla olduğu durumlarda normal dağılımın sorun olmaktan çıktığını belirtmiştir. Örneğin; örneklem sayısı 100 ve üzerine çıktığında pozitif basıklıktan kaynaklanan normal dağılım sorunu yok olurken, örneklem sayısı 200 ve üzerine çıktığında negatif basıklıktan kaynaklanan normal dağılım sorunu ortadan kalkmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu çalışma kapsamında tüm ifadelerin çarpıklık değerleri -1.937 ile +0.185; basıklık değerleri ise -1.476 ile +4.045 aralığında değişmektedir. Bu sonuçlar, tüm ifadelerle ilgili değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde ve normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, hiçbir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Faktör analizi öncesinde örneklem büyüklüğü, dikkat edilmesi gereken ayrı bir konudur. Kline (2016, 16) örneklem büyüklüğünün değişken ifade sayısının 10 katı kadar olmasını önermektedir (Çokluk ve diğerleri, 2016, 206). Bu çalışmada kullanılan ölçek 32 ifadeden oluşmaktadır. Bu kapsamda, örneklem büyüklüğünün 320 üzerinde olması arzu edilen bir durumdur. Bu çalışmada örneklem büyüklüğü 388 olmasından dolayı gerekli olan sınırın üzerindedir.

Faktör analizi yapılabilmesi için, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının sınanması amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem testi ile Bartlett küresellik testleri uygulanmış ve sonuçlar Çizelge 9’da sunulmuştur. Bartlett küresellik testi sonucunda sig. değerinin 0.01’den küçük, KMO değerinin ise 0.50’den büyük olması faktör analizi yapılabilmesi için gereklidir (Coşkun ve diğerleri, 2015, 272).

Çizelge 9. Ölçeklere İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Araştırmada Kullanılan Ölçekler	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Bartlett Testi (sig.)
Hizmet Verme Yatkınlığı	0,860	0,000*
Duygusal Zekâ	0,879	0,000*
Duygusal Emek	0,882	0,000*

\*p<0.01

Çizelge 9’da belirtildiği üzere tüm ölçeklerde KMO değerleri 0.80’den yüksek çıkmıştır. Bartlett testi sonuçlarına göre elde edilen değerlerin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu ve bu sonuçlara göre faktör analizinin uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.3.1. Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Hizmet Verme Yatkınlığı, Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek ölçeklerinin geçerlik çalışmaları için yapı geçerliği incelenmiş ve öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde, faktör sayısının belirlenmesinde öz değer 1’den büyük olması, ifadelerin ilgili faktörlerde en az 0,30 seviyesinde yük değerine sahip olması, her bir faktörün en az üç ifadeden oluşması ve binişiklik durumunda iki faktör arasındaki yük değeri farkının en az 0.10 seviyesinde olması gerekmektedir (Hair ve diğerleri, 2010; O’Rourke ve Hatcher, 2013; Bolat, Seymen, Bolat, Yüksel, Katı ve Kinter, 2016, 118). Ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi; döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden, maksimum değişkenlik (varimax) uygulanmıştır (Çokluk ve diğerleri, 2016, 242).

*Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği:* Hizmet verme yatkınlığı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda tüm ifadelerin tek faktör altında toplandığı sonucuna ulaşılmıştır. Tek faktör toplam varyansın 0,59'unu açıklamaktadır (Çizelge 10).

Çizelge 10. HVY Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek İfadeleri	Hizmet Verme Yatkınlığı
HVY1	<u>0,770</u>
HVY2	<u>0,848</u>
HVY3	<u>0,770</u>
HVY4	<u>0,822</u>
HVY5	<u>0,660</u>
HVY6	<u>0,762</u>
Özdeğer	3,599
Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 59,978
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 59,978
KMO Değeri	0,860
Bartlett Küresellik Değeri	$X^2=1025,560$ p<0,01

*Duygusal Emek Ölçeği:* Duygusal emek ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük iki faktör belirlenmiştir. İki faktör toplam varyansın 0,70'ini açıklamaktadır. Ölçek ifadelerinin orijinal yapı iyi tam olarak uyum sağladığı ve iki faktörde toplandığı saptanmıştır (Çizelge 11).

Çizelge 11. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek İfadeleri	Yüzeysel Davranış	Derin Davranış
DE1	<u>0,847</u>	0,019
DE2	<u>0,831</u>	0,108
DE3	<u>0,725</u>	0,271
DE4	<u>0,855</u>	0,112
DE5	<u>0,841</u>	0,126
DE6	<u>0,799</u>	0,144
DE7	0,167	<u>0,800</u>

Çizelge 11-devam

<b>DE8</b>	0,163	<b><u>0,846</u></b>
<b>DE9</b>	0,041	<b><u>0,874</u></b>
<b>DE10</b>	0,133	<b><u>0,829</u></b>
<b>Özdeğer</b>	4,084	2,940
<b>Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>	40,842	29,399
<b>Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>	70,241	
<b>KMO Değeri</b>	0,882	
<b>Bartlett Küresellik Değeri</b>	$X^2=2219,556$	$p<0,01$

*Duygusal Zekâ Ölçeği:* Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük dört faktör belirlenmiştir. Dört faktör toplam varyansın yüzde 64'ünü açıklamaktadır. Ölçek ifadelerinin orijinal yapı iyi tam olarak uyum sağladığı ve dört faktörde toplandığı saptanmıştır (Çizelge 12).

Çizelge 12. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

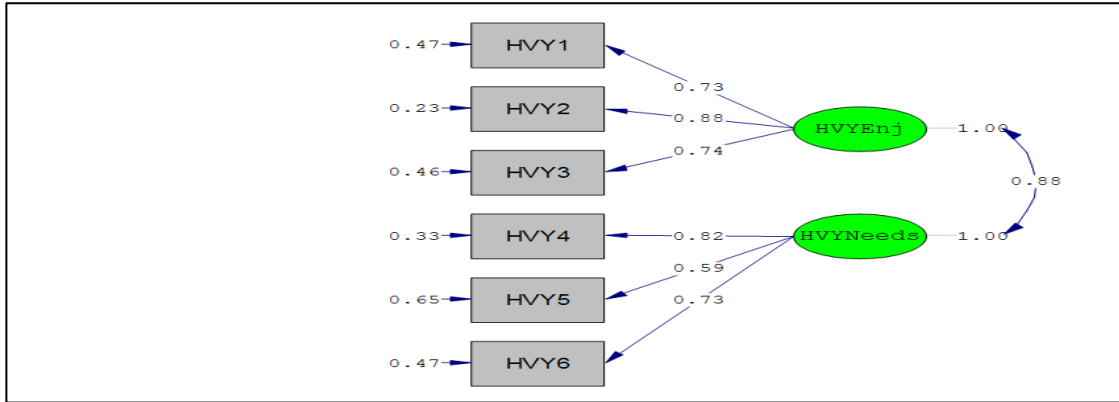
<b>Ölçek İfadeleri</b>	<b>Kendi Duygularını Değerlendirme</b>	<b>Duyguların Düzenlenmesi</b>	<b>Başkalarının Duygularını Değerlendirme</b>	<b>Duyguların Kullanılması</b>
<b>DZ1</b>	<b><u>0,577</u></b>	0,130	0,292	0,269
<b>DZ2</b>	<b><u>0,770</u></b>	0,122	0,223	0,273
<b>DZ3</b>	<b><u>0,768</u></b>	0,209	0,122	0,279
<b>DZ4</b>	<b><u>0,756</u></b>	0,166	0,255	0,083
<b>DZ5</b>	0,391	0,094	<b><u>0,687</u></b>	0,065
<b>DZ6</b>	0,197	0,044	<b><u>0,805</u></b>	0,031
<b>DZ7</b>	0,114	0,149	<b><u>0,734</u></b>	0,229
<b>DZ8</b>	0,172	0,079	<b><u>0,762</u></b>	0,313
<b>DZ9</b>	0,354	0,068	0,109	<b><u>0,663</u></b>
<b>DZ10</b>	0,117	0,110	0,066	<b><u>0,718</u></b>
<b>DZ11</b>	0,121	0,231	0,260	<b><u>0,670</u></b>
<b>DZ12</b>	0,365	0,172	0,249	<b><u>0,575</u></b>
<b>DZ13</b>	0,194	<b><u>0,783</u></b>	0,102	0,004
<b>DZ14</b>	0,247	<b><u>0,823</u></b>	0,075	0,076
<b>DZ15</b>	-0,019	<b><u>0,743</u></b>	0,023	0,200

Çizelge 12-devam

<b>DZ16</b>	0,149	<b>0,750</b>	0,160	0,256
<b>Özdeğer</b>	6,095	1,902	1,226	1,026
<b>Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>	% 17,053	% 16,542	% 16,512	% 13,951
<b>Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>		% 64,058		
<b>KMO Değeri</b>		0,879		
<b>Bartlett Küresellik Değeri</b>		$X^2=2611,595$	$p<0,01$	

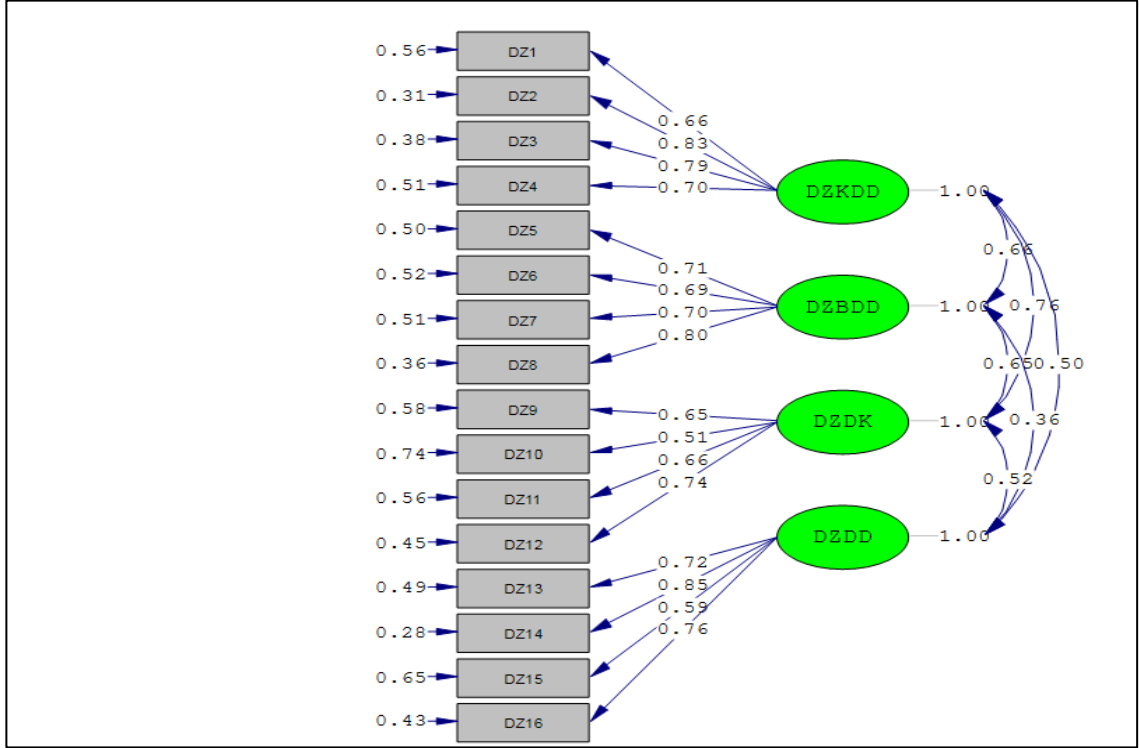
#### 4.3.2. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tüm değişkenlerin kalitesini sınamak amacıyla istatistiksel programlar vasıtasıyla Hizmet Verme Yatkınlığı ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve sonuçlar Şekil 17’de sunulmuştur. Analiz sonucunda ifadelere ilişkin t değerleri kontrol edilmiş ve tüm t değerlerinin 2.56’nın üzerinde değer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Eğer “t” değeri 1.96’yı aşarsa 0.05 düzeyinde ve 2.56’yı aşarsa 0.01 düzeyinde anlamlı olmaktadır (Çokluk ve diğerleri, 2016, 304). Bu doğrultuda tüm ifadelerin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iki faktörden oluşan hizmet verme yatkınlığı ölçeğinin, genel olarak mükemmel uyum değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır: kıkare ( $x^2$ ) değeri 32.65, serbestlik derecesi (df) 8, kıkare serbestlik derecesi oranı ( $x^2/df$ ) 4.08, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.089, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0.98 ve iyilik uyum indeksi (GFI) 0.97 (Çokluk ve diğerleri, 2016, 271).



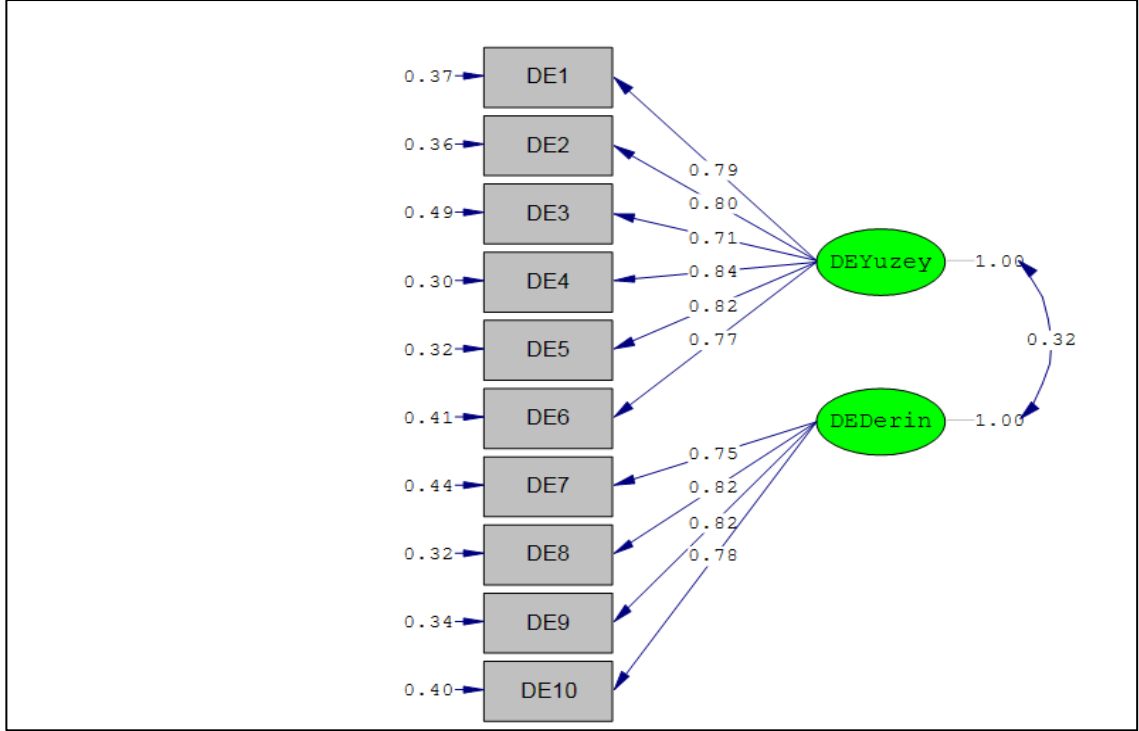
Şekil 17. HVY Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Duygusal zekâ ölçeği doğrulayıcı faktör analizi yapılmış; Şekil 18’da sonuçları sunulmuştur. Analiz sonucunda ifadelere ilişkin “t” değerleri kontrol edilmiş ve tüm ifadelerin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dört faktörden oluşan duygusal zekâ ölçeğinin genel olarak iyi uyum değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır: kıkare ( $\chi^2$ ) değeri 247.48, serbestlik derecesi (df) 98, kıkare serbestlik derecesi oranı ( $\chi^2/df$ ) 2.57, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.063, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0.97 ve iyilik uyum indeksi (GFI) 0.93 (Çokluk ve diğerleri, 2016, 271).



Şekil 18. Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Duygusal emek ölçeği doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve sonuçları Şekil 19’da sunulmuştur. Analiz sonucunda ifadelere ilişkin “t” değerleri kontrol edilmiş ve tüm ifadelerin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İki faktörden oluşan duygusal emek ölçeğinin genel olarak mükemmel uyum değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır: kıkare ( $\chi^2$ ) değeri 112.23, serbestlik derecesi (df) 34, kıkare serbestlik derecesi oranı ( $\chi^2/df$ ) 3.43, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.077, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0.98 ve iyilik uyum indeksi (GFI) 0.95 (Çokluk ve diğerleri, 2016, 271).



Şekil 19. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

#### 4.3.3. Ölçme Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçme modelini sınamak amacıyla, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda; ölçme modeli, alternatif beş modelle karşılaştırılmıştır. Ölçme modeli sekiz faktörden oluşmaktadır: hizmet verme yatkınlığını ölçmeye yönelik iki faktör (hizmet etmekten zevk alma, hizmet ihtiyaçlarını karşılama), duygusal zekâyı ölçmeye yönelik dört faktör (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanılması, duyguların düzenlenmesi) ve duygusal emeği ölçmeye yönelik iki faktör (yüzeysel davranış, derin davranış). Ölçme modelinin uyum değerleri diğer alternatif modellerle karşılaştırıldığında en iyi uyum değerine sahip olduğu görülmektedir: kıkare ( $X^2$ ) değeri 889.94, serbestlik derecesi (df) 436, kıkare serbestlik derecesi oranı ( $X^2/df$ ) 2.04, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.052, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0.97 ve normlanmış uyum indeksi (NFI) 0.94.

Hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerle aynı kişilerden elde edildiği durumlarda, değişkenler arasındaki gözlenen ilişkileri, gerçekte var olan durumdan daha fazla artıran ya da azaltan hale etkisi, sosyal istenirlik ya da

ifadelerin tümüne “evet” ya da “hayır” deme gibi eğilimler nedeniyle (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003) Tip I ve Tip II şeklinde sistematik ölçme hatalarına neden olabilmektedir (Chang, Witteloostuijn ve Eden, 2010, 178). Bu eğilimin olup olmadığını belirleyebilmek için, yazında sıklıkla kullanılan Harman’ın tek faktör testi (Bolat, Bolat ve Yüksel, 2016, 90) yapılmıştır. Çizelge 13’de sunulan tek faktörlü modelin uyum değerlerinin ölçme modeli ile karşılaştırıldığında daha kötü uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bu değerler sonucunda çalışmada ortak yöntem varyansı bulunmadığı söylenebilir.

Çizelge 13. Alternatif Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması

Modeller	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI
<b>Model 1</b> Sekiz Faktörlü Ölçme Modeli (HVY_2, DZ_4, DE_2)	889.94**	436	2.04	0.052	0.94	0.97
<b>Model 2</b> Yapısal Boş Model	172.86**	20	8.64	0.141	0.90	0.91
<b>Model 3</b> Yedi Faktörlü Ölçme Modeli (HVY_1, DZ_4, DE_2)	924.63**	443	2.08	0.053	0.94	0.97
<b>Model 4</b> 4 Faktörlü Ölçme Modeli (HVY_1, DZ_1, DE_2)	1732.34**	458	3.78	0.085	0.90	0.93
<b>Model 5</b> 3 Faktörlü Ölçme Modeli (HVY_1, DZ_1, DE_1)	2841.93**	461	6.16	0.116	0.86	0.88
<b>Model 6</b> Tek Faktörlü Model	5700.30**	464	12.28	0.171	0.76	0.78

N=388, \*\*p<0,01

#### 4.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon katsayıları Çizelge 14’te sunulmuştur.



Çizelge 14. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. HVY	4.37	0.659	-									
2. DZ	4.22	0.552	0.545**	-								
3. DE	3.22	0.932	0.262**	0.182**	-							
4. HVYEnjoy	4.39	0.745	0.878**	0.450**	0.208**	-						
5. HVYNeed	4.35	0.694	0.905**	0.529**	0.270**	0.616**	-					
6. DZKDD	4.35	0.675	0.437**	0.772**	0.119*	0.375**	0.422**	-				
7. DZBDD	4.21	0.720	0.452**	0.715**	0.202**	0.384**	0.424**	0.539**	-			
8. DZDK	4.28	0.634	0.464**	0.789**	0.194**	0.391**	0.454**	0.608**	0.494**	-		
9. DZDD	4.06	0.849	0.353**	0.750**	0.116*	0.286**	0.346**	0.414**	0.293**	0.453**	-	
10. DEYuzey	2.80	1.221	0.103*	0.015	0.917**	0.057	0.127*	-0.028	0.089	0.027	0.19	-
11. DEDerin	3.85	0.987	0.495**	0.497**	0.585**	0.441**	0.469**	0.403**	0.366**	0.476**	0.330**	0.246**

N=388, \*p<0.05, \*\*p<0.01

#### 4.5. Hipotez Testi ve Sonuçları

Araştırmada hipotezleri sınamak amacıyla, hiyerarşik regresyon analizini gerçekleştirmeden önce, ilk olarak bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler arasında çoklu doğrusallık (multicollinearity) sınanmış ve VIF değerinin 1 civarında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cohen ve diğerleri (2003, 423) VIF değerinin 10 veya üzerinde olması durumunda ciddi şekilde çoklu doğrusallık sorunu olacağını belirtilmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada doğrusallık sorunu olmayacağı değerlendirilmiştir. Sonrasında hipotezlerin sınanması amacıyla üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. **İlk aşamada**, bağımsız değişken (hizmet verme yatkınlığı) ile bağımlı değişkenler (derin davranış ve yüzeysel davranış) arasındaki sebep-sonuç ilişkisi ayrı ayrı sınanmıştır. Hizmet verme yatkınlığı ile derin davranış arasındaki regresyon analiz sonucunda (Model 1) hizmet verme yatkınlığının derin davranış üzerinde anlamlı ve pozitif yönde ( $B=0.442$ ,  $p<0,01$ ) benzer şekilde yüzeysel davranış üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi ( $B=0.128$ ,  $p<0,05$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**İkinci aşamada**, düzenleyici değişken olan duygusal zekâ ve duygusal zekânın alt boyutları olan, kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanılması, duyguların düzenlenmesi analize dahil edilmiştir. İkinci aşamada da (Model 2) hizmet verme yatkınlığının derin davranış üzerindeki etkisinin ( $B=0.299$ ,  $p<0,01$ ) ve yüzeysel davranış üzerindeki etkisinin ( $B=0.127$ ,  $p<0,05$ ) anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Düzenleyici değişken olan duygusal zekânın da derin davranış üzerinde pozitif yönde anlamlı ( $B=0.263$ ,  $p<0,01$ ) etkisi görülürken, yüzeysel davranış üzerinde ( $B=0.001$ ) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

İkinci aşamada duygusal zekânın alt boyutlarının tamamının derin davranış üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca duygusal zekânın alt boyutlarının tamamının yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür (Model 2a, Model 2b, Model 2c, Model 2d).

Çizelge 15. Derin Davranış Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Derin Davranış</i>									
Değişkenler	B	Değişkenler	B	Değişkenler	B	Değişkenler	B	Değişkenler	B
<b>Model 1</b>									
HVY	0.442**								
F	93.644								
R <sup>2</sup>	0.195								
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.193								
<b>Model 2</b>									
HVY	0.299**	<b>Model 2a</b>		<b>Model 2b</b>		<b>Model 2c</b>		<b>Model 2d</b>	
DZ	0.263**	HVY	0.358**	HVY	0.366**	HVY	0.323**	HVY	0.406**
F	62.126	KDD	0.176**	BDD	0.,167**	DK	0.261**	DD	0.118*
R <sup>2</sup>	0.244	F	54.017	F	53.497	F	63.979	F	50.529
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.240	R <sup>2</sup>	0.219	R <sup>2</sup>	0.217	R <sup>2</sup>	0.249	R <sup>2</sup>	0.208
		Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.215	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.213	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.246	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.204
<b>Model 3</b>									
HVY	0.4942**	<b>Model 3a</b>		<b>Model 3b</b>		<b>Model 3c</b>		<b>Model 3d</b>	
DZ	0.5137**	HVY	0.5887**	HVY	0.5701**	HVY	0.5211**	HVY	0.6173**
HVY x DZ	0.1578*	KDD	0.3259**	BDD	0.2451**	DK	0.4711**	DD	0.1407*
F	43.1656	HVY x KDD	0.1539*	HVY x BDD	0.0630	HVY x DK	0.2152**	HVY x DD	0.0350
R	0.5022	F	38.7140	F	35.9996	F	46.0010	F	33.7349
R <sup>2</sup>	0.2522	R	0.4819	R	0.4685	R	0.5142	R	0.4567
		R <sup>2</sup>	0.2322	R <sup>2</sup>	0.2195	R <sup>2</sup>	0.2644	R <sup>2</sup>	0.2086

N=388, \*p<0.05, \*\*p<0.01, HVY: Hizmet Verme Yatkınlığı, DZ: Duygusal Zekâ, DE: Duygusal Emek, KDD: Kendi Duygularını Değerlendirme, BDD: Başkalarının Duygularını Değerlendirme, DK: Duyguların Kullanılması, DD: Duyguların Düzenlenmesi

Çizelge 16. Yüzeysel Davranış Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Yüzeysel Davranış</i>									
Değişkenler	B	Değişkenler	B	Değişkenler	B	Değişkenler	B	Değişkenler	B
<b>Model 1</b>									
HVY	0.128*								
F	6.423								
R <sup>2</sup>	0.016								
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.014								
<b>Model 2</b>									
HVY	0.127*	<b>Model 2a</b>		<b>Model 2b</b>		<b>Model 2c</b>		<b>Model 2d</b>	
DZ	0.001	HVY	0.149*	HVY	0.105	HVY	0.137*	HVY	0.125*
F	3.203	KDD	-0.045	BDD	0.050	DK	-0.021	DD	0.009
R <sup>2</sup>	0.016	F	3.512	F	3.597	F	3.271	F	3.216
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.011	R <sup>2</sup>	0.018	R <sup>2</sup>	0.018	R <sup>2</sup>	0.017	R <sup>2</sup>	0.016
		Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.013	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.013	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.012	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.011
<b>Model 3</b>									
HVY	0.2513*	<b>Model 3a</b>		<b>Model 3b</b>		<b>Model 3c</b>		<b>Model 3d</b>	
DZ	0.0166	HVY	0.2779*	HVY	0.1960	HVY	0.2720*	HVY	0.2448*
HVY x DZ	0.0524	KDD	-0.0795	BDD	0.0855	DK	-0.0100	DD	0.0168
F	2.2081	HVY x KDD	0.0036	HVY x BDD	0.0034	HVY x DK	0.1004	HVY x DD	0.0462
R	0.1302	F	2.3361	F	2.3923	F	2.4562	F	2.2394
R <sup>2</sup>	0.0170	R	0.1339	R	0.1354	R	0.1372	R	0.1311
		R <sup>2</sup>	0.0179	R <sup>2</sup>	0.0183	R <sup>2</sup>	0.0188	R <sup>2</sup>	0.0172

N=388, \*p<0.05, \*\*p<0.01, HVY: Hizmet Verme Yatkınlığı, DZ: Duygusal Zekâ, DE: Duygusal Emek, KDD: Kendi Duygularını Değerlendirme, BDD: Başkalarının Duygularını Değerlendirme, DK: Duyguların Kullanılması, DD: Duyguların Düzenlenmesi

**Üçüncü aşamada**, bağımsız değişken (hizmet verme yatkınlığı) ile düzenleyici değişkenin (duygusal zekâ, kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanılması, duyguların düzenlenmesi) çarpılması sonucunda elde edilen etkileşim (moderatör) değişkenleri analize dahil edilmiştir. Analizlerin yapılmasında Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen PROCESS makrosu kullanılmıştır. Testte “Model 1 - Basit Moderatör” modeli kullanılmıştır. Derin davranış ve yüzeysel davranış ayrı ayrı bağımlı değişken olarak belirlenmiş ve duygusal zekâ ve alt boyutlarının düzenleyici etkisi sınanmıştır. Derin davranış ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 15’da, yüzeysel davranış ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 16’da sunulmuştur.

Hizmet verme yatkınlığının derin davranışa etkisinde, duygusal zekânın pozitif yönde anlamlı şekilde ( $B=0.1578$ ,  $p<0,05$ ) düzenleyici etkisinin olduğu, kendi duygularını değerlendirmenin pozitif yönde anlamlı şekilde ( $B=0.1539$ ,  $p<0,05$ ) düzenleyici etkisinin olduğu, başkalarının duygularını değerlendirmenin anlamlı şekilde düzenleyici etkisinin olmadığı, duyguların kullanılmasının pozitif yönde anlamlı şekilde ( $B=0.2152$ ,  $p<0,01$ ) düzenleyici etkisinin olduğu ve duyguların düzenlenmesinin anlamlı şekilde düzenleyici etkisinin olmadığı görülmektedir.

Hizmet verme yatkınlığının yüzeysel davranışa etkisinde duygusal zekânın, kendi duygularını değerlendirmenin, başkalarının duygularını değerlendirmenin, duyguların kullanılmasının, duyguların düzenlenmesinin, düzenleyici etkilerinin olmadığı görülmektedir. Yukarıda yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan Hipotez sonuçları Çizelge 17’de sunulmuştur.

Çizelge 17. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

No	Hipotezin Adı	Sonuç
H <sub>1</sub>	Hizmet verme yatkınlığının derin davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>2</sub>	Hizmet verme yatkınlığının yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>3</sub>	Duygusal zekânın derin davranış üzerinde, pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>3a</sub>	Kendi duygularını değerlendirmenin derin davranış üzerinde, pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>3b</sub>	Başkalarının duygularını değerlendirmenin derin davranış üzerinde, pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>3c</sub>	Duyguların kullanılmasının derin davranış üzerinde, pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>3d</sub>	Duyguların düzenlenmesinin derin davranış üzerinde, pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>4</sub>	Duygusal zekânın yüzeysel davranış üzerinde etkisi yoktur.	Kabul
H <sub>4a</sub>	Kendi duygularını değerlendirmenin, yüzeysel davranış üzerinde etkisi yoktur.	Kabul
H <sub>4b</sub>	Başkalarının duygularını değerlendirmenin, yüzeysel davranış üzerinde etkisi yoktur.	Kabul
H <sub>4c</sub>	Duyguların kullanılmasının, yüzeysel davranış üzerinde etkisi yoktur.	Kabul
H <sub>4d</sub>	Duyguların düzenlenmesinin, yüzeysel davranış üzerinde etkisi yoktur.	Kabul
H <sub>5</sub>	Hizmet verme yatkınlığının, derin davranışa etkisinde, duygusal zekânın düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H <sub>5a</sub>	Hizmet verme yatkınlığının, derin davranışa etkisinde, kendi duygularını değerlendirmenin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul

Çizelge 17-devam

No	Hipotezin Adı	Sonuç
H <sub>5b</sub>	Hizmet verme yatkınlığının, derin davranışa etkisinde, başkalarının duygularını değerlendirmenin düzenleyici etkisi vardır.	Red
H <sub>5c</sub>	Hizmet verme yatkınlığının, derin davranışa etkisinde, duyguların kullanılmasının düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H <sub>5d</sub>	Hizmet verme yatkınlığının, derin davranışa etkisinde, duyguların düzenlenmesinin düzenleyici etkisi vardır.	Red
H <sub>6</sub>	Hizmet verme yatkınlığının, yüzeysel davranışa etkisinde, duygusal zekânın düzenleyici etkisi yoktur.	Kabul
H <sub>6a</sub>	Hizmet verme yatkınlığının, yüzeysel davranışa etkisinde, kendi duygularını değerlendirmenin düzenleyici etkisi yoktur.	Kabul
H <sub>6b</sub>	Hizmet verme yatkınlığının, yüzeysel davranışa etkisinde, başkalarının duygularını değerlendirmenin düzenleyici etkisi yoktur.	Kabul
H <sub>6c</sub>	Hizmet verme yatkınlığının, yüzeysel davranışa etkisinde, duyguların kullanılmasının düzenleyici etkisi yoktur.	Kabul
H <sub>6d</sub>	Hizmet verme yatkınlığının, yüzeysel davranışa etkisinde, duyguların düzenlenmesinin düzenleyici etkisi yoktur.	Kabul

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, alanyazındaki kuramsal, kavramsal ve görgül araştırmalardan yararlanılarak geliştirilen hipotezlerin sonuçları değerlendirilecek ve elde edilen bulgular ışığında sektöre ve araştırmacılara yönelik öneriler ortaya konulacaktır.

### 5.1. Genel Sonuçlar

Günümüzde konaklama sektöründe, verimlilik ve maliyet etkinliği konuları ile birlikte aynı zamanda işęörenlerle müşteriler arasında olumlu yönde daha fazla etkileşim de talep edilmektedir. Hizmet sektörünün en belirgin özelliklerini taşımasından dolayı, konaklama işletmelerinde üretim, sunum ve tüketim aynı anda meydana gelmektedir. Bu sektörde, hizmetler büyük ölçüde emek-yoğun nitelik taşıdığından, kaliteli ürün sağlanması işęörenlerin tutum ve davranışlarındaki yeteneğe bağlı olmaktadır. Müşterilerin hizmet sunumu ile ilgili değerlendirmeleri, bu nedenle işęörenlerin bulunduğu hizmet süreçleri dahilinde yapılmaktadır. Bu bağlamda, hizmet sunumunda hizmet işęörenleri ayrılmaz bir rol oynamakta, bu nedenle işęörenlerin tutum ve davranışları müşterilerin hizmet kalitesi algısını ciddi şekilde etkilemektedir. Daha önceki çalışmalar da işęören ile müşteri arasındaki etkileşiminin, müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliğini belirleyen en önemli etken olduğu sonucuna ulaşmıştır (Kim ve diğerleri, 2005). Bu sektörde, hizmet verme yatkınlığı yüksek işęörenler, müşterilerin çıkarlarını ön planda tutma ve onların satın alma kararlarını etkilemeye eğilimli olmaktadır (Brown ve diğerleri, 2002).

