



**DUYGUSAL ZEKÂ VE DUYGUSAL EMEĞİN  
ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGISINA ETKİSİ: BEŞ  
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR  
UYGULAMA**

Çağatay AYANA

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Elbeyi PELİT

Ekim, 2016

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DUYGUSAL ZEKÂ VE DUYGUSAL EMEĞİN**  
**ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGISINA ETKİSİ: BEŞ**  
**YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**Hazırlayan**  
**Çağatay AYANA**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Elbeyi PELİT**

**AFYONKARAHİSAR 2016**

Bu Tez Çalışması; Afyon Kocatepe Üniversitesi'nin Bilimsel Proje Araştırmaları Koordinasyon Birimi(BAPK) tarafından desteklenmiştir. Proje No: 15.SOS.BİL.17

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Duygusal Zekâ ve Duygusal Emeğin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserleri Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



Çağatay AYANA

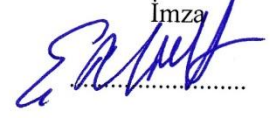
## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

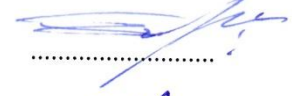
### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Elbeyi PELİT

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Evren GÜÇER

: Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI

İmza  






Turizm işletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Çağatay AYANA'nın "**Duygusal Zekâ Ve Duygusal Emegın Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**" başlıklı tezi, 14.10.2016 tarihinde, saat 11:00'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisanüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Ahmet YARAMIŞ**

**Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü**

## ÖZET

# DUYGUSAL ZEKÂ VE DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL SINIZM ALGISINA ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Çağatay AYANA

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Ekim 2016

**Danışman: Doç. Dr. Elbeyi PELİT**

Hizmet sektörü diğer sektörlerden ayıran nokta rekabetin kaynağını hizmetin kalitesi tarafından belirlenmesidir. Bu bağlamda hizmet sunucuları olan işgörenlerinde önemi aynı oranda artmaktadır. Özellikle işletme içerisinde yaşanabilecek sorunlar işgörenlerin işletmelerine karşı duygu durumlarında negatif yönlü etki gösterebilir ve hizmet kalitesine doğrudan olumsuz etki yaratabilir. Ayrıca sürekli olarak örgüt içerisinde yaşanan güven sorunları işgörenlerin sinik duyguları benimsemesine ve bu duyguları davranışlarına yansıtmaları gözlenebilir. İşgörenlerin işletmelerine karşı oluşturdukları bu sinik duygular örgütsel sinizmin kaynağı olarak yöneticilerin karşısına çıkabilmektedir. Bu bağlamda sektörün önemli sorunlarından olan örgütsel sinizme karşı duyguların incelenmesinin sorun çözücü bir etken oluşturabileceği düşünülerek duygusal zekâ ve duygusal emeğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Elde edilen veriler üzerinde öncelikle katılımcıların ifadelerine vermiş oldukları yanıtların hem alt boyutlar hemde geneli itibari ile yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları verilerek yorumlanmıştır. Ayrıca işgörenlerin duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sinizm düzeylerinin demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla, bağımsız örneklem için t testi ve varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Son olarak ise katılımcıların duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi için regresyon analizi uygulanmış ve yorumlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların demografik özellikleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar; cinsiyet, yaş aralığı, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve gelir düzeyi olarak belirlenmiştir. Duygusal emek düzeyleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı farklılığın ise, cinsiyet, yaş aralığı, eğitim durumu, işletmede çalışma süresi ve gelir düzeyi kapsamında olduğu belirlenmiştir. Son olarak ise örgütsel sinizm ile demografik özellikler arasında anlamlı farklılığın, cinsiyet, yaş aralığı, çalıştığı departman sektörde çalışma süresi ve gelir düzeyi kapsamında olduğu sunulmuştur. Regresyon analizi sonucunda ise, katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ve duygusal emek düzeylerinin örgütsel sinizm düzeylerini düşük düzeyde etkilediği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Duygusal Emek, Örgütsel Sinizm, Beş YıldızlıOtel İşletmeleri İşgörenleri.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND EMOTIONAL LABOR ON PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CYNICISM: A STUDY AT FIVE STARS HOTELS

Çağatay AYANA

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF TOURISM MANGEMENT

October 2016

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Elbeyi PELİT

Service quality determining the source of competition is thought to be a distinguishing feature, that differentiates the service sector from the others. In this context, the employees, as the service-givers, have increasing importance proportionally. Especially, conflicts within a firm can expose negative effect emotionally among the employees, against their company and results with a negative effect on the service quality directly. Additionally, sustainable problems of confidence within the organization, stimulates employees' adoption of cynical emotions and exhibit behaviours reflecting those kind of emotions. Thus, with an idea of improving a solution for organizational cynicism, as one of the most important problems of the hospitality industry, the effect of emotional intelligence and emotional labor over organizational cynicism is examined.

Comments were developed on the data achieved, by using arithmetic means, percentage and frequency analysis. Additionally t-test and variance analysis were employed to check if there is significant difference about the emotional intelligence, emotional labor and organizational cynicism levels of employees, according to demographic factors. Finally, regression analyses were applied to determine the effect of emotional intelligence and emotional labor levels of employees on organizational cynicism level of them.

According to the findings through this research, the significant differences between demographic specifications and emotional intelligence levels were defined on gender, age, education, experience within the organisation and level of income. Also, the significant differences between demographic specifications and emotional labor were defined on gender, age, education, experience within the organisation and level of income. Finally, the significant differences between organizational cynicism and demographic specifications were presented to be occurred through gender, age, department at work, experience within the hospitality industry and level of income.

According to the findings through regression analysis, low level interaction was determined between the levels of emotional intelligence, emotional labor and organizational cynicism by the employees as attendants.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Emotional Labor, Organizational Cynicism, Five-Star Hotels' Employees.

## ÖNSÖZ

Mal veya hizmet üretimi sunan örgütlerde çalışma sürecinde yaşanacak olumsuz durumlar, o malın ve ya hizmetin kalitesini doğrudan etkileyebilmektedir. Özellikle hizmet sektörünün kendi yapısal durumundan kaynaklı olarak üretimin ve tüketimin eş zamanlı oluşu hizmet kalitesinin sunum sırasında belirlenmesine neden olmaktadır. Bu durum hizmet sunan kişiler olarak bu tür işletmelerde çalışanların önemini arttırmaktadır. Bu bağlamda, sağlıklı bir örgüt yapısını oluşturabilmek ve hatta örgüt içerisinde işgörenler arasında veya işgörenler ile yöneticiler arasında birlik beraberlik duygusunu oluşturabilmek, hem müşteri memnuniyeti olarak geri dönüş sağlayacak hem de işgörenlerin örgütlerine olan inanç ve güvenini arttıracaktır. Örgüt içerisinde güven ortamının oluşturulamaması örgütler için önemli düzeylerde sorunlara neden olabilen örgütsel sinizm olgusunun oluşumuna neden olabilmektedir. Özellikle örgütsel sinizmin ilerleyen aşamalarında işten ayrılmaya kadar varabilen uzantıları örgütler için fark edilir derecede sorunlara da kaynaklık edebilmektedir. Bu amaçla tez çalışması kapsamında beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri ile duygusal zekâ ve duygusal emek düzeyleri arasında ilişki belirlenerek, örgütsel sinizmi en aza indirgeyebilecek öneriler sunulmuştur. Ayrıca bu araştırma ile yeni çalışmalara kaynaklık etmek de hedeflenmiştir.

Bu doğrultuda lisans eğitimimin ilk günlerinden itibaren, yüksek lisans eğitimi sırasında da, sahip olduğu engin bilgi ve tecrübelerini bizimle paylaşarak bize bilim yolunda emin adımlarla ilerlememizi sağlayan, tez danışmanlığı ile her zaman onur duyduğum saygı değer hocam Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e en derin saygı ve şükranlarımı sunarım. Yüksek lisans ve lisans eğitimimiz boyunca bize iş hayatında ve sosyal hayatta sağlam bir duruş sergilemeyi öğreten özellikle bizlere sağladığı psikolojik destek ile en zor zamanlarımızda dahi yanımızda varlığını esirgemeyen sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bilimsel bir araştırmanın gerekliliklerini bizlere kazandıran her zaman bilgi paylaşımını bizlere sunan tez çalışmasının özellikle istatistiksel bölümlerinde sağladığı imkânlar ile daha iyi bir çalışma ortaya koymamıza destek olan sayın hocam Doç. Dr. İbrahim KILIÇ'a teşekkürlerimi sunarım.

Lisans eğitimim ve yüksek lisans eğitimin sürecinde benden görüş ve düşüncelerini esirgemeyerek daha iyi noktalara gelmemiz için bize yol gösterici olan sayın Doç. Dr. Ahmet BAYTOK'a, Doç. Dr. Hasan Hüseyin Soybalı hocama, Doç. Dr. Mustafa SANDIKCI hocama, Yrd. Doç. Dr. Asuman PEKYAMAN'a, Yrd. Doç. Dr. Sabri ÇELİK hocama saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tüm yaşamım ve eğitim hayatım boyunca her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen ve elinden gelenin en iyisini bana sunan, onların varlığı ile her zaman gurur duyduğum ANNEM, BABAM ve KARDEŞLERİME sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bana hayatımın her alanında desteğini, sevgisini ve saygısını sunan hayatımı belli bir amaca bağlayan bu amaç uğrunda yürümemi destekleyen Makbule AKAGÜNDÜZ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çağatay AYANA

Afyonkarahisar, Ekim, 2016



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

YEMİN METNİ .....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar .....	xi
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xiii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### DUYGUSAL ZEKÂ DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMLARI VE TARİHSEL GELİŞİMLERİ

1. DUYGU KAVRAMI .....	4
2. DUYGU KURAMLARI.....	5
2.1. JAMES – LANGE KURAMI.....	5
2.2. CANNON – BARD KURAMI.....	6
2.3. BİLİŞSEL KURAM .....	6
2.4. SOSYO – BİYOLOJİK KURAM .....	7
3. DUYGUSAL ZEKÂ .....	8
3.1. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI VE GELİŞİMİ .....	9
3.2. DUYGUSAL ZEKÂ KURAMLARI .....	10
3.2.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Kuramı (Yetenek Kuramı).....	11
3.2.2. Bar – On Duygusal Zekâ Kuramı .....	11
3.2.3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Kuramı .....	12
3.2.4. Robert Cooper ve Ayman Sawaf Duygusal Zekâ Kuramı .....	12
3.3. DUYGUSAL ZEKÂNIN ALT BOYUTLARI .....	13
3.3.1. Duygusal Değerlendirme .....	14
3.3.2. Empatik Duyarlılık .....	14
3.3.3. Pozitif Duygusal Yönetim .....	15
3.3.4. Duyguların Olumlu Kullanımı .....	15
3.4. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ .....	16
3.4.1. Duygusal Zekânın İşgörenler Ve Örgütler Açısından Önemi.....	17

<b>4. DUYGUSAL EMEK</b> .....	<b>19</b>
4.1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE GELİŞİMİ.....	19
4.2. DUYGUSAL EMEK KURAMLARI .....	21
<b>4.2.1. Hochschild Kuramı</b> .....	21
<b>4.2.2. Ashforth ve Humphrey Kuramı</b> .....	22
<b>4.2.3. Morris ve Feldman Kuramı</b> .....	23
<b>4.2.4. Grandey Kuramı</b> .....	23
4.3. DUYGUSAL EMEĞİN ALT BOYUTLARI.....	24
<b>4.3.1. Yüzeysel Davranış</b> .....	25
<b>4.3.2. Derin Davranış</b> .....	25
<b>4.3.3. Doğal (Samimi) Davranış</b> .....	26
4.4. DUYGUSAL EMEĞİN ÖNEMİ .....	27
<b>4.4.1. Duygusal Emegın İşgörenler Ve Örgütler Açısından Önemi</b> .....	27
<b>5. ÖRGÜTSEL SİNİZM</b> .....	<b>30</b>
5.1. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI VE GELİŞİMİ .....	30
5.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KURAMLARI .....	33
<b>5.2.1. Beklenti Kuramı</b> .....	34
<b>5.2.2. Tutum Kuramı</b> .....	34
<b>5.2.3. Sosyal Değişim Kuramı</b> .....	35
<b>5.2.4. Duygusal Olaylar Kuramı</b> .....	35
<b>5.2.5. Sosyal Güdülenme Kuramı</b> .....	36
5.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM ALT BOYUTLARI .....	36
<b>5.3.1. Bilişsel Boyut</b> .....	37
<b>5.3.2. Duyuşsal Boyut</b> .....	38
<b>5.3.3. Davranışsal Boyut</b> .....	39
5.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖNEMİ .....	39
<b>5.4.1. Örgütsel Sinizmin İşgörenler Ve Örgütler Açısından Önemi</b> .....	40

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ, TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM VE

#### KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR

<b>1. DUYGUSAL ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ</b> .....	<b>45</b>
1.1. DUYGUSAL ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR ..	48
<b>2. DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ</b> .....	<b>53</b>
2.1. DUYGUSAL EMEK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	55

**3. DUYGUSAL ZEKÂ,DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ BAĞLAMINDA TURİZM İŞLETMELERİNDE MEVCUT DURUM VE KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR ..... 57**

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**DUYGUSAL ZEKÂ VE DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGISINA ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, VARSAYIMLARI VE HİPOTEZLERİ</b>	<b>64</b>
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	64
1.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI .....	66
1.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	68
1.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	72
<b>1.4.1. Veri Toplama Yöntemi</b> .....	72
<b>1.4.2. Evren ve Örneklem</b> .....	73
<b>1.4.3. Veri Analiz Yöntemi</b> .....	74
1.5. BULGULAR VE TARTIŞMA .....	77
<b>1.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular</b> .....	77
<b>1.5.2. Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Bulgular</b> .....	79
<b>1.5.3. Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular</b> .....	83
<b>1.5.4. Katılımcıların Duygusal Emek Düzeylerine İlişkin Bulgular</b> .....	95
<b>1.5.5. Katılımcıların Duygusal Emek Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular</b> .....	99
<b>1.5.6. Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Bulgular</b> .....	111
<b>1.5.7. Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular</b> .....	115
<b>1.5.8. Katılımcıların Duygusal Zeka, Duygusal Emek ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İşgörenlerin Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Konumlarına Göre Karşılaştırılması</b> .....	125
<b>1.5.9. Katılımcıların Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Algularına İlişkisi – Etkisine İlişkin Bulgular</b> ....	129
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>134</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>141</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>160</b>
Ek - 1. Duygusal Zekâ ve Duygusal Emeğin Örgütsel Sinizme Etkisini Belirlemek Amacıyla Kullanılan Anket Formu .....	160
Ek - 2. Özgeçmiş.....	162

## TABLULAR

### Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Duygusal Zekâ, Duygusal Emek ve Örgütsel Sinizm Ölçekleri İle Alt Boyutlarına İlişkin Bazı Tanıtıcı İstatistikler.....	76
<b>Tablo 2.</b> Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Bireysel Değişkenlerine İlişkin Bulgular .....	78
<b>Tablo 3.</b> Katılımcıların Duygusal Değerlendirme Boyutunda Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	80
<b>Tablo 4.</b> Katılımcıların Empatik Duyarlılık Boyutunda Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	80
<b>Tablo 5.</b> Katılımcıların Pozitif Duygusal Yönetim Boyutunda Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	81
<b>Tablo 6.</b> Katılımcıların Duyguların Olumlu Kullanımı Boyutunda Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	82
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	83
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	86
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Medeni Hal Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	87
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Eğitim durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	88
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çalıştığı Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	90
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	91
<b>Tablo 13.</b> Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	92
<b>Tablo 14.</b> Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Gelir Düzeyi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	94
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların Yüzeysel Davranış Boyutunda Duygusal Emek Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	96
<b>Tablo 16.</b> Katılımcıların Derin Davranış Boyutunda Duygusal Emek Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	97
<b>Tablo17.</b> Katılımcıların Doğal (Samimi) Davranış Boyutunda Duygusal Emek Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	98
<b>Tablo 18.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	100
<b>Tablo 19.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	102
<b>Tablo 20.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Medeni Hal Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	103

<b>Tablo 21.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Eğitim durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	104
<b>Tablo 22.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Çalıştığı Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	106
<b>Tablo 23.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	107
<b>Tablo 24.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	109
<b>Tablo 25.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Gelir Düzeyi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	110
<b>Tablo 26.</b> Katılımcıların Bilişsel Boyutta Sinizm Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	111
<b>Tablo 27.</b> Katılımcıların Duyuşsal Boyutta Sinizm Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	112
<b>Tablo 28.</b> Katılımcıların Davranışsal Boyutta Sinizm Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	113
<b>Tablo 29.</b> Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	115
<b>Tablo 30.</b> Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	116
<b>Tablo 31.</b> Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Medeni Hal Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	117
<b>Tablo 32.</b> Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Eğitim durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	118
<b>Tablo 33.</b> Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Çalıştığı Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	120
<b>Tablo 34.</b> Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	122
<b>Tablo 35.</b> Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	123
<b>Tablo 36.</b> Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Gelir Düzeyi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	124
<b>Tablo 37.</b> Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Otel İşletmelerinin Konumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	126
<b>Tablo 38.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Otel İşletmelerinin Konumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	127
<b>Tablo 39.</b> Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Otel İşletmelerinin Konumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	129
<b>Tablo 40.</b> Regresyon Analizinin Anlamlılığına İlişkin ANOVA Bulguları .....	130
<b>Tablo 41.</b> Katılımcıların Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi .....	130

## KISALTMALAR DİZİNİ

Akt.	: Aktaran
ANOVA	: Analysis of Variance (ANOVA)
BAPK	: Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi
$\beta_j$	: Regresyon katsayısı
Bkz.	: Bakınız
F	: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre
p	: Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri
$R^2$	: Belirlilik katsayısı
s.s.	: Standart sapma
t	: t testine ilişkin parametre
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
$\bar{x}$	: Aritmetik Ortalama

## GİRİŞ

Teknolojik yeniliklerin son yıllarda kazanmış olduğu hızlı gelişim işletmelerin stratejilerinde desöz sahibi olmaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürmek hatta gelişimlerini sağlamak ve daha güçlü noktalara ulaşmak için bu gelişimleri takip etmek ve kendi bünyelerinde sentezlemek zorunda kalmışlardır. Bu da işletmeleri, teknolojik gelişimleri kullanarak yoğun rekabet ortamına uyum sağlamaları ve bu ortamda karlı çıkmaları için yeni stratejiler geliştirmelerine sebep olmuştur. Teknik alanda faaliyet gösteren işletmeleri gelişen teknolojik sistemleri daha faydalı bir şekilde kullanarak rekabet ortamında avantajlı konuma ulaşabilirken, aynı durum hizmet sektöründe yer alan işletmeler için bu kadar somut olarak kullanılamamaktadır (Keleş, 2014). Bunun başlıca nedeni kullanılan teknolojik materyallerin yanı sıra hizmet sunumunu gerçekleştiren çalışanın performansının önemidir.

Hizmet sunumu gerçekleştiren çalışanın, o süreçteki tutumu, davranışı ve iletişim şekli sunduğu hizmetin kalitesine doğrudan etki yarattığı gibi hizmeti satın alan kişi üzerinde de etki yarattığı bilinen bir gerçekliktir. Bu doğrultuda işgörenlerin hizmet işletmeleri için önemi daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin hizmet sunumu sürecindeki psikolojik durumu ve ya duygu durumu bireyler dışında işletmeler içinde önem kazanmaktadır. İşletme içerisinde yaşanacak farklı nedenlerden kaynaklı sorunlar işgören psikolojisine olumsuz etki yaratırken buna bağlı olarak kişinin hizmet sunumunu ve müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca yaşanacak uzun süreli sorunlar işgörenlerin bu sorunları farklı şekillerde (örgütsel sinizm, yabancılaşma, örgütsel sessizlik, tükenmişlik, vb.) dışa vurmalarına neden olacaktır. Özellikle, örgütsel sinizm olgusu işletmelerde, işgörenlerin işletme aleyhinde davranışlar sergilemesine neden olabilirken hatta işgörenlerin kaybedilmesine de kaynaklık edebilmektedir. Buna karşılık ise işletmeler örgütsel sinizme temel oluşturan nedenleri saptaması ve bu kriz ortamını en iyi şekilde yöneterek, sorunun tekrar yaşanma ihtimalini en aza indirmelidir.

Hizmet işletmelerinde, hizmet kalitesini etkileyen başka bir faktörde işgörenlerin yani hizmeti sunan kişilerin yaşadığı duygu durumlarıdır. Özellikle

işletme içerisinde yaşanacak örgütsel sinizm gibi sorunların kaynakları arasında bu işgören duygu durumlarına rastlamak mümkündür. Örneğin işletmelerin, işgörenlerin duygularını yönetmek istemesi ve bunu yaparken işgörenlerin sahip olduğu gerçek duyguları görmezden gelmesi veya gerçek duyguların soyutlanmak istenmesi örgütsel sinizm sorununa kaynaklık edebilecek bir konumdur. Bunakarşılık olarak işeçalışanlar arasında duygu ve düşüncelerinin uyumla yürütülmesi, kişilerin kendilerini karşısındaki kişinin yerine koyabilmesi (empati) bir çözüm aracı olabilir. Diğer bir ifade ile duygusal zeka kullanımı bireyler arasında yaşanan sorunların çözümünü anlayış ve empati çerçevesinde çözüme kavuşturabilir. Ayrıca duygusal zekâ kullanımı işletme içerisinde yaşanacak sorunların çözümü için kullanılabilceği gibi iletişim sırasında ve hizmet sunumu sırasında da daha verimli bir ortamı destekleyecektir. Ek olarak, örgütün daha kaliteli hizmet sunmasını sağlayacaktır. Bu çerçevede, çalışmanın amacı işgörenlerin bağlı oldukları örgütlere karşı besleyebilecekleri sinik duyguları, başka bir ifade ile işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek, ayrıca işgörenlerin sinizm düzeyleri üzerinde farklı faktörlerinde etkilerini belirlemektir. Araştırma kapsamında, katılımcıların örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde işgörenlerin duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin etkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

İşgörenlerin duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde duygu, duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sinizm alanyazınına ilişkin ayrıntılı inceleme yapılmış ve bu inceleme doğrultusunda kavramların kuramsal gelişimleri açıklanmıştır. İkinci bölümde ise, değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişki yerli ve yabancı literatürde yer alan benzer çalışmaların sonuçları değerlendirilerek incelenmiştir. Ayrıca duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sinizm ilişkisi bağlamında turizm işletmelerinde mevcut durum ve konuyla ilgili çalışmalara da bu bölümde yer verilmiştir. Bu sayede literatürde konu ile ilgili çalışmaların incelenmesi ve araştırmanın literatür temelini desteklenmesi hedeflenmiştir.



Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışmanın önemi, hipotezleri ve bu hipotezlerin test edilmesine yönelik analizlere yer verilmiştir. Bu bölüm içerisinde ayrıca, analizlerin sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ve bu yorumlar çerçevesinde sonuçlar tartışılmıştır. Sonrasında ise araştırmadan çıkan sonuçlarının değerlendirilerek yorumlanmasına ve bu yorumlar doğrultusunda konuyla ilgili taraflara (sektöre, işletmelere, yöneticilere, işçöenlere, konuyla ilgili literatüre ve çalışma yapacaklara vb.) öneriler getirilerek tez çalışması sonlandırılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ, DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMLARI VE TARİHSEL GELİŞİMLERİ

Çalışmanın bu bölümünde; tezin temel kavramlarını oluşturmaları bakımından, ilgili konuların kavramsal ve kuramsal gelişimlerine yönelik bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle duygu, duygusal zekâ ve duygusal emek konuları ele alınmış ve daha sonrasında örgütsel sinizm olgusu açıklanmıştır.

#### 1. DUYGU KAVRAMI

Tüm canlıların doğası gereği, neredeyse bütün davranışlarının duygusal bir dayanağı vardır. Duyguların canlı hayatında bu kadar geniş yer tutuyor olması özellikle sosyal bilimlerdeki araştırmalar için de önemli bir konu haline gelmiştir. Hayatın farklı aşamalarında gerek sosyal yaşamda gerekse iş yaşamındaki birçok düşünce ve davranışı yönlendiren duyguların bilinmesi ve incelenmesi, ortaya koyduğu etkilerin anlaşılması açısından önemlidir (Tuna, 2008: 11). Duygularımız yaşamsal varlığımızın en temel öğelerinden biri olup, yaşamsal organlarımız kadar önemli işlevleresahiptir. Bu nedenle duygularımız, evrimsel süreç boyunca tüm canlılarda olduğu gibi, sosyal yaşamın parçası olarak kalmamızda önemli rol almaktadır (Koçak, 2005: 30). Duygu olgusu, günümüzdeki kadar geniş bir kullanım alanına sahip olmasa da, 1800'lü yılların sonlarından itibaren üzerinde çalışılan ve çeşitli görüşler ileri sürülen bir konu haline almıştır. İnsanoğlunun hislerini ve duygusal durumlarını incelemek, bunun çeşitli etkilerini tahmin etmek, literatürde her zaman ilgi çeken bir konuma sahip olması nedeniyle hissedilenlerin ve duyguların zaman içerisinde biyolojik, sosyal ve kültürel açılardan çeşitli açıklamalarına rastlamak mümkündür (Seçer, 2005: 814). Farklı bakış açılarında duygu tanımlarına bakıldığında öncelikle; Goleman (1995: 359)' a göre duygu, bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi anlamına gelmektedir. Türkçe literatür incelendiğinde ise Güney (2007: 266)'e göre duygu, bireylerin sosyal etkileşimlere verdikleri olumlu ya da olumsuz yanıtlar olarak tanımlanmıştır. Çeçen (2013)'e göre duygu, bireyin harekete hazır olmasına, önceliklerini belirlemesine ve planların yapılmasına öncülük eden

sistemler tümüdür. Ayrıca duygular enerjinin, etkinliğin ve bilginin içsel kaynağıdır; doğuştan ne iyi ne kötüdürler (Ergin, 2000). Bu tanımlar çerçevesinde genel anlamıyla duygu, bireylerin belli bir uyaran etkisiyle öncelikle ruhsal daha sonra ise davranışsal olarak olumlu ya da olumsuz, kontrollü/kontROLSÜZ tepkiler bütünü olarak değerlendirilebilir (Kervancı, 2008; Demir, 2010). Bu kapsamda duygu hakkında yapılan tanımlar incelendiğinde hem içsel hem de dışsal etkilerle oluştuğu çıkarımı yapılabilir. Bu da farklı kuramların, duyguların tanımlanmasında yönlendirici görev üstlenmesine neden olur (Keleş, 2014: 44). Bu doğrultuda duygu üzerine oluşturulmuş kuramların açıklanmasının fayda sağlayacağı düşünülmüştür.

## **2. DUYGU KURAMLARI**

Araştırmanın bu kısmında duygu hakkında farklı tanımların oluşumunu sağlayan aynı zamanda farklı bakış açıları yaratan duygu kuramları yer almaktadır. Bu kuramlardan en önemli olanları; “James-Lange Kuramı”, “Cannon-Bard Kuramı”, “Bilişsel Kuram” ve “Sosyo-Biyolojik Kuram” olarak sırasıyla açıklanmıştır.

### **2.1. JAMES – LANGE KURAMI**

Daha önce yapılmış olan duygu tanımlarından yola çıkarak duygunun oluşumunda iki ana faktörün(his ve davranış) varlığından bahsedilebilir. William James, “duyguların mı bedensel tepkilere neden olduğunu”, yoksa “bedensel tepkilerin mi duyguların yaşanmasına kaynaklık ettiğine” dikkat çekmek istemiştir. William James, 1884 yılında yayınlamış olduğu “Duygu Nedir?” adlı makalesinde “mutluyken mi gülüyoruz, gülmek mi mutlu ediyor?” sorusuyla duyguların bedensel tepkilerden mi oluştuğunu yoksa duyguların yaşanmasından sonra mı bedensel tepkiler sergilendiği konusu üzerinde durmuştur (Power ve Dalglish, 1997 akt. Er, 2006: 23). Bu kurama göre, duyguların çevresel uyarıcılar tarafından fizyolojik değişimler oluşturduğunu ve buna bağlı olarak hissedilen duyguların davranışa döküldüğünü savunmuştur. Başka bir anlatımla; davranışı beklenmedik bir duruma tepki olarak meydana gelen değişikliklerden kaynaklı geri besleme olduğunu ifade etmek mümkündür (Morris, 2002: 432). Duygu ve davranış arasında bir ilişkinin varlığını savunan bu kuram bir sonraki kuramların da farklı bakış açıları yaratmalarına sebep olmuştur.

## 2.2. CANNON – BARD KURAMI

Bu kuramda duyguların yaşanmasında belirtilen his ve davranış faktörlerinin herhangi bir şekilde birbirini tetiklemediğinden söz edilmektedir. Cannon–Bard kuramına göre, duygular ve bedensel tepkiler, birbirinden ayrı olarak ortaya çıkmazlar. Uyarıcının algılanmasından sonraki süreçte duygular ve bedensel tepkiler aynı anda ortaya çıkarlar (Özmen, 2006: 44). Cannon–Bard kuramına göre duygusal ve bedensel davranışlar eş zamanlı olarak ortaya çıkmaktadır ve duygular, duygusal yaşantıyı belirlemede ana rolü oynayan faktörlerdir, duygular aynı zamanda görülenler ve algılananlardır (Morris, 2002: 432). Bu kuram her iki faktöründe birbirine kaynaklık eder nitelikler taşımadığını savunmaktadır. William James kuramı ile karşılaştırıldığında ise iki kuram arasındaki fark Cannon-Bard kuramına göre duygu ve davranışlar eş zamanlı yaşanırken, James-Lange kuramında ise, öncelik duyguya ve bir sonraki sıra davranışa yer verilmiştir (Keleş, 2014: 45). Bu bağlamda, Cannon–Bard kuramı William James kuramının aksini ileri süren bir sav ile öne çıktığı açıklık kazanmaktadır. Yapılan açıklamalar doğrultusunda Cannon-Bard kuramının biraz daha James-Lange kuramına tepki olarak doğan bir yapıya sahip olduğu gözlenebilmektedir. Bu iki kuramın karşılaştırıldığı bu süreçte toplum üzerinde her alanda bilişselleşmenin hız kazanması, kuramların oluşumunda farklı faktörlerinde dâhil edilmesine yöneltmiştir. William James ve Cannon–Bard kuramlarında baş faktör olarak davranış ve duygu ele alınırken bir sonraki kuramda farklı faktörlerinde duyguların incelenmesinde yer aldığı görülmektedir (Yaşarsoy, 2006).

## 2.3. BİLİŞSEL KURAM

Bu kurama göre, duygu bir his değildir. O aynı zamanda bir zihin olayıdır ve böyle olduğunda duyguyu yaşayanın dünya hakkındaki yargıları, inançları ve birçok faktörü (beklentileri, kaygıları, vb.) içerir. Bu da bilişsel duygu kuramının başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Yazıcı, 2007: 35). Özellikle William James ve Cannon–Bard kuramlarının eleştirel noktası olan duyguların sadece iki faktörden oluştuğuna alternatif olarak 1962 yılında Stanley Schacter ve Jerome Singer tarafından bilişsel duygu kuramı oluşturulmuştur. Daha çok duyguların bireyselleşmesini destekleyen bu kuram, bir duygunun farkında olmanın fiziksel bir durumun farkında olmaktan

daha çok faktörün birleşmesinden oluştuğunu savunmaktadır. Bu doğrultuda duyguların kişiselleştirilmesi şu şekilde açıklanabilir, duygu ve heyecanın türü de, kişinin içinde bulunduğu ortama göre farklılık gösterebilmektedir (Ünlü, 2001: 89). Stanley Schacter ve Jerome Singer, bedensel duyuları veya fiziksel uyarılmaları içerdiği konusunda William James’le aynı fikirde olsalar da duyguların bilişsel bir “etiketleme” eylemi olduğu görüşlerine vurgu yapmaktadırlar. Bu kuramı daha net bir dille açıklamak gerekirse, her bir duygu farklı durum, zaman ve mekânda, bilişsel, duyuşsal, fiziksel ve niyetsel olarak farklı bileşik işlevler sonucu ortaya çıkar bu nedenle bireyselci özelliğine sahiptir (Yazıcı, 2007: 48). Bu da duyguların farklı sebeplerle farklı olarak yaşanabildiği savını açıklar niteliktedir.

#### 2.4. SOSYO – BİYOLOJİK KURAM

Önceki kısımlarda sunulan ilk üç kuram duyguların neden kaynaklandığı üzerinde dururken sosyo–biyolojik kuram duyguların niçin devam ettiğini ve insan yaşamında duyguların ne tür işlevi olduğunu açıklar niteliktedir (Yaşarsoy, 2006: 6). Sosyo–biyolojik kurama göre duyguların işlevi insan çevresine uyum sağlamaktır. Örneğin; kızgınlık duygusu, başkalarının saldırılarına karşı bizi korur; haz, neşe ve mutluluk insanları birbirine yaklaştırır ve eşleşme davranışını kolaylaştırarak türün devamını sağlar (Cüceloğlu, 1998). Duygular insanların yaşamında toplumsal yaşamın getirdiği bir gereklilik olarak görülmektedir, ayrıca bireysel iletişimlerin duygunun sürekliliğini söz konusudur. Bu da duygunun toplumsal bir yapıda sürdüğünü açıklamaktadır.

Daha önce belirtildiği gibi duygu insan yaşamı boyunca birçok davranışın nedenini oluşturmaktadır. Aklın verdiği kararlarda dahi duygulardan soyutlanmış ve sadece mantık çerçevesinde bir çıkarım yapmak zordur. Ayrıca duygu merkezlerinin düşünce süreci içerisindeki yeri duygu ile zekâ kavramlarının birbiri için ne ifade ettiği tartışmasına yol açmaktadır (Somuncuoğlu, 2005). Bu tartışma konusunu açıklamak amacıyla çalışmanın bir sonraki kısmında, duygu ve zekâ kavramlarının bir araya gelerek oluşturduğu duygusal zekâ olgusu ele alınmıştır. Duygu bireylerin kendi iç dünyalarında yaşadıkları hislerin zihinlerinde canlanarak davranışlarına dökülmesi durumunu temsil etmektedir. Aynı durum içerisinde bireyler duygularının kurgulama sürecinde veya duygularını davranışlarına dökme noktasında zekâlarını da

kullanmaktadırlar. Bu sayede bireyler hissettikleri duyguların kullanımı sürecinde daha verimli bir ölçüye ulaşabilmektedirler. Özellikle kendi duygularını daha açıklayıcı bir şekilde kavramaları ve hatta başkalarının duygularını da analiz edebilmeleri ancak zekâlarını duygularıyla birleştirerek kazanabilmektedirler (Goleman, 2000).

Bilişsel duygu kuramının özellikle kişilerin duygularının sadece bir histen oluşmadığını ve dış dünyaya yönelik yargı, inanç vb. birçok faktörü içerdiği belirtmiştir. Bu çerçevede duygu, dış dünyada yaşanan farklı olaylar karşısında yaratılan tepkiler olarak da değerlendirilebilir. Ayrıca sosyo-biyolojik kuramın da duyguları oluşturan kaynaklardan ziyade duyguların süreç içerisindeki uyumunu ve toplum içerisindeki yerini incelemesi toplum içerisinde duygunun yerini vurgulamaktadır. Duyguların toplum içerisindeki yeri ise bireylerin ilişkileri sırasındaki tutum ve davranışları ile incelenebilir bu da duygusal zekâ kavramının toplumlar içerisinde veya ikili ilişkiler içerisinde önemini ortaya çıkartmaktadır.

### **3.DUYGUSAL ZEKÂ**

Bireyler farklı koşullarda önemli kararlar vermek durumunda kalabilirler. Bu kararlar bireylerin hem mantığı ile hem de duygularıyla vermek zorunda kaldığı kararlardan oluşabilir. Bu noktadaasıl önemli olan ise, verilecek kararların en iyi kararlar olması ve sonuçlarının doğruları beraberinde getirmesidir. Ayrıca bireylerin verdiği kararlar bazı zamanlarda sadece kendi hayatlarını ilgilendiren kararlar olmaktan çıkabilmekteve gerek diğer kişilerin gerekse kurumların durumlarını etkileyebilecek boyutlara taşınabilmektedir. Bu doğrultuda duygusal zekâ, bireyin daha çok çevresinde bulunan kişilerle ilişkilerinde aldığı kararlarında ve sergilediği davranışlarında devreye girmektedir (Goleman, 1996).

Özellikle günümüzde işletmeciliğim hizmet sektörü yönetimine bakıldığında emek yoğun oluşu işgören yönetimini zorlaştırmakta ve yöneticilerin daha donanımlı olmasına neden olmaktadır. Gerçekleştirilen bu araştırma ile hizmet sektörü içerisinde büyük öneme sahip olan işgörenlerin duygu durumlarının duygusal zekâ kapsamında incelenmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda araştırma konusunun daha net bir şekilde anlaşılabilmesi için çalışmanın bu kısmında; duygusal zekâ kavramı ve

gelişimi, duygusal zekâ kuramları, duygusal zekâ alt boyutları, duygusal zekânın işgörenler ve örgütler açısından önemi açıklanmıştır.

### 3.1. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Duygusal zekâ kavramının kökenleri 1920 ve 1930'lu yıllarda intelligence quotient (IQ) kavramının popülerleşmesinde etkili olmuştur ve tanınmış psikolog E.L. Thorndike (1920)'nin, Harper's Magazine'deki "Intelligence and Its Uses" adlı makalesinde; duygusal zekânın bir yönü olan sosyal zekânın, başkasını anlayabilme ve insan ilişkilerinde akıllıca davranabilmenin IQ'nun başlı başına bir parçası olduğunu öne sürmesiyle ilgi çekmeye başlamıştır. Bu anlamda sosyal zekâ; insanları anlama, yöneltme ve sosyal ilişkilerde mantıklı davranmayla ilgili yetenekler olarak değerlendirilmektedir (Goleman, 2000: 98, Perez, Petrides ve Furnham, 2005: 124). Diğer taraftan duygusal zekâ kavramını ise ilk olarak ortaya koyan Salovey ve Mayer (1990) olmuştur. Daha sonrasında ise Goleman (1995) tarafından "duygusal zekâ neden IQ'dan daha önemlidir?" isimli kitabı içerisinde duygusal zekâ kavramını daha ayrıntılı olarak ele almıştır. Daniel Goleman (1995) tarafından yapılan duygusal zekâ değerlendirmesinde duygusal zekânın empati ve duyguların anlaşılması kökenli olması ve duygusal zekânın verilen kararlar üzerindeki etkisini açığa çıkartmıştır. Duygusal zekâ hakkında literatürde yapılan farklı tanımlara bakılarak bu etkiyi biraz daha açıklamak mümkün olacaktır.

Mayer ve Salovey (1990: 189), duygusal zekâyı, bireyin kendisinin dâhil olmakla birlikte diğer bireylerin duygularını anlayabilmesi ve bu duyguları bir izleme ve değerlendirme sürecinden geçirerek bunlara uygun davranışları sergileyebilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Daniel Goleman (1995) ise "duygusal zekâ neden IQ'dan daha önemlidir?" adlı kitabında duygusal zekâyı; "kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruhhalini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engelleme, kendisini başkasının yerine koyabilme yetenekleri" olarak tanımlanmıştır. Sonrasında ise, Mayer ve Salovey (1997), söz konusu bu kavrama ilişkin tanımları genişletmişler ve bu farklılığın daha çok kişinin bilişsel bileşenlerinden kaynaklı olduğunu vurgulamışlardır. Bu yenilenme sonrası yapılan tanıma göre; "duyguları anlama, duyguları düşünmeye yardımcı olacak şekilde üretme ve çoğaltma, duygusal

bilgiyi anlama, duygusal ve zihinsel büyümei sağlayacak şekilde yansıtıcı olarak düzenleyebilme yeteneğidir”(Mayer ve Salovey, 1997: 5).

Reuven Bar-On (2005:3) ise duygusal zekâyı şu şekilde tanımlamıştır; “bireyin çevre kaynaklı baskılar ve taleplere karşı başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizidir.” Cooper ve Sawaf (1997)’e göre ise duygusal zekâ; “duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir”. Son olarak ise duygusal zekâ; duygusal empati yapabilmeyi, bireylerin duyguları arasında ince farkları görüp dikkate almayı, kendi güdülerini ve başkalarının güdülerini tanıyıp doğru tartabilmeyi, duyguları kontrol edebilmeyi, değişken hayat şartlarına bağlı olarak bireylerin davranış ve duygularına yerinde ve uygun karşılıklar verebilmek olarak tanımlanabilir (Poskey, 2013: 1).

Genel olarak yapılmış olan tanımlar değerlendirildiğinde, duygusal zekâ hakkında ön plana çıkan olgunun empatiolduğu dikkat çekmektedir. Bu husus daha önce de söz edildiği gibi insan hayatında sergilenen tutum ve davranışları yöneten kararların alınması sürecinde etki gücünü göstermektedir. Duygusal zekâ içerisinde önemli bir diğer nokta da bireyin kendi duygularının farkında olması noktasıdır. Bu sayede birey aldığı kararların doğru sonuçlara daha kolay ulaşabilecektir. Yapılan farklı tanımlar aynı zamanda duygusal zekâ olgusunun farklı modeller de tarih içerisinde bir gelişim gösterdiğini de destekler niteliktedir. Bu bağlamda duygusal zekâ modellerine bakıldığında öne çıkan dört farklı modelin varlığı dikkat çekmektedir. Çalışmanın izleyen bölümünde söz konusu bu modeller hakkında bilgilere yer vermekte fayda görülmüştür.

### 3.2. DUYGUSAL ZEKÂ KURAMLARI

Duygusal zekâ günümüze kadar farklı düşüncelerin çerçevesinde varlığını sürdürmüştür. Geçmişte yapılan araştırmalar (Çakar ve Arbak, 2004; Özcihan, 2014; Özdemir, 2015) da göz önünde bulundurularak değerlendirildiğinde duygusal zekânın temelde iki kuram olarak ele alındığı görülmektedir. Diğer taraftan genel olarak bakıldığında ise toplam 4 kuramda incelendiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın devamını oluşturan kısımda John D. Mayer ve Peter Salovey, Bar-On,



Daniel Goleman ve Robert Cooper ve Ayman Sawaf'ın duygusal zekâ kuramlarının açıklamaları yapılmıştır.

### **3.2.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Kuramı (Yetenek Kuramı)**

Mayer ve Salovey (1993) duygusal zekâ tanımlarında da söz ettikleri gibi duygusal zekâyı daha çok bir yetenek olarak görmüşlerdir. Mayer ve Salovey (1993) tarafından yapılan tanıma göre “duygusal zekâ, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemleyebilme yeteneği ve o duyguları ayırt ederek bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren sosyal bir zekâ türü” olarak değerlendirmişlerdir(Mayer ve Salovey, 1993). Bu kuram duygusal zekâyı tanımdan da anlaşıldığı üzere bir yetenek grubu olarak adlandırmaktadır ayrıca duygusal zekânın önemi ve duygulardan yararlanarak mantık yürütmenin potansiyel kullanımları üzerinde de durmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004). Mayer ve Salovey tarafından 1993 yılında yapılan tanım biraz daha geliştirilerek Mayer ve Salovey (1997) şu tanımı ortaya koymuşlardır; “duyguları algılama ve ifade etme, duyguları düşüncenin içinde asimile etme, duyguyu anlama ve onunla mantık yürütme ve kişinin kendisinde ve diğerlerindeki duyguyu düzenleme yeteneği” olarak tanımlamıştır (Çakar ve Arbak, 2004). Bu kurama göre duygusal zekâ her şeyden önce bir yetenektir bu sebeple bireylerin kabiliyetleri duygusal zekâ düzeyleri üzerinde doğrudan söz sahibidir.

### **3.2.2. Bar – On Duygusal Zekâ Kuramı**

Reuven Bar-On kendini rapor etme testiyle duygusal zekâyı ölçen ilk yayını tanıtan kişi olmuştur (Selen ve Şahin, 2007: 235). Reuven Bar-On (2005:3), duygusal zekâ “bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik beceriler dizisi” olarak tanımlamıştır. Bu tanım doğrultusunda Bar-On duygusal zekâ kuramı performans ve başarının kendisinden ziyade, performans ve başarıyı bir potansiyel olarak görmektedir ve gidiş yolundan ziyade sonuç odaklı olduğu görülmektedir (İnci, 2014: 20).

Reuven Bar-On; modeli kendi içerisinde beş alt boyut çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu boyutlar bireyin doğacak sonuçlar karşısındaki tutumuna

göre adlandırılmıştır. Belirtilen alt boyutlar; kişisel boyut, kişiler arası boyut, uyumluluk, stresle başa çıkabilme ve genel ruh durumu olarak sıralanmaktadır (İşmen, 2001: 115). Bar- On modelinde daha çok bireyin hayatta yaşayacağı olumsuz olaylar karşısında, karar verebilme ve kararlarını iyi yönetebilmesi üzerinde durmuştur.

### **3.2.3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Kuramı**

Duygusal zekâya ilişkin farklı uzmanların farklı göstergelere işaret etmişlerdir. Goleman da bu uzmanlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Özden, 2015: 19). Goleman (1995) “duygusal zekâ neden IQ’dan daha önemlidir” adlı kitabında duygusal zekâyı bir kişilik özelliği olarak değerlendirmiştir. Bu doğrultuda duygusal zekânın 5 farklı boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu boyutlar; duyguları bilme, duyguları yönetme, motive etme, diğerlerinin duygularını tanıma ve ilişkilerini yürütebilme olarak sıralanmıştır (İşmen, 2001: 114). Goleman (2000), duygusal zekâ modeli, bireyin duygusal zekâ düzeyinin diğer bireylerle ilişki kurma ve sorun çözme biçimini etkilediğini öne çıkartmaktadır. Çünkü Goleman (1995)’e göre duygusal zekâ sorunları çözebilmek için duygusal bilgiyi kullanabilme yeteneğidir ( Özden, 2001: 20). Goleman oluşturduğu modelde duygusal zekânın daha çok kişiler arası ilişki üzerindeki rolünü incelemiş ve bu doğrultuda bir boyutlandırma gerçekleştirmiştir.

### **3.2.4. Robert Cooper ve Ayman Sawaf Duygusal Zekâ Kuramı**

Cooper ve Sawaf 1997 yılında yayınladıkları “Executive EQ” adlı kitaplarında duygusal zekânın 4 alt boyutta toplanabilecek beceri ve eğilimlerden oluştuğunu ifade etmişlerdir (İşmen, 2001: 113). Robert Cooper ve Ayman Sawaf’ın geliştirmiş oldukları duygusal zekâ modeli aynı zamanda “dört köşe taşlı model” olarak da bilinmektedir (İnci, 2014: 23). Bu modeli oluşturan 4 alt boyutları sırasıyla; duygusal okur-yazarlık (bireyin duyguları ve bu duyguların kullanımıyla ilgili bilgi sahibi olması ve geri bildirim), duygusal uygunluk (duygularda içtenlik ve karşı tarafa duyulan güven çerçevesinde duruma göre uygun duyguları yönetme yeteneğini arttırma) ve duygusal derinlik (iş yaşamı ve günlük hayatta kullanılan duyguları uygunluk, adanmışlık ve sorumlulukla destekleme yolları) (Schutte, vd.,1998). Bu

boyutlara ek olarak ise duyguların simyası (yaşanacak baskı ve sorunlara karşı yaratıcılığı ateşlemek için kullanabilme yeteneğidir) dır (Cooper ve Sawaf, 2000).

Cooper ve Sawaf'ın modelinin boyutları pek çok zaman birbirlerini ya da benzer kavramları içerdiği görülmesiyle birlikte kendinden önceki kuramlardan da etkilendiği görülmektedir. Duygusal zekâ kuramlar çerçevesinde farklı noktalarda kesiştiği görülmektedir. Duygusal zekâ özellikle bireyin duygularını fark etmesi ve bu doğrultuda kişinin yaşayacağı zorluklara karşı daha doğru kararlar vermesini sağlaması olarak tanımlanabilir. Kuramların duygusal zekâ üzerine olan bakış açıları incelendiğinde John D. Mayer ve Peter Salovey (1993) duygusal zekâ kuramı, duygusal zekâyı bir yetenek olarak görürken, Bar-On (2005) bu yeteneğin kullanımını noktasında bir ayrıntı sunarak, bireyi baskılarla ve taleplerle baş edebilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Robert Cooper ve Ayman Sawaf duygusal zekâ kuramı ise ilk iki kuramı ortak bir yapı altında toplayarak duygusal zekâyı yaşanacak baskı ve sorunlara karşı yaratıcılığı ateşlemek için kullanabilme yetenek olarak tanımlamışlardır. Diğer taraftan Daniel Goleman ise duygusal zekâyı diğer kuramlardan farklı olarak bir kişilik özelliği olarak değerlendirmiştir. Duygusal zekâ hakkında genel değerlendirmeleri sunan farklı kuramların varlığı yanı sıra duygusal zekâ hakkında daha ayrıntılı olarak inceleme şansı sağlayan alt boyutlarında varlığı söz konusudur.

### 3.3. DUYGUSAL ZEKÂNIN ALT BOYUTLARI

Goleman (2000), “duygusal zekâ neden IQ'dan daha önemli” kitabıyla duygusal zekânın “kendini motive etme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek, kişisel tatminleri erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünülmesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme” faktörlerinin üzerinde durmuştur. Bu doğrultuda Mayer, Salovey ve Caruso (2000), Goleman (2000)'ın duygusal zekâyı ilişkin belirttiği faktörleri de içerecek şekilde duygusal zekâ kuramının duygusal sistemleri içeren dört boyutu üzerinde durmuşlardır. Chan (2004) çalışmasında ise işgörenlerin duygusal zekâ düzeylerini ölçmeye yönelik olarak geliştirdiği ölçekte bu boyutlara bağlı olarak ilerlemiştir. Nitekim bu tezde de işgörenlerin duygusal zekâ düzeylerini ölçmeye yönelik Chan (2004; 2006)'nın Mayer, Salovey ve Caruso (2000), Goleman

(2000)'ibaz olarak geliştirdiği duygusal değerlendirme, empatik duyarlılık, pozitif duygusal yönetim ve duyguların olumlu kullanımışeklinde geliştirmiş olduğu bu 4 boyutkullanılmıştır. Chan (2004; 2006) tarafından belirtilen bu boyutlar sırasıyla duygusal değerlendirme, empatik duyarlılık, pozitif duygusal yönetim ve duyguların olumlu kullanımı olarak aşağıda açıklanmıştır.

### **3.3.1. Duygusal Değerlendirme**

Duyguların farkında olmak aynı zaman da bireyin kendini doğru bir şekilde değerlendirerek, dđnyasını, kaynaklarını, sezgilerini, tercihlerini, potansiyelini, gđçlü yönlerini ve sınırlarını bilmesine imkân sağlar. Bu doğrultuda tutum ve davranışlarını yönetimini kolaylaştırır (Goleman, 2000: 21). Bireyin kendi duygularının farkında olması kendine olan özđüvenini arttırır ve karar alma yeteneğini destekler (Ural, 2001: 211). Drucker (1999) bireylerin bazı konularda yeterlilik düzeylerinde şüpheye dđřerek genellikle yanıldıklarını, buna rağmen performanslarını gđçlü yanlarıyla sergilemelerini de önemli bir sonuç olduğunu belirtmektedir. Buna bağlı olarak bireylerin kendini iyi tanıması sayesinde kendisi hakkında şüphelerini en aza indirgemesi sağlanır. Ayrıca hiç kimsenin de zayıflıklarına dayanarak performans göstermeyeceğini belirtmektedir. Drucker (1999)'ında söz ettiği gibi, bireylerin kendi duygularından emin olmamasına rağmen gerekli sorumluluklarını emin olduğu duygularıyla yönetmeye çalışması, bireyin kendini tanıma çabasının olarak görmektedir. Bu da bireyler davranış ve tutumlarında daha çok farkında oldukları duyguları ile yönettiklerini gösterirken bireyin kendi duygularını farkında olarak değerlendirmesinin önemini ortaya koymaktadır.

### **3.3.2. Empatik Duyarlılık**

Empati kelimesi, ilk kez 1880'lerde Rudolph ve Wilhelm Wund tarafından kullanılmıştır. Pala (2008)'e göre empati, kişinin bir iletişim sırasında kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakarak duygu ve dđřüncelerini doğru olarak anlamaya çalışması ve duyarlı bir yaklaşım içinde olmasıdır. Kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyabilme yeteneği aynı zaman da kişinin karşısındakinin istek ve ihtiyaçlarını daha kolay anlayabilmesini sağlar bu da bireyler arasında daha sağlıklı bir iletişimi destekler. Söz konusu kişilerin

birbirlerini anlaması onları oldukları gibi kabul etmelerini, duygu, düşünce ve davranışlarına saygı duymalarını geliştirir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 366).

Diğer taraftan bakıldığında ise “empati” ve “duyarlılık” önemli ölçüde bireyler arası ilişkilerle ilgilidir. Duyarlı insanların, başkalarının duygularını fark etme ve onlar gibi hissetme olasılığının fazla olduğu bilinmektedir (Pala, 2008: 14). Bu çerçevede empatik duyarlılık ise bireyin karşısındaki kişinin duygularını anlama olasılığının daha yüksek olması durumu olarak açıklanabilir. Buna bağlı olarak empati düzeyinin yüksek olması toplumların daha uyumlu olmasını sağlarken aynı zamanda birbirine saygının da yüksek olduğu bir ortamın temelini oluşturabileceği öngörülebilmektedir.