Bu çalışma kapsamında, hizmet sunumu sırasında işęörenlerin müşterilere karşı gösterdikleri davranışları etkileyen unsurların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaçla, hizmet verme yatkınlığının, duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranış ve derin davranış üzerindeki etkisinde duygusal zekânın rolü belirlenmeye çalışılmış ve genellikle yazını destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Duygusal zekânın düzenleyici etkisinin ölçülmesinden önce, Baron ve Kenny'nin (1986, 1174) belirttiği şekilde, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki doğrudan ilişki ve düzenleyici



değişken ile bağımlı değişken arasındaki doğrudan ilişkinin sonuçları değerlendirilmiştir. İkinci aşama olarak, duygusal zekânın düzenleyici etkisi değerlendirilmiştir.

### **5.1.1. Doğrudan İlişkilere İlişkin Sonuçlar**

Yapılan analizler doğrultusunda; hizmet verme yatkınlığının duygusal emeğin alt boyutlarından derin davranış üzerinde pozitif yönde ve anlamlı ( $B=0.442$ ,  $p<0.01$ ) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, işgörenlerin kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlıklarının yüksek olması durumunda, derin davranış gösterme eğilimleri artmaktadır. Hizmet verme yatkınlığı yüksek işgörenler, müşterilere yardım eder, onlarla işbirlikçi bir davranış sergilerler ve onların ihtiyaçlarını karşılamada içsel güdüye sahiplerdir (Brown ve diğerleri, 2002). Derin davranışın açıklanmasında, hizmet verme yatkınlığı tek başına derin davranışın %19'unu açıklayabilmektedir. Daha açık bir ifade ile, işgörenlerin derin davranışını tahmin etmede işgörenlerin hizmet verme yatkınlıklarını bilmek %19 bir doğruluk payıyla bu tahmine olanak tanımaktadır. Ayrıca sonucun  $p<0.01$  seviyesinde anlamlı olması, hizmet verme yatkınlığının derin davranış açıklamada önemli katkı sağladığını göstermektedir.

Bir başka doğrudan ilişki sonucu, hizmet verme yatkınlığının duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranış üzerinde pozitif yönde ve anlamlı ( $B=0.128$ ,  $p<0.05$ ) bir etkisinin olmasıdır. Yazında hizmet verme yatkınlığı ile yüzeysel davranış arasındaki ilişkinin pozitif yönde olmasına rağmen, derin davranıştan daha az etkisinin olması beklenmektedir. Bu çalışma kapsamında, pozitif yönde bir etki görülmüştür. Brotheridge ve Grandey (2002) bazı kişisel özelliklerin hizmet verme yatkınlığı ile yakın ilişkili olmasından dolayı (Brown ve diğerleri, 2002), hizmet verme yatkınlığı yüksek olan işgörenlerin yüzeysel davranışa göre derin davranış gösterme yeteneklerinin daha fazla olacağını öne sürmüştür. Derin davranış ile kıyaslandığında hizmet verme yatkınlığının yüzeysel davranışa etkisinin çok az olduğu görülmektedir. Ayrıca  $p<0.05$  seviyesinde anlamlı olması, hizmet verme yatkınlığının yüzeysel davranış açıklamada derin davranış kadar önemli bir katkısının olmadığını göstermektedir. Yoo (2016, 1010) yapmış olduğu çalışmada, bireysel hizmet verme yatkınlığının ve müşteri işgören arasındaki uyumlu etkileşimin, yüzeysel ve derin davranışları artırdığını keşfetmiştir.

Anketlerin işgörenlere birebir uygulanmasından dolayı, araştırmacı tarafından işgörenlerle karşılıklı konuşma ve daha derinlemesine bilgi alma olanağı söz konusu olmuştur. Hizmet verme yatkınlığı yüksek işgörenler, genellikle derin davranış göstermelerine ek olarak, kızgınlıklarını ve olumsuz duygu durumlarını müşterilere yansıtmamak için sevecek olmasa da rol yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu sonuçlar, hizmet vermeye yatkın işgörenlerin her durum ve şartta duygusal emek davranışları gösterdiğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, işgörenlerin derin ve yüzeysel davranış göstermelerine etki eden başka unsurların da araştırılması, konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Analizlerin ikinci aşamasında, hizmet verme yatkınlığının duygusal emek alt boyutlarına etkisinin yanında duygusal zekânın ve alt boyutlarının etkisi de incelenmiştir. Hizmet verme yatkınlığı derin davranışa etkisini sürdürürken; duygusal zekânın ve alt boyutlarının da derin davranış üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle, derin davranışın açıklanmasında hizmet verme yatkınlığının duygusal zekâ ve alt boyutları ile birlikte etkisinin olduğu görülmektedir. Lee'ye (2010, 33) göre duygusal zekâ seviyesi yüksek işgörenler, yüzeysel davranışa göre derin davranışı daha fazla gösterebilirler; çünkü duygularını daha etkin olarak düzenleyebilirler. Cote (2005) yapmış olduğu çalışmada, duygusal emeğin derin davranış boyutu ile duygusal zekâ arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmış ve ayrıca yüksek seviye duygusal zekâyâ sahip işgörenlerin, kişisel etkileşim esnasında derin davranış gösterme olasılığının daha fazla olduğunu açıklamıştır (aktaran Raman ve diğerleri, 2016, 27).

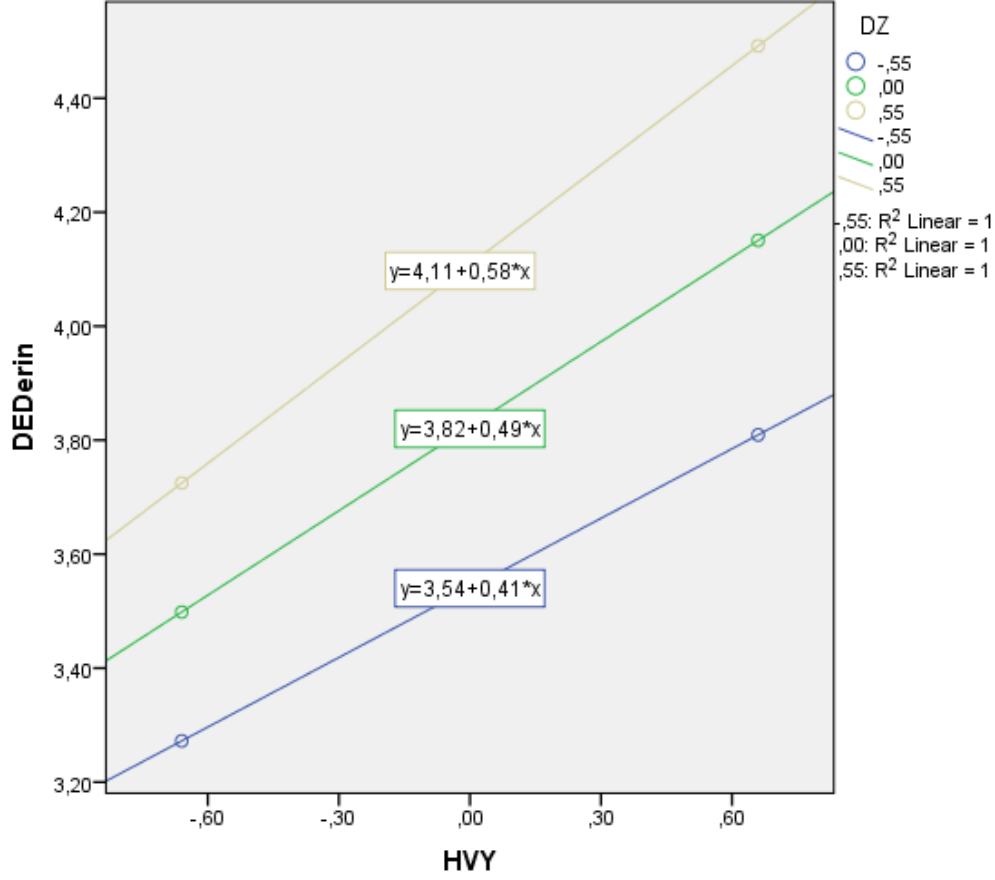
Analizler sonucunda, duygusal zekânın ve alt boyutlarının yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Duygusal zekâ ve duygusal emek (derin ve yüzeysel davranış) ile ilgili daha önceki çalışmalar farklı sonuçlar göstermektedir. Mikolajczak ve diğerleri (2007) duygusal zekânın derin davranış ve yüzeysel davranış ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Austin ve diğerlerinin (2008) yapmış oldukları çalışmada, duygusal zekânın derin davranışla ilişkisi bulunamazken, yüzeysel davranışla negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tam tersine Yin ve diğerlerinin (2013) yapmış oldukları çalışmada, duygusal zekânın derin davranışı etkilediği ve yüzeysel davranışa etkisi olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Yazında şimdiye kadar yapılan çalışmalara genel olarak bakıldığında; duygusal zekânın derin davranışı ya hiç etkilemediği etkiliyorsa da pozitif yönde etkilediği veya yüzeysel davranışı ya hiç etkilemediği; etkiliyorsa da olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu veriler, çalışmanın duygusal zekâ ile ilgili sonucunun da yazınla uyumlu olduğunu göstermektedir.

### **5.1.2. Düzenleyici İlişkilere İlişkin Sonuçlar**

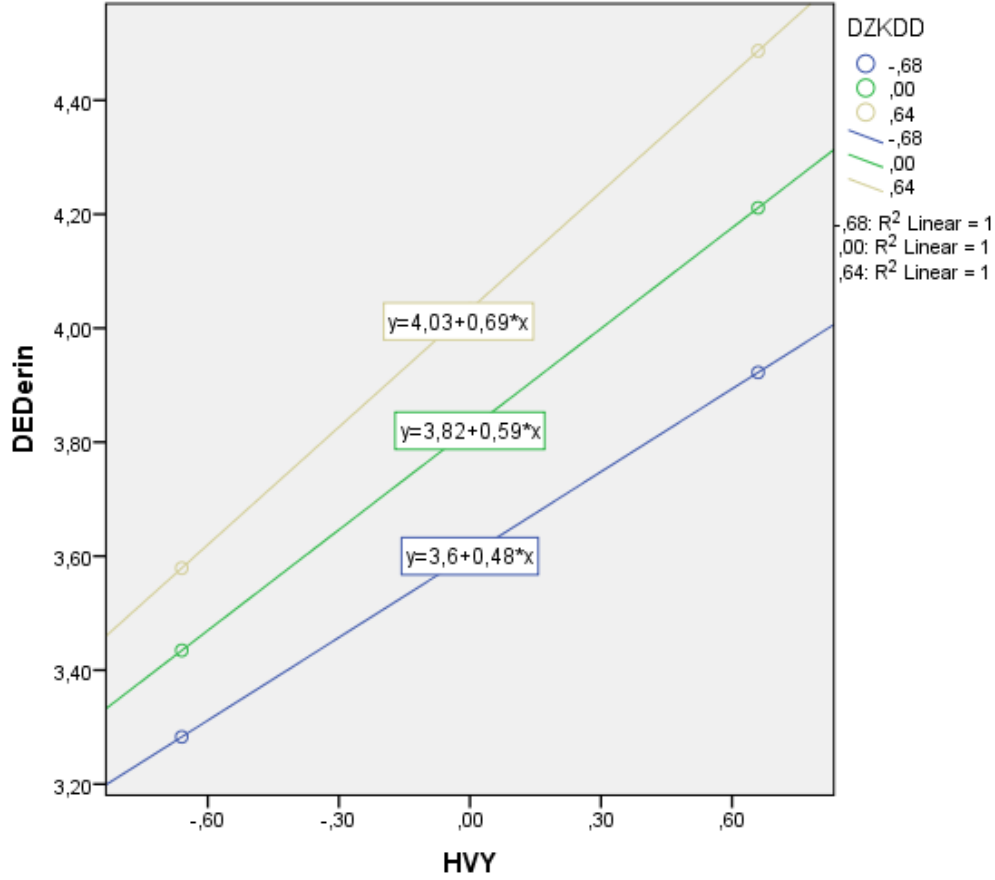
Yapılan analizler neticesinde, işgörenlerin kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlıklarının derin davranışa etkisinde, duygusal zekânın düzenleyici etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet verme yatkınlığının yüzeysel davranışa etkisinde ise duygusal zekânın düzenleyici etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet verme yatkınlığı artış gösterdiğinde, yüzeysel davranışta artış meydana gelmesine rağmen; duygusal zekânın düşük veya yüksek olmasının bu artışa bir etkisi olmamaktadır. Tam aksine hizmet verme yatkınlığının artışı ile derin davranış da artmakta ve bu artışa ilave olarak işgörenin duygusal zekâsının da yükselmesiyle derin davranışın artışı pozitif yönde anlamlı bir fazladan artış yapmaktadır.

Duygusal zekâ ve hizmet verme yatkınlığı etkileşiminin derin davranış üzerindeki etkisini daha iyi anlayabilmek için, değişkenler arasındaki ilişkiler grafiğe dökülmüştür. Şekil 20’de sunulan grafikten görüldüğü gibi, hizmet verme yatkınlığının derin davranış üzerindeki etkisi, duygusal zekânın yüksek olduğu işgörenlerde daha yüksektir. Ayrıca duygusal zekânın düzenleyici etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için, basit eğim analizi de yapılmıştır (Aiken ve West, 1991, 44 aktaran Bolat ve diğerleri, 2016). Yapılan analizler (Hayes, 2013), hizmet verme yatkınlığının derin davranış üzerindeki etkisinin, yüksek duygusal zekâyâ sahip işgörenlerde ( $B = 0,581$ ,  $p < 0,01$ ) ( $y=4,11+0,58*x$ ), düşük duygusal zekâyâ sahip işgörelere ( $B = 0,407$ ,  $p < 0,01$ ) ( $y=3,54+0,41*x$ ) göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.



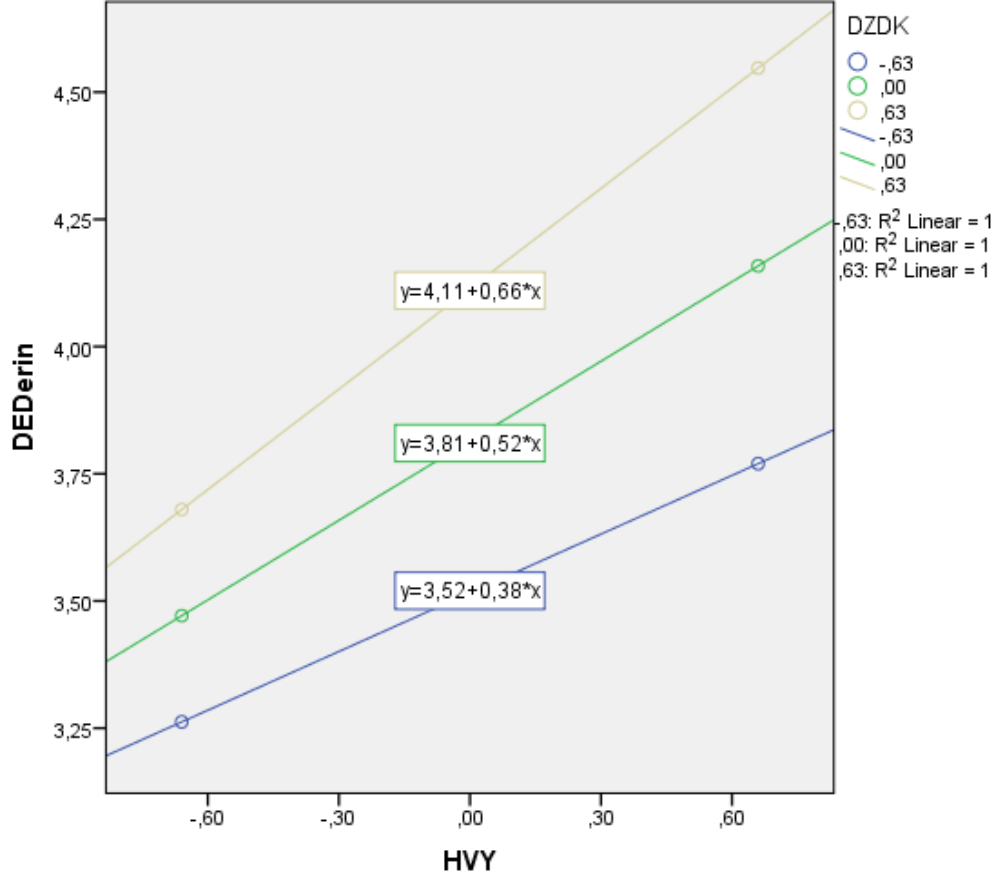
Şekil 20. Duygusal Zekâ ve HVY Etkileşiminin Eğim Grafiği

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan kendi duygularını değerlendirme ve hizmet verme yatkınlığı etkileşiminin derin davranış üzerindeki etkisini daha iyi anlayabilmek için, değişkenler arasındaki ilişkiler grafiğe dökülmüştür. Şekil 21’de sunulan grafikten görüldüğü gibi, hizmet verme yatkınlığının derin davranış üzerindeki etkisi, kendi duygularını değerlendirme yeteneği yüksek olan işgörenlerde daha yüksektir. Ayrıca kendi duygularını değerlendirmenin düzenleyici etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için, basit eğim analizi de yapılmıştır (Aiken ve West, 1991, 44 aktaran Bolat ve diğerleri, 2016). Yapılan analizler (Hayes, 2013), hizmet verme yatkınlığının derin davranış üzerindeki etkisinin, kendi duygularını değerlendirme yeteneği yüksek işgörenlerde ( $B = 0,687$ ,  $p < 0,01$ ) ( $y = 4,03 + 0,69 \cdot x$ ), kendi duygularını değerlendirme yeteneği düşük işgörelere ( $B = 0,484$ ,  $p < 0,01$ ) ( $y = 3,6 + 0,48 \cdot x$ ) göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.