### **3.3.3. Pozitif Duygusal Yönetim**

Bireylerin farklı durumlara karşı duygularını yönetebilmeleri gerek sorunlara başa çıkabilmelerini gerekse sorunlara karşı daha dirençli durabilmelerinde önemli bir rol üstlenmektedir. Duygular düşünmeye öncülük edecek mekanizmalar gibi davranabilmekte veya düşünme sistemini engelleyebilmektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 43–44). Bu noktada duyguların hangi yöne doğru yönetildiği büyük önem arz etmektedir. Pozitif (olumlu) yönde yönetilen duygular daha çok sorun çözücü nitelik taşıırken negatif yönde yönetilen duygular ise yaşanan sorunlara karşı güçsüz duruşu sergilemeye yönelir. Bunlara ek olarak ise, duygusal zekâ açısından umutlu olmak, kişinin zorlu engeller veya yenilgiler karşısında bunaltıcı kaygıya, teslimiyetçi bir tutuma ya da depresyona yenik düşmemesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda umut besleyebilen kişiler hedeflerine doğru ilerlerken diğerlerine oranla daha az depresif, genelde daha az kaygılı ve duygusal açıdan da daha az sıkıntılı görünürler (Goleman, 2000: 226). Özellikle örgütler içinde yaşanan çatışmaların çözümünde yöneticiler ve işgörenlerin duygularını pozitif yönde yönetmesi yapıcı bir etki sağlarken karşılıklı uzlaşmayı da destekleyecektir.

### **3.3.4. Duyguların Olumlu Kullanımı**

Duyguların olumlu kullanımı özellikle çatışma çözümü yöntemlerinin duygusal zekâ ile ilişkileri kapsamında yer almaktadır. Bu bağlamda bireylerin olumlu yaklaşıma sahip olması onların çatışmayı algılayış yöntemine etki edecektir

(Aslan, 2008: 188). Örneğin; duygusal zekâ düzeyi yüksek ve olumlu yaklaşıma sahip olan bireylerin, algılanan adaletsizlik anlayışına daha olumlu ve yapıcı yaklaşımla karşılık verdikleri ve çatışmayla karşılaştıklarında daha az saldırgan oldukları tespit edilmiş bir gerçektir (Quebbeman ve Rozell, 2002: 142). Olumsuzluktan rahatsız olmamak, bir çeşit iyimser inkâr yolu ile olumlu bir çözümlemedir ve belki de sarsıntı sonrası stres bozukluğu gibi daha şiddetli kişilik çözümlenmesi durumlarında rol oynayan sinirsel mekanizmaların yöneticisi pozisyonundadır. Kişinin kendi duygularını düzene sokması açısından başarılı bir strateji gibi gözükmemektedir, ancak kişinin özbilinci bakımından bedelinin ne olduğu tam olarak bilinmeyen bir problem çözücüdür (Goleman, 2000: 227). Bu da kullanılan bu yöntemin kişi içinde duygusal deformeye neden olabileceğini ortaya koymaktadır.

Duygusal zekânın alt boyutlarına bakıldığında her bir boyutunun bir önceki boyut için tamamlayıcı nitelik taşıdığı dikkat çekmektedir. Ayrıca bireylerin duygusal zekâ düzeylerinin belirlenmesinde her bir boyutun ayrı ayrı etki sahibi olduğu da görülmektedir. Bu da duygusal zekânın birey üzerindeki kapsam genişliğinin göstergesidir. İşletmeler bazında bakıldığında ise özellikle işgörenlerin duygusal zekâ düzeyleri çalışma ortamında daha iyi ilişkiler kurulmasını ve buna bağlı olarak işletme içerisinde takım duygusunun yaratılmasına destek sağlamaktadır. Diğer taraftan özellikle hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin duygusal zekâ düzeyleri müşteri ilişkileri kapsamında hizmet kalitesine doğrudan ya da dolaylı olarak etki gösterebilmektedir. Empatik duyarlılık boyutu açısından bakıldığında işgörenlerin müşterilerin duygu durumlarını anlayabilme yeteneğine sahip olmaları onlara daha iyi hizmet sunmaları için yardım sağlayacaktır.

### 3.4.DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ

Duygusal zekâ bireyler ve bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu örgütler kapsamında sağlıklı iletişimin temelinde var olan bir olgu olarak görülebilir. Özellikle örgütlerin daha sağlıklı işleyişi için önem arz etmektedir. Bu kapsamda araştırmanın bu kısmında duygusal zekânın hem işgörenler için hemde örgütler için önemi açıklanmıştır.

### 3.4.1. Duygusal Zekânın İşgörenler Ve Örgütler Açısından Önemi

Bireyler toplumsal hayatının her anında duygusal zekâsını farkında olarak ya da bunun farkında olmayarak davranışlarına yön vermektedirler. Özellikle başka bireylerle iletişim halinde olduğu anlarda duygusal zekâ kullanımını üst seviyelerde yaşamaktadır. Bireyler arasında yaşanan iletişimlerden bahsedildiğinde yer yer yaşanan çatışmalar ve problemlerde de söz konusu olabilmektedir. Buna ek olarak, çatışmaların çözüme ulaştırılmasında duygusal zekâ yer almaktadır. Aslan (2008)'e göre çatışma, öncelikle duygusal bir terim olarak tanımlanması bunu destekler niteliktedir. Bu bağlamda örgüt içi çatışmaların ya da bireyler arası çatışmaların temelinde duyguların varlığı ön plana çıkmaktadır. Sosyal anlam olarak ise, taraflardan ve tarafların çatışmayla ilgili stratejik seçimlerden kaynaklandığı belirtilmiştir. Bu anlamda çatışma, taraflar arasındaki bağımlı bir ilişkiden kaynaklanabilmektedir (Aslan, 2008: 43). Bu hususda duygunun sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir parçası olduğunu ortaya koyan bir ipucu olarak değerlendirilebilir.

Çatışmaların varlığı içerisinde duyguların varlığından söz edilebildiğine göre bu çatışmaların çözümünde de duyguların varlığı göz ardı edilemez bir gerçektir. Bu bağlamda işletmecilik anlamında işgörenlerin duygularının işletme içi sorunların oluşumunda veya çözümünde etki sahibi olduğu söylenebilir. Özellikle örgütler içerisinde yaşanan çatışmaların ve motivasyon ile üretimi arttırmayı hedef olarak araştırmalar gerçekleştiren Elton Mayo, 1924-1930 yılları arasında yapmış olduğu Hawthorne araştırmalarıyla duyguların işletmeler içindeki etkisi ortaya koymuştur (Bolat, vd., 2009). Bu araştırmaya ek olarak literatürde yer alan benzer araştırmalara bakıldığında da duyguların çatışmalardaki etkisi varlık gösterdiği görülmektedir. Örneğin, Thompson, Nadler ve Kim (1999), duyguların insan ilişkilerinde bir bütünleştirici unsur olduğunu, bu nedenle çatışma çözümünde bu rollerin bulunabileceğini belirtmişlerdir. Moberg (2001), araştırmasında uzlaşmanın, hislerle pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmiştir. Desivilya ve Yagil (2005), işbirlikçi yönetimin, olumlu duygusal deneyimle pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu, olumsuz duygusal deneyimle negatif yönlü ilişkiye sahip olduğunu göstererek duyguların işletmeler içindeki yerine dikkat çekmişlerdir. Konuyla ilgili gerçekleştirilen bir araştırmaya göre (Mayer ve Salovey, 1997: 11), duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireylerin bazı yetenekleri diğer bireylere göre daha hızlı

gelişim gösterdiği belirlenmiştir (duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme, duyguların kullanımı, duyguları anlama ve muhakeme etme, duyguları yönetme ve düzenleme). Bu açıdan bakıldığında özellikle duygusal zekânın yöneticiler açısından önemi daha fazla önem taşımakla beraber örgütler içerisindeki uyum açısından da etki sahibi olduğu görülmektedir. Ayrıca bireylerin duygusal zekâ düzeylerinin artırılabilir olması, yöneticilerin bu konu üzerinde yoğunlaşması için yeterli sebep olacağı söylenebilir. Bu sayede duygusal zekânın örgütler üzerindeki etkisi artırılarak daha verimli bir iş sahası oluşturulabilir.

Duygusal zekâ işgörenler açısından önem arz ettiği gibi örgütler açısından da önem arz etmektedir. Özellikle hizmet işletmelerinde duygusal zekânın önemi daha fazla dikkat çekmektedir. Hizmet sektöründe hizmetin kalitesi, hizmeti sunan bireyden bireye hatta hizmeti alan müşteriden müşteriye değişiklik gösterebilmektedir (Kılıç ve Eleren, 2009). Duygusal zekânın, kişinin başkalarının duygularını da anlayabilme kabiliyetini kapsamı (Goleman, 1995) ve bu doğrultuda işgörenlerin müşterilerin sahip oldukları duygu durumlarını anlaması onlara daha iyi bir hizmet sunma olasılığı sağlayacaktır. Hizmet sektöründe rakipler arasında rekabetin belirleyicisi olarak hizmet kalitesinin ön plana çıkması işletmeler için duygusal zekânın önemini arttırmaktadır. Ayrıca işletmelerde ortaya çıkan/çıkabilecek farklı örgütsel sorunların (motivasyon, örgütsel sinizm, tükenmişlik ve örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar) yaşanabildiği bilinen bir gerçekliktir. Gerçekleştirilen farklı çalışmalarla (Deniz ve Yılmaz, 2006; Köksal ve Gazioğlu, 2007; Öztürk ve Deniz, 2008) işgörenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile işletme içerisinde yaşanan sorunlara bakış açıları farklılık gösterdiği üzerinde durulan hususlardandır. Bu kapsamda özellikle hizmet sektörü açısından duygusal zekânın önemi ilerleyen kısımlarda daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Duygular bireylerin içsel hisleriyle varlık gösterdiği gibi dış kuvvetler tarafından da zorunluluk hissi yaratılarak oluşturulabilmektedir. Özellikle kişilerin ya da kurumların başkalarının duygularını kendi yönetimleri altında tutma isteği bunu yaratan sebepler arasındadır. Duyguların başkaları tarafından belli kurallar ile yönetilmesi ve yaşanması gerek zorunlu duygular yaratılması da içsel hislerin dış kuvvetler ile yönetilmesi olarak görülebilir. Örneğin duygusal emek yüzeysel bir açıklama ile kişinin duygularının başkaları tarafından yönetilmesi durumu olarak



açıklanabilir (Duran ve Gümüç, 2013). Çalışmanın bir sonraki başlığı altında duygusal emek kavramını ayrıntılı olarak açıklanarak bu yüzeysel açıklama derinleştirilmiştir.

#### **4. DUYGUSAL EMEK**

Çalışmanın bu bölümü; duygusal emek kavramı ve gelişimi, duygusal emeğin temelini oluşturan kuramların açıklanması olarak düzenlenmiştir. Ayrıca, çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan ve anket ile veri toplama yönteminde kullanılan anket formunun hangi boyutlar ile oluşturulduğunu ve bu bağlamda boyutların kapsamlarının daha açık olarak anlatılabilmesi için duygusal emeğin alt boyutlarına yer verilmiştir. Son olarak ise araştırma sonucunda elde edilecek sonuçların önemini vurgulayabilmek ve öneriler üretebilmek için de duygusal emeğin işgörenler ve örgütler açısından önemi açıklanmıştır.

##### **4.1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE GELİŞİMİ**

İşgören ve müşteri arasında yaşanan iletişim, hizmet sunan işletmelerde satılan hizmetin kalitesinin, belirleyicisi konumdadır. Bu doğrultuda örgütler sağlanan esas hizmetle birlikte, müşterilerine güler yüzlü ve saygılı ilgiyi de taahhüt etmektedir (Eroğlu, 2014: 148). Müşterilerin aldıkları hizmetten memnuniyetini belirleyicileri arasında en önemli nokta hizmeti sunan çalışanların onlara karşı duygu gösterimleri yer almaktadır (Grandey, 2000: 101). Bu bağlamda, örgütler, hizmetin kalitesini garanti altına almak için hizmetin sunulması sırasında uyulması gereken bir takım kurallar koymakta ve bu kuralların uygulanmasını denetlemektedir (Eroğlu, 2014: 148). Örneğin hizmeti sunan kişinin morali bozuk olsa dahi güler yüzlü olması istenir ve bunun karşılığında bir gelir elde etmesi sağlanır. Bu sayede hizmetin sunulması sürecinde müşteri memnuniyeti en üst seviyede tutulmak hedeflenir. Ancak bu kuralların uygulanması noktasına odaklanıldığında işgörenlerin duygularının yönetildiği gerçeği ortaya çıkar.

Bu olay, işgörenlerin gerçek duygularının göz ardı edilişi gibi görülebilir, ancak aynı duruma işletmeler açısından bakıldığında ise işgörenlerinden olumlu tutum ve davranışlar sergilemesini beklemeleri en doğal durumdur. Bu noktada, çalışma saatleri sırasında işgörenin sahip olduğu gerçek duygulardan kurtulup

işletmesi ve çalıştığı konum için gereken duyguları yansıtması beklenir. Başka bir ifade ile işgörenlerin işletmesi için gereken duyguları sergilemesi ve bunun karşılığında ücretle değerlendirilmesi olarak açıklanabilir (Keleş, 2014).

Duygusal emek kavramını ilk olarak 1983 yılında Arlie Hochschild “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” adlı kitabında ele almıştır. Arlie Hochschild (1983) duygusal emeği “gözlenebilir yüz ve bedensel gösterimler yaratmak üzere duygunun yönetimi” şeklinde tanımlamıştır (Duran ve Gümüş, 2013: 236). Hochschild (1983), duygusal emeği bir hizmet sunum sahnesi şeklinde kurgulamaktadır. Bu sahnede; hizmet bir “gösteri”, hizmeti sunan “aktör”; müşteri “seyirci” ve işin yapılışı ise (hizmetin sunumu) oyunun bir “perdesidir” (Chu ve Murrmann, 2006: 1182).

Duygusal emek için yapılan diğer tanımlara bakıldığında ise, Morris ve Feldman (1996)’ a göre duygusal emek, kişilerarası ilişkiler esnasında örgütler tarafından istenen duyguların ifade edilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontrolüdür. Grandey (2000)’e göre duygusal emek, işe veya örgüte yönelik duygusal davranış kurallarının gereğini yerine getirmek amacıyla duygusal ifadeleri değiştirmek için rol yapmayı, duyguları arttırmayı ve bastırmayı kapsar. Pala ve Tepeci (2009)’ ye göre duygusal emek, örgütsel alanda duyguların denetimini kapsayan bir dizi kurguyu tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Bu tanımlara ek olarak, Krulm ve Geddes (2000)’e göre duygusal emek, müşterilere sunulan hizmetin kalitesini garanti altına almak için, işgörenlerin gereken belirli duygularını hissetmelerini veya belirli duygu görünümelerini sergilemeleridir. Başka bir ifade ile duygusal emek, hizmet verenlerin görevlerini yerine getirmeleri sırasında göstermeleri ve işletme tarafından beklenen isimsiz görevleri olarak da değerlendirmektedir (Mastracci vd., 2006: 128). Genel anlamda toparlandığında ise duygusal emek işgörenlerin görevlerini yerine getirme sürecinde, bağlı oldukları işletmelerin belirlediği duyguları yaşaması ve bu belirli duygulara bağlı olarak davranışlar sergilemesidir. Buna ek olarak duygusal emek, işgörenlerin ücret karşılığında kendilerine ait olmayan ancak iş hayatları için olması gereken duyguları yansıtma olayı olarak açıklanabilir.

Duygusal emek kavramının oluşturulmasında farklı kuramların etki sahibi olduğu söz konusudur. Bu kapsamda kavramın daha anlaşılır olmasını sağlamak amacıyla çalışmanın takip eden kısımda belirtilen bu kuramların açıklanmasına yer verilmiştir.

#### 4.2. DUYGUSAL EMEK KURAMLARI

Duygusal emek üzerine yapılan araştırmalar ilk olarak Hochschild (1983) ile başlamış ve daha sonrasında ise farklı araştırmacılar bu konu üzerinde yoğunluk göstermiştir. Ancak bu araştırmacılar içerisinden bazılarının yaklaşımları diğerlerine göre daha ön plana çıkmıştır, (Ashforth ve Humprey, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000). Çalışmanın bu kısmında söz edilen bu yaklaşımların açıklanmasına yer verilmiştir.

##### 4.2.1. Hochschild Kuramı

Bu yaklaşımda duygusal emeği, müşterilere iyi hizmet vermek için çalışanların müşterilerle etkileşim içerisindeyken duygularını yönetmelerini ve bu yönetim sırasında emeklerini sunmaları olarak değerlendirmektedir (zgn, 2015). Hochschild (1983)'e göre işgörenler örgütler tarafından belirlenmiş kalıplara göre duygularını şekillendirmek ve bu şekillendirilmiş olan duyguları müşterilerine sunmak zorundadırlar (Kurt, 2013: 4).

Duygusal emek kavramını ilk kez Arlie Russell Hochschild(1983) ‘‘The Managed Heart’’ isimli kitabında kullanmıştır (Yakar, 2015). Delta Havayolları'nın hostes eğitim merkezindeki kurslara katılarak, hosteslerin duygusal emek süreçlerini incelemiştir. Hosteslerin gülümsemeleri; tıpkı yaptıkları makyaj, alan mzık, uak dekoru ve yolcuların içtikleri içecekler gibi, yolcuları memnun edecek uygulamalardan farksız olarak, işlerinin bir parçası olarak göründüğünü belirtmiştir (Hochschild,1983:8). İşgörenlerin hizmet sunumları sırasında önceliği gerçek duygularına vermesi yerine örgütleri tarafından sergilenmesi beklenen duygulara vermesi bu kuramda ön plana çıkmaktadır. Hochschild'in bu bakış açısına göre; hizmet sektöründeki işgörenler, sundukları hizmet karşılığında maaş almakta, müşterilere karşı da uygun davranışları sergileyip, duruma uygun olmayan davranışları gizlemekte ve yaptığı iş hangi duygu durumunu gerektiriyorsa ona

uygun davranarak aslında birer aktör gibi rol yapmaktadırlar (Özgün, 2015). Duygusal emek üzerine ilk çalışmaları yürüten Hochschild (1983), duygusal emeği iki boyut olarak değerlendirmiş olup, yüzeysel ve derin davranış olarak adlandırmıştır. Daha sonraki süreçte farklı araştırmacılar tarafından duygusal emek konusu farklı yaklaşımlarla ilerleyiş kaydetmiştir (Keleş, 2014). Bu ilerleyiş Hochschild (1983) tarafından belirlenen iki boyutlu yapıyı da geliştirmiştir.

#### **4.2.2. Ashforth ve Humphrey Kuramı**

Hochschild (1983)'in yaklaşımının ardından öne çıkan bir diğer yaklaşım, Ashforth ve Humphrey (1993)'ün yaklaşımıdır (Keleş, 2014). Bu doğrultuda Ashforth ve Humphrey (1993: 88), duygusal emek kavramını “müşteriye hizmet sürecinde, örgüt tarafından sunulması arzu edilen duyguların yansıtılması” olarak tanımlamışlardır (Özgün, 2015). Hochschild'dan farklı olarak davranışın altında yattığı düşünülen duygulardan çok, davranışın kendisi üzerine odaklanmaktadır. Çünkü gözlemlenebilir olan ve hizmetin alıcısını doğrudan etkileyen, davranışın bizzat kendisi ya da davranış kurallarına (display rules) uyumudur ve birey duygularını yönetmeden de davranış kurallarına uyabilmektedir (Yakar, 2015). Bu kuram duygusal emek sürecinde hissedilen değilde gösterilen duyguların önemli olduğunu dolayısıyla gösterim kurallarının gerçekleşmesi gerektiğini öne sürmüştür (Keleş, 2014). Ashforth ve Humphrey tarafından oluşturulan bu kuramın özünde gerçekleştirilen yapay duyguların davranışlara dökülüşünü kişiler arasında yaşanacak problemlerin çözücüsü olarak görülmesini desteklemektedir. Bu durumu tanımlayıcı nitelikte yapılan açıklamaya bakıldığında daha net olarak görülmektedir. Ashforth ve Humphrey'e göre; duygu gösterimi, hizmet alan kişi tarafından yeterince samimi algılanırsa, yapılan işin etkili bir şekilde yapılmasını kolaylaştırır. Duygusal emek, karşılıklı etkileşimi düzenleyip kişilerarası problemleri önleyerek yapılan işin etkili bir şekilde yerine getirilmesini kolaylaştırabilir (Yakar, 2015). Bu doğrultuda duygusal emeğin fayda ve zarar kısımları değerlendirildiğinde ise işgörenlerin gerçekleştirilen güçlü duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının daha az, zayıf sergilenen duygusal emeğin zararının ise daha fazla olduğunu belirtilmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Genel olarak değerlendirildiğinde, Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild (1983)'den farklı olarak, duygusal emeğe doğal davranış

boyutunu eklemiş, duygusalemeğin sonuçlarının olumlu olabileceğini öne sürmüşlerdir.

#### **4.2.3. Morris ve Feldman Kuramı**

Duygusal emek konusunda geliştirilen üçüncü kuram Morris ve Feldman (1996) tarafından ortaya atılmıştır. Morris ve Feldman'ın tanımıyla duygusal emek, kişilerarası ilişkilerde örgütün istediği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba, planlama ve kontrolü ifade etmektedir (Yakar, 2015). Morris ve Feldman (1996) yaklaşımına göre; müşterilerin hizmet kalitesi ile ilgili değerlendirmeleri önemli ölçüde çalışanların kendilerine nasıl davranıldığıyla ilgilidir. Bu durum kurumların, çalışanlarının davranışlarını denetleme çabasındaki artışa sebep olmaktadır (Akbiyık, 2013). Bu duruma ek olarak, işletmeler tarafından zorunlu hale getirilen duygu durumları işgörenlerin doğal duygu durumlarından uzaklaşmasına ve yapay duyguları davranışlara dökme çabasına girmesi söz konusudur. Bu doğrultuda Morris ve Feldman yaklaşımında, Ashforth ve Humphrey yaklaşımının aksine işgörenlerin örgüt tarafından uyulmasını istediği her türlü duygu için belirli bir çaba sarf etmesi gerektiğini savunmaktadır (Özgün, 2015). Bu yaklaşım her ne boyutta olursa olsun (yüzeysel, derin ve doğal davranış) işgörenlerin örgütler tarafından belirlenen duygu kuralları çerçevesinde toplandığını ve bu kurallara uymak amacıyla işgörenlerin belli bir çaba sarf etmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Köksel, 2009). Ashforth ve Humphrey kuramından işgörenlerin aslında duygusal emek durumuna yoğun olarak maruz kalmadığını zaten o kişilerin işleri gereği de olsa doğal davranışlar sergilediğini savunmuş ve bunun için işgörenlerin ekstra bir çaba sarf etmediğini belirtmişlerdir. Ancak Morris ve Feldman kuramına göre ise, işgörenlerin doğal davranış boyutunda dahi olsa belli bir çaba sarf ettiğini çünkü belli bir zorunluluk hissettiğini belirtmişlerdir (Akbiyık, 2013; Keleş, 2014; Yakar, 2015; Özgün, 2015).

#### **4.2.4. Grandey Kuramı**

Grandey (2000) kendisinden önce yapılan araştırmalar kapsamında yapılan tanımlamalara ve kuramlara bağlı kalarak (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1996) bu kuramların birlikte kullanılarak daha kapsamlı bir kuram oluşturulabileceğini ileri sürmüştür. Bu doğrultuda Grandey (2000) kuramı

yukarıda belirtilen kuramlara dayandırılarak ilerleme kaydetmiştir. Bu kuram her ne kadar kendisinden önceki kuramların izlerinden ilerlemiş olsa da farklı bir bakış açısını da kendi kuramında birleştirmiş ve duygu düzenleme kavramını konuya dâhil etmiştir (Keleş, 2014). Grandey (2000: 97) tarafından yapılan duygusal emek tanımında da duyguların düzenlenmesi kavramına dikkat çekildiği görülmektedir. Bu kapsamda duygusal emek “örgütlerin amaçlarına hizmet edecek şekilde hem duyguların hem de ifadelerin düzenlenmesi” olarak tanımlanmıştır. Başka bir ifadeyle duyguların düzenlenmesi süreci, hem hissedilen hem de sergilenen duyguların örgütlerin çıkarları doğrultusunda düzenlenmesidir (Kızanlıklılı, 2014). Ayrıca duygu düzenlemesi, duyguların otomatik ya da bir anda ortaya çıkması yerine bireylerin buldukları ortamda hangi duyguyu yaşayacağını ya da hangi duyguda değişiklik yapacağını vurgulamaktadır (Yakar, 2015).

Duygusal emek kuramları çerçevesinde genel bir değerlendirme yapıldığında Hochschild (1983) kuramında işgörenlerin duygusal emek sergileme noktasında daha çok duygusal yapılarını ön plana çıkartırken Ashforth ve Humphrey elde edilen sonuçlara odaklanmaktadır. Ayrıca Ashforth ve Humphrey kuramına göre işgörenlerin duygusal emek sergileme noktasında ne kadar samimi davranabilirlerse o kadar sorun çözüm odaklı olabileceğini savunurken, bu samimi davranışlar sırasında çaba sarf edilmediğini de ileri sürmüşlerdir. Bu sava karşılık olarak ise Morris ve Feldman kuramı işgörenler her ne kadar samimi olarak bu duyguları yansıtmak isteseler de belirli bir çaba sarf edeceklerini ve bunun da zaman içerisinde çözüm üreticiliğini kaybedebileceğini ve olumsuz yönde de etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Duygusal emek hakkında sunulmuş olan kuramlar sırasında da bahsedildiği gibi işgörenler gerek hizmet kalitesini arttırmak amacıyla, gerekse problem çözmek amacıyla belli bir düzeyde duygusal emek sergilediği belirtilmiştir. Bu doğrultuda işgörenlerin hangi düzeylerde ve ne şekilde duygusal emek davranışlarını kullandığını açıklamak amacıyla çalışmanın bir sonraki kısmında duygusal emeğin alt boyutlarının açıklanmasına yer verilmiştir.

#### 4.3.DUYGUSAL EMEĞİN ALT BOYUTLARI

İşgörenlerin duygusal emek davranışı Hochschild (1983) kuramına göre iki boyut içerirken daha sonrasında Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından eklenen

doğal davranış boyutu ile 3 boyut olarak geliştirilerek günümüze kadar süregelmiştir. Belirtilen bu boyutlar, yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal (samimi) davranış olarak sıralanmaktadır. Çalışmanın devamını oluşturan bu kısımda belirtilen bu boyutların açıklanmasına yer verilmiştir.