Şekil 21. Kendi Duygularını Değerlendirme ve HVY Etkileşiminin Eğim Grafiği

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguların kullanılması ve hizmet verme yatkınlığı etkileşiminin derin davranış üzerindeki etkisini daha iyi anlayabilmek için, değişkenler arasındaki ilişkiler grafiğe dökülmüştür. Şekil 22’de sunulan grafikten görüldüğü gibi, hizmet verme yatkınlığının derin davranış üzerindeki etkisi, duyguların kullanılması yeteneği yüksek olan işgörenlerde daha yüksektir. Ayrıca duyguların kullanılması boyutunun düzenleyici etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için, basit eğim analizi de yapılmıştır (Aiken ve West, 1991, 44 aktaran Bolat ve diğerleri, 2016). Yapılan analizler (Hayes, 2013), hizmet verme yatkınlığının derin davranış üzerindeki etkisinin, duyguların kullanılması yeteneği yüksek işgörenlerde ( $B = 0,657$ ,  $p < 0,01$ ) ( $y=4,11+0,66*x$ ), duyguların kullanılması yeteneği düşük işgörelere ( $B = 0,384$ ,  $p < 0,01$ ) ( $y=3,52+0,38*x$ ) göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.



Şekil 22. Duyguların Kullanılması ve HVY Etkileşiminin Eğim Grafiği

Raman ve diğerleri (2016, 35) kişilik özellikleri işgörenlerin duygusal zekâlarını ve duygusal emek davranışlarını etkilediğini ve duygusal zekânın da duygusal emeği etkilediğini belirtmişlerdir. Hizmet verme yatkınlığının bir kişilik özelliği olmasından dolayı, çalışmanın sonucu Raman ve diğerleri (2016, 35) tarafından ifade edilen fikri desteklemektedir. Singh'e (2012, 13) göre duygusal zekâ, hizmet verme yatkınlığını artırmaya yardımcı olup, işgörenlerin tutum ve davranışlarını geliştirebilmektedir. Lee ve Ok (2015, 444) özellikle konaklama sektöründe duygusal zekânın duygusal emek tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkileyen bir faktör olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışma sonuçları -duygusal zekânın derin davranışa etki etmesi ve yüzeysel davranışa etki etmemesi- yazın ile uyumludur. Ayrıca bu çalışma sonuçları yazının desteklenmesi açısından önem kazanmaktadır.

## 5.2. Öneriler

Bu çalışma doğrultusunda öneriler bölümü, uygulayıcılara yönelik ve araştırmacılara yönelik öneriler olarak ele alınmıştır.

### 5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

Yüksek hizmet kalitesi müşteri memnuniyetini artırmakta ve işletmeler için uzun vadede pazar payının ve gelirlerin artmasına etki etmektedir. Yönetimsel açıdan bakıldığında işletmelerin nihai hedefi, müşterileri etkilemek ve elde tutmaktır. Konaklama sektöründe yeni müşteri kazanmak, halihazırdaki müşteriyi elde tutmaktan çok daha maliyetlidir (Bowen ve Basch, 1994 aktaran Kim H. J., 2011, 620). Duygusal zekâ kavramının ilk olarak ortaya çıktığı dönemde yapılan çalışmalarda, duygusal zekânın, müşterilerin aldıkları hizmetin kalitesine etkisinin olmadığı öne sürülmekteydi (Bhowmick ve Mulla, 2016, 47). Fakat günümüzde yapılan çalışmalar, duygusal zekânın işyerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir. Bu çalışma sonucunda da duygusal zekânın derin davranış gösterilmesine etki ettiği sonucuna ulaşılmış olup; duygusal zekânın işyerinde olumlu etkilerinin olduğu söylenebilir. Anaza ve diğerleri (2016, 1486) derin davranışın müşteriye odaklanmaya zarar vermediği gibi aksine, odaklanmayı artırdığını ifade etmişlerdir. Böylelikle duygusal zekânın hizmet kalitesine de dolaylı olarak önemli katkı sağladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Singh (2012, 7) hizmet işletmelerinin duygusal zekâsı yüksek işgörenleri çalıştırmaları yönünde bir değişime gitmelerinin gerektiğini ve bunun da müşterilerin hizmet kalitesi beklentilerini karşılayan tutum ve davranışların gelişmesine yardımcı olacağını belirtmiştir. Bu çalışma sonuçları da, Singh (2012) tarafından belirtilen hususları desteklemektedir.

İşgörenin örgütsel bir talep karşısında enerjisinin istemsiz olarak başka bir alana kayması olarak tanımlanabilecek örgütsel stres iki farklı yapıdan oluşmaktadır. Pozitif strese neden olarak; iş zorlukları, sosyal ağ, motivasyon ve ilerleme fırsatları; negatif stres ise, genellikle zarar verici ve gerçek şoklara sebep olabilecek ve devamsızlığı etkileyip, insan ilişkilerinin zayıflamasına ve düşük performansa sebep olabilecektir (Dusek, 2014, 18). Yüzeysel davranış ile ilgili yapılan çalışmalar, bu davranışın, duygusal tükenme ve stres ile pozitif yönde ilişkili bir davranış olduğunu göstermektedir

(Brotheridge ve Grandey, 2002; Gill, 2014, 33; Guy ve diğeri, 2008, 109; Mikolajczak ve diğeri, 2007, 1108). Yüzeysel davranış, derin davranış ile kıyaslandığında, derin davranıştan daha fazla strese sebep olmaktadır (Grandey, 2003; Beal ve diğeri, 2006; Totterdell ve Holman, 2003; Joseph ve Newman, 2010, 57). Ayrıca araştırmalar, yüzeysel davranış vasıtasıyla duyguların bastırılması sonucunda müşterilerle işgörenler arasında daha az dostça ilişki ve birbirlerini daha az sevmeleri sonucuna neden olduğunu göstermektedir (Moon, 2011, 60). Yüzeysel davranış aynı zamanda hizmet performansı ile de negatif ilişkilidir. Çünkü müşteri, işgörenin doğal olmadığı yönünde bir algıya kapılmaktadır (Little L. M., 2007, 40). Yüzeysel davranışın, duygusal uyumu yüksek işgörenlerin başarısında da bir etkisi bulunmamaktadır (Lee H., 2010, 77). Yüzeysel davranışın aksine, derin davranış, müşterilerle sağlıklı iletişim ortamı sağlamaya olanak tanımasından dolayı, işgörenlerin, işe daha fazla bağlanmalarına yardımcı olmaktadır (Kruml ve Geddes, 2000; Newnham, 2017, 194). Grandey'e (2003) göre, işgörenlerden derin davranış uygulayanlar, yüzeysel davranış uygulayanlara göre daha içtendirler (Parajon, 2011, 20). Müşterilerin, kendilerine hizmet sunan işgörenlerden memnuniyet duymasında, gerçek davranışlar ve içtenlik çok önemli olmaktadır. Araştırmalar; müşterilerin gerçek davranış (derin davranış) algılarının tüm hizmet deneyiminden duydukları memnuniyet ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Gountas, Ewing ve Gountas, 2007). Ayrıca, yüzeysel davranış, işgörenlerin iş değiştirme niyetini artırırken, derin davranış iş değiştirme niyetini azaltmaktadır (Gangadharan, 2014, 171).

Yüzeysel davranış sonucunda görülen duygu durumu bozulmalarını, duygusal zekâ azaltmaktadır (Mikolajczak ve diğeri, 2009). Walsh ve diğeri (2015) duygusal zekâsı yüksek olanların, konaklama sektörünü kişisel yeteneklerini sergileyebilecekleri ideal bir ortam olarak gördükleri ve bu sektörde çalışma isteklerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunu destekler şekilde Wong ve Law (2002) yüksek seviye duygusal zekânın iş değiştirme niyeti ile negatif ilişkili olduğunu belirtmiştir (Trivellas ve diğeri, 2013, 703). İşgörenlerin kişilik özelliklerinin, iş ortamı ile uyumlu olması durumunda, iş tatmini artmakta ve işgücü devri azalmaktadır. Bu nedenle, duygusal zekâyâ benzer şekilde kişilik özelliği olarak hizmet vermeye yatkın işgörenler,



konaklama sektörü ile ilgili işlere daha uyumlu olmakta ve bu sektörde daha uzun süre kalma eğiliminde olmaktadır (Teng ve Barrows, 2009, 1421).

Yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı, konaklama sektörü insan kaynakları bölümlerinin, işgören alımlarında, duygusal zekâ, hizmet verme yatkınlığı, duygusal emek, estetik emek vb. kişilik özelliklerine sahip işgörenleri işe alabilmek için daha seçici olmaları gerekmektedir. Bazı işgörenler, işyerinin beklentilerine ve kişiler arası etkileşime doğal olarak yatkın olduklarından, işlerinde daha rahat ve mutlu olabilirken, bazıları, işyerinin beklentilerine doğal uyum gösteremediğinden dolayı rahatsız ve mutsuz olabilmektedir (Deniz, 2016, 286; Kuslivan ve diğerleri, 2010, 194). Bu nedenle, hizmet sektöründe işgören alımlarında, müşterilerle yüzyüze iletişim içinde çalışması düşünülen adayların, duygusal zekâ ve bilişsel yeteneklerine ilave olarak bireysel hizmet verme yatkınlıklarının da değerlendirmelere dahil edilmesi çok önemlidir (Kuslivan ve diğerleri, 2010, 196). Hizmet vermeye yatkın işgörenlerin işe alınması işletmeler açısından büyük faydalar sağlayabilecektir. Çünkü hizmet verme yatkınlığı yüksek işgörenlerin işyerine daha iyi bir iş uyumu sağlaması beklenmektedir (Yoo, 2016, 1009). Hizmet vermeye yatkın bireylerin seçilmesi, çabuk öğrenen ve bu hizmeti vermeye çalışanların işletmeye kazandırılmasını sağlayacaktır (Kuslivan ve Eren, 2011, 140). İnsan kaynakları birimleri açısından, personel seçimi esnasında, davranışsal soruları da içeren iyi tasarlanmış kişilik testleri ile en uygun kişiyi işe almak bu açıdan çok önemli olmaktadır (Kim ve diğerleri, 2017, 11). Bu çalışma kapsamında, duygusal zekânın derin davranış pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. İşletmeler tarafından, işe alınacak personelin özellikle duygusal zekâ seviyesini ölçecek kişilik testlerinin yapılması ve duygusal zekâ seviyesi yüksek kişilerin işe alınması, işletmenin verimliliğine ve karlılığına olumlu etki sağlayabilecektir. Başarılı insan kaynakları uygulamaları, doğru kişiyi işe almakla başlar. Duygusal emek yazını derin davranış gösteren kişilerin kişilik profilini açıklamaktadır. Dışadönüklük ve uyumluluk gibi pozitif kişilik özellikleri ve duygusal zekâ, derin davranış ile etkileşim göstermektedir (Lee ve Ok, 2012). Yoo (2016) tarafından yapılan çalışma sonucunda, bireysel hizmet verme yatkınlığının yüzeysel davranışın negatif etkilerini azaltmada kritik önem gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple işgören alımlarında, duygusal zekâ seviyesini ölçen kişilik testlerine ek olarak

hizmet verme yatkınlığının da ölçülmesine önem vermeleri gerekmektedir. Son yıllarda birçok işletmenin, hizmet verme yatkınlık seviyesi yüksek bireyleri işe almaya önem vermeye başladığı görülmektedir (Carragher, Parnell ve Spillan, 2009, 253).

İşletmeler açısından işgören seçimi kilit öneme sahip olmasına rağmen, daha önce işletmeye girmiş işgören için eğitim ile bu sorun çözülebilir. Jeon (2016, 364) bu konuda, işgörenlerin duygusal zekâlarının geliştirilmesinin, işletmeler için temel hedef olması gerektiğini belirtmiş, işgörenlerin seçiminde duygusal zekâsı yüksek işgörenlerin tercih edilmesinin, duygusal zekâ ile ilgili eğitim maliyetlerini düşürerek işletmeye ekonomik katkısının da olacağını belirtmiştir. Ayrıca, yazar duygusal zekâ ve hizmet verme yatkınlığının, insan kaynakları seçimine ve eğitime dahil edilmesinin, işletmeler açısından birçok açıdan fayda sağlayacağını belirtmiştir (Walsh ve diğerleri, 2015, 377; Yen ve diğerleri, 2016, 310). Birçok çalışmada, duygusal zekâsı yüksek işgörenlerin işe alınmasına ek olarak, halihazırda çalışmakta olan işgörenlerin de duygusal zekâ seviyelerinin eğitim programlarıyla artırılacağı belirtilmiştir (Groves ve diğerleri, 2008; Slaski ve Cartwright, 2003; Taylor, 2002; Lee ve Ok, 2015, 459). Newnham (2017, 209) yapmış olduğu çalışma sonucunda, duygusal emek gösteren kişilerin, kişilik özeliği olarak dışa dönük olanların, duygusal zekâları yüksek olanların, duygularını rahatlıkla ifade edebilenlerin, pozitif etki yaratabilenlerin ve hizmet vermeye yatkın olanların işe alınmasının ve işe alındıktan sonra bu konularda eğitime tabi tutulmasının çoğu işgörende duygusal emeğin negatif etkilerinin azaltılmasına ve hatta faydasının artırılmasına yardımcı olabileceği yönünde öneride bulunmuştur (Newnham, 2017, 209).

Bazı araştırmacılar duygusal zekâ ve hizmet verme yatkınlığı konusunda verilen eğitime ilave duygusal emek ile ilgili eğitimlerin de verilebileceğini ifade etmişlerdir. Örneğin; Bennett (2014, 58) bazı eğitim programlarıyla işgörelere yüzeysel davranıştan ziyade derin davranışın nasıl gösterilmesi gerektiği ile ilgili yardımcı olunabileceğini belirtmiştir. Newnham (2017, 208) işgörenlerin, duygusal emek konusunda eğitim aldıklarında, işgörelere duygularını yönetmede olumlu etki yaratabileceğini, böylelikle işletmenin çıktılarını olumlu yönde etkileyebileceğini, bu tür eğitim faaliyetlerinin, işgörenlerin istekliliğini, işletmenin hedeflerine yönelik tutumlarını ve kurumsal değerlere bağlılıklarını artıracığını belirtmiştir.

İşgörenlerin, duygusal tükenme ve mutsuz olması durumunda hizmet sabotajı gündeme gelebilmektedir. Hizmet sabotajı, işgörenin bilinçli olarak hata yaparak, işi yavaşlatması ve meşru hakkını gasp etmesidir. Hizmet sabotajının sonucunda da müşteri memnuniyetsizliği ve şikayeti ortaya çıkmaktadır (Chi ve Grandey, 2016, 3). Duygusal tükenme, mutsuz olma gibi durumlar genellikle yüzeysel davranış sonucunda ortaya çıkmaktadır. Duygusal zekânın artırılması, işgörenlerin duygusal emek davranışları ile duygusal tükenmeyi daha iyi yönetebilmelerine olanak tanımaktadır (Raman ve diğerleri, 2016, 35). Bu nedenle konklama hizmet işletmelerinin duygusal açıdan zeki işgörenleri elinde tutması gerekmektedir (Lee ve Ok, 2015, 449). İşgörenlerin hizmet verme yatkınlığının, faydalı derin davranış ve yıkıcı yüzeysel davranışa etkileri duygusal emek açısından önemli bir hususdur (Yoo, 2016, 1010). Derin davranış, iş performansının artmasına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Bu nedenle işgörenlerin derin davranış göstermelerinin olanaklar ölçüsünde teşvik edilmesi faydalı olacaktır (Wang ve diğerleri, 2016, 810). İşgörenlerin müşterilerle yoğun ve sık etkileşimi esnasında derin davranışın, yüzeysel davranışa göre, duygusal ve psikolojik yönden daha az bunaltıcı ve bezdirici olacağı önerilmektedir. Derin davranış gösteren işgörenler, tüm dikkat ve enerjisini müşteriye verebilirken, yüzeysel davranışta tüm dikkat ve enerjilerini, duyguların düzenlenmesine, sahte duyguların gösterilmesine ve istenmeyen duyguların bastırılmasına vermektedirler (Anaza ve diğerleri, 2016, 1474). Derin davranış, içsel duyguların değiştirilmesi ile ilgili olmasından dolayı, bu davranışta duygular içten ve samimi olmaktadır (Msiska, Smith ve Fawcett, 2014, 44). Derin davranış, yüzeysel davranışın aksine sağlığa olumlu yönde etki etmektedir (Bhowmick ve Mulla, 2016, 48). Bu çalışma sonuçları doğrultusunda işgörenlerin derin davranış göstermelerinin teşvik edilmesi işgörenlerin duygusal zekâ seviyesinin artırılması ile mümkün olabilecektir.

### **5.2.2. Araştırmacılara Öneriler**

Bu çalışma kapsamında zaman ve maliyet kısıtından dolayı uygulama, sadece Kuşadası'nda faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerle sınırlandırılmıştır. Bunun da geneli yansıtmada sorun teşkil edebileceği, bu sebeple gelecek çalışmalarda aynı modelin farklı bölgelerde ve sektörlerde uygulanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmalarda duygusal emek davranışları genellikle, işgörenlerin müşterilere karşı göstermiş oldukları olumlu davranışlar olarak ele alınmaktadır. Ancak servis elemanlığı, hosteslik, hemşirelik vb. mesleklerde, işgörenlerin güleryüzlü ve mutlu bir davranış sergilemesi gerekirken; cenaze hizmetleri, infaz memuru, polis vb. alanlarda çalışan işgörenlerin tam aksine üzüntülü, sert, katı bir davranış sergilemesi gerekmektedir (Bhowmick ve Mulla, 2016, 49; Bhowmick ve Mulla, 2016, 49; Oğuz ve Özkul, 2016, 133). Araştırmalarda duygusal emek davranışlarının, özellikle derin davranışın gülümseme, neşeli olma vb. yönüne rağmen, bazı araştırmalarda duygusal emek davranışlarının üzüntülü, kasvetli yönünü ele almışlardır. Bazı araştırmacılar, duygusal emeğin negatif yönünden dolayı duygusal gösterim kurallarının yok edildiğini ileri sürmüşlerdir. Bu keskin karşılıktan ötürü duygusal emeğe pozitif veya negatif etkisi olan uyumlu ve kabul edilmiş bir uyarılama olmadığı görülebilmektedir (Moreo, 2016, 22). Yazında duygusal emek ile ilgili araştırmalar son yıllarda çok fazla olmasına rağmen bu meslek grupları ile ilgili araştırmalar kısıtlıdır. Bu tür meslek gruplarında, çalışanların negatif gösterim kurallarını içselleştirmek için derin davranış göstermeleri, agresiflik, kendine zarar verme, depresyon, intihar vb. ciddi sorunlara sebep olabilmektedir. Bu meslek gruplarında, negatif duyguların içselleştirmeden, maske takar gibi yüzeysel davranışta bulunması insanın doğası gereği daha uygun bir strateji olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, bu meslek gruplarında, derin davranış yerine yüzeysel davranış gösterilmesi daha faydalı olmaktadır (Bhowmick ve Mulla, 2016, 49). Gelecek araştırmalarda bu çalışmada uygulanan modelin farklı meslek gruplarına da uygulanarak, duygusal emek davranışlarında, duygusal zekânın ve hizmet verme yetkinliğinin etkisi ile ilgili farklı sonuçların elde edilmesi ve duygusal zekâ, hizmet verme yetkinliği ve duygusal emek kavramları arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Kültürün, duygusal gösterimde ve duyguların algılanmasında kritik rolü bulunmaktadır (Li ve diğerleri, 2016, 2). Yazında, duygusal emeğin öncülü olarak kültürün etkisi ile ilgili çok fazla çalışma bulunmamaktadır (Newnham, 2017, 195). Jayawardhena ve Farrell (2011, 17) gelecek çalışmalarda kültürel olarak farklı pazarlarda araştırma yapılması ve işgörenlerin davranışlarına etki eden öncüllerin mümkün olduğunca araştırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Tungtakanpoung ve Wyatt

(2013), Thai Havayolları uçuş ekibinin, manevi ve kültürel değerlere verdikleri önemden dolayı, yüzeysel davranıştan daha fazla derin davranış gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır aktaran (Jeon, 2016, 349). Gelecek çalışmalarda, duygusal emeğin gösterilmesinde duygusal zekâ, hizmet verme yatkınlığı vb. kişilik özellikleri ile birlikte kültürel etkileri de ele alan model vasıtasıyla daha ayrıntılı bir çalışma yapılmasının yazına önemli katkısının olacağı değerlendirilmektedir.

Hizmet verme yatkınlığı ile ilgili olarak yapılan yazınsal çalışmalarda; sağlık hizmetlerine (Fausz, 1994; Eren ve Ayas, 2012, 157; Clark ve Mount, 2006; Yoon, Choi, ve Park, 2007) araç kiralama hizmetlerine (Cherbakov, Galambos, Harishankar, Kalyana ve Rackham, 2005) bankacılık sektörüne (Lynn, Lytle ve Bobek, 2000; Donovan D. T., 1999; Schneider, Parkington ve Buxton, 1980; Lytle ve Timmerman, 2006; Liang, Tseng, ve Lee, 2010) genel hizmet işletmelerine (Urban, 2009) restoran hizmetlerine (Kim ve diğerleri, 2005) konaklama ve turizm sektörüne (Gonzalez ve Garazo, 2006; Jung ve Yoon, 2013, 9). odaklanıldığı görülmektedir. Hizmet verme yatkınlığı konusunda haberleşme çağrı merkezlerinde yapılan çalışmaların çok az olduğu ve bu çalışmalarda da genellikle örgütsel düzeyde (Urban, 2009, 74) ele alındığı görülmektedir. Çağrı merkezlerinin son yıllarda her alanda yaygınlaşmasından ve iletişimin bu alanda önemli bir yer tutmasından dolayı çalışma kapsamında uygulanan araştırma modelinin, bu tür alanlara uygulanmasının duygusal emek kavramının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

“Müşteri her zaman haklıdır” sloganını benimseyen işletmelerde, yöneticileri ve işgörenleri duygusal açıdan zor durumda bırakan olaylar yaşanabilmektedir. Duygusal stress gibi durumlarla karşılaştıklarında, yöneticilerin, işgörenleri motive etmeleri ve işgörenlerin de gülümseme ile hizmet etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, hem yöneticilerin hem de işgörenlerin, duygusal emek davranışı göstermesi beklenmektedir (Gardner ve diğerleri ve Hunt, 2009; Turgut ve diğerleri, 2016, 85). Gelecek çalışmalarda yöneticiler ve işgörenlerin, hizmet verme yatkınlığı, duygusal zekâ ve duygusal emeklerinin kıyaslanması üzerinde çalışmaların yapılmasının, yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Argyris (1957), işgörenlerin davranışlarının işgören ile işletme arasındaki etkileşimden kaynaklandığını, benzer şekilde Pervin (1980), işgörenlerin tutum ve davranışlarının işletme ve işgören arasındaki iletişimin uygun ve uyumlu olmasına bağlı olduğunu öne sürmüştür (aktaran Jung ve Yoon, 2013, 10). Örgütsel hizmet verme yetkinliği uygulamaları ile bireysel hizmet verme yetkinliği arasında pozitif yönde ortak alanlar bulunmaktadır (Saura ve diğerleri, 2005, 499; Gebauer ve diğerleri, 2010, 106). Bununla ilgili bazı araştırmacılar, işgörenlerle müşteriler arasındaki etkileşimin işletmedeki örgütsel hizmet verme yetkinliği gibi görünmeyen süreçler ve sistemlerden pozitif yönde etkilendiğini öne sürmüşlerdir (Caemmerer ve Wilson, 2011, 356). Bazı araştırmalarda ise işletmelerin, örgütsel düzeyde hizmet vermeye yetkin olduklarını ifade edebilecekleri, fakat gerçekte hizmet verme yetkinliğinin işletmede çalışan işgörenlerinin düşüncelerinin ve tutumlarının yansımaları olduğu belirtilmiştir (Popli ve Rizvi, 2015, 60). Bu nedenle gelecek çalışmalarda, örgütsel hizmet verme yetkinliği uygulamalarının bireysel hizmet verme yetkinliği üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalar yapılması yazına katkı sağlayacaktır.

Akesson ve diğerleri (2008) hizmet verme yetkinliği uygulamalarının sadece sivil işletmelerde değil kamu hizmetlerinde de uygulanmasının uygun olacağını belirtmiştir (Urban, 2009, 74). Bu çalışma kapsamında sivil işletmeler tercih edilmiştir. Gelecek çalışmalarda hizmet verme yetkinliğinin duygusal emek davranışına etkisinde duygusal zekânın rolü konusunda kamu alanında faaliyet gösteren hizmet işletmelerinde de araştırma yapılmasının veya kamu ve özel sektör kıyaslamalı çalışmaların yapılması yazına katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Allen, J., Pugh, S., Grandey, A., and Groth, M. (2010). Following Display Rules in Good or Bad Faith?: Customer Orientation as a Moderator of the Display Rule-Emotional Labor Relationship. *Psychology Faculty Publications*, 23(2), 1-15.
- Adams, L. A. (2013). *Utilization of Emotional Intelligence Traits By Public School Superintendents in the State of Arkansa* Arkansas: University of Arkansas.
- Agbolouv, K. (2011). *Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction: A Correlational Analyses of A Retail Organization*. Arizona: University of Phoenix.
- Akan, Ş. (2014). *Obsesif Kompulsif Bozukluk ve Depresyon Tanısı Ala Kişilerde Duygu Düzenleme Süreçlerinin Gross'un Süreç Modeline Göre İncelenmesi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Akesson, M., Skalen, P., and Edvardsson, B. (2008). E-government and service orientation: gaps between theory and practice. *International Journal of Public Sector Management*, 21(1), 74-92.
- Akhmetova, J., Kim, A., and Harnisch, D. (2014). Using mixed methods to study Emotional Intelligence and Teaching Competencies in higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 516-521.
- Alavinia, P., and Alikhani, M. A. (2014). Willingness to Communicate Reappraised in the Light of Emotional Intelligence and Gender Difference. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143-152.
- Alge, B., Gresham, M., Heneman, R., Fox, J., and McMasters, R. (2002). Measuring Customer Service Orientation Using A Measure of Interpersonal Skills: A Preliminary Test in A Public Service Organization. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 467-476.
- Alkozei, A., Schwab, Z., and Killgore, W. (2016). The Role of Emotional Intelligence During an Emotionally Difficult Decision-Making Task. *Nonverbal Behav*, 39-54.

- Aluja, A., Blanch, A., and Petrides, K. (2016). Psychometric properties of the Catalan version of the Trait Emotional Intelligence (TEIQue): Comparison between Catalan and English data. *Personality and Individual Differences*, 133-138.
- Anaza, N., Nowlin, E., and Wu, G. J. (2016). Staying engaged on the job: The role of emotional labor, job resources, and customer orientation. *European Journal of Marketing*, 50(7/8), 1470-1492.
- Anderson, L. (2014). *"There Goes Another Little Chip of Your Heart": Exploring The Intersections of Communication, Emotional Labor And Age*. Indiana: Purdue University.
- Armstrong, E. (2015). *A Study on the Relationship Between Emotional Intelligence and Mental Illness Stigma*. Minnesota: Walden University.
- Ashforth, B., and Humphrey, R. (1993). Emotional labor in service roles: The Influence of Identity. *Academy of Management*, 18(1), 88-115.
- Atila, G. (2012). *Hastanelerde Duygusal Zekâ Hasta Memnuniyeti İlişkisi: Isparta İl Merkezi Örneği*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Austin, E., and Vahle, N. (2016). Associations of the Managing the Emotions of Others Scale (MEOS) with HEXACO personality and with trait emotional intelligence at the factor and facet level. *Personality and Individual Differences*, 348-353.
- Austin, E., Dore, T., and O'Donovan, K. (2008). Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences*, 679-688.
- Ayas, N. (2014). *Hizmet Odaklılığın Çalışanların İş Sonuçları ve Örgütsel Performansa Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Azimkhani, A. (2014). *Genç ve Yetişkin Kayakçılarda Zihinsel Beceri, Duygusal Zekâ ve Yarışma Kaygısı Arasındaki İlişkisini İncelenmesi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Babakus, E., Yavas, U., and Ashill, N. (2009). The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand–Burnout–Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective. *Journal of Retailing*, 480-492.
- Bachman, J., Stein, S., Campbell, K., and Sitarenios, G. (2000). Emotional Intelligence in the Collection of Debt. *International Journal Of Selection and Assessment*, 8(3), 176-182.



- Bağcı, Z., ve Bursalı, Y. M. (2015). Duygusal Emeğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(10), 69-90.
- Baptiste, D. J. (2014). *The Relationship Between The Emotional Intelligence of Hiring Managers and The Performance of Those They Hire*. Minnesota: Capella University.
- Baron, R., and Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bar-On, R., and Parker, J. (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. San Francisco: A Wiley Company.
- Barrich, M., and Mount, M. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta Analysis. *Personnel Psychology*, 1-26.
- Bartock, A. L. (2013). *Fight or Flight, Stay or Leave: The relationship Between Emotional Intelligene and Voluntary Turnover*. Phoenix: University of Phoenix.
- Basım, H., Beğenirbaş, M., ve Yalçın, R. C. (2013). Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi: Duygusal Emeğin Aracılık Rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1477-1496.
- Basım, N., ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.
- Başoda, A. (2012). *Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi.
- Batnitzky, A., and McDowell, L. (2011). Migration, nursing, institutional discrimination and emotional/affective labour: ethnicity and labour stratification in the UK National Health Service. *Social and Cultural Geography*, 12(2), 181-201.
- Baya, D., Mendoza, R., Paino, S., and Matos, M. (2017). Perceived emotional intelligence as a predictor of depressive symptoms during mid-adolescence: A two-year longitudinal study on gender difference. *Personality and Individual Differences*, 104(2017), 303-312.
- Baydoun, R., Rose, D., and Emperado, T. (2001). Measuring Customer Service Orientation: An Examination of the Validity of The Customer Service Profile. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 605-620.

- Beal, D., Trougakos, J., Weiss, H., and Green, (2006). Episodic Processes in Emotional Labor: Perceptions of Affective Delivery and Regulation Strategie. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1053-1065.
- Beğenirbaş, M., ve Meydan, C. H. (2012). Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.
- Bennett, D. (2011). *Examining the Relationship Between Emotional Intelligence of Managers and Organizational Commitment of Subordinate*. Arizona: Northcentral University.
- Bennett, J. (2014). *The Impact of Emotional Labor and Dissonance on Job Satisfaction Upon Criminal Case Manager*. New Castle: Wilmington University.
- Bettencourt, L., Gwinner, K., and Meuter, M. (2001). A comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service Oriented Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Bhowmick, S., and Mulla, Z. (2016). Emotional labour of policing: Does authenticity play a role? *International Journal of Police Science and Management*, 18(1), 47-60.
- Bitmiş, M., and Ergeneli, A. (2014). Emotional Intelligence: Reassessing the construct validity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15(2), 1090-1094.
- Bolat, T., Bolat, O., ve Yüksel, M. (2016). Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36-1), 75-104.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O., Yüksel, M., Katı, Y., ve Kinter, O. (2016). Vekalet Kuramı Bakış Açısıyla Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Nepotizm İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36-1), 105-132.
- Bowen, P., Pilkington, A., and Rose, R. (2016). The Relationship Between Emotional Intelligence and Well-Being in Academic Employee. *International Journal of Social Science Studies*, 4(5), 1-9.
- Brady, M., and Cronin, J. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Percieved Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Brotheridge, C. (2006). The Role of Emotional Intelligence and Other Individual Difference Variables in Predicting Emotional Labor Relative to Situational Demand. *Psicothema*, 18(supl.), 139-144.

- Brotheridge, C., and Lee, R. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Brotheridge, C., and Grandey, A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brown, E. L. (2011). *Emotion Matters: Exploring The Emotional Labor of Teaching*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, T., and Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Rating. *Journal of Marketing Research*, 39, 110-119.
- Buckner, J. (2012). *Emotional Labor and Authentic Leadership*. Louisiana: Louisiana Tech University.
- Cabello, R., Sorrel, M., Pinto, I., Extremera, N., and Berrocal, P. (2016). Age and Gender Differences in Ability Emotional Intelligence in Adults: A Cross-Sectional Study. *Developmental Psychology*, 1486-1492.
- Caemmerer, B., and Wilson, A. (2011). An exploration of the service orientation discrepancy phenomenon in a public sector context. *The Service Industries Journal*, 355-370.
- Callahan, H. (2016). *Emotional Intelligence: A Leader's Impact on Productivity in a Distribution Environment*. Irvine, California: Brandman University.
- Calloway, J. D. (2010). *Performance Implications Of Emotional Intelligence And Transformational Leadership. Toward The Development Of A Self Efficacious Military Leader*. Minneapolis: Capella University.
- Carmeli, A., and Josman, Z. (2006). The Relationship Among Emotional Intelligence Task Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Human Performance*, 403-419.
- Carraher, S., and Parnell, J. (2008). Customer Service During Peak (In Season) and Nonpeak (Off Season) Times: A Multi Country (Austria, Switzerland, UK and USA) Examination of Entrepreneurial Tourist Focused Core Personnel. *International Journal of Entrepreneurship*, 39-56.
- Carraher, S., Parnell, J., and Spillan, J. (2009). Customer service-orientation of small retail business owners in Austria, The Czech Republic, Hungary, Latvia, Slovakia, and Slovenia. *Baltic Journal of Management*, 251-268.