#### **4.3.1. Yüzeysel Davranış**

Yüzeysel davranış işgörenlerin hissetmediği halde maske takarak davranışta bulunmasını, görüntüde sergilenen davranışları ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle yüzeysel davranış, işgörenlerin gerçek duygularını değil sahte duygularla sergiledikleri davranışlarını oratay koymaktadır ve bu davranışlar çoğu zaman örgütün kurallarına uyarak işlerini kaybetmemek adına sergilemektedirler (Grandey, 2000:100). Yüzeysel davranış işgörenlerin gerçekten hissettikleri duygularından çok işin gerektirdiği duyguları ifade etmesini, adeta rol yapmalarını içermektedir (Çoruk, 2014: 81). Ayrıca, yüzeysel davranış içsel durumlarını değiştirmeksizin duyguların yansıtılırken kullanılan ifadelerin değiştirilmesi durumu olarak da açıklanabilir. Hizmet işletmelerinin çoğunun işgörenlerinin duygularının olumlu gösterimlerini zorunlu kılması sebebi ile ortaya çıkan duygusuz sahte davranışlardır. Örnek verilecek olursa, müşteri memnuniyeti adına uygulanan sahte gülümsemeler birer yüzeysel davranıştır (Eroğlu, 2014:149). Yüzeysel davranış takınan işgörenler, samimi ve içsel duygularını sergilemek yerine, örgütlerin oluşturduğu duygusal davranış kuralları ile uygun olacak şekilde davranırlar (Nylander, vd., 2011: 471).

Yüzeysel davranışı genel olarak değerlendirmek gerekirse işgörenlerin mesai saati başladığında tıpkı kıyafetlerini değiştirir gibi duygularını ve bu duyguların yansıması olan davranışlarını da işletme kuralları çerçevesinde değiştirmesi olayı olarak tanımlanabilir.

#### **4.3.2. Derin Davranış**

Derin davranış, yüzeysel davranışa göre daha fazla gayret gerektiren bir davranış şeklidir. Bu davranışı yüzeysel davranıştan ayırt eden nokta, hissedilmesi gereken duyguların gerçekten tecrübe edilmesi beklentisidir. Ayrıca derin davranış işgörenlerin duygusal olarak temsil etme kuralını kendi içsel duyguları olarak görmesini içermektedir (Miller, Concidine ve Garner, 2007: 240). Derin davranış

sergileyen işgörenler, sergilemek durumunda olduğu duyguyu bizzat yaşamaya ve içselleştirmeye gayret ederek (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 949), bir bakıma kendisini, müşteri yerine koyarak empati ile müşterinin duygularını yaşamaya çabalar ve bu doğrultuda kendi duygu ve davranışlarına yön verir (Rupp, vd., 2008: 910). Derin davranış başka bir ifadeyle, samimi ve gerçek duyguları hissetmek için bir aktörün hayal gücünü veya anılarını kullanarak rol yapma şeklinde tanımlanmıştır (Eroğlu, 2014:149).

Bunlara ek olarak Hochschild (1983)derin davranışı iki şekilde değerlendirmiştir;

- Bireyin hislerini, bir duyguyu bastırmak ya da uyandırmaya çalışmak yoluyla uyarması ve

- Bireyin hayal gücünü, konu ile ilgili duyguyu hissetmek için fikir, düşünce ve hatıraları canlandırmaya çalışmak yoluyla yönetmesidir (evliliğin mutluluk verdiğini düşünmek gibi).

Konuya ilişkin yukarıda sunulan açıklamalar istikametinde derin davranış, işgörenlerin sahte davranışlar sergilemesi için sahte duyguları hissetmeleri ve bunu sahte davranışlarına daha iyi uyarlamaları durumudurşeklinde ifade edebiliriz.Bu da sahte olarak sergilenecek duygular ve davranışlar için daha fazla çabayı beraberinde getirecektir.

#### **4.3.3. Doğal (Samimi) Davranış**

Doğal davranış, adında anlaşılacağı üzere bireyin zaten hissettiği gerçek duyguları yaşaması ve bu davranışa dökmesi olarak açıklanabilir (Çoruk, 2014: 82). Örneğin; yaralanmış bir çocuğa sempati besleyen bir hemşirenin rol yapmaya ihtiyacı olmaması (Ünlü ve Yürür, 2011: 189), bu durumu açıklamaktadır. Bu nedenle Ashforth ve Humphrey (1993)' e göre işgörenler tarafından sergilenmesi beklenen duyguların içten ve samimi olarak hissedilmesi ve yansıtılması samimi davranış şeklinde tanımlanmaktadır. Ashforth ve Humphrey (1993) samimi davranışın diğer iki davranış şekillerine göre farklılık yarattığı noktayı, işgörenlerin bu davranışı sergilemek için daha az duygusal çaba sarf edişi olduğunu belirtmiştir. Buna karşılık olarak ise Morris ve Feldman (1996) kişi yansıtmak zorunda olduğu



duyguyu hissediyor olsa bile, bu duyguyu örgütün isteği davranışlarla yansıtabilmek için yine de belli bir miktar emek harcanmak zorunda olduğunu belirtmiştir. Bu da duygusal emeği doğal davranış boyutunda dahi duyguların dışarıdan yönetimini göstermektedir.

Duygusal emeğin üçüncü boyutunu oluşturan doğal (samimi) davranış, tanımlar genelinde değerlendirildiğinde; diğer iki boyuta göre daha gerçekçi duyguların sergilendiği söz edilse de yine de işletme çıkarlarını gözeterek duygusal emeğin kaynağında yer alan duygusal çabanın varlığından söz edilebilmektedir. Belirli yaptırımlarla işgörelere hissedilmesi zorunlu kılınan bu duygusal emek davranışların işgörelere ve işletmeler üzerinde olumsuz ve olumlu etkileri getireceği kaçınılmaz bir gerçektir (Köse ve Oral, 2011: 47). Bu etkilerin bireyden bireye farklılık göstereceği ve bunun bireysel nedenlere bağlı olduğu da daha önce yapılan çalışmalarda belirtilmiştir. Bu özelliklerin başında bireyin cinsiyeti, yaşı, gelir düzeyi, medeni durumu, çalışma süresi ve mesleğini icra şekli yer almaktadır (Kaya ve Özhan, 2012: 113). Bu bağlamda konunun devamı olarak bir sonraki bölümde duygusal emeğin bireysel ve işletme bazında önemi ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.

#### 4.4. DUYGUSAL EMEĞİN ÖNEMİ

Duygusal emek yapılan açıklamalar doğrultusunda, işgörelere sahip olmadığı duyguları yaşamasını zorunlu kılma, hatta bunu davranışlarına uyarlama beklentisidir. Bu doğrultuda bakıldığında ise, gerçekte var olmayan ve bireyden zorunlu olarak yaşanması istenen duyguların bireyler ve örgütler üzerinde farklı etkiler yaratacağı da beklenen bir sonuçtur. Bu doğrultuda çalışmanın bu kısmında duygusal emeğin işgörelere ve örgütler açısından önemine yer verilmiştir.

##### 4.4.1. Duygusal Emeğin İşgörelere Ve Örgütler Açısından Önemi

Duygusal emek üzerine yapılan araştırmalar genelinde bu olgunun işgörelere üzerindeki olumsuz etkilerini örgütler için ise olumlu sonuçlarını anlamaya ve açıklamaya odaklanıldığı görülmektedir (Grandey, 2000: 102). Duygusal emeğin işgörelere üzerinde neden olabileceği olumlu sonuçlar üzerinde ise pek fazla durulmadığı görülmektedir. Buna ek olarak duygusal emeğin hem işgörelere hem de

işletmeler açısından olumlu etkilerinin varlığı da söz konusudur (Oral ve Köse, 2011: 473). Öncelikle bireysel anlamda olumlu ve olumsuz etkileri vurgulanacak olursa, daha önce yapılan çalışmalarda (Ünlü ve Yürür, 2011; Duran ve Gümüş, 2013), duygusal emeğin iki boyutunun bireyler üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri yönetmekte başrol aldığı belirlendiği görülecektir. Bu doğrultuda yüzeysel davranış boyutunun bireyler üzerinde olumsuz etkiler yarattığı, derin davranışın ise olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

İşgörenlerin sergilemek zorunda kaldıkları yüzeysel davranışların bireyler üzerindeki olumsuz etkileri literatürde farklı çalışmalarla ele alınmıştır. Özellikle, duygusal emek ile stres (Ashforth ve Humphrey, 1993; Pugliesi, 1999), duygusal tükenme (Morris ve Feldman, 1996; Martinez–Inigo, vd., 2007), iş tatminsizliği (Bulan, vd., 1997; Pugliesi, 1999), tükenmişlik (Erickson ve Ritter, 2001), örgütsel adalet (Keleş, 2014) gibi bireysel bazda olumsuz etkilerini ele alan çalışmaların varlığı söz konusudur. Ayrıca, Glomb ve Tews (2004), hissedilen ve gösterilen duyguların arasındaki tutarsızlıkların, çalışan açısından bir tehdit niteliğinde olduğunu belirtmiştir. Mann (1999), gerçekte hissedilmeyen ve var olmayan olumlu duyguların varmış gibi ifade edilmesi hizmet veren işgörenlerin zaman içerisinde kendilerine olan saygılarını yitirmelerine neden olacağını belirtmiştir. Bu çalışmalardan da yola çıkılarak işgörenlerin özellikle yüzeysel davranış sergilemesi belli bir süre sonrasında olumsuz bireysel etkileri beraberinde getirdiği öngörülebilir.

Duygusal emeğin bireysel olumlu etkilerine bakıldığında ise derin davranış boyutunun bu noktada devreye girdiği görülmektedir. Derin davranış boyutunun bireyler üzerinde olumlu etki bıraktığı (Ünlü ve Yürür, 2011; Duran ve Gümüş, 2013) çalışmalarında da belirtilmiştir. İşgörenler açısından, iş yerinde belirli bir takım duygusal davranış kuralları dâhilinde yapılan davranışların kişinin işini daha başarılı bir şekilde yapması konusunda yardımcı olduğu buna bağlı olarak işgörenin performansının arttığı söylenmiştir (Çoruk, 2014: 82). Ayrıca Rafaeli ve Sutton (1987), duygusal emeğin işgörelere sağladığı finansal faydanın da varlığından söz etmiştir. Bu finansal fayda en açık tanımla gerekli duygusal emeği uygulayabilen işgörenler ücretlerinde fazladan ödemeler ile ödüllendirilmesi olarak finansal desteklenmesi açıklanabilir. Bunun dışında duygusal emeğin işgörenler üzerinde olumlu etkilerinin belirtildiği başka bir çalışma da, Brotheridge ve Grandey (2002)

tarafından, duygusal emek ile kişisel başarı arasından pozitif yönlü bir ilişkinin varlığının belirtildiği çalışmadır.

Duygusal emek olgusunun işletmeler açısından var olan sonuçları da kendi içinde olumlu ve olumsuz olarak farklılık göstermektedir. İşletmeler için duygusal emeğin en önemli olumlu etkisi müşteri memnuniyetinin sağlayıcısı olma özelliğidir (Köse ve Oral, 2011: 473). Ayrıca işgörenlerin duygusal emek sergilemesi ile hizmet performansının (Grandey, 2000), işten ayrılma niyetinin azalması (Chau, vd., 2009), işe bağlılık düzeyleri (Öz, 2007) arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Bunlara karşılık olarak ise duygusal emeğin işletmeler açısından olumsuz etkileri de söz konusudur.

Özellikle işgören ile işletme arasında ilişkiler açısından bu olumsuz etkiler daha sık görülmektedir. Duygusal emeğin yoğunluk düzeyi artış gösterdikçe işgörenlerin işletmelerindeki güven algılarını olumsuz yönde etkilediği belirtilirken, duygusal emeğin iş tatminine olumsuz yönde etkileri olduğu (Parajon, 2011) ve özellikle yüzeysel rol yapanlarda iş tatmin düzeylerinin düştüğü belirlenmiştir (Psilopanagioti, vd., 2012). Ayrıca Yang ve Chang (2008), duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerinde de negatif yönlü bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Salami (2007) ve Kiffin–Petersen, vd. (2011) çalışmalarında da duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile örgütsel vatandaşlık arasında negatif yönlü bir ilişki gösterdiğini, ancak derin davranış ve doğal davranış arasında ise pozitif yönlü bir ilişki gösterdiği belirtilmişlerdir. Ayrıca ele alınacak bir diğer değişken olan örgütsel sinizm ile duygusal emek ilişkisini ortaya koyan tek bir çalışma belirlenmiştir. Bu çalışma Beğenirbaş ve Turgut (2014) tarafından yapılmış olup yüzeysel davranış ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki ancak derin davranış ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki belirtilmiştir.

Duygusal emek işgörenler ve işletmeler için olumlu ve olumsuz yönleriyle açıklanmaya çalışılmıştır. Hizmet sektörü açısından bakıldığında işverenlerin, işgörenlerinden hizmet sunumu sırasında belli duyguları sergilemelerini istemeleri normal algılanabilirken, bu beklentinin yoğunlaştırılarak sürdürülmesi işletmeler açısından ve işgörenler açısından olumsuzluklara neden olabilecektir. Özellikle hizmet kalitesini arttırmaya yönelik olarak gerçekleştirilen duygusal emek bir süre

sonra sıradanlaşabilir veya isteksiz tutum ve davranışların sonucunda örgüte karşı olumsuz duygu durumlarının desteklenmesine neden olabilir. Duygusal emeği bu açıklamaları göz önünde bulundurarak değerlendirdiğimizde hassas bir çizgi içerisinde olduğunu ve bu hassasiyetin olumsuzluklar da getirebileceğini belirtmek gerekmektedir. İşgörenlerin algılarında örgütlerine karşı olumsuz duygu durumlarının varlığı duygusal emekten beklenen hizmet kalitesinin artışı tam tersi olarak, hizmet kalitesini negatif yönde etkileyebilecektir. Bu kapsamda işletmeler için hizmet kalitesini negatif yönde etkileyebilecek duygusal durumlardan biri de işgörenlerin sinik duygu durumlarıdır. Sinik duygu durumları bireylerin, bağlı oldukları örgütlere karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesi olarak görülmektedir. Bu da örgütsel sinizm kavramını ortaya çıkartmaktadır, araştırmanın bir sonraki başlığı altında örgütsel sinizm kavramı daha detaylı olarak açıklanmasının fayda sağlayacağı düşünülmüşdür.

## **5. ÖRGÜTSEL SİNİZM**

Araştırmanın bu kısmında örgütlerde yaşanan sinizm olgusunun; kavramsal tanımı ve gelişimi, örgütsel sinizm kuramları, örgütsel sinizmin boyutları, örgütsel sinizmin işgörenler ve örgütler açısından önemi sıralaması ile sonuçlandırılmış olup, araştırma kapsamında örgütsel sinizm olgusu detaylı olarak açıklanmıştır.

### **5.1. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI VE GELİŞİMİ**

Günümüzde davranış bilimleri alanında önem teşkil eden konulardan biri olan sinizm, örgütün yönetim uygulamalarının hatalı ve başarısız olması sonucunda ortaya çıkan örgütsel problemler, işgörenlerde örgütlerine karşı güvensizlik, tedirginlik, şüphe, yabancılaşma gibi benzeri birçok olumsuz tutum ve davranışlara neden olan (Gül ve Ağıröz, 2011: 28) bir olgudur.

Örgütsel sinizm, Kanter ve Mirvis (1989) tarafından yazılmış ve Amerikalı çalışanların örgüt içinde sinizm duygusunun yaygınlaşma nedenlerini bulmaya yönelik kitap ile ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, Amerikalı işgörenlerin %43'ünün sinik olduğunu ortaya koyan Kanter ve Mirvis'in (1989) sinizmi ilk olarak "The Cynical Americans" adlı kitabıyla ele almışlardır. Sonrasında ise Amerikan kamuoyu, firma yöneticileri ve politikacılar, sinizmin etkilerini tartışmaya ve

incelemeye başlamıştır (James, 2005: 18). Şirket skandalları, sinizm kavramını dergi, gazete ve internet ortamına taşımıştır. Kavram, Dilbert ilkesi ile de medyada popüler olmuş, mizahi bir boyut kazanmış ve örgütlerde çoğunlukla ilgisiz ve/veya yetersiz liderlere yönelik bir kavram olarak ele alınmıştır (Wanous vd., 2000: 132). Dilbert aracılığı ile Amerikan firma yönetimi, sinik bir bakış açısıyla “gülünç yönetim”, “mutsuz çalışanlar” şeklinde söz edilmiştir. Adams’ın “Dilbert İlkesi” şeklinde 1996’da kitaplaştırdığı işyerlerindeki uygulamalara mizahi bir gözle bakması, 1957 yılında C. N. Parkinson’un “Parkinson Kanunu” ve 1971 yılında L. J. Peter’in “Peter İlkesi” isimli kitaplarının devamı şekindedir (Akın, 2001: 1; Eaton, 2000: 2). Günümüzün akademisyenleri de sinizmin örgütleri derinden etkileme gücüne sahip olduğunu anlamaya ve giderek yaygınlaştığını kabul etmeye başlamışlardır (James, 2005: 18). Bu doğrultuda örgütsel sinizm konusunda yapılan çalışmalar, 1980’li yılların sonunda ve 1990’lı yılların başında gelişim göstermeye başlamıştır.

Örgütsel sinizm konusunda yapılan araştırmalarda öncelikle, “çalışanların örgütlerine duydukları olumsuz tutumların kaynağı nedir?” sorusunun yanıtı aranmış ve bu amaçla örgütsel sinizme ilişkin farklı alanlarda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu anlamda sinizmin, genel olarak bireyleri, toplumsal örgütleri, bireylerin mesleklerini, örgütlerdeki tepe yönetimini ve örgütsel değişim çabalarını kapsayan birkaç hedef üzerine odaklandığına dikkat çekilmiştir (Turan, 2011: 84). Tokgöz ve Yılmaz (2008: 286), örgütsel sinizm tanımlarının kavramsallaştırılma aşamasında bazı temel güçlüklerin yaşandığını, bunun da nedeninin yapının karmaşık bir süreç olma özelliğinden kaynaklandığını belirtmiştir. Buna bağlı olarak örgütsel sinizm kavramının genel olarak anlaşılabilir bir anlamını bulmak, örgütsel sinizmi eylemleştirmek ve ölçmek için sağlam bir temel oluşturmak amaçlanmıştır (Kalağan, 2009: 38-39). Örneğin Abraham (2000), bu olumsuz tutumların nedenini, doğruluk, dürüstlük, adalet, samimiyet ve içtenlik ilkelerinden yoksun olmakla açıklamıştır (Abraham, 2000: 269). Bu bağlamda örgütsel sinizm kavramı varlığı bilinen ancak açıklama konusunda zorluk yaşanan bir olgu olarak görülmüştür.

Örgütsel sinizmle ilgili tanımlar incelendiğinde farklı disiplinlerde farklı sinizm tanımları dikkat çekmektedir. Bununla birlikte çalışmaların büyük çoğunluğunda örgütsel sinizm (organizational cynicism) kavramı kullanılmasına rağmen, kavramın sadece sinizm (cynicism), sinisizm (cynisicism) ve çalışan sinizmi

(employee cynicism) gibi farklı başlıklar altında incelendiği de görülmektedir. Diğer bir ifadeyle incelenen değişkenler yapıyı çeşitlendirmekte ve tanımlama çerçevelerinin farklılaşmasına neden olmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008 286). Bununla birlikte araştırmacılar genel bir tanımdan uzaklaşarak daha çok kendi çalışmalarının amaçlarına yönelik operasyonel tanımlamalara gitmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Yapılan tanımlamaların yanı sıra sinizm ve örgütsel sinizme karşılık olarak bir tanımlamada Pelit ve Pelit (2014) tarafından, sinizm kavramına Türkçe’de gizli ve kurnazca kötülük yapan olarak tanımlanan ve genelde de toplum arasında hissettiği duygularla yansıttığı duyguları, konuşmaları farklı olan, güven vermeyen ve başkasına da güvenmeyen, bireyler için kullanılan “sinsi” kelimesi önerilerek, kavramın “örgütsel sinsilik” ya da “örgüte yönelik sinsilik” şeklinde tercih edilebileceği belirtilmiştir.

Buna karşılık olarak ise literatürde en yaygın kullanılan örgütsel sinizm tanımlarından biri Dean vd.’e (1998) aittir. Dean vd.’e (1998: 345) göre örgütsel sinizm, bir kişinin istihdam edildiği örgüte karşı, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna yönelik inanç, örgüte yönelik negatif duygulanım, bu inanç ve duygularla tutarlı biçimde örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranış eğilimlerinden oluşan olumsuz tutumdur. Bu negatif tutum örgütün bütününe karşı olabileceği gibi yalnızca bir bölümüne karşı da olabileceği de belirtilen başka bir ayrıntıdır (Naus, 2007: 25). Ayrıca örgütsel sinizmi, örgüt ve örgüt yönetimi tarafından atılan adımlar hakkındaki kötü düşünceler ve hayal kırıklığı hisleriyle mücadele edebilmek için, işgörenin örgüte karşı kendini savunma tutumu olarak tanımlamış ve örgütsel sinizmin iş çevresinde itibar kazanmak için alternatif bir yol olabileceğini belirtilmiştir (Naus vd. 2007: 685-689).

James (2005), örgütsel sinizmin bir bireyin olumsuz inanç, duygu ve davranışlarla şekillenen, örgüte ilişkin tutumlarla bağlantılı olup, çevresel etkenlerle değişikliğe açık olan sosyal ve kişisel deneyimler ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Helvacı ve Çetin (2012), örgütsel sinizmin çalışanların örgütlerine karşı negatif bir tutumu olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenlerin örgütün kararlarına karşı bir inançsızlık, niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerinin gerçek karakterlerini yansıtmamaları inancı olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma ek olarak Kalağan (2009), örgütsel sinizm kavramını örgüte ilişkin “olumsuz duygu”, örgüte yönelik “küçük

düşürücü” ve “eleştirici” davranışta bulunma eğilimindeki inanç ve duygular olarak tanımlamıştır. Andersson (1996), örgütsel sinizmi bir kişiye, bir gruba, ideolojiye sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hissedilen hüsrana, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla ya da bu varlıklara (kişi, grup vb.) karşı duyulan güvensizlikten kaynaklı genel ve ya özel bir tutum olarak tanımlamıştır. Alanyazının da yer alan ve çalışma kapsamında da belirtilen tanımlara genel çerçevede bakıldığında daha çok bireylerin yitirmiş olduğu güven duygusunun örgütsel sinizme kaynaklık ettiği dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel sinizm hakkında incelenen araştırmaların genelinde sinizmin bireysel ve örgütsel etkinlik üzerinde negatif yönlü önemli ve sürekli bir etkinin varlığından söz edildiği dikkat çekmektedir. Örgütlerde yaşanan sinizmin, kişisel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz sonucunun olduğu düşünüldüğünde, işyerlerinde sinizmin ortaya çıkışını önlemek ya da böyle bir durum ortaya çıktığında bunu yönetmek için etkili stratejileri uygulamada kuşkusuz en büyük sorumluluk örgüt içindeki yöneticilerine ve liderlerine düşmektedir (Özler vd., 2010: 50). Bu çerçevede özellikle işletme yöneticilerinin örgütsel sinizm konusu üzerinde yoğunlaşmaları hem işletme yönetimi konusunda hem de verimlilik esasında önemli bir gereklilik olduğu açık bir şekilde ifade edilmiştir. Örgütsel sinizmin öne çıkmasında ve tanımlanmasında farklı çalışmalar, araştırmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda yapılan çalışmaların belli kuramlar çerçevesinde gerçekleştirildiği düşünülmüş ve bu kuramların açıklanmasının fayda sağlayacağından kaynaklı olarak çalışmanın bir sonraki kısmında örgütsel sinizmin dayandığı, dayandırıldığı, ilişki kurulduğu kuramlara yer verilmiştir.

## 5.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KURAMLARI

Alanyazın incelendiğinde, örgütsel sinizmin beklenti, tutum, sosyal değişim, duygusal olaylar ve sosyal güdülenme kuramları üzerinde şekillendiği görülmektedir (Eaton, 2000: Akman, 2013: 22; Çetinkaya, 2014: 51; Pelit ve Pelit: 2014). Bu bölümde bahsedilen kuramların açıklanmasına yer verilmiştir.

### 5.2.1. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, aynı zamanda güdülenme kuramlarından biri olup, genellikle her bir çalışanın göstermesi gereken çaba ve bu çabanın istenilen sonuçlara ulaşma olasılığı olarak açıklanmaktadır (Kalağan, 2009). Robbins beklenti kuramında üç temel değişken yer aldığını belirtmektedir (Kalağan, 2009: 49). Belirtlen bu üç temel değişken şunlardır:

•Çekicilik: Çalışan, işinde gösterdiği başarı sonucunda ödüller arzulamaktadır. Aldığı ödüller çalışan için bir değer ifade etmekle ve değer yüksek olması çalışanın işinde daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır.

•Performans- Ödül İlişkisi: Çalışan, işinde gösterdiği çaba sonucunda kendisine bazı ödüller kazandıracağına inanmaktadır.

•Performans- Çaba İlişkisi: Çalışanın işini yaparken gösterdiği çaba, performansını etkilemektedir.

Beklenti kuramının kaynağı, işgörenin işinde gösterdiği başarı karşısında ödül arzulaması, ödül alacağına dair inancı ve çabası çalışanın performansını göstermesi olarak açıklanabilir. İşgörenler gösterdikleri performans karşılığını alamamaları, beklentileri karşılanmamış olmaları ve bu durum işgören için bir hayal kırıklığı yaratmasına neden olmaktadır. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), çalışanlara verilen belirli sözlerin, genel beklentilerin ihlallerinin sonucunda sinizmin ortaya çıktığını, örgütsel sinizmin sosyal değişim kuramının ihlal edilmesinin farklı bir yansıması olduğunu belirtmektedir (Çetinkaya, 2014: 53). Beklentisi karşılanamayan işgörenler örgüte karşı sinik tutum sergileyemeye yönelecektir. Beklenti kuramı, işgörenin bireysel beklentileri ile ilgili olup örgütün gelecek tutumuna ilişkin olumsuz beklentilerin sonucu olarak sinik tavırlara neden olduğu belirtilebilir. Bu doğrultuda beklenti kuramının örgütsel sinizm olgusunun oluşumu üzerinde bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

### 5.2.2. Tutum Kuramı

Bu kuramda örgütsel sinizm, daha çok davranışlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Tutumların bilişsel, duyusal ve davranışsal ilişkileri örgütsel sinizm hakkındaki araştırmalarda etkili olmuştur (Kalağan, 2009: 51). Örgütsel sinizmin



boyutlarının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak tanımlanması, tutum kuramının örgütsel sinizmin şekillenmesindeki etkisini göstermektedir (Çetinkaya, 2014: 52). Bu kuramda sinizm duygusunu yaşayan bireylerin sinizmi üç aşamada yaşadığını ileri sürmektedir. Belirtilen bu aşamalar örgütsel sinizm hakkında çalışmanın temel yapısını oluşturduğu için, örgütsel sinizmin alt boyutları bölümünde daha ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

### **5.2.3. Sosyal Değişim Kuramı**

Sosyal değişim kuramının temel varsayımı çalışanların saygı görme, onure edilme, arkadaşlık gibi ödüllendirme beklentisi içinde sosyal ilişkilere girmesi ve bu ilişkileri devam ettirmesidir (Akman, 2013: 23). Kuram bağlamında çalışanlar arasındaki sosyal değişimler, kişisel çıkarlara dayanmaktadır ve birbirleri arasında bağımlılığı içermektedir (Erbil, 2013: 15). Sosyal değişim kuramı, varsayım olarak bireylerin yapması gereken işleri doğru bir şekilde ortaya koyması için diğer bireylere güven duyması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu güven ortamının olmayışı ise örgütsel sinizme kaynaklık etmektedir (Kalağan, 2009: 52). Bu kuramın, özellikle işgörenlerin örgüt içerisinde yaşadıkları iletişim ve bu doğrultuda oluşan duygusal bağdan kaynaklık ettiği güven duygusunu yitirilmesinin vurguladığı söylenebilir.