- Cavelzani, A., Lee, I., Locatelli, V., Monti, G., and Villamira, M. (2003). Emotional Intelligence and Tourist Service. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 1-24.
- Ceyhun, S., ve Diker, O. (2016). Ankara İlinde Spor Sağlık Merkezi Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Hizmet Verme Yatkınlığı Üzerine Etkisi. *Niğde University Journal of Physical Education And Sport Sciences*, 100-110.
- Chamorro, T. P., Bennett, E., and Furnham, A. (2007). The happy personality: Mediation role of trait emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 1633-1639.
- Chang, H.-Y. (2011). *Restaurant Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effectson Employees' Intention to Leave*. Indiana: Purdue University.
- Chang, S.-J., Witteloostuijn, A., and Eden, L. (2010). From the Editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 178-184.
- Chatman, J. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firm. *Administrative Science Quarterly*, 459-484.
- Cherbakov, L., Galambos, G., Harishankar, R., Kalyana, S., and Rackham, G. (2005). Impact of service orientation at the business level. *IBM Systems Journal*, 653-668.
- Chi, N.-W., and Grandey, A. (2016). Emotional Labor Predicts Service Performance Depending on Activation and Inhibition Regulatory Fit. *Journal of Management*, 1-28.
- Chu, K. H.-L. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcome*. Blacksburg, Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Chu, K. H.-L., and Murrmann, (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*, 1181-1191.
- Clark, B., and Mount, J. (2006). Pharmacy Service Orientation: A measure of organizational culture in pharmacy practice site. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 110-128.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., and Aiken, L. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Science*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Collins, B. (2012). *The Emotional Intelligence Profile and Cognitive Measures of Nurse Anesthesia Students in the Southeastern United State*. Michigan: Andrews University.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Crosby, R. (2016). *Effect of Emotional Experiences on Emotional Intelligence Among U.Military Leader*. Minneapolis, Minnesota: Walden University.
- Çelik, H., ve Yılmaz, V. (2016). *Lisrel 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dahling, J., and Perez, L. (2010). Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategie. *Personality and Individual Differences*, 574-578.
- Davids, K. P. (2016). *Sine Qua Non: Emotional Intelligence as the Key Ingredient to Effective Principal Leadership*. Irvine, California: Brandman University.
- Demir, M. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zekâ, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Deniz, G. (2016). Kişilik ve Sosyalizasyonun Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Butik Otel Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27(2), 273-289.
- Dev, R., and Rahman, A. (2016). Influence of Emotional Intelligence as the Mediator Between Physical Activity and Mental Health (Distress) Among Malaysian University Student. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 492-500.
- DFE. (2017). *Department For Professional Employee*. [dpeaflcio.org: http://dpeaflcio.org/programs-publications/issue-fact-sheets/the-service-sector-projections-and-current-stats/](http://dpeaflcio.org/programs-publications/issue-fact-sheets/the-service-sector-projections-and-current-stats/) adresinden alınmıştır
- Diefendorff, J., Croyle, M., and Gosserand, R. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategie. *Journal of Vocational Behavior*, 339-357.
- Diefendorff, J., Erickson, R., Grandey, A., and Dahling, J. (2011). Emotional Display Rules as Work Unit Norms: A Multilevel Analysis of Emotional Labor Among Nurse. *Journal of Occupational Health Psychology*, 170-186.

- Dienhart, J., Gregoire, M., and Downey, R. (1991). Service Orientation of Restaurant Employee. *Hospitality Research Journal*, 421,429.
- Dijk, P., Smith, L., and Cooper, B. (2011). Are you for real? An evaluation of the relationship between emotional labour and visitor outcome. *Tourism Management*, 39-45.
- Dixit, V., Kaur, G., and Shanwal, V. (2017). Emotional Intelligence in Indian Folklore. *Integrated Journal of Social Sciences*, 1-8.
- Donavan, D. T. (1999). *Antecedents And Consequences Of The Contact Employee's Service Orientation: From Personality Traits to Service Behavior*Oklahoma: Oklahoma State University.
- Donavan, D., and Hocutt, M. (2001). Customer evaluation of service employee's customer orientation: extension and application. *Journal of Quality Management*, 293-306.
- Donavan, D., Brown, T., and Mowen, J. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Marketing*, 128-146.
- Drummond, H. A. (2014). *Trait Emotional Intelligence and Academic Engagement: An Investigation of Non-Academic Factors Related to Student Engagement and Persistence*. Toronto: University of Toronto.
- Dusek, G. (2014). *Comparative Analysis of Service Orientation and Service Climate In The United States and Russian Hotel Industrie*. Florida: Nova Southeastern University.
- Ekinci, Y., Dawes, P., and Massey, G. (2006). An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality service. *European Journal of Marketing*, 35-68.
- Elfenbein, H. A. (2006). Learning in Emotional Judgement Training and the Cross Cultural Understanding of Facial Expression. *Journal of Nonverbal Behavior*, 21-36.
- Ellis, A. C. (2010). *Exploring The Relationship of Emotional Intelligence and Conflict Management Style*Greensboro: The University of North Carolina.
- Ensey, C. (2012). *Avoiding The Slatter Slide: Examining The Relationship Between Emotional Labor and Counterproductive Work Behaviour*. San Diego: San Diego Alliant International University.

- Eren, D. (2007). *Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, S., ve Ayas, N. (2012). Hizmet Odaklılığın Kavramsal Çerçevesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 155-181.
- Eren, S., ve Ayas, N. (2015). Hizmet Odaklılığın Çalışanların Tutum ve Davranışlarına ve Örgütün Performansına Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 73-98.
- Erickson, R., and Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter? *Social Psychology Quarterly*, 146-163.
- Esfandiari, R., and Ekradi, E. (2014). Relationship between Iranian EFL learners' emotional intelligence and their performance on cloze test. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 435-444.
- Espinosa, A. (2016). Trait Emotional Intelligence, Self-Confidence and Valuation of Mathematics: Mediation and Moderated Mediation Analysis of Summer Versus Regular Semester Student. *International Journal of Teaching and Education*, 23-48.
- Essary, D. (2010). *Emotional Intelligence: An Investigation on the effect of Implementing Emotional Intelligence Competencies into Management Training of a Metropolitan Government Agency*. Capella University.
- Farnham, B. C. (2012). *Exploring Impacts of Emotional Intelligence, Gender and Tenure on Sales Performance Among Hospice Sales Professional*. Arizona: Northcentral University.
- Fausz, A. (1994). *Factors Related to Supervisory Ratings of Employees' Customer Service Orientation*. Knoxville: The University of Tennessee, Knoxville.
- Fay, C. (2011). *Gender Differences in Emotional Labor*. Texas: The University of Texas in Arlington.
- Ferguson, B. (2014). *The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Styles of African American Law Enforcement Executive*. Walden University.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th Edition b.). Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
- Fineman, (2000). *Emotion In Organization* London: SAGE Publications Ltd.

- Fineman, (2003). *Understanding Emotion at Work*. London: SAGE Publications Ltd.
- Fineman, (2008). *The Emotional Organization Passion and Power*. Singapore: Blackwell Publishing Ltd.
- Firat, A., Dholakia, N., and Venkatesh, A. (1995). Marketing in a postmodern world. *European Journal of Marketing*, 40-56.
- Fox, C. J. (2013). *Emotional Intelligence and Community Healthcare Productivity*. Mississippi: The University of Southern Mississippi.
- Frei, R., and McDaniel, M. (1998). Validity of Customer Service Measures in Personnel Selection: A Review of Criterion and Construct Evidence. *Human Performance*, 1-27.
- Frimpong, K. (2014). Service Orientation in Delivery: Perspectives From Employees, Customers, and Manager. *Services Marketing Quarterly*, 54-67.
- Frimpong, K., and Wilson, A. (2012). Measuring Service Orientation of Service Delivery Employee. *The 12th International Research Conference In Service Management* (1-23). France: Aix Marseille Universite.
- Gabriel, A. (2013). *Emotional Labor Within A Performance Episode: Understanding When and Why Employees Change Between Emotion Regulation Techniques With Customer*. Ohio: The University of Akron.
- Gangadharan, A. (2014). *Can I Smile with Spirit? Towards a Process Model Associating Workplace Spirituality and Emotional Labor*. Texas: University of Texas-Pan American.
- Garcia, M., Extremera, N., and Berrocal, P. (2015). The Factor Structure and Psychometric Properties of the Spanish Version of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test. *Psychological Assessment*, 1-11.
- Gardner, W., Fischer, D., and Hunt, J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 466-482.
- Gebauer, H., Edvardsson, B., and Bjurko, M. (2010). The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies. *Journal of Service Management*, 237-259.
- Gelderen, B., Konijn, E., and Bakker, A. (2016). Emotional labor among police officers: a diary study relating strain, emotional labor, and service performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.



- Gerald, G. R. (2010). *Effects of Emotional Intelligence on Teachers Retention*. Hammond, Louisiana: Southeastern Louisiana University.
- Gill, W. (2014). *A Hermeneutic Phenomenological Study Exploring the Emotional Labor Experiences of Clergy*. Texas: Windell C. Gill.
- Glomb, T., and Tews, M. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 1-23.
- Goldberg, L. (1990). An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychologists*, 1216-1229.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. United States: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working With Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). Emotional Intelligence, Issues in Paradigm Building. D. Goleman, and C. Cherniss içinde, *The Emotionally Intelligent Workplace* (13-26). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company.
- Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A. (2002). *Primal Leadership Realizing The Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harward Business School Press.
- Gonzalez, J. V., and Garazo, T. G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 23-50.
- Gountas, S., Ewing, M., and Gountas, J. (2007). Exploring consumers' responses to service providers' positive affective display. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 97-109.
- Grandey, A. (2000). Emotional Regulation in the Workplace. A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 95-110.
- Grandey, A. (2003). When "The Show Must Go On": Surface Acting and Deep Acting As Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *Academy of Management Journal*, 86-96.
- Gregory, C. (2016). *Relationship Between Emotional Intelligence and Servant Leadership in Banking*. Minniapolis: Walden University.

- Gross, J. (1998). Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 224-237.
- Gross, J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 271-299.
- Gross, J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequence. *Psychophysiology*, 281-291.
- Groth, M., Hennig, T. T., and Walsh, G. (2009). Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles Of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy. *Academy of Management Journal*, 958-974.
- Groves, K., McEnrue, M., and Shen, W. (2008). Developing and measuring the emotional intelligence of leader. *Journal of Management Development*, 225-250.
- Guillaume, P. (2015). *Permanent and Seasonal Employees: An Investigation of Differences in Percieved Organizational Support, Job Engagement and Dedication to Service Quality*. Iowa: St. Ambrose University.
- Guy, M., Newman, M., and Mastracci, (2008). *Emotional labor : putting the service in public service*. United States of America: M.E. Sharpe, Inc.
- Gwinner, K., Bitner, M., Brown, S., and Kumar, A. (2005). Service Customization Through Employee Adaptiveness. *Journal of Service Research*, 131-148.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., and Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analyisi*. London: Pearson Prentice Hall.
- Hartel, C. E., Zerbe, W., and Ashkanasy, N. (2005). *Emotions in Organizational Behavior*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hatamzadeh, A., Molaie, A., and Shahidi, (2012). Effectiveness of group psycho educational training of emotional intelligence on alexithymia and general health in Iranian student. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 968-972.
- Hatfield, E., Cacioppo, J., and Rapson, R. (1994). *Emotional Contagion*. United States of America: Cambridge University Press.
- Hayes, A. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: The Guilford Press.

- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employeeIts impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 460-478.
- Hsieh, C. W. (2009). *Emotional Labor in Public Service Roles: A Model Of Dramaturgical and Dispositional Approache*. Florida: Florida State University.
- Hjerto, K., and Paulsen, J. (2016). Predicting Team Academic Performance From Collective Emotional Intelligence. *Small Group Research*, 510-541.
- Hochschild, A. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *The American Journal of Sociology*, 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. University of California Press.
- Holbrook, M., and Hirschman, E. (1982). The Experimental Aspects of Consumption: Customer Fantasies, Feelings, and Fun. *The Journal of Consumer Research*, 132-140.
- Holmes, E. (2008). *The Role of Emotional Dissonance as an Affective State on the Emotional Labor Process of Retail Chain Pharmacist*. Mississippi: The University of Mississippi.
- Hong, P., Yang, M., and Dobrzykowski, D. (2014). Strategic customer service orientation, lean manufacturing practices and performance outcome. *Journal of Service Management*, 699-723.
- Hsieh, C.-W., Hsieh, J.-Y., and Huang, I. Y.-F. (2016). Self-Efficacy as a Mediator and Moderator Between Emotional Labor and Job Satisfaction: A Case Study of Public Service Employees in Taiwan. *Public Performance and Management Review*, 1-27.
- Humphrey, R., Ashforth, B., and Diefendorff, J. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 749-769.
- Hur, W., Han, S., Yoo, J., and Moon, T. (2015). The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcome. *Management Decision*, 605-624.
- Hurley, R. (1998). Customer Service Behavior in Retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 115-127.

- Husin, W. I., Santos, A., and Ramos, H. M. (2013). The Place of Emotional Intelligence in the "Intelligence" Taxonomy: Crystallized intelligence or fluid intelligence factor? *Social and Behavioral Sciences*, 214-223.
- Hülshager, U., and Schewe, A. (2011). On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 361-389.
- Hwa, M., and Amin, H. (2016). Why Emotion at Work Matters: Examining The Influence of Emotional Labour and Emotional Intelligence on Workplace Behaviours Among Service Workers in East Malaysia. *Kajian Malaysia*, 79-105.
- Jayawardhena, C., and Farrell, A. (2011). Effects of Retail Employees' Behaviours on Customers' Service Evaluation. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 203-217.
- Jeon, A. (2016). The effect of pre-flight attendants' emotional The effect of pre-flight attendants' emotional on commitment to customer service. *Service Business*, 345-367.
- Jiang, Z. (2016). Emotional Intelligence and Career Decision-making self-efficacy: Mediating Roles of Goal Commitment and Professional Commitment. *Journal of Employment Counseling*, 30-47.
- Johnson, H.-A. M. (2007). *Service With a Smile: Antecedents and Consequences of Emotional Labor Strategie*. Florida: University of South Florida.
- Johnson, K. (2011). *The Relationships among Organizational Service Orientation, Customer Service Training, and Employee Engagement*. Minnesota: University Of Minnesota.
- Joseph, D., and Newman, D. (2010). Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. *Journal of Applied Psychology*, 54-78.
- Jung, H. S., and Yoon, H. H. (2013). The effects of organizational service orientation on person-organization fit and turnover intent. *The Service Industries Journal*, 7-29.
- Kamal, L., and Ghani, F. (2014). Emotional intelligence and akhlak among Muslim adolescents in one of the Islamic schools in Johor, South Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 687-692.
- Karacaoğlan, B. (2015). *Bilgece Farkındalık, Duygu Düzenleme Becerisi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

- Karacaoğlan, B. ve Şahin, N. H. (2016). Bilgece Farkındalık ve Duygu Düzenleme Becerisinin İŞ Tatminine Etkisi. *İŞletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 421-444.
- Karadağ, E. (2010). Eğitim Bilimleri Doktora Tezlerinde Kullanılan Araştırma Modelleri: Nitelik Düzeyleri ve Analitik Hata Tipleri. *Educational Administration: Theory and Practice*, 49-71.
- Karafyllis, N., and Ulsh fer, G. (2008). *Sexualized BrainsScientifi c Modeling of Emotional Intelligence from a Cultural Perspective*. London: Massachusetts Institute of Technology.
- Karakaş, A., T sten, R., Kansu, V. ve Aydın, A. S. (2016).  ğretmenlerin Duygusal Emek Davranışlarının İŞ Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56) 177-188.
- Karatepe, O. (2011). Do job resources moderate the effect of emotional dissonance on burnout? A study in the city of Ankara, Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 44-65.
- Karatepe, O., and Choubtarash, H. (2014). The effects of perceived crowding, emotional dissonance, and emotional exhaustion on critical job outcomes: A study of ground staff in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 182-191.
- Kassymzhanova, A., and Mun, M. (2013). Emotional Intelligence as the Object of Research in Modern Psychology. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 892-894.
- Kautzman, R. (2011). *An Examination of The Relationship Between Emotional Intelligence And Leadership Practices in a Healthcare Organization*. Phoenix, AZ: Grand Canyon University.
- Kayıhan, Ő. ve Arslan, (2016). Emotional Intelligence Scale: A Study of Scale Adaptation. *FSM İlm  Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 137-145.
- Keleş, Y. (2014). * rg tsel Adaletin Duygusal Emek  zerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İŞletmelerinde Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 151-161.
- Kim, H. J. (2011). Service Orientation, Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty: Testing a Structural Model. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 619-637.