### **5.2.4. Duygusal Olaylar Kuramı**

Çalışanların örgütsel yaşamlarındaki davranışlarının altında kişisel özelliklerinin ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadığı duygusal olaylarda bulunmaktadır. Yaşanan duygusal olaylar çalışanların tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir (Akman, 2013: 24). Buna bağlı olarak işgörenlerin örgütü adaletli veya adaletsiz olarak algılamalarında ya da iş tatmini konusunda sinik davranışlar göstermesinde geçmişte veya o gün yaşadığı duygusal olayların etkili olabileceği belirtilmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 114). Bu kuram bireyin yaşamış olduğu olumsuz duyguların işletme içerisinde yaşanan sıradan bir olayı dahi farklı algılayabilmesini ifade etmektedir. Bu doğrultuda birey sosyal ilişkilerinde yaşamış olduğu olumsuz deneyimlerini örgüt içerisine yansıtabilmektedir.

### 5.2.5. Sosyal Güdülenme Kuramı

Sosyal güdülenme kuramı ilk olarak 1985 yılında Weiner tarafından geliştirilmiştir. Kuram, örgütsel sinizme neden olan örgütsel olayları tanımlamaktan çok olayların işgörenler tarafından nasıl yorumlandığı ve yorumların örgütsel sinizm üzerindeki etkisini belirlemektir (Eaton, 2000: 12).

Sosyal güdülenme kuramına göre ilk olarak olayın sonucu araştırılmakta ve sonra olay nedensel boyutlarda incelenerek değerlendirme yapılmaktadır. Değerlendirme doğrultusunda olay için sorumluluk kararları verilerek gelecekte aynı olayla karşılaşılması durumunda çözüm beklentileri geliştirilmektedir. Tüm bu doğrultuda nedensel yorumlar yapılarak olaylar tekrarlanması durumunda nasıl bir planlama yapılması gerektiğine karar verilmektedir (Eaton, 2000: 13). Kuramın temelinde örgütsel sinizme neden olan örgütsel olayları tanımlamaya çalışmaktan ziyade, olayların çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığını ve bu tür yorumların örgütsel sinizme nasıl bir etki ettiği varsayımına dayanmaktadır. (Kalağan, 2009: 53). Çalışmanın bir sonraki kısmında örgütsel sinizmin alt boyutlar olarak açıklanmasına yer verilmiştir.

### 5.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM ALT BOYUTLARI

Örgütsel sinizm genel olarak üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar, örgüt bütünlüğüne yoksun bir **inanç (bilişsel)**, örgüte karşı negatif duygular (duyuşsal) ve bu duygu ve inançlar ile tutarlı örgüte karşı kritik ve aşağılayıcı davranışlar (davranışsal) eğilimidir. Bilişsel boyut örgütsel sinizmin ilk aşamasıdır. Bu aşamada örgütsel sinizmin ilk tohumları atılmaktadır. Bu boyutta çalışan örgütün dürüstlükten, adillikten yoksun olduğunu düşünmektedir. İleri aşamalarda çalışan **duyuşsal** boyuta geçer ve bu aşamada, kıзма, gerilme, sinirlenme, endişe duyma gibi tepkiler vermeye başlar. Bu iki aşamada kişi henüz düşünceleri ve tepkileri doğrultusunda bir davranışa yönelmez. Örgütsel sinizmin son boyutu olan **davranışsal** boyutta, çalışan örgütle ilgili olarak, etrafına, eleştirilerde bulunmaya başlar ve şikayet eder (Dean vd., 1998: 345-346). Örgütsel sinizm tutumu içinde bulunan bireylerin, bahsedilen üç boyuttan biriyle ya da bir kaıyla bireyde örgütsel sinizmin ortaya çıkması mümkündür (Sağır ve Oğuz, 2012: 1096). Örgütsel sinizm belli aşamaların birbirini takip ettiği ve bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri ile bu aşamalar arasında bir

ilişkinin olduğu söz konusudur. Bu bağlamda bireylerde var olabilecek örgütsel sinizm düzeylerinin hangi tepkilere neden olabileceğini daha detaylı bir şekilde incelenebilmesi için örgütsel sinizm olgusunun boyutlarının açıklanmasının fayda sağlayacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda çalışmanın bir sonraki kısmında örgütsel sinizmin boyutları olan; bilişsel boyut, duyuşsal boyut, davranışsal boyutun açıklanmasına yer verilmiştir.

### **5.3.1. Bilişsel Boyut**

Örgütsel sinizmin bilişsel yani inanç boyutuyla kastedilen, gözlemler, sezgiler ve deneyimlerle bir bilgi kazanan ve düşüncelerini ona göre biçimlendiren “düşünen ve uygulayan” çalışanların sinizmidir (Naus, 2007: 26). Örgütsel sinizm, çalışanların örgütün kararlarına karşı inançsızlık ve niyetlerine güvenmeme ile yöneticilerinin gerçek karakterlerini yansıtmamaları inancı olarak tanımlanmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012: 1477).

Brandes (1997) bilişsel boyutun insan davranışlarına ve bu davranışların içerdiği iyilik ve samimiyete karşı inançsızlık yoluyla oluştuğunu belirtmektedir. Sinik bireylere göre, mensup oldukları örgütlerde dürüstlük, samimiyet ve adalet gibi özellikler bulunmamaktadır. Bu sebeple sinikler, örgütlerinin kendilerine “ihane” ettiklerini düşünmektedirler. Kalağan (2009) da sinik tutuma sahip çalışanların bilişsel boyutta, çalıştıkları örgütteki uygulamaların örgütsel ilkelerden yoksun olduğuna, örgütte yapılan resmi açıklamaların çalışanlar tarafından ciddiye alınmadığına, örgüt içindeki ilişkilerin kişisel çıkarlara bağlı olduğuna, örgütlerdeki çalışanların tutarsız ve güvenilmez olduğuna yönelik inançların geliştiğini belirtmiştir. Bilişsel boyut ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütlerinde sinik tutuma sahip bireylerin aşağıdaki inançlara sahip oldukları görülmektedir (Brandes, 1997: 30; Dean vd., 1998: 345-346):

- Örgütlerin hazırladığı resmi beyanatlar (tebliğ) işgörenler tarafından ciddiye alınmaz.
- Örgütlerde uygulamalar örgütsel ilkelerden yoksundur,
- Örgütlerdeki insan davranışları tutarsız ve güvenilmez niteliktedir,
- Örgütlerdeki bireyler yalan, dolan ve hile gibi davranışlar sergileyebilirler,

- Örgüt içindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlıdır,

Brandes (1997) ve Dean (1998) tarafından belirtildiği gibi sinik tutumlara sahip olan, işgörenler çıkarları uğruna samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değer yargılarını feda edebilecek, vicdansız ve ahlaksız davranışlarda bulunabilmektedir (Kalağan, 2009: 47). Örgütsel sinizm içerisinde bilişsel boyutun önlem alınması açısından diğer boyutlara göre ön plandadır, çünkü bu aşamada bireyler sinik duygularını daha yeni olarak oluşturmaya başlamışlardır. Bu duruma karşı yönetilecek iyi stratejiler başlangıç aşamasında olan sinik sonlandırılmasını sağlayabilir. Buna karşılık olarak sinik duygu bu boyutta iken bitirilemez ise bir sonraki aşama olan duyuşsal boyut için basamak niteliği taşıyacaktır.

### **5.3.2.Duyuşsal Boyut**

Örgütsel sinizm ikinci boyutu olan duyuşsal tepki ve temel olarak örgüte yönelik olumsuz bir duyguyu ifade etmektedir. Duyuşsal tepki boyutu da birçok duygudan oluşmaktadır. Bu boyutta sinik bireyler, örgütlerini küçük görebilmekte ve örgütlerine karşı öfke hissedebilmektedirler. Ayrıca bu tür bireyler çalıştıkları örgütü düşündüklerinde üzüntü, bıkkınlık ve hatta utanç bile hissedebilmektedirler. Buna ilave olarak bu tür kişiler, bazı durumlarda örgütlerini kendi standartlarına dayanarak yargılayıp kusurlu buldukları konularda, kendilerinin örgüte oranla daha üstün olduklarını hissetmelerinden dolayı bazen gizli bir zevk bile duyabilmektedir. Bu durumda sinik bireylerin örgütleri hakkında birtakım inançları yanında, bu inançlarla ilgili birtakım duygular da yaşadıklarının göstergesidir (Dean vd., 1998: 346; Abraham, 2000: 269). Mesela, bir çalışan, zor bir görevi başardığında gurur duyabilir ya da istemediği bir göreve atandığında endişelenebilir. Çalışanın yaşadığı bu tecrübeler neticesinde hissettiği duygular, işi hakkındaki düşüncelerine çerçeve oluşturmaktadır.

Duyuşsal boyut, özellikle hizmet sektöründe önemli bir rol oynamaktadır. Zira duyuşsal boyutta görülen saygısızlık, başkalarından nefret etme, hayal kırıklığı, kendini beğenme, güvensizlik ve küçümseme gibi duygular bu sektörde müşterilere de hissettirilmekte ve bu sebeple durum örgüt tarafından büyük önem taşımaktadır (Altınöz, Çöp ve Sığındı, 2011: 290). Duyuşsal olarak bu sinizmi yaşayan bireyler bir sonraki aşamada duygularını davranışa dökmek isteyecek ve bu aşamada sinik

duygular müşterilere ve ya ekip arkadaşlarına, örgütlerine karşı davranış olarak yansıyacaktır.

### 5.3.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyut, örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi anlamına geldiğini ifade etmektedir. Davranışsal boyuttaki sinik bireylerde, sinik davranışlar açısından en belirgin davranışsal eğilim örgütün dürüstlük, samimiyet gibi özelliklerden yoksun olduğuna yönelik sert eleştirilerdir. Ayrıca, örgütsel sinikler geleceğe dair eylemler hakkında örgütte kötümser tahminlerde bulunmaya eğilimli olmaktadır. Örneğin, bir kalite girişiminin örgüt için pahalı olmaya başladığı anda bu işleyişin hemen bırakılacağını düşünmektedirler (Dean vd., 1998: 346).

Bu doğrultuda sinik bireyler, açıkça ya da gizliden gizliye örgüte karşı ağır eleştirilerde bulunabilirler ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğu düşüncesini doğrudan ortaya koyabilirler (Abraham, 2000: 270). Bu davranışlar psikolojik olarak örgütle ilgili bağların kopması, örgüte yabancılaşma ve kişisel seviyede öz saygının azalması gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmektedir (Naus, 2007: 27).

İşletmelerde pek çok olumsuz sonuçlara neden olan (bağlılığın azalması, devamsızlık, güvensizlik, performans düşüklüğü vb.) örgütsel sinizm, tüm sektörleri olduğu kadar hizmet sektörü açısından da olumsuz sonuçlaneden olabilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). İşletmelerin ve yöneticilerin karşılaşılabilecekleri sorunlardan birisi olan örgütsel sinizm, aşırı boyutlara (hırsızlık, sabotaj, lidere güvensizlik vb.) ulaştığı zaman işletmelere verebilecekleri zararlar önceden göz önüne alınarak, etkilerinin kapsamlı bir şekilde belirlenmesi ve bu doğrultuda yönetme stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Pelit ve Ayduğan, 2011). Bu bağlamda uygulanacak stratejilerin işletmeler ve bireyler için önemini vurgulamak amacı ile çalışmanın izleyen kısmında örgütsel sinizmin önemine değinilmiştir.

### 5.4. ÖRGÜTSEL SINİZMİN ÖNEMİ

Örgütlerin gelişen ve değişen dünya şartlarına ayak uydurması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu açıdan örgütlerde çalışanların örgüte olan güven ve bağlılıklarının yanı sıra iş tatmin düzeylerinin yüksek olması önem arz etmektedir.

Örgütsel sinizm ise bu unsurlar açısından bir tehdit niteliği taşımaktadır. Örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların işteki verimlilikleri düşmekte, motivasyonları ve iş tatminleri azalmakla ve örgütsel bağlılıklarının zayıfladığı bunun bir göstergesi niteliğindedir (Polatcan, 2012). Ayrıca, örgütlerin verimli bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmeleri, çalışanların yüksek performansı ile doğrudan ilişkilidir. Ancak işletmelerdeki sinik tutumlara sahip işgörenler otoriteye karşı güvensizlik, örgüt içindeki iletişimlerdeki yaşadıkları sorunlar, talimatları kötüleme ve yöneticilere olumsuz eleştirilerde bulunma gibi çeşitli davranışlar sergileyerek işletmenin verimliliğine engel teşkil edebilmektedir. (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 294). Örgütsel sinizmin örgütler açısından etkileri görüldüğü gibi bireysel etkileri de varlık göstermektedir.

#### **5.4.1. Örgütsel Sinizmin İşgörenler Ve Örgütler Açısından Önemi**

Çalışmanın bu aşamasında örgütsel sinizmin işgörenler ve örgütler açısından önemi ortaya konulmuştur. Örgütsel sinizmin, işgörenler üzerinde farklı boyutlarda negatif etki yaratan sonuçlara da neden olabilmektedir (Aydoğan, 2012). Bu kapsamda örgütsel sinizmin işgörenler üzerinde fiziksel ve psikolojik olmak üzere iki farklı şekliyle dikkat çekmektedir. (Turan, 2011).

Kanter ve Mirvis (1989), örgütlerde çalışanların beklentilerinin karşılanmaması sonucunda örgütsel sinizm meydana gelmekte ve bu durum çeşitli psikolojik sonuçlar yarattığını belirtmiştir. Bu doğrultuda sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığını, depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu belirtilebilir. İşgörenler üzerinde psikolojik bu etkinin sonucu olarak, doksanlı yıllarda yapılan çalışmalarda sinizm sonucunda, bireylerde; öfke, dargınlık, zulüm duyguları ve savunmacı davranışlara daha yatkın olduğunu belirtilmiştir (Brandes, 1997: 41). Bunun yanında, sinizm aşırı stresi beraberinde getirerek kalp ve damar rahatsızlıklarına yol açmakta ve yaşam uzunluğunu etkilediği de belirtilmiştir (Brandes, 1997). Ayrıca sinizmin bireysel olarak oluşumu zaman içerisinde farklı bireylere yansiyarak işgörenler içerisinde yayılmayı destekleyerek hem ekip içi uyuma zarar vermekte hemde örgüte karşı genel olumsuz duygu ve düşünce oluşumunu yaratmaktadır. Bunlara ek olarak

psikolojik olarak yıpranan bir bireyin olaylar karşısında verdiği tepkilerde de aşırılık sergileyen davranışlar da sayılabilir.

Örgütlerde sinizm, duygusal ve davranışsal problemlere neden olmanın yanı sıra, çalışanlarda önemli fizyolojik problemlere de yol açabilecek sonuçlara neden olmaktadır. Turan (2011)'a göre, işgörenlerin hastalanmasıyla işe gelmeme, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi nedenlerle örgüt açısından ciddi kayıplar olarak kabul edilebilecek sonuçlar da meydana gelebilmektedir. Sinizmin davranışsal sonuçlarına değinen yazarlar, sinizmin alkol alma, sigara kullanma ve ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma gibi sağlıkla olumsuz yönde ilişkili davranışlarla bağlantılı olduğunu belirtmektedirler (Brandes, 1997: 39; Kalağan, 2009: 79). Bireyin örgütsel sinizm kaynaklı öncelikle ruhsal olarak sonrasında bunun yansıması olarak fizyolojik yıkım süreci başlar ve birey kendini bağlı olduğu örgüt için önzemsiz hisstemeye başlayabilir. Buna bağlı olarak işgörenler psikolojik yıkımın etkisiyle sağlıklı düşünmekte zorluk çekmeye başlayarak davranışlarda kontrolü yitirme vb. durumlar yaşanabilir.

Sinizm işgörenler açısından önemli etki ve sonuçlara neden olabildiği gibi örgütler açısından da gerek yapısal bütünlüğü tehlikeye atabilecek gerek verimliliği doğrudan etkileyebilecek düzeyde risk oluşturabilmektedir. Sinizmin, örgütlerin etkinlik ve verimliliğini azaltan, önemli maddi ve manevi kayıplara neden olabilmektedir. Bu sonuçlar; işgörenlerin iş tatmininin azalması, örgütsel bağlılığın azalması, tükenmişlik, güvensizlik, örgütsel vatandaşlığın azalması vb. olarak varlık göstermektedir (Abraham, 2000: 274; Andersson ve Bateman, 1996: 449). Bu kapsamda örgütler için önem taşıyan bu olumsuz sonuçların neler olduğunun açıklanmasının fayda sağlayacağı düşünülmüştür.

Özellikle işgörenlerin örgüte karşı duydukları güvensizlik hissi ve buna bağlı olarak aidiyet duygusundaki kayıp örgütsel bağlılık ile doğrudan etkileşimi yaratabilmektedir. Örgütsel bağlılığın özellikle işletmeler için sadık ve güvenilir işgören anlamı taşımaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). Ancak örgütsel sinizmin söz edildiği bir işletmede örgütsel bağlılık büyük bir kayıp olarak varlık gösterir ve buna bağlı olarak işgörenlerini ile ilgili problemlerin çözümünde isteksiz olduğu dikkat

çeker. Ayrıca örgütsel muhalefetin oluşumunu ve bunun kriz ortamı yaratmasına neden olarak da örgütsel sinizmin etkisi görülmektedir (Yıldız, 2013).

Örgütsel sinizm işgörenin sahip olduğu işine karşı memnuniyetsizlik beslemesine neden olabilmektedir. Bu konuyu Abraham (2000) şu şekilde açıklamıştır. Dostça olmayan ve düşmanca tavır sergileyen bireyler hayata karşı olumsuz bakış açısına sahiptir. Dünyaya karşı bu olumsuz bakış açısı ise işte, görevde, insanda, maaşta memnuniyetsizliğe yol açmaktadır. Ayrıca bu açıklamanın yer aldığı çalışma aynı zamanda örgütsel sinizmin ve iş tatmini arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin de varlığını belirtmiştir. Başka bir çalışmada da Çağ (2011), işgörenlerde örgütsel sinizm ile birlikte oluşacak iş tatminsizliği durumunda; işten ayrılmalara, düşük performans ve verimsizlik gibi sonuçlar görülebileceğini belirtmiştir. Buna paralel olarak örgütsel bağlılığında azalması beklenen sonuçlar içerisinde olacaktır.

Örgütsel bağlılığın örgütlere pozitif bir etkisi bulunduğu açıktır. Fakat örgütsel sinizm örgütler için birçok olumsuz sonuca kaynaklık ettiği gibi örgütsel bağlılığı etkileyen yetenek algılarını azaltmakta ve çalışanların örgütlerine olan güven duygusunu azaltmaya da kaynaklık etmektedir (Abraham, 2000: 276). Örgütsel bağlılığın azalması, örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Aralarındaki ilişki incelendiğinde güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Yapılan bazı araştırmalarda da (Abraham, 2000: 282; Brandes vd., 1999; Eaton, 2000; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Wanous vd., 1994) işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı belirtilmiştir. Bunlara ek olarak örgütsel bağlılığın azalmasına farklı sonuçlara da neden olabilmektedir. Bu sonuçlar işten ayrılma isteği ve işletmeye karşı duyulan yabancılaşma duygusu olarak örneklendirilebilir. Abraham (2000) yabancılaşmayı, çalışanların kendi hedeflerini başarmada yetersiz olması, kendi faaliyetlerinin ve işyerinin işleyişi üzerinde kontrolden yoksun olması, olarak ifade etmektedir. Elma (2003)'ya göre, işe yabancılaşma çalışanın işini anlamsız bulması, örgütünde kurduğu ilişkilerde tatmin olmaması, kendisini tek başına, eksik, güçsüz hissetmesi, ileriye dönük umutlarını kaybetmesi ve kendisini sistemin basit bir parçası olarak algılaması, şeklinde tanımlanmaktadır.



Örgütsel sinizmin arttığı yerde örgüt içerisinde yabancılaşma da artış göstermektedir. Yabancılaşan kişi çalışma arkadaşlarına, örgütsel ve doğal ortamına uyum sağlayamaz ve bu durum zaman içerisinde kişinin çevresi üzerindeki denetiminin azalmasına ve yalnız ve çaresiz kalmasına neden olmaktadır (Abraham, 2000. 276). Örgütsel sinizm örgüt içerisinde yabancılaşma duygusuna neden olduğu gibi örgüt içerisinde güvensizlik duygusuna da sebep olmaktadır.

Örgütsel güvensizliğe çift taraflı bakıldığında örgütsel sinizm mi yoksa güvensizlik duygusu mu birbirine kaynaklık ettiği de ayrı bir tartışma konusu durumundadır. Güvensizliğin ve sinizmin temelinde hayal kırıklığı, umutsuzluk, tedirginlik ve inançsızlık duygularının yer alması bu iki kavramı birbirine çekmektedir (Balıkçioğlu, 2013: 31). Bazı yazarlar örgütsel sinizmin kavram olarak örgütsel güvenden farklı olduğuna işaret etmişlerse de bu ikisi arasında makul bir ilişki bulunmaktadır (Thompson, vd., 2000: 1)

Güvensizlik kavramı kendi içerisinde gerginlik, hayal kırıklığı ve şüphe, tepkisiz ve aldatmaya eğilimli kuramlar ile belirsiz bir geleceği de kapsamaktadır (Tükeltürk vd., 2009). Örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde, Türköz (2013), işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça, örgütsel güven düzeyinin de azaldığı belirtmiştir. Buna karşılık olarak ise, sinizmin temelinde güven eksikliğinin yattığı dikkate alındığında, kişilik sinizmi özgüven, toplumsal sinizm örgütsel güven, işgören sinizmi ast-üst-iş arkadaşlarına güven, mesleki sinizm ise güven, örgütsel değişim sinizminin ise sürece güven eksikliğinden kaynaklandığını ifade etmek mümkündür (Özler vd., 2010: 54). İşletmelerde işgören ve örgüt arasında oluşacak güven sorunu beraberinde farklı örgütsel sorunları da beraberinde getirecektir. Örnek olarak örgütsel sinizmin etkisini gösterdiği örgütlerde, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, hizmet kalitesi ve işten ayrılma niyeti gibi konularda varlık gösterebilir. Bu bağlamda örgütsel sinizm kavramı, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilendirildiğinde Andersson ve Bateman (1997: 463) iki kavram arasındaki negatif yönlü ilişkiden bahsetmektedir. Buna göre örgütsel sinizm duygusundaki artış, örgütsel vatandaşlık davranışının azalmasına neden olmaktadır. Abraham (2000: 277)'a göre, örgütsel sinizm, yabancılaşma yoluyla, örgütsel vatandaşlığı olumsuz olarak etkilemektedir. Buna karşılık olarak

ise, Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) kavramlar arasında doğrudan bir ilişki belirtmemiştir.

İşgörenlerin çalıştıkları örgütlere karşı genellikle güvenlerini amaçlarını kaybetmeleriyle sonradan ortaya çıkan sinik tutumlar, işgörenleri mutsuz ve verimsiz bireyler haline getirerek örgüt performansını olumsuz bir şekilde etkilemektedir. İşgörenlere sosyal ve kültürel aktivitelerin sunulması ve iş rotasyonu yapılarak monotonluğun önlenmesi gibi pek çok faaliyetlerin işletme içerisinde uygulanarak sinik tutumların önlenmesi mümkün olabilmektedir (Doğan ve Demiral, 2007).

İşletmeler için makine ve teçhizatlar önem arz ettiği gibi insan gücü de ayrı bir önem arz ettiği, yapılan açıklamalarla ortaya konmuştur. Özellikle hizmet işletmelerin makineleşmenin belli bir seviyenin üstüne çıkamaması ve buna bağlı olarak insan gücüne olan ihtiyacın daha yüksek düzeylerde olması işgörenlerin işletmeler için önemini bir kere daha arttırmaktadır. Bu doğrultuda gerek işgörenlerin işe alım sürecinde, gerekse işe alım sonrası yönetim sürecinde işgörenlerin durumları göz önünde bulundurulması ve örgüt içi sorunların yaşanmasının en aza indirgenmesi de önem kazanmaktadır. Bu durum çerçevesinde özellikle örgüt yöneticileri işgörenler ile karşılık bir ihtiyaç döngüsü içerisinde olduğunu göz önünde bulunduran bir yönetim anlayışı benimsemeleri daha faydalı bir iş ortamını sağlayabilir. Bu çalışma doğrultusunda işgörenler ve işletmeler açısından duygu ağırlıklı üç farklı değişken (duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sinizm) açıklanarak işgörenler ve örgütler için önemi vurgulanmıştır. Çalışmanın bir sonraki kısmında ise belirtilen bu üç değişkenin birbirleri ile ilişkileri ve hizmet sektöründe önemli bir yere sahip olan turizm işletmeleri özelinde mevcut duruma yer verilerek araştırmanın önemi açıklanmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ, DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ, TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM VE KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Araştırmanın bu bölümünde duygusal zekâ ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki ve duygusal emek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki literatürde yapılmış çalışmalarla desteklenerek açıklanmasına yer verilmiştir. Son olarak ise duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sinizm ilişkisi bağlamında turizm işletmelerinde mevcut durum ve konuyla ilgili çalışmalar sunulmuştur.