- Kim, H. J., Hur, W.-M., Moon, T.-W., and Jun, J.-K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *Business Research Quarterly*, 1-13.
- Kim, T., Yoo, J.-E., Lee, G., and Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employee. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1029-1046.
- Kim, W. G., Leong, J., and Lee, Y.-K. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. *Hospitality Management*, 171-193.
- Kıral, E. (2016). Psychometric Properties of the Emotional Labor Scale in a Turkish Sample of School Administrator. *Eurasian Journal of Educational Research*, 71-88.
- Kise, L. (2014). *An Examination of The TEIQUÉ and Its Association With The Big Five Factors, Relationship Quality and General Mental Health in an American College Sample*. Illinois: Southern Illinois University Carbondale.
- Kline, R. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kluemper, D., DeGroot, T., and Choi, (2011). Emotion Management Ability: Predicting Task Performance, Citizenship, and Deviance. *Journal of Management*, 878-975.
- Konkin, J. (2013). *The Moderating Effect of Emotional Labor on the Relationships of Emotional Intelligence and Adjustment with Managerial Job Performance*. California: Alliant International University.
- Korkmaz, H., Sünnetçioğlu, S., ve Koyuncu, M. (2015). Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14-33.
- Kotaman, H. (2016). Turkish prospective early childhood teachers' emotional intelligence level and its relationship to their parents' parenting style. *Teacher Development*, 106-122.
- Köse, E. K. (2013). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Kruml, S., and Geddes, D. (2000). Catching Fire Without Burning Out: Is There an Ideal Way to Perform Emotion Labor? N. Ashkanasy, C. Hartel, and W. Zerbe, *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (177-188). Westport, CT: Quorum Books.
- Kruml, S., and Geddes, D. (2000). Exploring The Dimensions of Emotional Labor. *Management Communication Quarterly*, 8-49.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., and Buyruk, L. (2010). The Human Dimension--A review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 171-214.
- Kusluvan, (2003). *Employee Attitudes and Behaviours and Their Roles For Tourism and Hospitality Busines*. Nova Science Publishers, Inc.
- Kuşluvan, S., ve Eren, D. (2011). İşgörenlerin Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığı ve Ölçümü: Bir Literatür Taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 139-153.
- Lee, H. (2010). *The Relationship Between Emotional Intelligence and Emotional Labor and its Effect on Job Burnout in Korean Organization*. Minnesota: University of Minnesota.
- Lee, H. (2016). Effects of Public Service Employee Age and Performance of Emotional Labor on Job Pride. *Social Behavior and Personelity*, 1339-1348.
- Lee, J. C. (2010). *An Investigation of the Relationship Between Service Quality, Transaction Specific Satisfaction and Overall Satisfaction in Predicting Golfers' Revisit Intention* South Carolina: Clemson University.
- Lee, J., and Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 1101-1112.
- Lee, J., and Ok, C. (2015). Examination Of Factors Affecting Hotel Employees' Service Orientation. An Emotional Labor Perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 437-468.
- Lee, J., Ok, C., and Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 139-150.
- Lee, M., Pekrun, R., Taxer, J., Schutz, P., Vogl, E., and Xie, X. (2016). Teachers' emotions and emotion management: integrating emotion regulation theory with emotional labor research. *Soc Psychol Educ*, 843-863.

- Lee, Y. (2012). *Antecedents and Consequences of Emotional Labor in Head Coaches of NCAA Division I Program*. Ohio: The Ohio State University.
- Lee, Y., Park, D., and Yoo, D. (1999). The structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korean hotel firm. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 59-70.
- Li, J., Canziani, B., and Barbieri, C. (2016). Emotional labor in hospitality: Positive affective displays in service encounter. *Tourism and Hospitality Research*, 1-12.
- Li, M., and Wang, Z. (2016). Emotional labour strategies as mediators of the relationship between public service motivation and job satisfaction in Chinese teacher. *International Journal of Psychology*, 177-184.
- Liang, R.-D., Tseng, H.-C., and Lee, Y.-C. (2010). Impact of Service Orientation on Frontline Employee Service Performance and Consumer Response. *International Journal of Marketing Studies*, 67-74.
- Liao, H., and Chuang, A. (2004). A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcome. *Academy of Management Journal*, 41-58.
- Little, L. M. (2007). *Happy to Help: State POSitive Effect, State Negative Effect and Affevtive Ambivalence as Predictors of Emotional Labor Style and Customer Service Performance*. Oklahoma: Oklahoma State University.
- Lokesh, L., Swathi, P., and Venkatesan, (2016). Emotional Intelligence among Police Personnel: Socio-Demographic Analysi. *Guru Journal of Behavioral and Social Sciences*, 503-511.
- Lovelock, C., and Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*. Northwestern University: Prentice Hall.
- Lynn, M., Lytle, R., and Bobek, (2000). Service orientation in transitional markets: does it matter? *European Journal of Marketing*, 279 - 298.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., and Mokwa, M. P. (1998). SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation. *Journal of Retailing*, 455-489.
- Lytle, R., and Timmerman, J. (2006). Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 136-147.
- Mara, D., and Mara, E.-L. (2010). Aspects concerning the manifestation of the students' emotional intelligence. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2379–2384.



- Markoç, T. P. (2014). *Otel Çalışanlarında Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi: İzmir Şehir Otelleri İlişkisi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Masadeh, R. (2016). The Role of Emotional Intelligence in Enhancing Organizational Effectiveness: The Case of Information Technology Managers in Jordan. *Int. J. Communications, Network and System Sciences*, 234-249.
- Masrek, M. N., Osman, M. A., Ibrahim, Z., and Mansor, A. N. (2015). Malaysian Computer Professional: Assessment of Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238-245.
- Matthews, G., Zeidner, M., and Roberts, R. D. (2002). *Emotional Intelligence, Science and Myth*. London, England: Massachusetts Institute of Technology.
- Maxwell, A., and Riley, P. (2016). Emotional demands, emotional labour and occupational outcomes in school principals: Modelling the relationship. *Educational Management Administration and Leadership*, 1-19.
- Mayer, J., Salovey, P., and Caruso, D. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implication *Psychological Inquiry*, 197-215.
- Mayer, J., and Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feeling. *Applied and Preventive Psychology*, 197-208.
- Mayer, J., and Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? P. Salovey, and D. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence* (3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J., Caruso, D., and Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence Meets Traditional Standarts for an Intelligence. *Intelligence*, 267-298.
- Mayer, J., Roberts, R., and Barsade, (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *The Annual Review of Psychology*, 507-536.
- McDonnell, H. (2011). *Examining Job Satisfaction, Emotional Intelligence and Servant Leadership: A Correlational Research Design*. Arizona: University of Phoenix.
- McKibben, E. (2010). *The Relationship Between Mood, Emotional Labor, Ego Depletion and Customer Outcomes Over Time*. South Carolina: Clemson University.

- McNulty, J., Mackay, S., Lewis, S., Lane, S., and White, P. (2016). An international study of emotional intelligence in first year radiography students: The relationship to age, gender and culture. *Radiography*, 171-176.
- Meier, K., Mastracci, S., and Wilson, K. (2006). Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link to Performance. *Public Administration Review*, 899-909.
- Mendoza, H., and Hontiveros, E. (2017). Academic Achievement, Emotional Intelligence and Fluid Intelligence As Predictors of Intrinsic Career Success of Graduate Students: Basis For Career Development Program. *Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 9-20.
- Mengenci, C. (2015). İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 127-139.
- Mestre, J., MacCann, C., Guil, R., and Roberts, R. (2016). Models of Cognitive Ability and Emotion Can Better Inform Contemporary Emotional Intelligence Framework. *Emotion Review*, 1-9.
- Miao, C., Humphrey, R., and Qian, (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effect. *Personality and Individual Differences*, 13-24.
- Mikolajczak, M., and Luminet, O. (2008). Trait emotional intelligence and the cognitive appraisal of stressful events: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 1445-1453.
- Mikolajczak, M., Menil, C., and Luminet, O. (2007). Explaining the Protective Effect of Trait Emotional Intelligence Regarding Occupational Stress: Exploration of Emotional Labour Processes. *Journal of Research in Personality*, 1107-1117.
- Mikolajczak, M., Petrides, K., Coumans, N., and Luminet, O. (2009). The moderating effect of trait emotional intelligence on mood deterioration following laboratory-induced stress. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 455-477.
- Ming, L. W., Chung, H. L., and Paul, D. A. (2013). Impacts of Customer Orientation, Service Orientation, Service Quality, Service Encounter Quality and Perceived Value towards Customers Satisfaction and Behavioural Intention: In Retail Context. *Asian Journal of Business Research*, 1-12.
- Miranda, M. (2016). *Risk Assessment Tools And Emotional Labor in Child Protective Services: Perceptions From Practitioner*. California: University of La Verne.

- Mishar, R., and Bangun, Y. (2014). Create the EQ Modelling Instrument Based on Goleman and Bar-On Models and Psychological Defense Mechanism. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 394-406.
- Mitrofan, N., and Cioricaru, M.-F. (2014). Emotional intelligence and school performance-correlational study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 769-775.
- Mohzan, M. A., Hassan, N., and Halil, N. (2013). The Influence of Emotional Intelligence on Academic Achievement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 303-312.
- Moon, (2011). *East Meets West: The Cultural-Relativity of Emotional Intelligence*. Canada: University of Toronto.
- Moreo, A. (2016). *Connection or Competence: Emotional Labor Versus Service Quality As Antecedents to Customer Loyalty*. Las Vegas: University of Nevada.
- Morkoç, T. P. (2014). *Otel Çalışanlarında Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi: İzmir Şehir Otelleri İlişkisi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Morris, A. (2015). *The Relationship of Managers' EI to Small Business Profitability in the Service Industry: A Correlational Study*. Minnesota: Capella University.
- Morris, J., and Feldman, D. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*, 986-1010.
- Morse, C. (2014). *The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Styles of Women Executive* Minnesota: Walden University.
- Mroz, J., and Kaleta, K. (2016). Relationships Between Personality, Emotional Labor, Work Engagement and Job Satisfaction in Service Profession *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*.
- Msiska, G., Smith, P., and Fawcett, T. (2014). Exposing emotional labour experienced by nursing students during their clinical learning experience: A Malawian perspective. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 43-50.
- Mugrage, M. (2014). *The Relationship Between Emotional Intelligence and Forgiveness*. Chicago: The Chicago School of Professional Psychology.
- Myint, A., and Aung, A. (2016). The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Performance of Myanmar School Teacher. *Journal of Teacher Education*, 1-16.

- Naktiyok, A., ve Ağırman, Ü. (2016). İş Odaklı Duygusal Emek ve Duygusal Tükenme Arasındaki İlişkide Çalışan Odaklı Duygusal Emek ve Mesleki Bağlılığın Aracılık Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 789-809.
- Narver, J., and Slater, (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.
- Naurzalina, D., Tolegenova, A., Karabalina, A., Almurzayeva, B., Sadykova, N., and Bakiyeva, (2015). Impact of emotional intelligence on formation of meaning existential strategy among student. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 390-395.
- Neels, V. (2012). *The Effects of Age and Emotional Labor on Decision Making*. Minneapolis: Walden University.
- Newnham, M. (2017). A comparison of the enactment and consequences of emotional labor between frontline hotel workers in two contrasting societal culture. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 192-214.
- Nwabuebo, E. (2013). *Emotional Intelligence and Academic Achievement Among Senior Black Students Enrolled in Baccalaruate Nursing Programs: Implications For Nursing Education*. Capella University.
- O'Connor, S., Trinh, H., and Shewchuk, R. (2000). Determinants of Service Orientation Among Medical Student. *Advances in Health Care Management*, 217-249.
- O'Rourke, N., and Hatcher, L. (2013). *A Step-by-Step Approach to Using SAS for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*. North Carolina: SAS Institute Inc.
- Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M., and Mitrovic, Z. (2013). Project Managers' Emotional Intelligence - A Ticket to Succes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 274-284.
- Oğuz, H., ve Özkul, M. (2016). Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Batı Akdeniz Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 130-154.
- Ohrberg, N. (2010). *Emotional Intelligence and Turnover Intent: An Investigation into The Effects of Emotions on Correctional Staff's Intent to Stay or Quit*. Capella University.
- Oral, L., ve Köse, (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 463-492.

- Öngöre, Ö. (2016). Çalışma Yaşamında Duygusal Emeğin Yeri ve Değeri Üzerine Kuramsal Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1161-1177.
- Örücü, E., ve İzci, Ç. (2015). Otel Çalışanları Açısından Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31-47.
- Öz, E. Ü. (2007). *Effect Of Emotional Labor On Employees' Work Outcome*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbingöl, Z. B. (2013). *Impact of Emotional Labor on Organizational Outcomes: A Comparative Study in Public And Private Universities* İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Özkaplan, N. (2009). Duygusal Emek ve Kadın İş/ Erkek İş. *Çalışma ve Toplum*, 15-24.
- Öztürk, H., Bahçecik, N., Özçelik, K., and Kemer, A. (2015). Emotional Labor Levels Of Nurse Academician. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 32-38.
- Pala, T., ve Tepeci, M. (2014). Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Boyutlarının Belirlenmesi ve Duygusal Emek Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 21-37.
- Pandey, J., and Singh, M. (2016). Donning the mask: effects of emotional labour strategies on burnout and job satisfaction in community healthcare. *Health Policy and Planning*, 551-562.
- Parajon, A. (2011). *The Impact of Emotional Labor and Emotional Dissonance on Job Satisfaction at One Private University in the Middle States Region*. Delaware: Wilmington University.
- Payne, R., and Cooper, C. (2001). *Emotions at Work, Theory, research and applications in management*. New York: John Wiley and Sons Ltd.,
- Pence, P. (2010). *Emotional Intelligence, Motivation, and Retention Among Undergraduate Students Attending Associate Degree Nursing Programs in Illinois*. Phoenix: University of Phoenix.

- Petrides, K. (2009). Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). *Assessing Emotional Intelligence*.
- Petrides, K., and Furnham, A. (2000). Gender Differences in Measured and Self-Estimated Trait Emotional Intelligence. *Sex Roles*, 449-461.
- Petrides, K., and Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 313-320.
- Petrides, K., and Furnham, A. (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomie. *European Journal of Personality*, 425-448.
- Petrides, K., and Furnham, A. (2003). Trait Emotional Intelligence: Behavioural Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity to Mood Induction. *European Journal of Personality*, 39-57.
- Petrides, K., Furnham, A., and Frederickson, N. (2004). Emotional Intelligence. *The Psychologist*, 574-577.
- Petrides, K., Mikolajczak, M., Mavroveli, S., Ruiz, M.-J., Furnham, A., and González, J.-C. (2016). Developments in Trait Emotional Intelligence Research. *Emotion Review*, 335-341.
- Petrides, K., Pita, R., and Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *The British Psychological Society*, 273-289.
- Petrović, M., Jovanović, T., Marković, J., Armenski, T., and Marković, V. (2014). Why should gender differences in hospitality really matter? A study of personnel's service orientation and job satisfaction in hotel. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 799-817.
- Petrovici, A., and Dobrescu, T. (2014). The role of emotional intelligence in building interpersonal communication skill. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1405-1410.
- Pizam, A. (2004). Are hospitality employees equipped to hide their feelings? *Hospitality Management*, 315-316.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J.-Y., and Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedy. *Journal of Applied Psychology*, 879-903.

- Polatcı, S., ve Özyer, K. (2015). Duygusal Emek Stratejilerinin Duygusal Zekânın Tükenmişliğe Etkisinde Aracılık Rolü. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 131-156.
- Polimeni, (2015). *The Impact of Social Support on Officer's Willingness to Report Suicidal Ideations Due to Emotional Labor*. Chicago: The Chicago School of Professional Psychology.
- Popli, S., and Rizvi, I. (2015). Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: a study of managers in the private service sector organizations in India. *Journal of Services Marketing*, 59-70.
- Prati, L., Ammeter, A., and Buckley, M. (2003). Emotional intelligence, leadership, effectiveness and team outcome. *The International Journal of Organizational Analysis*, 21-40.
- Prati, L., Liu, Y., Perrewé, P., and Ferris, G. (2009). Emotional Intelligence as Moderator of the Surface Acting Strain Relationship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 368-380.
- Radu, C. (2014). Emotional Intelligence – How do we motivate our students? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 271-274.
- Rafaeli, A., and Sutton, R. (1989). The Expression of Emotion in Organizational Life. *Research in Organizational Behaviour*, 1-42.
- Rafuse, C. I. (2010). *Hiring Smiling Faces: The Moderating Role of Emotional Intelligence When Performing Emotional Labor Among A Sample Of Flight Attendant* Minneapolis: Capella University.
- Raman, P., Sambasivan, M., and Kumar, N. (2016). Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 25-37.
- Reichel, A., Lowengart, O., and Milman, A. (2000). Rural tourism in Israel: service quality and orientation. *Tourism Management*, 451-459.
- Rese, M., and Maiwald, K. (2013). The Individual Level of Servitization: Creating Employees' Service Orientation. *7th IFAC Conference on Manufacturing Modelling, Management, and Control* (2057-2062). Saint Petersburg, Russia: International Federation of Automatic Control.