#### 1. DUYGUSAL ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ

Olumsuz etki yaratan duygular her bireyde farklı tepkilerle dışarıya vurulabilir. Bu durum özellikle işletmeler için işgörenlerin duygularını tanımayı ve onların duygularını pozitif yönde tutma çabaları için önemli bir gerektir. Çünkü bu durumun hizmet işletmelerinde hizmet kalitesini doğrudan etkilediği bilinmektedir. Çalışmanın bu bölümünde özellikle duygusal zekâ ile olumsuz duyguların bir dışa vurum şekli olan örgütsel sinizmin ilişkisi değerlendirilmiştir.

Günümüzde bireylerin hem iş hem de özel hayatlarında, çevrelerindeki kişiler ile kurdukları ilişkilerde, duygusal zekâyâ sahip olmalarının ve bunu etkili bir şekilde kullanabilmelerinin önemi sıklıkla vurgulanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 209). Duygusal zekânın bu şekilde önemle vurgulanmasının önde gelen sebebi duygusal zekâ aracılığı ile bireyin öncelikle kendi duygularını tanımasını ve bu doğrultuda karşısında bulunan kişinin duygularını anlayabilmesi yeteneğinin varlığıdır (Poskey, 2013). Buna ek olarak bireyler ikili ilişkilerinde ya da toplumlar arası yaşanan problemlerin karşılıklı uzlaşısı içerisinde sonuçlanmasında da duygusal zekânın rolü önem kazanmaktadır. Ayrıca, kendi duygularına hâkim olan bireyler başkalarının duygularına hitap konusunda da belirli bir gücü bünyesinde tutabilmeleri buna katkı sağlar. Bu doğrultuda Öğülmüş (2001), insanlar kendi davranışlarıyla başkalarının duygularını etkileyebilir, sorun çözme becerilerine sahip olan kişiler bu potansiyel güçlerini sorun çözme sürecinde kullanarak ve kendi duygularını daha oluşturma evresindeyken fark edipve başarı ile yönetebileceğini belirtmiştir.

Duygusal zekâ kavramı kendi içerisinde bireylerde farklı yeteneklerin varlığına da işaret etmektedir. Bu yetenekler kendini tanıma, duyguları yönetebilme, motivasyon, başkalarının duygularını anlayabilme ve sosyal beceriler olarak sıralanmaktadır (Goleman, 2000).Bireyin hayatının her evresinde aldığı kararlar ve bu kararları davranışa dökme sürecinde kendi duygularının farkında olması davranışlarının sonuçlarını olumlu yönde etkileyecektir (Marshall, 2001: 93). Bu sayede kendini tanıyan bireyler yaşadıkları olaylar karşısında daha kolay çözüm üretebildiği ileri sürülebilir. Diğer bir deyişle özbilinç, bireyin kendini tanıması kendine olan özgüveni korumasını sağladığı gibi olumsuz duygular içerisinde bulunduğu anlarda dahi kendine yönelik olabilmeyi sürdürebilen tarafsızlığını sağlayarak doğru kararlar alabilmesidir (Goleman, 1995: 66).

Kişinin kendi duygularını tanıyor olması bazı durumlarda olumsuz istek ve arzuların bilinçli olarak davranışa dönüştürülmesini sağlayabilir. Bu noktada kişinin duygularını mantık içerisinde yönetebilmesi önem arz etmektedir. Özellikle dürtüler bireyler için olumsuz sonuçlar yaratacak kararlar almaya kadar teşvik ederken, birey kendi duygularını tanıyarak ve bu bilinçle duygularını bastırabilmeli ya da yönetebilmelidir. Bunun anlamı bireylerin tutkularının ya da dürtülerinin kölesi olmamaları yani, duygularını dengeli, uyumlu biçimde ortaya koyabilmeleridir (Doğan, 2005: 117). Bu sayede birey olaylar karşısında duygularını yöneterek odaklanmasını ve motivasyonunu daha yüksek seviyede tutmayı başarabilir. Bu da duygusalzekâ içerisinde motivasyonun özellikle iş hayatı için daha etkili olarak varlık gösterdiğini açıklamaktadır.

Koçel (2005)' e göre motivasyon, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleridir. Bu doğrultuda kişinin kendini bir konu üzerinde motive edebilmesi dışarıdan tepkilerle oluşturulabileceği gibi kişinin kendi içinde de desteklemesiyle oluşabilecek bir noktadadır. Belirtilen bu noktaya ulaşma konusunda birey duygusal zekâsını kullanarak kendi içinde motivasyon destekleyici yapıyı kurmasını sağlayabilir. Bahsedilen bu yeteneklerin iş hayatında farklı pozisyonlarda uygulaması bilinçli olarak ya da farkında olmayarak önemli faydaları beraberinde getirebilir.

Duygusal zekâ, yöneticilik alanında öne çıktığı nokta, bireye başkalarını anlayabilme yani empati yeteneğini sağlamasıdır. Empati yeteneği güçlü olan bireyler yaşayabilecekleri sorunları kendisini karşısındakinin yerine daha kolay koyabilir ve çözüm üretme aşamasında uzlaşmayı daha kolay sağlayabilir (Dökmen, 2005: 135). Empati yeteneği aynı zamanda bireyin sosyal ilişkiler becerisini de olumlu yönde etkiler. Bireyler bu sayede karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisini kazanabilir (Yılmaz, 2001: 5). Bu çerçevede duygusal zekânın bireylere kazandırdığı önde gelen bu yetenekler örgüt içerisinde istenilen bir çalışma ortamını da destekleyecektir. Ayrıca bireylerin bağlı oldukları örgütlere karşı besledikleri olumsuz duyguları da daha olumlu bir şekilde çözümlendirmesini destekleyeceği varsayılabilir. İşgörenlerin duygusal zekâları ile sinik duyguları ilişkilendirildiğinde ise duygusal zekânın sağladığı kazanımlar doğrultusunda bakıldığında duygusal zekâ seviyesi yüksek olan işgörenlerin sorunlar karşısında sinik duygulara yönelmek yerine sorunun nedenini ve karşısındaki bireyi anlamaya çalışacağı öngörülebilir. Bunu daha iyi açıklamak için sinik duyguların nedenlerine bakıldığında iletişimsizlik, örgüt içinde adaletsizlik duygusu, yöneticiye duyulan güvensizlik, işten çıkarılma, örgütsel iki yüzlülük ve benzeri konuların kaynaklık ettiği belirlenmektedir (Turan, 2011). Bu bağlamda duygusal zekânın kazandırdığı yetenekleri tekrar ele aldığımızda ise olumsuz olaylara karşı olumlu algı yeteneği sunarak örgütsel sinizmin oluşması noktasında engelleyici bir faktör oluşturabileceği söz konusudur. Ayrıca duygusal zekânın geliştirilebilir olması işletmelerin, işgörenlerine vereceği hizmet içi eğitimlerle sinik duyguların oluşmasını engelleme yolunda bir adım atmış olurlar (Doğan ve Demiral, 2007: 218). Duygusal zeka kapsamında bireyde oluşan empati yeteneği de sinik duyguların oluşumunda karşılıklı anlayışın oluşumunu sağlayacaktır.

Genel olarak duygusal zekânın örgütsel sinizm ile ilişkisi değerlendirildiğinde duygusal zekânın temelinde yatan en önemli etkenlerden biri olan “bireyin kendini başkalarının yerine koyabilme kabiliyeti” işgörenleri bağlı oldukları yöneticilerin veya kurumların yerine koyabilmelerini sağlayacaktır. Sergilenebilecek bu kabiliyet aracılığı ile işgören zihninde, yöneticiye veya kuruma karşı olumsuz düşüncelerin olumluya çevrilmesi veya bu yönde tedbir alınacak çalışmalar yapılması mümkün olabilecektir. Duygusal zekânın ve örgütsel sinizm olgularının örgütler için önemini

vurgulamak amacı ile çalışmanın izleyen kısmında bu iki konu ile ilgili yapılmış çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

### 1.1. DUYGUSAL ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL SİNİZMLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Duygusal zekânın işgörenler ve işletmeler açısından etkisini görmek için literatürde yapılan çalışmalar kapsamlı bir biçimde incelenerek örgütsel sinizm ile ilişkisi kurulmuştur. Bu doğrultuda, İşmen (2001) tarafından bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile problem çözme yeteneklerinin ilişkisini ölçmek amacıyla İstanbul Üniversitesinde eğitim alan 225 öğrenci (lisans ve tezsiz yüksek lisans) üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda duygusal zekâ ile problem çözme becerisi algısı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Bireylerin duygusal zekâ seviyeleri arttıkça problem çözme becerisi algısının da artış gösterdiği belirtilmiştir. Bu çalışmadan yola çıkılarak duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan işgörenlerin özellikle mesai saatleri sırasında yaşayabilecekleri sorunları daha hızlı olarak çözümlendirilebileceği öngörülebilir. Bu doğrultuda da oluşabilecek örgüt içi sinik duyguların en aza indirilmesi sağlanabilir.

Başka bir çalışma da ise Çetinkaya ve Alparslan (2011) duygusal zekânın iletişim becerileri üzerindeki etkisini ölçmek istemişlerdir. Bu bağlamda yapılan araştırmasonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda değişkenlerin boyutları arasında en kuvvetli ilişki duygusal zekâ boyutlarından duyguların düzenlenmesi ve yönetimi ile iletişim becerileri boyutlarından davranışsal boyut arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Yine bu çalışmayı işgörenler üzerinde uyarak özellikle hizmet sunan işletmelerde işgören ve müşteri arasındaki iletişimin önemi göz önünde bulundurarak duygusal zekânın bu noktada etkisi daha açık olarak görülebiliriz. Ayrıca yönetim düzeyinde iletişim becerisinin duygusal zekâyâ bağlı olarak yüksek olması yönetici ve işgören arasında daha sağlıklı bir diyalog ortamının oluşmasını sağlayarak işgörenlerin yöneticilerine olan güven ve bağlılık duygusu arttığı öngörülebilir. Bu da işgörenlerin örgütsel sinizme olan eğilimini engelleyebilir.

Büyükbayram ve Gürkan (2014) tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışmaya bakıldığında ise, hemşirelerin iş doyumlarında duygusal zekânın etkisini

incelenmeyi amaçlanmışlardır. Araştırma sonucunda hemşirelerin iş doyum düzeyleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını belirtmişlerdir. Bu doğrultude çalışması kapsamında, duygusal zekânın işletmeler açısından önemi kısmında da sunulan olumlu etkileri dikkat çekmektedir. Özellikle örgütsel sinizmin kaynaklık eden noktalar arasında iş doyumunun doğrudan etki sahibi olması ve belirtilen bu çalışma ile işgörenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyum düzeylerinin pozitif yönlü bir etkileşim içerisinde olması bu faktörün örgütsel sinizm üzerindeki negatif yönlü ilişkisini de göstermektedir.

Yine duygusal zekâ üzerine yapılan başka bir çalışma değerlendirildiğinde Taşlıyan, vd. (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada akademisyenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki durumlarını araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda ise, katılımcıların iş tatmin düzeyleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını belirlemişlerdir. Buna karşılık olarak ise, katılımcıların tükenmişlik düzeyleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkiyi belirtmişlerdir. İş tatmin düzeyini artırıcı bir etkiye sahip olan duygusal zekânın varlığı, Taşlıyan, vd. (2014)'ın çalışmasında da belirtilmesi buna bağlı olarak işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinde negatif bir etkinin de varlığına işaret etmektedir.

Yukarıda ilişkili alanyazınında sunulan özet çalışmalara ek olarak, duygusal zekâ ve stresle başa çıkma (Deniz ve Yılmaz, 2005; Nikolauo ve Tsaousis, 2002), karar verme (Köksal ve Gazioğlu, 2007), iş doyum ve tükenmişlik (Öztürk ve Deniz, 2008; Şahin, Aydoğdu ve Yoldaş, 2011), problem çözme (Karabulut, Yılmaz ve Yurttaş, 2011), liderlik (Prati, vd., 2003; Türksoy, Keskin ve Duran, 2015) duygusal emek (Şat, Amil ve Özdevecioğlu, 2015), örgütsel bağlılık (Nicolauo ve Tsaousis, 2002; Bozkurt ve Yurt, 2013), sinizm (Kılıç, 2015), örgütsel vatandaşlık (Özaslan, Acar ve Acar, 2009; Çarıkçı, Kanten ve Kanten, 2010), arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar da bulunmaktadır. Duygusal zekânın farklı değişkenlerle ilişkisini ölçen çalışmalara genel olarak bakıldığında örneklem gruplarının olumlu davranış veya tutumlarında duygusal zekânın varlığı dikkat çekmektedir. Alanyazının da konu ile ilgili farklı çalışmaların varlık göstermesinin önemli nedeni örgütler açısından ve işgörenler açısından duygusal zekâ kavramının

olumlu yönde etki sahibi olmasıdır. Örgütsel sinizmin oluşumuna kaynaklık eden bir faktör olarak duygusal emeğin varlığına vurgu yapılırken farklı bir aşım işletmelerde yaşanan örgütsel sinizmsorununa bir çözüm olarak duygusal zekâ kavramının kullanımını kazandırılabilir. Araştırma kapsamında işletmeler için problem yaratıcı etkisi ön planda tutularak örgütsel sinizmin farklı çalışmalarla incelendiği ve buna karşılık farklı önerilerin oluşturulmaya çalışıldığı görülmektedir. Konu ile ilgili çalışmalar incelenerek örgütsel sinizmin işgörenler ve işletmeler için önemi açıklanmıştır.

Brandes vd. (1990) tarafından gerçekleştirilen araştırma, orta büyüklükteki bir fabrikada çalışan 129 yönetici ve işgören çiftine uygulamıştır. Araştırmada, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işgören katılımı, yöneticinin biçimsel davranışı, yöneticinin ekstra rol davranışı ve yöneticinin katılımı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel sinizm ile işgören katılımı arasında orta düzeyde negatif ve yöneticilerin biçimsel rol davranışı arasında düşük düzeyde negatif bir ilişkinin var olduğu gözlenmiştir.

Örgütsel sinizm içerikli başka bir çalışmada ise Abraham (2000) iş yerinde gelişen beş farklı sinizm biçimini ele alarak, süreci kuramsal olarak açıklığa kavuşturmaya ve bu beş farklı biçimle duygusal çıktılarının ilişkilerini araştırmaya çalışmıştır. Bunlardan toplumsal, çalışan ve örgütsel değişim sinizminin psikolojik sözleşme ihlalleri ile işe yönelik sinizmin tükenmişlik ile kişi-rol çatışması ve kişilik sinizminin kişinin doğuştan muhalif olma özelliği ile ilişkili olabileceğini savunmuştur. Çalışmasında kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin güçlü bir öncülü olarak ortaya çıktığını belirtmiştir.

James (2005) yaptığı araştırma ise, örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörleri, örgütsel sinizmin ara değişkenlerini ve sonuçlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmayı, Amerika'nın güneydoğusunda on yedi okul bölgesinde görev yapmakta olan üç yüz atmış okul müdürü, öğretmen, öğretmen yardımcısı ve okulda çalışan diğer iş görenlerden oluşan çalışma grubuna uygulamıştır. Araştırmada örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörleri örgütsel politika, örgütsel



adalet, psikolojik sözleşme ve algılanan örgütsel destek olmak üzere toplam dört iş algısı şeklinde sınıflandırılmıştır. Örgütsel sinizmin ara değişkenlerinin, kontrol odağı ve örgütsel ruh, örgütsel sinizmin sonuçlarının ise iş gerilimi, örgütsel vatandaşlık, zarar verici iş davranışları, işgören uyumsuzluğu ve performans şeklinde olabileceğini belirtmiştir.

Brandes vd. (2008), çalışmalarının bulguları doğrultusunda örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları açısından dikkat çekmektedir. Son yirmi beş yılda yaygın bir şekilde gerçekleştirilen işten çıkarmaların eş düzeyde olmasa da örgütlere karşı güvensizlik ve hayal kırıklığı ile sonuçlandığına vurgu yapan araştırmacılar, verilerin toplanmasından bir ay önce bir şirkette gerçekleştirilen küçülme uygulamasından sonra iş yerinde çalışmaya devam eden yönetim kademesindeki çalışanların işten çıkarılmalar sonrasındaki tepkilerini araştırmışlardır. Çalışanlarında özellikle işlerinin kaybetmeyenlerin işe yönelik çaba harcama eğilimleri üzerinde, örgütsel sinizm ile iş güvensizliğinin karşılıklı etkileşimleri araştırmışlardır. Elde ettikleri sonuçlar, örgütsel sinizm bağlamındaki sinik tutumlara sahip olan çalışanların, bu tutumlara sahip olmayanlara göre iş güvensizliği algısıyla karşı karşıya kaldıklarında işlerinde daha yüksek düzeylerde çaba harcadıkları hipotezini desteklemiştir.

Erdost vd. (2007), araştırmalarında genel sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarını Türkçe alan yazına tanıtmayı amaçlamışlardır. Araştırmanın öne çıkan bulgusu, eğitim düzeyi meslek yüksek okulu olan işgörenlerin, eğitim düzeyi lisans olan işgörelere göre daha fazla sinik davranış gösterme eğiliminde olmalarıdır. Bu bulgunun nedeni olarak, üniversiteye girmek isteyenlerin öncelikli hedeflerinin lisans eğitimi almak olduğunu, lisans programlarını kazanamayıp meslek yüksekokullarında okumak zorunda kalanların hayata daha olumsuz bir bakış açısıyla bakmaları olarak açıklamışlardır. Bu aynı zamanda bireylerdeki duygusal yıkımın ve oluşan hayal kırıklığının sinizm üzerindeki etkisini de gösteren bir çalışma olarak da değerlendirilebilir.

Güzeller ve Kalağan (2008), yaptıkları araştırmada Vance, Brooks ve Tesluk (1997) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçeye uyarlamasını ve ölçeğin psikometrik niteliklerinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Araştırmanın bir diğer amacı doğrultusunda, eğitim örgütlerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin

örgütsel sinizm tutumları incelenmişlerdir ve öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları ve branşları gibi çeşitli demografik özellikler açısından örgütsel sinizm ile aralarındaki ilişkiler ele alınmışlardır. Araştırma, Antalya il merkezinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 325 öğretmen ile gerçekleştirmişlerdir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi ile branşları ve eğitim durumları arasındaki anlamlı bir ilişki elde edilirken, örgütsel sinizm ile öğretmenlerin cinsiyetleri ve yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmişlerdir.

Tokgöz ve Yılmaz (2008), Eskişehir il merkezinden sekiz, Alanya'dan dokuz olmak üzere toplam on yedi otel işletmesindeki üç yüz kırk altı çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, çalışanların genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri ve demografik değişkenleri arasındaki ilişkilerini analiz etmişlerdir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında düşük, ama anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Araştırmanın bu bulgusu, işletme dışındaki yaşamın belirsiz olarak algılanmasından ötürü, çalışanların işletmeye yönelik beklentilerini düşürdükleri ve bu nedenle olumsuz tutumlarının düzeyinin düşük olduğu şeklinde yorumlamışlardır. Mevsimlik çalışan işçilerin kadrolu işçilere göre genel sinizm düzeyleri daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Bu durum, mevsimlik çalışan işçilerin bir süre sonra işlerinden ayrılacak olmalarının sonucu olarak değerlendirmişlerdir. Kıyı otel işletmelerinde çalışanların, şehir otel işletmelerinde çalışanlara göre genel sinizm düzeyleri daha yüksek olduğu da çalışmanın başka bir bulgusudur. Otel çalışanlarının, hem genel hem de örgütsel sinizm düzeyleri ile çalışanların cinsiyetleri ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, çalışanların eğitim düzeyi ile genel sinizm düzeyleri arasında bir farklılık bulunmazken, çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Bu farklılık, özellikle ilköğretim ile lisans ve lisansüstü eğitim düzeyleri arasında belirgin bir şekilde kendini göstermiştir. Bu bağlamda, eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizmin de arttığını belirtmişlerdir.

Tükeltürk, Perçin ve Güzel (2009), çalışmaları ile örgütlerde yaşanan psikolojik sözleşme ihlallerinin, örgütsel sinizm oluşması üzerine etkilerinin araştırılmasını amaçlamışlardır. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul'da yer alan

on bir otelde çeşitli birimlerde görev yapan yüz kırk sekiz çalışan oluşturmaktadır. Örgütsel sinizm cinsiyet, medeni durum, turizm eğitimi alması, çalıştığı işletmenin sınıfı, yaş aralığı, çalıştıkları birim, kadro durumu, sektördeki ve işletmedeki çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirtmişlerdir. Buna karşın örgütsel sinizm ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında bir ilişkinin varlığı belirtilmiştir. Örgütsel sinizm tutum düzeyi en fazla lise ve dengi okul mezunlarında görülmüştür. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel sinizm arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır. Psikolojik sözleşme ihlal algıları, çalışanların sinik tutumlarının yüzde otuz ikisini açıkladığını saptamışlardır.

Ayrıca literatürde örgütsel sinizm ile güvensizlik (Thompson, vd., 2000; Pugh, vd., 2003), iş doyumu (Wanous, vd., 2000; Özgener, vd., 2008), örgütsel vatandaşlık (Pugh, vd., 2003), kişiler arası çatışma, devamsızlık (Wanous, vd., 2000; Efiltili, vd., 2008; Özler, vd., 2010), mobbing (Pelit ve Pelit, 2014) arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalarda da görülmektedir. Örgütsel sinizm örgütler için önemli bir sorun haline gelebilmektedir, özellikle hizmet sektörü gibi emek yoğun sektörlerde örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetine varan boyuta kadar ilerlediği ve bunun örgütler açısından hizmet kalitesinde düşüşe neden olabildiği görülmektedir. Örgütsel sinizm farklı bireysel sebeplerde kaynaklanabildiği gibi örgütlerin işgören yönetiminde yaptığı hatalardan da kaynaklanabilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe önemi yüksek düzeyde olan işgörenler duyguları hizmet kalitesi oluşturulması sürecinde göz ardı edilebilmektedir. İşgörenlerin duygu durumları hizmeti sunum sürecine doğrudan etki sahibi olduğu için örgütler işgören duygularını yönetmek isteyebilmektedirler. Bu da bir süre sonra işgörenlerin duygusal yapılarında çöküşe ve daha sonrasında ise örgütlerine karşı olumsuz tutum ve davranışları benimsemesine neden olabilir. Bu kapsamda araştırmanın bir sonraki kısmında duygusal emek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki alan yazınında yapılmış araştırmalarla desteklenerek açıklanmıştır.

## **2. DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ**

Hizmet merkezli örgütlerde müşteride olumlu duygu durumları oluşturabilmenin en önemli faktörü işgörenin beklentileri karşılayabilecek duyguları sergileyebilmesidir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014). Örgütler hizmet kalitelerinde en

iyiyi sağlamak amacıyla işgörenlerinden işin gerekleri adı altında beklentilerinin karşılanmasını isterler. Bu kapsamda işletmeler işgörenlerinden yapay duygular sergilemelerini de bekleyebilirler, başka bir ifade ile işgörenlerinden duygusal emek tutum ve davranışlarını sunmalarını isterler. Bu duruma karşılık olarak ise işgörenlerin gerçekte hissetmedikleri bu duyguları örgütlerinin çıkarları doğrultusunda sergilemek zorunda kalıyor olmaları hem işgören açısından hem de örgüt açısından olumsuz sonuçları beraberinde getirebilir (Kaya ve Özhan, 2012). Özellikle işgörenlerin kendilerine ait gerçek duyguların görmezden gelindiği düşüncesine kapılması zaman içerisinde kendine olan saygının yitirildiği duygusuna neden olabilmektedir. Bu doğrultuda işgörenler işletmelerine karşı olumsuz düşüncelere kapılabilmektedir. Oluşabilecek bu olumsuz sonuçlar doğrudan müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyecek farklı tutum ve davranışlara (örgütsel sinizm, iş doyumunu azalması vb.) kaynaklık edebilir.

Bireylerin gerek sosyal yaşamlarında gerekse iş hayatlarında daima kendilerine ait bir duygu dünyası olacağı kaçınılmaz bir gerçekliktir. Bu da işgörenlerin yaşanabilecek olaylar karşısında refleks olarak kendi duygu dünyalarından bir savunma mekanizması kurlmalarına neden olabilir. Bu savunma mekanizması aynı zamanda işgörenlerin iş hayatlarında olumsuz sonuçları da tetikleyeceği öngörülebilir. Buna karşılık olarak, işgörenlerin işyerlerinde gerçekleşen olaylara verdikleri duygusal tepkiler ve bu tepkilerin iş performansını ve memnuniyetini nasıl etkilediğini ortaya koyan yaklaşım “Duygusal Olaylar Teorisi” olarak adlandırılmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996). Söz konusu bu teori işgörenler üzerinde sinizmin nasıl geliştiğini anlatırken aynı zamanda çalışma ortamında yaşanan duygusal durumlarının da (kızgınlık, hayal kırıklığı) sinizm üzerinde etkisinin olduğunu belirtmektedir. Bu da her iki değişkenin temelinde de duygusal bir yapının varlığına işaret etmektedir.

Konuyla ilgili literatür taramasında, duygusal emek ve örgütsel sinizmi birlikte alan araştırmalara rastlanılmamış olmasına rağmen, söz konusu değişkenlerle sıklıkla birlikte değerlendirilen diğer örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkilere bakıldığında; örgütsel sinizmin tükenmişliği pozitif yönde etkilediği (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003), çalışanların örgütsel sinizm seviyeleri yükseldikçe, örgütteki güven düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir (Chrobot-Mason,

2003). Yine araştırmalar, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, iş tatmini (Reichers vd., 1997; Abraham, 2000) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) (Anderson ve Bateman, 1997) arasında negatif yönlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal emek ile söz konusu değişkenlerle yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Beğenirbaş ve Turgut, 2014).

Bireylerde yaşanan farklı duyuğ durumları aynı zamanda farklı tutumsal veya davranışsal yansımalar olarak da karşımıza çıktığı görölmektedir. Bu yansımalar dan karşılaşılabilirlik düzeyi en yüksek olan örgütsel sinizm tutum/davranışı kapsamında bakıldığında ise Beğenirbaş ve Turgut (2014)'a göre özellikle yüzeysel davranış sergileyen işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olacağı buna doğal davranış sergileyen işgörenlerin ise örgütsel sinizm düzeylerinin daha düşük seviyelerde olduğu belirtilmiştir. Çalışma doğrultusunda işgörenlerin duygusal emek düzeylerinin farklı boyutlarının örgütsel sinizm ile farklı düzeylerde ilişkili olduğunu sunmuşlardır.

## 2.1. DUYGUSAL EMEK İLE İLGİLİ ALIşMALAR

Son yıllarda örgütsel davranış ile ilgilenen araştırmacılar duygulara, duyguların ekonomik kararlar üzerindeki etkisine, çalışma özelliklerine ve davranışlarına, örgütsel öğrenmeye önem vermektedirler (Morkoç, 2014: 8). Buna bağlı olarak işgören duyguları ve bu duyguların davranışsal yansımaları önem kazanmıştır. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için bu olgunun önem düzeyi daha yüksektir. Bunun sebebi ise işgören duyguları doğrudan müşteri memnuniyeti üzerinde söz sahibi olması olarak açıklanabilir.

Yapılan araştırmalarla işletmelerin yaşadığı duygusal kaynaklı örgütsel sorunların nedenlerini anlamaya çalışılmış ve bu nedenler doğrultusunda çözümler üretilemek istenmiştir. Ancak örgütsel davranış kavramı içerisinde birçok davranışa kaynaklık eden duygusal emeğin üzerinde yoğunlaşmanın düşük olduğu görölmüştür. Bu doğrultuda duygusal emek kavramının diğer örgütsel davranışlar üzerindeki etki düzeyini açıklamak amacıyla literatür taraması sonucu elde edilen çalışmalara yer verilmiştir.

Hizmet sektöründe çalışanlarının duygusal emek davranışları seğileme tiplerinin ve duygusal tükenmişlik düzeylerinin, görev ve bağlamsal performans

algıları üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla Ünlü ve Yürür tarafından 2011 yılında çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda araştırmayı Yalova ilinde hizmet sektöründe çalışan 214 işgören üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre ise duygusal emek alt boyutlarından derin davranışın görev ve bağlamsal performans sergileme niyetlerini arttırdığını belirlemişlerdir.

Başka bir çalışmada ise işgörenlerin duygusal emek düzeylerinin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Köse, vd. tarafından yine 2011 yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırma, Manisa merkezde hem kamu hem de özel sektörde görev yapan toplam 136 doktor üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda yüzeysel davranışta artışın kısmen de olsa tükenmişliği arttırıcı bir tutum gösterdiği belirtilmiştir. Literatürde de yüzeysel davranış boyutu ile tükenmişlik arasında güçlü ve pozitif ilişkilerin bulunduğu konusunda bir görüş birliği oluşmasına rağmen, derin davranış ile tükenmişlik arasındaki ilişkilerde farklı sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir (Eroğlu, 2014). Bu bağlamda Gün ve Baskan (2015)'e göre katılımcıların tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu ile örgütsel sinizm tutumları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir.

Gölova, vd. (2013) üniversitelerin öğrenci işleri bölümünde çalışan memurların duygusal emek düzeyleri ile işe bağlılık ilişkilerini amir desteğinin rolünü araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda amir desteğinin, duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derin davranış boyutları ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki gösterdiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında işe bağlılık ile derin davranış ve yüzeysel davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır.

Türkay, Ünal ve Coşar (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada hizmet sektöründe yer alan orta kademe yöneticilerin duygusal emek gösterimi ile işe bağlılık düzeyleri incelenmiştir. Bu kapsamda işe bağlılık düzeyleri ile derin davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirtilmiştir. Bu noktada her iki çalışmada da yüzeysel davranış ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin belirlenmiş olması şaşırtıcı bir sonuç olmuştur.

Değerlendirilen çalışmaların doğrultusunda duygusal emeğin pozitif ve negatif örgütsel davranışlar üzerinde bazı çalışmalarda kısmen, bazı çalışmalarda

önemli derece etki sahibi olduğu görülmüştür. Sunulan araştırmalarda (Köse, vd.,2011;Gün ve Baskan, 2015) da görüldüğü gibi duygusal emek işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini pozitif yönde etkilediği ve duygusal emek düzeylerindeki yoğunluğun artış göstermesi işgörenlerin tükenmişlik duygusunda da artışa neden olduğu görülmüştür.

Hizmet sektöründe işgörenlerin tutum ve davranışları hizmet kalitesini doğrudan etkileme potansiyeline sahip olduğu için, sektörel olarak işgörenlerin önemini arttırmaktadır. Hizmet sektörü içerisinde var olan işletmelere bakıldığında ise gerek ülke ekonomisine olan katkısı gerekse istihdam oranının yüksekliği turizm işletmelerini ön plana çıkartmaktadır (Özmen, 2006). Bu kapsamda değerlendirildiğinde turizm işletmeleri için hizmet kalitesi var oluşlarının en önemli sebebidir ve bu da işgörenlerin tutum ve davranışlarını önemli kılmaktadır. Araştırma kapsamında duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sinizmin hizmet kalitesine etki edebilir olması turizm işletmeleri için de bu kavramları önemli hale getirmektedir. Çalışmanın bir sonraki kısmında belirtilen değişkenlerin turizm işletmeleri özelindeki önemi ve mevcut durumu anlatılmıştır.

### **3. DUYGUSAL ZEKÂ, DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ BAĞLAMINDA TURİZM İŞLETMELERİNDE MEVCUT DURUM VE KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR**

Hizmet sektörünün önemi 1960'lı yıllarda yeni fark edilirken, 1980'li yıllarda önem düzeyi artış göstermiştir. Bu oranın artmasında; çok uluslu şirketlerin dünya ekonomisinde giderek daha etkin hale gelmesi, söz konusu şirketlerin üretimlerinin bazılarını çeşitli ülkelere yayması ve böylece ticaretin oluşması gibi etkenler sayılabilir (Çatalbaş, 2005: 54). Hizmetler sektörünün ülkelerdeki gelişmişlik düzeyinin göstergesi olması, gelişen teknolojiye paralel insan gereksinimlerindeki artış ile farklılaşması ayrıca değişik hizmet türleri ortaya çıkarmasına ve insan ağırlıklı istihdam hacmindeki büyük artışa neden olması bu sektörün önemini arttırmaktadır (Özsağır ve Akın, 2012). Hizmet sektörünün bünyesinde insan ağırlıklı oluşan istihdamın var olması sektörün varlığı için insanın önemini vurgulamaktadır. İnsan unsuru birçok sektörde önemli roller üstlenmektedir, ancak hizmet sektörün de bu önem derecesi daha üst seviyelerde seyretmektedir. Özellikle hizmet sektörü ile

üretim sektörü arasındaki farka bakıldığında, insan faktörünün hizmet sektörü için önemi daha net bir şekilde açıklanabilir. Tozkoparan ve Susmuş (2001)'e göre hizmet sektörünün özellikle müşteriyle birebir ilişki içinde olması nedeniyle üretim sektöründen daha farklı bir anlayışın hâkim olması beklenmekte, üretim sektöründe öncelikli amaç kar olmasına karşın, hizmet sektöründe birebir ilişkinin doğal bir sonucu olarak özellikle ve öncelikli olarak müşteri memnuniyeti ön planda olması gerekmektedir. Memnun edilmiş müşterilere sahip olan bir işletmenin rakipleri ile rekabet edebilmesi daha kolaydır (Çiçek ve Doğan, 2009).Bahsedilen müşteri memnuniyeti ise ancak çalışanların tutum ve davranışları ile gerçekleştirilebilir. Müşteriler için değer yaratılması konusu üzerine yoğunlaşan işletmeler zaman içerisinde en değerli varlıkları olan kendi çalışanlarının önemini anlamaya başlamışlardır. Bu hususta işletmeler için nihai hedefleri olan müşteri memnuniyeti konusunda çalışanlarının tutum ve davranışlarının etkilerini incelemeye yönelmiştir (Doğan ve Kılıç, 2008). Hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlere bakıldığında; kalite olgusu, ürün olgusu, fiyat olgusu, servis olgusu, hız olgusu, tutundurma olgusu, güven olgusu ve iletişim olgusu olarak karşımıza çıkmaktadır (Özgüven, 2008). Bu olgular içerisinde muhakkak ki üretim sektörüne göre hizmet sektörünün farklılık gösterdiği nokta iletişim olgusudur. İletişim, hizmet sektöründe özellikle müşteri ve o hizmeti sunan işgören arasında gerçekleştirilen sözlü ve ya davranış olarak varlık göstermekte ve müşterinin hizmet kalitesindeki algısını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde ise işgörenin tutum ve davranışlarının müşteri memnuniyetini yönlendirebilme yetisine sahip olduğu açıkça görülebilmektedir. Bu değer farkında olan ve özellikle kurumsal yapısı güçlü olan işletmeler müşteri ile çalışan iletişimlerine önem vererek müşteri memnuniyetini etkileyebileceğini düşünüp, işgörenleri için gerekli desteği sağlamaktadırlar. Müşteri ile çalışan arasındaki ilişkilere değer veren ve bu değer de işletmeye karlı etkisini gören işletmecilik fikri günümüzde hızlıca yayılan ve kabul gören bir gerekçeye sahiptir (Hasanoğlu, 2002: 51). Bu doğrultuda hizmet işletmeleri için elde edilmek istenen müşteri memnuniyeti üzerinde işgören tutum ve davranışlarının etkisini görmezden gelmek müşteri memnuniyeti yaratma noktasında önemli bir eksikliği görmezden gelmektir.



Hizmet işletmeleri kapsamında belirtilen işletmelerin fiyat karşılığı sunduğu ürünlere bakıldığında genel olarak aynı yapısal döngü içerisinde bulunduğu görülmektedir, bu döngü; ürünün dokunulmaz olması, heterojen olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, dayanıksız olması ve sahihsiz olması şeklinde sıralanmaktadır (Özgüven, 2008: 653). Hizmet sunan işletmelerin sınıflandırılmasına bakıldığında ise literatürde farklı sınıflandırmaların varlığı dikkat çekmektedir. Lovelock (2002) yapılan sınıflandırmalara göre hizmet işletmeleri, hizmetin yapılarına göre “dokunulabilir ve dokunulamaz hizmet”, müşteriyle ilişki düzeyine göre “sürekli ve seyrek” ve işletmelerin esnekliğine ya da insiyatifine göre “yüksek ve düşü” olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma kapsamında turizm işletmelerin yerine bakıldığında ise hemen hemen her bölümün içerisinde bir paya sahip olduğu görülmektedir (Lovelock, 2002). Örneğin yapısal sınıflandırmaya göre restoranlar dokunulabilir hizmetler içerisinde yer alırken, müzelerin dokunulamaz hizmetler içerisinde yer aldığı görülmektedir. Diğer sınıflandırmalarda da turizm işletmelerin her bölümlerde yer aldığı görülmektedir. Bu da turizm işletmelerinin hizmet sektörü içerisindeki yerini genişliği ile doğrudan ilgilidir. Turizm, sektörel bazda değerlendirildiğinde ülke ekonomisine olan doğrudan ve ya dolaylı katkısı diğer sektörlerle göre daha yüksek rakamlara ulaşmaktadır bu da turizm işletmelerinin önemini ekonomik katkısı doğrultusunda arttırmaktadır (Yıldız, 2011: 54). Turizm sektörü içerisinde yer alan birçok farklı işletmeye rastlamak mümkündür. Bu işletmeler; ulaşım işletmeleri, eğlence işletmeleri, yiyecek–içecek işletmeleri, konaklama işletmeleri ve hediyelik eşya işletmelerine kadar farklılık göstermektedir. Bu açıklamaya takiben, gerek yapısal gerek mali yatırım hacmine bakılarak ise konaklama işletmeleri içerisinde özellikle otel işletmelerinin turizm sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Daha önce açıklandığı üzere nasıl hizmet işletmeleri için müşteri memnuniyeti ön planda ise otel işletmeleri içinde bu durum aynı şekilde işleyiş göstermektedir. Ayrıca işgörenlerin önemi de otel işletmelerinde hem rekabet unsuru olan hizmet kalitesini artırma aşamasında, hem de müşteri memnuniyeti bağlamında aynı düzeyde etkilidir. İşgörenlerin sergiledikleri tutum ve davranışlar müşteri memnuniyeti üzerinde etkisi göz önüne alındığında işletmelerin işgörenlerine yani başka bir ifadeyle iç müşterilerine daha iyi gerek fiziksel gerek psikolojik olarak çalışma ortamları sunmaları gerekmektedir.

İşgören memnuniyetinin sağlanması asıl amacı çalışanlardan doğru müşterilerin oluşturulması olmakla birlikte, bu memnuniyetin işlerin daha düzenli yürütmesini ve hataların azalmasını sağlamasıdır (Midilli, 2011: 33). Böylece dış müşterinin daha iyi tatmin olması sağlanabilecektir. Bu durumun aksi yaşandığı takdirde işgörenlerde oluşacak olumsuz duygu durumları işletme içerisinde işleyişin aksamasına ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyeti üzerinde negatif etki yaratmasına neden olabilir. Bu kapsamda işgörenlerin turizm işletmeleri için önemi göz önünde bulundurulduğunda, işgörenlerin duyguları yönetebilmesi ve bu duyguları davranışlara dökmeleri işletme açısından ayrı bir önem oluşturmaktadır.

Araştırmanın inceleme alanının açısından bakıldığında ise bireylerin kendilerini başkalarının yerine koyabilmeleri, onların duygularını anlayabilme kabiliyetlerine sahip olmaları ve kendi içerisinde yaşadıkları olumsuz duygu durumlarını olumlu yönde etkileyebilmeleri işgörenlerin işletme içerisinde yaşayacağı sorunları daha az zararlarla atlattıklarını sağlayacaktır. Duygusal zekâ bireylerin sosyal hayatlarında sorunların çözümünde etkin rol oynayabileceği gibi özellikle hizmet işletmeleri kapsamında iş hayatında da yaşanan sorunların çözümünde etkililik gösterebilmektedir. İşletmelerde daha çok duygu kaynaklı sorunların çözümünde veya sorunların daha oluşum aşamasındayken engellenmesinde duygusal zekâ kullanımı işletmeler için fayda sağlamaktadır. Yapılan çalışmalarda bu durumu destekler niteliktedir. Aslan ve Özata (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada sağlık işletmesinde görev alan işgörenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile tükenmişlik duyguları arasında ilişkiyi ölçülmüşlerdir. Bu doğrultuda araştırmacılar, işgörenlerin duygusal zekâ düzeylerindeki artışın tükenmişlik düzeylerine negatif yönde bir etki gösterdiğini belirtmişlerdir. Duygusal zekâ ile işletmelerde yaşanan diğer sorunların ilişkisini ölçmeye yönelik yapılmış olan araştırmalarda dabenzer sonuçların varlığı dikkat çekmektedir. Ayrıca Ural (2001) tarafından özellikle turizm işletmelerinde bulunan yöneticileri kapsayan çalışmada yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerini ölçmüş ve elde edilen bulguları yöneticilikte gerekli olan temel bazı yetenekler ile ilişkisini kurmaya çalışmıştır. Bu doğrultuda yöneticilerin duygularının farkında olması boyutu ile duyguları ifade edebilme, duyguların farkında olması ile başkalarının duygularının farkında olması arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde özellikle hizmet işletmelerinde hem

yönetici hem de işgören kademesinde yaşanacak sorunlara karşı bireylerin duygusal zekâlarını kullanarak daha olumlu etki yaratan tepkiler verebildiği görülürken, bunun sorunların çözümü noktasında da önemli paya sahip olduğu dikkat çekmiştir.

Son zamanlarda işletmelerde işten ayrılma boyutuna kadar taşınan farklı sorunların temelinde örgütsel sinizmin varlığı yapılmış olan çalışmalarla sabitlenmiştir. Örgütsel sinimin işten ayrılma niyetine etkisi üzerine yapılan farklı çalışmalar ile örgütsel sinizmin ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya koymuşlardır. (Erbil, 2013; Güzel ve Ayazlar, 2014; Mesci, 2014). Hizmet işletmeleri için işgörenler son derece önem arz ederken iş devir hızının yüksek olması ve zamansız yaşanacak işgören kayıpları hem hizmet kalitesi anlamında kayıplar yaşatırken hem bu duruma bağlı maddi kayıplarında yaşanmasına sebep olabilir. Bu duruma karşılık olarak ise, işletme yöneticilerini işletmelerinde örgütsel sinizm duygusunun yaşanmaması ya da en az zararla atlatılmasını hedeflemektedirler. Önlem olarak farklı eğitim programları ve ya teşvik sistemleri ile işgörenlerin sinik duygulardan uzaklaşmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Ancak sinizmin kökleri incelendiğinde işgörenlerin aslında işletmelerine karşı güvensizlik içeren duyguları zihninde barındırmasından kaynaklandığı bilinmektedir (Dean, 1998). Buna karşılık olarak ise işgörenlerin duygu dünyasında olumsuz duyguları, olumlu duygusal yapılarla değiştirmek ve ya yaşadıkları olumsuz duygu durumlarını iyi yönde yorumlayarak davranışlarını bu yönde sergilemelerini sağlamak örgütsel sinizme karşı daha köklü bir çözüm olacaktır. Daha köklü denmesinin sebebi ise duygusal zekâ kavramı tanımlanırken söz edildiği gibi bireyin olumsuz duygu durumları karşısında olumlu duygusal yapısını kullanabilmesidir, bu da işgörenlerin işletmelerine karşı yaşayacağı olumsuz duygu durumlarını güvensizlik ile sonuçlandırması yerine pozitif duygularını ön plana çıkartarak yaşanan sorunlara karşı olumlu bakış açısını destekleyecektir. Bu bağlamda işgörenlerin duygusal zekâlarını kullanmaları işletmelerine karşı sinik duygular besleme riskini daha düşük seviyelere çekecektir.

Hizmet işletmelerini rakiplerine karşı üstünlük sağlamak amacıyla kullandıkları ne önemli destekçileri sundukları hizmetin kalitesidir (Kılıç ve Eleren, 2009), hizmet kalitesini etkileyen baş faktör ise hizmeti sunan işgörenin sergilemiş olduğu tutum ve davranışlardır. Bu durum farkında olan işletmeler hizmet kalitesini

yüksek düzeylerde tutabilmek için işgörenlerine gerek eğitim programları sağlayarak görev tanımları kapsamında çalışanların tutum ve davranışlarını kontrol altına almaya çalışırlar. Müşteri memnuniyeti çerçevesinde işgörenler duygularını karşısındaki kişinin duygu durumuna göre şekillendirmesi ve gerekirse kendi duygularını derk edip onun duygularını yaşamasını zorunlu hale getirir (Oral ve Köse, 2011). Bu durum ise işgörenlerin sergilemiş oldukları fiziksel ve zihinsel çabanın birer ticari karşılığı olduğu gibi, duyguların da birer ticari değere dökülmesine neden olmaktadır (Keleş, 2014). Bu durum bireylerin zaman içerisinde duygularının sömürülmesi düşüncesini yaratabilmektedir ve ya psikolojik olarak kendi duygularının önemsenmediği hissini oluşturmaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011). Duygusal emek, yapılan genel tanımlamalar çerçevesinde işgörenin hissetmediği duyguları işletme kuralları çerçevesinde sahte tutum ve davranışlarla sunması olarak da belirtilmektedir. Duygusal emek işletmeler ve müşteriler açısından olumlu sonuçları desteklerken işgörenler açısından aynı sonuçları desteklemeyebilmektedir (Keleş, 2014). İşgörenler açısından duygusal emeğin etkisini gösterdiği olumsuz sonuçlar genel olarak ilgili literatürde; stres (Ashforth ve Humphrey, 1993; Pugliesi, 1999), duygusal tükenme (Morris ve Feldman, 1996; Martinez – Inigo, vd., 2007), iş tatminsizliği (Bulan, vd., 1997; Pugliesi, 1999), tükenmişlik (Erickson ve Ritter, 2001), örgütsel sinizm (Beğenirbaş ve Turgut, 2014) olarak belirtilmektedir. Duygusal emeğinde kaynaklık edebildiği bu olumsuz durumlar hem işletme içerisinde çalışma ortamında aksaklıklara neden olabildiği gibi özellikle hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti üzerinde negatif etki yaratabilmektedir. Duygusal emeğin örgütsel sonuçları değerlendirildiğinde, örgüt tarafından belirlenen kurallar bütününe uygulanmasında örgütler açısından genellikle olumlu sonuçları desteklediği görülürken bazı durumlarda ise özellikle müşteri memnuniyetini etkileyebilecek düzeyde olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir (Keleş, 2014).

Belirtilen çalışmalar doğrultusunda duygusal emeğin işletmeler içerisinde uzun süreli olarak veya yoğun bir şekilde kullanılmasının işgörenler üzerinde olumsuz sonuçlara sebep olduğu saptanmıştır. Özellikle bu araştırmanın kapsamında duygusal emek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki göz önüne alındığında işgörenlerin yoğun duygusal emeğe maruz kalması kişileri sinik duygular yaşamasına sebep olabileceği savunulabilir ki bu sav Beğenirbaş ve Turgut (2014) çalışması ile

de desteklenmektedir. Söz edilen çalışma Beğenirbaş ve Turgut tarafından 2014 yılında Eskişehir ve Bursa'da görev yapan banka çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin örgütsel sinizm düzeylerine etkisini ölçmüşlerdir, araştırmacıların elde ettiği sonuçlar doğrultusunda katılımcıların duygusal emek düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtilmişlerdir. Özellikle, yüzeysel rol yapan çalışanların daha sinik tutum ve davranışlar sergilediği, doğal davrananların ise örgütleri hakkında daha az olumsuz tutum ve davranışlar gösterdikleri tespit etmişlerdir.

Çalışma kapsamına dâhil olguların birbiri ile ilişkileri hakkında genel bir yargı sunulduğunda, her bir olgunun bireyin duygu dünyası ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bireylerin duygusal yapılarında var olan olumlu ve ya olumsuz durumlar, iş hayatlarında olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlar olarak karşımıza çıkması doğal karşılanabilir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek bir işgörenin işletmede yaşadığı sorunlara karşı pozitif yönlü yorum yeteneğini kullanarak sinik duygularını öteleyebilirken, yoğun duygusal emek davranışına maruz kalan işgörenlerin ise sinik duygulara daha yatkın olması doğal bir durum olarak karşılanabilir. Bu doğrultuda özellikle hizmet işletmeleri açısından en önemli faktör olan müşteri memnuniyeti kapsamında örgütsel sinizmin etki düzeyi kaçınılmaz bir gerçekliktir (Pelit ve Pelit, 2014). Hizmet işletmeleri dâhilinde dikkat çeken işletmelere bakıldığında turizm sektörü içerisinde otel işletmeleri ön plana çıkan kuruluşlardır. Otel işletmelerinin daha kuruluş sürecinden başlayarak, faaliyet sırasında da en önemli amaçlarının müşteri memnuniyeti olması, işgörenlerin tutum ve davranışlarının kontrolünü biraz daha yoğun bir kontrole almayı gerektirmektedir. Bu kapsamda yapılan bu çalışma ile hem işgörelere hem de yöneticilere öneriler üretmek amaçlanmış ve yapılabilecek diğer çalışmalara da kaynaklık edilmek hedeflenmiştir. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın üçüncü ve son bölümünde uygulama kısmına ve sonuçların incelenmesine yer verilmiştir. Ayrıca araştırmanın amacı, önemi ve hipotezleri ayrıntılı olarak söz konusu olan bölümde sunulmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ VE DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGISINA ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmanın yöntemine ve gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlanmasına ve tartışılarak değerlendirilmesine yer verilmiştir.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, VARSAYIMLARI VE HİPOTEZLERİ

##### 1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşletmelerde işgörenlerin gücü küçümsenemeyecek kadar önemli bir yer tutmaktadır. Bunun en önemli sebebi ise özellikle hizmet işletmelerinde işgörenlerin müşterilerle doğrudan iletişim halinde olarak algılanan hizmet kalitesinde doğrudan etki sahibi olabilmeleridir. Çalışanlar hizmet işletmeleri için önemli bir sermaye yapısı dâhilinde olması bu nedenle önem arz ederken, bu yapının korunması da ayrı bir çaba gerektirmektedir. Entelektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında örgütlerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle işgörenlerin örgütte tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). İşletmelerde bahsedilen çaba daen büyük pay işletme yöneticilerine düşmektedir. Son yıllarda işletmelerde işgörelere öneminin fark edilmesi işletme yöneticiliği adına farklı bakış açılarının doğuşunu sağlamıştır. Bu bakış açılarına bağlı olarak işletmecilik alanının var olan sorunlara cevaplar arandığı yapılan farklı çalışmalarla sabitlik kazanmıştır. Bu çalışmalara bakıldığında sorunların daha çok insan faktöründen kaynaklandığını ve insan psikolojisinin ön plana çıktığı açık olarak görülmektedir. İşgörenlerin zihinsel kurgularından veya yaşadıkları sorunların psikolojik yansımaları sonucunda yapılan çalışmalara bakıldığında, psikolojik şiddet (Tutar, 2007; Aydın ve Özkul, 2007; Özen, 2007), iş doyumu (İlke, 2007; Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008; Üngüren, vd., 2010; Pelit ve Öztürk, 2010), işten ayrılma niyeti (Özgen ve Özgen, 2010; Çelik ve Çıra, 2013; Özürücü ve Özafşaroğlu, 2013),

örgütsel sinizm (Özler, vd., 2010; Efeoğlu ve İplik, 2011; Pelit ve Ayduğan, 2011; Aslan ve Akarçay, 2013; Kanbur, 2015; Kılıç, 2015) gibi genel olarak yaşanan bu sorunların duygusal bir yapının çöküntüsü ve ya yıpranması sonrası ortaya çıktığı görülmektedir. Yaşanan bu psikolojik ve ya duygusal çöküntülerin farklı sebeplerde kaynaklanabileceği (örgütsel adalet, mobbing, örgütsel bağlılık, duygusal emek, vb.) yapılan çalışmalarla görüldüğü gibi çözümlerinin de ağırlıklı olarak yönetim şekillerinde belirtilen zihinsel yapıyla ilgili olduğu görülmüştür. İşletmelerin sorun yaratan bu sebepleri kısa sürede sonlandırması işgören memnuniyetini ve buna bağlı olarak hizmet kalitesini artırırken, müşteri memnuniyetini de doğrudan etkileyecektir (Doğan ve Kılıç, 2008).