- Reynolds, M. G. (2011). *An Investigation of The Emotional Intelligence Competencies of National Middle Schools To Watch Principle* Kentucky: Eastern Kentucky University.
- Ringling, W. (2014). *Identifying Relationships Between Trait Emotional Intelligence and The Propensity of An Individual to Trust Others: A Correlational Study*. Minnesota: Capella University.
- Robinson, L., and Williamson, K. (2014). Organizational Service Orientation: A Short-Form Version of the SERV\*OR Scale. *Services Marketing Quarterly*, 155-172.
- Rode, J. (2015). The Role of Emotional Intelligence in Predicting Postpartum Depression. *Western Journal of Nursing Research*, 1-14.
- Rosse, J., Miller, H., and Barnes, L. (1991). Combining Personality and Cognitive Ability Predictors for Hiring Service Oriented Employee. *Journal Of Business and Psychology*, 431-445.
- Roy, R. (2013). *Leading With Trait Emotional Intelligence in the Higher Education Classroom: An Exploratory Study Investigating Trait Emotional Intelligence in Higher Education Faculty Member*. Virginia: University of Charleston.
- Rozell, E., Pettijohn, C., and Parker, R. (2004). Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Psychology and Marketing*, 405-424.
- Saad, K. (2011). *Emotionally Smart Makes You More Motivated: Associations between Emotional Intelligence, Motivation, and Work Outcomes in Police Source Handler*. Canada: University of Ottawa.
- Saber, M. (2016). Emotional Intelligence, Psychological Adjustment and Academic Achievement among Female Students with and without Social Learning Difficulties in Najran. *International Journal of Learning and Development*, 121-143.
- Sacco, D., Merold, S., Lui, J., Lustgraaf, C., and Barry, C. (2016). Social and emotional intelligence moderate the relationship between psychopathy traits and social perception. *Personality and Individual Differences*, 95-104.
- Saibani, N., Deros, B., Muhamad, N., Wahab, D., and Sahari, J. (2012). The Influence of Type of Race among Engineering Students towards the Level of Emotional Intelligence (EQ) Score. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 523-529.
- Salovey, P., and Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Baywood Publishing Co., Inc.*, 185-211.



- Saltık, I. ve Asunakutlu, T. (2016). Duygusal Emek ve Kültür: KOnaklama Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 109-132.
- Samadi, R. G., Kasaei, F., and Pour, E. M. (2013). Attachment Styles as a Predictor of Emotional Intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1712-1715.
- Sancho, E., Salguero, J., and Berrocal, P. (2016). Angry rumination as a mediator of the relationship between ability emotional intelligence and various types of aggression. *Personality and Individual Differences*, 143-147.
- Saucier, G. (1992). Benchmarcks: Integrating Affective and Interpersonal Circles with the Big Five Personality Factor. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1025-1035.
- Saura, I. G., Contri, G. B., Taulet, A. C., and Velazquez, B. M. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial. *International Journal of Service Industry Management*, 497-525.
- Savaş, A. C. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sawyer, O., Srinivas, S., and Wang, (2009). Call center employee personality factors and service performance. *Journal of Services Marketing*, 301,317.
- Scalise, E. (2007). *Compathic Leadership: A Qualitative Study to Examine the Cascading Effects of Compassion and Empathy on the Emotional Labor of Authentic Leader*. Virginia: Regent University.
- Schaible, L., and Six, M. (2016). Emotional Strategies of Police and Their Varying Consequences for Burnout. *Police Quarterly*, 3-31.
- Schneider, B. (1987). The People Make The Place. *Personnel Psychology*, 437-453.
- Schneider, B., Parkington, J., and Buxton, V. (1980). Employee and Customer Perceptions of Service in Bank. *Administrative Science Quarterly*, 252-267.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., et al. (1998). Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence . *Personality and Individual Differences*, 167-177.
- Scott, B., and Barnes, C. (2011). A Multilevel Field Investigation of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawal, and Gender. *Academy of Management Journal*, 116-136.

- Sebastijanovic, M. (2008). *Antecedents and Outcomes of Emotional Labor*. Houston: University of Houston.
- Seçer, H. (2007). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 813-834.
- Seguin, D., and Hipson, W. (2015). Unravelling the complex associations between emotional intelligence and personality in later childhood and early adolescence. *Early Child Development and Care*, 1-15.
- Serçeoğlu, N. (2013). Konaklanma İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kişilik Özelliklerinin Hizmet Verme Yatkınlığı Üzerindeki Etkisi . *Journal of Yasar University*, 5253-5273.
- Seymour, D. (2000). Emotional labour: a comparison between fast food and traditional service work. *Hospitality Management*, 159-171.
- Shahid, R., Stirling, J., and Adams, W. (2017). Assessment of emotional intelligence in pediatric and med-peds resident. *Journal of Contemporary Medical Education*, 153-158.
- Shamsuddin, N., and Rahman, R. A. (2014). The Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance of Call Centre Agent. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75-81.
- Singh, K. (2012). Enhancing Service Orientation Through Emotional Intelligence Amongst Health Care Professionals: A Case Study of Government Hospital in Delhi, India. *Faculty of Management Studies*, 1-16.
- Singh, B., and Kumar, A. (2016). Effect of Emotional Intelligence and Gender on Job Satisfaction of Primary School Teacher. *European Journal of Educational Research*, 1-9.
- Slaski, M., and Cartwright, (2003). Emotional Intelligence Trainig and Its Implications for Stress, Health and Performance. *Stress and Health*, 233-239.
- Sodhi, R. (2016). Emotional Intelligence as Predictor of Mental Health among Normal and Chronic Disease Group. *The International Journal of Indian Psychology*, 129-140.
- Sohn, H.-K., Lee, T., and Yoon, Y.-(2016). Emotional Labor and Burnout: Comparison Between the Countries of Japan and Korea. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 597-612.

- Spencer, S., and Rupp, D. (2009). Angry, Guilty, and Conflicted: Injustice Toward Coworkers Heightens Emotional Labor Through Cognitive and Emotional Mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 429-444.
- Suhaimi, A. W., Marzuki, N. A., and Mustaffa, C. (2014). The Relationship between Emotional Intelligence and Interpersonal Communication Skills in Disaster Management Context: A Proposed Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110-114.
- Şat, A., Amil, O., ve Özdevecioğlu, M. (2015). Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Okul Öğretmenleri ile bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1-20.
- Tabachnick, B., and Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistic*. United States of America: Pearson Education, Inc.
- Taştan, B. (2013). Power Distance as a Moderator of the Relationship between Organizational Justice and Affective Trust in a Sample of Employees Working in Turkey and Kuwait. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(3), 75-106.
- Taylor, J. (2002). *Effects of a Nonverbal Skills Training Program on Perceptions of Personal Charisma*. California: University of California. Riverside.
- Teng, C.-C., and Barrows, C. (2009). Service orientation: antecedents, outcomes, and implications for hospitality research and practice. *The Service Industries Journal*, 1413-1435.
- Thory, K. (2016). Developing meaningfulness at work through emotional intelligence training. *International Journal of Training and Development*, 58-77.
- Tokmak, İ. (2014). Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 134-156.
- Tomar, R. (2016). A Study of Emotional Intelligence Among Nurse *International Journal of Scientific Research And Education*, 5204-5211.
- Topaloğlu, A. Ö. (2014). The study of college students' emotional intelligence quality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1274-1281.
- Totterdell, P., and Holman, D. (2003). Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 55-73.

- Trivellas, P., Gerogiannis, V., and Svarna, (2013). Exploring workplace implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in hospitals: Job satisfaction and turnover Intention *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 701-709.
- Truta, C. (2014). Emotional labor and motivation in teacher. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 791-795.
- Tucker, E. D. (2011). *An Experimental and Casual Study of The Effects of Training on Service Employees' Emotional Labor and Well-Being*. Oklahoma: Oklahoma State University.
- TUİK. (2017). *İstihdam edilenlerin yıllara göre iktisadi faaliyet kolları ve dağılımı, NACE Rev.2. 07 08, 2017 tarihinde Türkiye İstatistik Kurumu: <http://www.tuik.gov.tr> adresinden alındı.*
- Tung, W., Liang, A.-D., ve Chen, C. (2014). The influence of service orientation and interaction orientation on consumer identification. *The Service Industries Journal*, 439-454.
- Turgut, H., Tokmak, I., and Ates, M. (2016). The Moderating Role of Leader-Member Exchange on the Relationship between Emotional Labor with Job Satisfaction or Turnover Intention. *International Journal of Business and Management*, 83-96.
- Urban, W. (2009). Organizational service orientation and its role in service performance formation: evidence from Polish service industry. *Measuring Business Excellence*, 72-81.
- Utami, A., Bangun, Y., and Lantu, D. (2014). Understanding the Role of Emotional Intelligence and Trust to the Relationship between Organizational Politics and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 378-386.
- Ünüvar, Ş., ve Başoda, A. (2012). Algılanan Hizmet Verme Yatkınlığının Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 46-64.
- Vernon, P., Petrides, K., Bratko, D., and Schermer, J. (2008). A Behavioral Genetic Study of Trait Emotional Intelligence. *Emotion*, 635-642.
- Walsh, K., Chang, S., and Tse, E. C.-Y. (2015). Understanding Students' Intentions to Join the Hospitality Industry: The Role of Emotional Intelligence, Service Orientation, and Industry Satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 369-382.
- Wang, E., Berthon, P., Pitt, L., and McCarthy, I. (2016). Service, emotional labor, and mindfulness. *Marketing and Technology*, 655-661.

- Wang, X., Wang, G., and Hou, W. C. (2016). Effects Of Emotional Labor and Adaptive Selling Behaviour on Job Performance. *Social Behaviour and Personality*, 801-814.
- Weiss, H., and Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 1-74.
- Wong, C.-S., and Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 243-274.
- Wong, J.-Y., and Wang, C.-H. (2008). Emotional labor of the tour leaders: An exploratory study. *Tourism Management*, 1-11.
- Woo, V. (2013). *The Perks and Pitfalls of Emotional Labor: A Conservation of REsources Approach*. New York: Hofstra University.
- Wright, N., Pearce, J., and Busbin, J. (1997). Linking Customer Service Orientation to Competitive Performance: Does the Marketing Concept Really Work? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23-34.
- Yalçın, R. C. (2012). *Bazı Öncülleri ve Sonuçları ile Duygusal Emek: Görgül Bir Araştırma*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Yanchus, N., Eby, L., Lance, C., and Drollinger, (2010). The impact of emotional labor on work–family outcome. *Journal of Vocational Behavior*, 105-117.
- Yarick, L. (2012). *An Examination of Leadership Styles and Emotional Intelligence With Behavioral Healthcare Service Providers In A Healthcare Organization*. Capella University.
- Yen, C.-D., Yeh, C.-H., and Lin, S.-Y. (2016). Psychological empowerment and service orientation: A study of front-line employees in the food and beverage industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 298-314.
- Yıldız, S. M. (2016). İşyerinde Mobbing Davranışlarının Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 165-180.
- Yılmaz, K., Altınkurt, Y., Güner, M. ve Şen, B. (2015). The Relationship between Teachers' Emotional Labor and Burnout Level. *Eurasian Journal of Educational Research*, 75-90.

- Yin, H., Wang, W., Huang, S., and Li, H. (2016). Psychological Capital, Emotional Labor and Exhaustion: Examining Mediating and Moderating Model. *Curr Psychol*.
- Yin, H.-b., Lee, J., Zhang, Z.-h., and Jin, Y.-l. (2013). Exploring the relationship among teachers' emotional intelligence, emotional labor strategies and teaching satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 137-145.
- Yoo, J. (2016). Perceived customer participation and work engagement: the path through emotional labor. *International Journal of Bank Marketing*, 1009-1024.
- Yoon, S.-J., Choi, D.-C., and Park, J.-W. (2007). Service Orientation: Its Impact on Business Performance in the Medical Service Industry. *The Service Industries Journal*, 371-388.
- Yusooff, F., Desa, A., Ibrahim, N., Kadir, N., and Rahman, R. M. (2014). A study of the relationship between EQ and personality among lecturers at a research university. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 351-354.
- Yücebalkan, B., ve Karasakal, N. (2016). Akademisyenlerde Duygusal Emek İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 72-85.
- Zapf, D., and Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-28.

# EKLER

## EK-1 Anket Formu

### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, İşgörenlerde Hizmet Verme Yatkınlığının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekanın Rolü konusunda, Balıkesir Üniversitesi, İşletme Anabilim dalında yapılmakta olan doktora tez çalışmasının bir parçasıdır.

Vereceğiniz cevaplardan elde edilen bilgilerin kesinlikle saklı kalacağını, bu bilgilerle sadece tezin amacına yönelik genel değerlendirmelerin yapılacağını ve işletmelerin kimliğinin açıklanmayacağını önemle belirtiyor, çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyor, saygılarımızı sunuyoruz.

Mehmet ÇOBAN  
Doktora Öğrencisi

Prof.Dr.Oya SEYMEN  
Danışman Öğretim Üyesi

		I-----I-----I-----I-----I	1	2	3	4	5	1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kararsızım	4.Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
		Kesinlikle Katılmıyorum										
1	Müşterilerin taleplerine hızlıca cevap vermekten keyif alırım.							1	2	3	4	5
2	Müşterileri mutlu etmekten zevk duyarım.							1	2	3	4	5
3	Müşterilere hizmet etmekten gerçekten keyif alırım.							1	2	3	4	5
4	Müşterilerin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmaya çalışırım.							1	2	3	4	5
5	Müşterilerin hizmet ihtiyaçları hakkında benimle konuşmalarını sağlarım.							1	2	3	4	5
6	Müşterilere problem çözücü bir yaklaşım sergilerim.							1	2	3	4	5

		I-----I-----I-----I-----I	1	2	3	4	5	1.Hiçbir Zaman	2.Çok Nadir	3.Bazen	4.Çoğu Zaman	5. Her Zaman
		Hiçbir Zaman										
1	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.							1	2	3	4	5
2	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.							1	2	3	4	5
3	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.							1	2	3	4	5
4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.							1	2	3	4	5
5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.							1	2	3	4	5
6	Müşterilere, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.							1	2	3	4	5
7	Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.							1	2	3	4	5
8	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.							1	2	3	4	5
9	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.							1	2	3	4	5
10	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.							1	2	3	4	5

		I-----I-----I-----I-----I						
		1	2	3	4	5		
		Kesirlikle Katılmıyorum			Kesirlikle Katılıyorum			
		1. Kesirlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesirlikle Katılıyorum		
1	Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlayabilirim.	1	2	3	4	5		
2	Duygularımı iyi anlayabilirim.	1	2	3	4	5		
3	Ne hissettiğimi gerçekten iyi bilirim.	1	2	3	4	5		
4	Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.	1	2	3	4	5		
5	Arkadaşlarımın duygularını davranışlarından her zaman anlarım.	1	2	3	4	5		
6	Diğer insanların duygularını çok iyi gözlemlerim.	1	2	3	4	5		
7	Diğer insanların duyguları ve hisleri konusunda çok hassasımdır.	1	2	3	4	5		
8	Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir.	1	2	3	4	5		
9	Her zaman kendimle ilgili hedefleri belirlerim ve ulaşabilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5		
10	Her zaman kendime yeterli birisi olduğumu söylerim.	1	2	3	4	5		
11	İç motivasyonum yüksektir.	1	2	3	4	5		
12	En iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim.	1	2	3	4	5		
13	Sinirlerime hâkim olurum ve sorunlarımı akılcıca ele alabilirim.	1	2	3	4	5		
14	Kendi duygularımı yeterince kontrol edebilirim.	1	2	3	4	5		
15	Çok kızdığım zaman kısa sürede sakinleşebilirim.	1	2	3	4	5		
16	Duygularımı kontrol etmesini iyi bilirim.	1	2	3	4	5		

### Demografik Sorular

Cinsiyetiniz ;	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
Medeni Durumunuz;	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr	
Yaşınız;	<input type="checkbox"/> 20 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 32 – 40	<input type="checkbox"/> 21 – 25 <input type="checkbox"/> 41 ve üzeri	<input type="checkbox"/> 26 – 31
Eğitim Durumunuz;	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisansüstü	<input type="checkbox"/> Ön lisans
Mezun Olduğunuz Bölüm;	<input type="checkbox"/> Turizm ve Otelcilik <input type="checkbox"/> Sos. Bil. (İİBF vb.)	<input type="checkbox"/> Fen Bil. ve Müh. <input type="checkbox"/> Diğer.....	<input type="checkbox"/> Sağlık Bilimleri
Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 0 - 1 <input type="checkbox"/> 7 – 9	<input type="checkbox"/> 2 – 3 <input type="checkbox"/> 10 ve üzeri	<input type="checkbox"/> 4 – 6
Kaç Yıldır Turizm ve Otelcilik Sektöründe Çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 0 - 1 <input type="checkbox"/> 7 – 9	<input type="checkbox"/> 2 – 3 <input type="checkbox"/> 10 ve üzeri	<input type="checkbox"/> 4 – 6
Çalıştığınız Bölüm;	<input type="checkbox"/> Önbüro <input type="checkbox"/> Teknik Servis	<input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri <input type="checkbox"/> Yiyecek İçecek	<input type="checkbox"/> Güvenlik <input type="checkbox"/> Diğer.....
Çalışma Şekliniz;	<input type="checkbox"/> Kadrolu Personel <input type="checkbox"/> Sözleşmeli Personel	<input type="checkbox"/> Stajyer <input type="checkbox"/> Diğer.....	