İşletmelerde yaşanan işgören kaynaklı sorunların altında daha çok duygusal ve psikolojik çöküntülerin varlığı sık olarak ele alınan konular arasında olması, bu konu ile yapılan çalışmaların da bu yönde bir değişim gösterdiği fark edilmektedir. Yapılan çalışmalar daha çok işgörenlerin duygusal yapılarını bir değişken olarak değerlendirmekte ve farklı durumlar karşısındaki tutum ve davranışlarını incelemektedir. Örnek çalışmalar olarak ise duygusal emek ve görev performansı ve bağlamsal performansı (Onay, 2011; Ünlü ve Yürü, 2011), tükenmişlik (Köse, vd., 2011; Bayram, vd., 2012; Eroğlu, 2014), iş tatmini ve işte kalma niyeti (Pala ve Tepeci, 2014), iş doyumu (Karakaş, dv., 2016), stres (Mann ve Cowburn, 2005), örgütsel sinizm (Beğenirbaş ve Turgut, 2014) literatürde önde gelen çalışmalardır. Bu bağlamdan bakıldığında da var olan bu sorunların temelinde yer alan duygusal emeğin etkisi farklı düzeylerde ve farklı etki yönleriyle belirtildiği dikkat çekmektedir. Ayrıca çalışmalarda var olan sorunlara karşı daha çok işletmeye yüklenen sorumluluklarla çözümler sunulduğu görülürken, işgörenlerin de bu çözümlerin oluşturulmasında en az işletmeler kadar sorumluluk sahibi olduğu da kaçınılmaz bir gerçekliktir. Bu noktada araştırmada da ele alınan bir diğer değişken olan duygusal zekâ kavramı işgörelere bu sorumluluğu yükleyen olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Duygusal zekâ kavramı çalışmanın önceki bölümlerinde de ayrıntılı olarak açıklandığı gibi daha çok bireyin kendi iç dünyasında yaratmış olduğu bir yapının sonucudur. Duygusal zekâ bireylerde yaşanan duygusal çöküntülere karşı ve ya psikolojik yıpranmalara karşı içsel olarak oluşturduğu olumlu düşünme ve karşı

tarafın pozitif yönde anlama çabası olarak da açıklanabilir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde iş hayatında yaşanan bireyler arası sorunların çözümünde ve ya daha sağlıklı bir ortamın kurulmasında duygusal zekâ kullanımının pozitif yönde bir etki yaratacağı savunulabilir.

Genel olarak toparlandığında bu çalışmanın amacı, son yıllarda sık olarak üzerine çalışmalar yürütülen örgütsel sinizme, duygusal zekâ ve duygusal emeğin etki düzeylerinin belirlenmesidir. Bu kapsamda elde edilecek bulgular ve bu bulgular doğrultusunda yorumlar ile örgütsel sinizm sorununa karşı duygu kaynaklı çözümler üretmek hedeflenmiştir. Çalışmanın bu konu üzerinde yapılmak istenmesi, daha önce de belirtildiği gibi var olan örgütsel sinizm sorununa karşı daha önceki çalışmalarda ağırlıklı olarak işletmelere sorumluluk yükleniyor olması, hâlbuki işgörenlerinde duygusal zekâ çerçevesinde yaşanan bu sorunlara kendi iç dünyasında çözüm üretip üretemeyeceğini ortaya koymaktır. Buna ilave olarak, işletmelerin örgütsel sinizm sorununun yaşanmasında etki ettiği nokta olan duygusal emek kavramının örgütsel sinizmin oluşumuyla ilişkisinin var olup olmadığını değerlendirmektir. Bu çalışmanın önemini vurgulayan başka bir nokta ise işgören duygularının işletme içerisinde yaşanan sorunların kaynağını oluşturduğuna yönelik çalışmaların yurt içi araştırmalarında sayıca yetersiz bulunmasıdır.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, aşağıda belirtilen varsayımlar doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, araştırmada temel alınan söz konusu bu varsayımlar şunlardır:

- Öncelikle araştırmada, veri toplama aracı olarak kullanılan anketlerde yer alan duygusal zekâ, örgütsel sinizm ve duygusal emek ölçekleridahilindekisorulara katılımcıların kendi düşüncelerini özgür ve gerçekçi olarak ifade ettiği, verilen bu yanıtların güvenilir ve geçerli olduğu, ayrıca verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî analiz yöntemlerininamacına uygun olarak seçildiği varsayılmıştır.

- Verilerin toplanmasında kullanılan anket formunu oluşturan duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sinizm ölçeklerini oluşturan ifadelerin anlam ve sayı bakımından araştırma konusunu ölçmek için yeterli olduğu varsayılmıştır.



- Araştırmanın değişkenlerinin bireylerin duygularına bağlı olarak sürekli değişim gösterdiği kabul edilerek, kişiler için duygusal emek mağduru, duygusal zekâya sahibi ya da sinik birey gibi kesin yargılarla değerlendirmeden, duygusal emek ve duygusal zekâ düzeyleri yüksek ya da düşük, sinizm için ise az ve ya çok sinik olarak değerlendirilmesi varsayımından hareket edilerek veriler yorumlanmıştır.

Çalışma kapsamında değerlendirilen bu varsayımların gerçekleşmesi anlamında farklı sınırlılıklarında varlığı dikkat çekmektedir. Gerek maliyet anlamında gerekse zaman sınırlılığı anlamında çalışmayı kısıtlayan bazı unsurların varlığı da söz konusudur. Bu araştırmada, araştırmacının zaman ve maliyet unsurları göz önünde bulundurularak çalışma kapsamında işgörenlerden anket tekniği ile sınırlı sayıda veri toplanmıştır. Anket tekniği ile veri toplama sisteminde katılımcıların kendi özgür düşüncelerini doğru bir ifadeyle aktarabilmeleri varsayımının sağlanması için “elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak olup isim belirtmenize gerek yoktur” ibaresi eklenmiştir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise çalışmanın uygulama alanı oluşturmaktadır. Çalışma üç farklı şehirde ve beş yıldızlı sayfiye ve şehir otellerindeki işgörelere uygulanıyor olması da araştırmanın kapsamı bakımından sınırlılığını oluşturmaktadır. Şehir otelciliği kapsamında İzmir ve Afyonkarahisar illerinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri araştırma kapsamına dâhil edilirken, sayfiye otelciliğinde ise Antalya ili seçilmiştir. Afyonkarahisar özelinde bakıldığında beş yıldızlı otel işletmeleri her ne kadar termal otel kapsamında kurulmuş olsa dahi işletmelerde yapılan incelemelerle otellerin daha çok şehir oteli sistemine dâhil olduğu düşünülerek şehir oteli seçiminde tercih edilmiştir. Ayrıca araştırma konusu çerçevesinde duygusal zekâ ve duygusal emeğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini ölçmesi de çalışma konusu açısından sınırlılık yaratmaktadır. Özellikle örgütsel sinizm kapsamında veri toplama konusunda işgörelerin ifadelerine gerçek düşüncelerini yansıtmaktan kaçınmaları çalışmanın konu kapsamında önemli sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır. Konu sınırlılığına ek olarak araştırmanın temelini oluşturan duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sinizm konuları ile farklı örgütsel davranış konuları arasındaki ilişkinin ölçüldüğü konuların yoğunluğu dikkat çekerken, örgütsel sinizm ile güvensizlik (Thompson, vd., 2000; Pugh, vd.,

2003), iş doyumu (Wanous, vd., 2000; Özgener, vd., 2008), örgütsel vatandaşlık (Pugh, vd., 2003), kişiler arası çatışma, devamsızlık (Wanous, vd., 2000; Efiltili, vd., 2008; Özler, vd., 2010), mobbing (Pelit ve Pelit, 2014); duygusal zekâ ile stresle başa çıkma (Deniz ve Yılmaz, 2005; Nikolauo ve Tsaousis, 2002), karar verme (Köksal ve Gazioğlu, 2007), iş doyumu ve tükenmişlik (Öztürk ve Deniz, 2008; Şahin, Aydoğdu ve Yoldaş, 2011), problem çözme (Karabulut, Yılmaz ve Yurttaş, 2011), liderlik (Prati, vd., 2003; Türksoy, Keskin ve Duran, 2015) duygusal emek (Şat, Amil ve Özdevecioğlu, 2015), örgütsel bağlılık (Nikolauo ve Tsaousis, 2002; Bozkurt ve Yurt, 2013), sinizm (Kılıç, 2015), örgütsel vatandaşlık (Özaslan, Acar ve Acar, 2009; Çarıkçı, Kanten ve Kanten, 2010); duygusal emek ile tükenmişlik (Erickson ve Ritter, 2001; Köse, vd., 2012), işe bağlılık (Türkay, vd., 2011; Gölova, vd., 2013), örgütsel adalet (Keleş, 2014), stres (Ashforth ve Humphrey, 1993; Pugliesi, 1999), duygusal tükenme (Morris ve Feldman, 1996; Martinez – Inigo, vd., 2007), iş tatminsizliği (Bulan, vd., 1997; Pugliesi, 1999), örgütsel sinizm (Beğenirbaş ve Turgut, 2014) ile belirlenen bu üç konu arasındaki ilişkinin ölçüldüğü çalışmanın literatürde yer almaması da değişkenler arasındaki ilişki düzeyinde sınırlılığa neden olabilmektedir. Bu sınırlılıklar da göz önünde bulundurularak çalışmanın hipotezleri bir sonraki kısımda belirtilmiştir.

### 1.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Duygusal zekâ kişinin ne şekilde kendini iyi ya da kötü hissettiğini bilmesi ve kötü duygu durumlarından kendini nasıl iyi duygu durumlarına taşıyabileceğini bilmesidir (Mokoçoğlu, 2006). Bireylerde zamanla geliştirilerek kazanılan bu yetenek kişilerarası ilişkilerinde ya da yaşadıkları olumsuz olaylar karşısındaki tutumlarında doğrudan etkili olabilmektedir. Bu kapsamda bireylerin işyerlerinde yaşayacakları olumsuz olaylara karşılık olarak sergileyeceği tutum ve davranışların yönetiminde de duygusal zekânın varlığını ilgili açıklayan çalışmalarla sunulmuştur. Özellikle olumsuz olaylar ile duygusal zekâ arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara bakıldığında, tükenmişlik (Öztürk ve Deniz, 2008; Aslan ve Özata), mobbing (Polat, 2013), çatışma yönetimi (Esvet, 2015), örgütsel sinizm (Kılıç, 2015) konuları ile anlamlı bir ilişkinin varlığı hatta duygusal zekânın belirtilen bu değişkenler karşısında negatif yönde bir etki gösterdiği belirtilmiştir. Gerçekleştirilen

bu çalışmalarda da belirtildiği gibi duygusal zekâ işletme içerisinde gerek çalışanlar arası sorunların çözümünde, gerekse müşteri işgören arasında yaşanan sorunların çözümünde bir pay sahibidir. Özellikle müşteri ile işgören arasında yaşanan diyaloglarda olumlu sonuçların oluşturulmasında duygusal zekânın gücü ön plana çıkmaktadır. Günümüzde işletmelerarası rekabetin hızla artması ve sektör içerisinde müşteri memnuniyetinin önem kazanmasıyla, ikili ilişkiler ve buna bağlı olarak memnuniyet duygusunun artırılması üzerine farklı çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle konaklama işletmelerinde, müşterilerin özel günleri için yapılan düşük maliyetli sürprizler, daimi müşteriler için yapılacak özel indirimler, daimi müşterileri konaklama işletmesinin logosunu taşıyan hediyelerle sadakatin oluşturulması vb. müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik çalışmalar olarak varlık göstermektedir. Gerçekleştirilen bu uygulamalar dışında, özellikle sunulan hizmetin kalitesini ancak sunumu gerçekleştiren çalışanların tutumlarıyla arttırmak mümkün olamaktadır. İşgörenlerin işletmeye karşı ve ya yöneticisine karşı hissedebileceği olumsuz düşünceler çalışmalarına da yansiyabilmektedir. Bazı durumlarda aşılması kolay olan bu olumsuz düşünce durumları, sorunu yaşayan tarafların gerek iletişim yetersizliklerinden kaynaklı gerekse yaşananlara tek taraflı bakış açısı sergilemesinden kaynaklanan bir çözümsüzlük durumunu oluşturmaktadır. Yaşanabilen bu durum zaman içerisinde yoğunlaşarak örgütsel sinizme dönüşmesi ve işletmeye karşı olumsuz düşüncelerin artık davranışlara yansması olarak devam etmesiyle güçlenerek ilerlemektedir. Bu durum, bir süre sonra da müşteri ile işgören arasındagerçekleşen iletişim esnasında karşı tarafa olumsuz bir duygu akatarımına neden olabilmektedir. Örgütsel sinizmin işletmeler için olumsuzluk yaratan bu etkisinin çözümlenmesi önemli bir problem olarak işletme yöneticileri karşısında yer almaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere farklı duygu durumlarından kaynaklı olumsuzluklar için duygusal zekânın kullanımı ile ilgili çalışmalar gerçekleştirildiği görülmüştür. Oysa duygusal zekânın örgütsel sinizm üzerinde birey kaynaklı sorun çözücü yanına net bir açıklık getirilmediği dikkat çekmektedir. Ayrıca literatürde böyle bir yetersizliğin farklı değişkenler arasında ilişkinin de ölçülmesi noktasında eksiklik yaratacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda duygusal zekânın örgütsel sinizmi engellemek veya etki alanını en aza indirmek amacıyla kullanımı da mümkün

olabileceği düşünülmüştür. Bu kapsamda çalışmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

***Hipotez 1: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sinizm algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.***

İşgörenler hizmet işletmeleri için ne kadar önemliyse, işgörenlerin sergiledikleri tutum ve davranışlar da işletmeler için aynı derece öneme sahiptir. Özellikle hizmet işletmeleri için işgörenlerin müşterilerle doğrudan iletişim halinde olması ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkiliyor olması bu önem düzeyini bir kez daha arttırmaktadır. Bu kapsamda işletmeler işgörenlerinin duygularını kendi politikaları doğrultusunda yöneterek hizmet kalitesini arttırmak ve aynı doğrultuda müşteri memnuniyetini sağlamak istemektedir. Bu da işgörenlerin duygularının işletme politikaları doğrultusunda değiştirmeyi ve hatta kendilerine ait olmayan o duyguları yaşamalarını istemeleri olarak karşımıza çıkarmaktadır. Duygusal emek kavramı da bu doğrultuda varlık gösterir ve bireylerin duygularının da tıpkı mesai saatlerinde harcadıkları emek gibi ücretlendirildiği gerçeğini ortaya çıkarır. Özellikle olumsuz duygu durumunda olan işgörenlerin güler yüz sergilemesini beklemek ve bunu davranışlarla bütünleşmesini düşünmek bir süre sonra duygusuzlaşmayı ve hatta kaybedilen duygulara tepki olarak işletmeye karşı olumsuz tutumları desteklenmesine neden olabilir. Buna örnek olarak ise Beğenirbaş ve Meydan (2012) çalışmasında duygusal emek sergileyen katılımcıların örgütsel vatandaşlık düzeyleri ile anlamlı bir ilişki gösterdiği belirtilmiş ve hatta duygusal emeğin özellikle yüzeysel davranış boyutunda örgütsel vatandaşlık duygusunu negatif yönde etkilediğini sunmuşlardır. Ayrıca duygusal emek ile işe bağlılık arasında negatif yönlü ilişki (Türkay, vd., 2011), psikolojik sıkıntı (Çelik ve Turunç, 2011), tükenmişlik (Köse, vd., 2011), işe yabancılaşma (Kaya ve Serçeoğlu, 2013), işten ayrılma niyeti ile ise pozitif yönlü ilişkinin var olduğu (Güzel, vd., 2013) sergilenen duygusal emeğin bir süre sonra işgörenlerin işletmeye karşı olumsuz düşünceleri benimsemesine neden olduğu dikkat çekmektedir. İşgörenlerin duygularının önemli derece işletmeler tarafından hissedilen bir diğer durumda örgütsel sinizm diğer bir ifadeyle sinik duygulardır. Yaşanan sinik duygulara farklı sebeplerin kaynaklı ettiği bilinen bir gerçekliktir. Duygusal emeğin daha önceki çalışmalarında referans gösterilerek işletmeler için birçok farklı olumsuz sonuçları

yaratan örgütsel davranış konularına kaynaklık ettiği ortaya konmuştur. Bu kapsamda örgütsel sinizmin bireylerin iç dünyası ve duygu durumları ile ilgili olduğu düşünüldüğünde duygusal emeğin bu konuda da etki sahibi olacağı ileri sürülebilir. Daha önce de belirtildiği üzere duygusal emek baskısının bir süre sonra işgörenler tarafından işletmeye karşı yoğun olumsuz duygular bütünü olarak karşımıza çıkması olağan bir durumdur. Bu doğrultuda örgütsel sinizmin de işgörenlerin işletmeye karşı olumsuz duygu ve düşünceler beslemesi olarak düşünülmesi, duygusal emek ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı test edilmesi uygun görülmüştür. Bu kapsamda araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir;

***Hipotez 2: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin duygusal emek düzeylerinin örgütsel sinizm algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.***

Araştırmaya ilişkin yukarıda verilen hipotezler kapsamında araştırmada yanıt aranacak sorular şu şekildedir:

1. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin duygusal zekâ düzeyleri nedir?
2. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin duygusal zekâ düzeyleri işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin duygusal emek düzeyleri nedir?
4. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin duygusal emek düzeyleri işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri nedir?
6. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
7. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sinizm düzeyleri otel işletmelerinin konumlarına (şehir-sayfiye) göre farklılık göstermekte midir?
8. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki etkisi nedir?

#### 1.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu kısmında; sırasıyla verilerin toplanması, araştırmanın evren ve örnekleme son olarak ise verilerin analiz yöntemi açıklanmıştır.

##### 1.4.1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma kapsamında veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Oluşturulan anket formu 2016 yılının Şubat – Mayıs ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın konusu kapsamında güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sinizm konularını test etmeye yönelik farklı ölçeklerin varlığı dikkat çekmekle birlikte, anket formunun oluşturulmasında literatürde en çok kullanılan ölçeklere yer verilmiştir.

Anket formu dört bölümden oluşturulmuştur. İlk bölüm, katılımcıların bireysel özelliklerinin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı departman, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve gelir düzeyi) belirlenmesi için 8 adet kapalı uçlu soru olarak kurgulanmıştır. Anketin ikinci bölümü ise katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerini ölçmek amacıyla Dean, vd., (1998) tarafından oluşturulan ve ilk olarak üç boyut (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) toplam 13 ifadeli ölçeğin daha sonradan sinik bireylerin mizahi yönüyle çalıştıkları kurumların eksikleri ya da yanlışlarıyla dalga geçtiklerini yansıtan (Çalıştığım otelin sloganları/uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim) sorusu duyuşsal boyuta eklenmiş hali olan 14 ifadeli ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, literatürde James (2005), Erdost, vd., (2007), Tokgöz ve Yılmaz (2008) ve Ayduğan (2012)'in çalışmalarında da kullanılmıştır.

Anket formunun bir diğer bölümünü ise katılımcıların duygusal zekâ düzeylerini ölçmek amacıyla yer verilen duygusal zekâ ölçeği oluşturmaktadır. Söz konusu ölçek Mayer, vd.,(2000), Goleman (2000)'in duygusal zekâyâ ilişkin belirttiği faktörleri de içerecek şekilde ve duygusal zekâ modelinin dört boyutuna bağlı kalarak Chan (2004; 2006) tarafından geliştirilmiş ölçektir. Bu ölçek Aslan ve Özata (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup toplamda 4 boyut (duygusal değerlendirme, empatik duyarlılık, pozitif duygusal yönetim ve duyguların olumlu

kullanımı) ve 12 ifadeden oluşmakta olup; Mercan, vd., (2015), Aslan ve Özata (2008), Taşlıyan, vd., (2014) ve Konakay (2013) tarafından çalışmalarında da kullanılmıştır. Anketin üçüncü ve son bölümünde ise katılımcıların duygusal emek düzeylerini ölçmek için Chu ve Murrman (2006) tarafından geliştirilen turizm işletmelerinde duygusal emek ölçeğinin (HELSS; Hospitality Emotional Labour Scale) Pala (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmış şeklidir. Ölçeğin orijinal hali 19 ifadeden oluşurken, Kaya ve Özhan (2012) tarafından bir ifadenin diğer sorularla ters yönde olması sebebiyle ölçek dışı bırakılmış ve ifadelere uygulanan faktör analizi sonucunda da 4 sorunun düşük yükleme değerine (<0,50) sahip olması sebebiyle ölçek dışı bırakılmasıyla toplam 14 ifadede ölçek elde edilmiştir. Bu ölçek aynı zamanda Kaya ve Serçeoğlu (2013), Kılıç ve Baş (2015) çalışmalarında da kullanılmış olan bir ölçektir.

Anket formunun oluşturulmasında kullanılan söz konusu üç ölçekte 5’li Likert derecelendirme sistemi kullanılmış olup, söz konusu puanlama “1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum ve 5=Tamamen Katılıyorum” şeklinde yapılmıştır. Oluşturulan anket formunun uygulandığı örneklemin seçimi ise bir sonraki kısımda gerekçeleriyle açıklanmıştır.

#### **1.4.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar, Antalya ve İzmir illerindeki beş yıldızlı şehir ve sayfiye otel işletmelerinin işgörenleri oluşturmaktadır. Karasar (2008: 11); zaman, maliyet kısıtlaması ile mesafe ve kontrol güçlükleri gibi nedenler dikkate alındığında, araştırmanın evreninin tamamına ulaşımının mümkün olmadığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın gerçekleştirilmesi amacıyla bilimsel yöntem kurallarına uygun biçimde örneklem alınmasına ve belirlenen örnekleme anket uygulanmasına karar verilmiştir. Araştırma kapsamında beş yıldızlı otel işletmelerinin tercih edilme nedeni, beş yıldızlı otel işletmelerinin diğer sınıf otel işletmelerine oranla yönetim ve örgütlenme yapılarının daha profesyonel olmasıdır. Ayrıca bu işletmelerin, daha fazla personel çalıştırıyor olmaları da beş yıldızlı otel işletmelerinin araştırma kapsamına alınma nedeni olarak dikkate alınmıştır (Pelit, 2011: 125). Bu kapsamda araştırmada, tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerinin birlikte kullanıldığı aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre evren;

öncelikle tabakalı örnekleme yöntemi ile beş yıldızlı şehir ve sayfiye otelleri şeklinde iki tabakaya ayrılmıştır. Belirtilen üçşehir içerisinde küme örnekleme yöntemi ile otel seçimi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında belirlenen illerdeki beş yıldızlı otel işletmeleri sayısı; İzmir; 16, Afyonkarahisar; 9, Antalya; 304 olmak üzere toplamda 329 tesis bulunmaktadır (İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2016; Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2016; Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2016). Bu tesislerdeki çalışan personel ile ilgili net bir sayıya ulaşamadığı ancak Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın beş yıldızlı otel işletmeleri için asgari oda sayısı (120 oda) temel alınarak yine Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın oda başına düşen işgören sayısının 1.18 olduğu (Ağaoğlu, 1992: 114) dikkate alındığında  $329 \times 120 = 39.480$  oda sayısına ve  $39.480 \times 1.18 = 46.586$  personel sayısına ulaşılmış olup, bu sayı evrenin 10.000'den fazla olduğunu (sınırsız evren) ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda sınırsız evrenler için minimum örneklem alımı işleminde  $n = \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2 / H^2$  formülü uygulanmıştır (Ural ve Kılıç, 2006; Altunışık, vd., 2012). Bu da evreni temsilen minimum örneklem sayısını 384 olarak belirlenmesini sağlamıştır.

Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Proje Araştırmaları Koordinasyon Birimi'nce (BAPK) desteklenen bu araştırmada hedeflenen örneklem sayısına ulaşılması için İzmir, Afyonkarahisar, Antalya illerindeki beş yıldızlı otellere her ilden belirlenen beş otele 50'şer anket dağıtılarak her ilden 250, toplamda ise 750 anketin alınması planlanmış olup BAPK projesi dâhilinde Şubat ayında başlatılan anket uygulaması Mayıs ayında sonlandırılmıştır. Sonuç olarak geri dönen anket sayısı 750 olup, bunların 68 hatalı ya da eksik doldurulma sebebi ile değerlendirmeden çıkarılmıştır. Değerlendirmeye alınan anketlerin dağılımı ise şehir oteli olarak, İzmir ilinden 177 adet, Afyonkarahisar ilinden 224 adet ve sayfiye otel işletmesi olarak Antalya ilinden 281 adet olmak üzere toplamda 682 adet anket analiz işlemine dâhil edilmiştir.

### **1.4.3. Veri Analiz Yöntemi**

Araştırmada elde edilen veriler, istatistik paket programı SPSS (PASW 18) aracılığıyla analiz edilmiş ve öncelikle katılımcıların demografik ve diğer bireysel özellikleri frekans ve yüzde dağılımları ile sunulmuştur. Bu aşamadan sonra ise katılımcıların duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sinizm düzeylerini



belirlemeye yönelik ölçeklerde yer alan her bir ifadenin frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca, ölçeklerin iç tutarlılığına yönelik güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmış ve elde edilen değerler tablo halinde sunulmuştur. Güvenirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alınır ve değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi artar (Ural ve Kılıç, 2006). Bunun yanı sıra, işgörenlerin duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sinizme ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasında (iki grup için) bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) ve (ikiden fazla grup için) tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmıştır.

Araştırmada bağımsız değişkenler olarak ele alınan duygusal zekâ ve duygusal emeğin bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin matematiksel modele açıklaması için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir, ancak bağımsız değişken sayısı birden fazla olması nedeniyle çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

**Geçerlik ve Güvenirlik:** Çalışma kapsamında kullanılan anket formunu oluşturan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin ölçülmesi amacıyla Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca her üç ölçeği oluşturan ifadelerin daha önceki çalışmalarda geçerliliğin sağlanmasına karşılık, gerek yapısal anlamda gerekse anlaşılabilirlik düzeyinin ölçülmesi amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen faktör analizleri ve Cronbach's Alpha testi sonuçları Tablo 1'de sunularak yorumlanmıştır. Tabloya ek olarak ise her ölçeğin alt boyutlar kapsamında aritmetik ortalaması ve standart sapma değerlerine de Tablo 1 içerisinde yer verilmiştir. Analizlerin gerçekleştirilmesi noktasında uzman görüşlerinin de göz önünde bulundurulmasına dikkat edilmiştir.

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda duygusal zekâ ölçeğinin özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın %71,81'ini açıklayan dört faktörden oluştuğu, duygusal emek ölçeğinin toplam varyansın %63,90'ını açıklayan üç faktörden oluştuğu ve örgütsel sinizm ölçeğinin de toplam varyansın %61,44'ünü açıklayan üç faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Duygusal zekâ ölçeğine ait ilk faktör olan "duygusal değerlendirme" boyutu toplam varyansın %21,05'ini, "pozitif duygusal

yönetim” boyutu %17,06’sını, “duyguların olumlu kullanımı” boyutu %17,06’sını ve “empatik duyarlılık” boyutu ise %16,15’ini açıklamaktadır.

**Tablo 1.Duygusal Zekâ, Duygusal Emek ve Örgütsel Sinizm Ölçekleri İle Alt Boyutlarına İlişkin Bazı Tanıtıcı İstatistikler**

Ölçekler/Alt Ölçekler	İfade Sayısı	Özdeğerler	Varyansı Açıklama Oranı (%)	Kümülatif Varyans (%)	Cronbach’s Alpha	$\bar{X}$	SS
Duygusal Değerlendirme	3	2,526	21,046	21,046	0,850	3,06	1,13
Pozitif Duygusal Yönetim	3	2,106	17,551	38,597	0,755	3,31	0,82
Duyguların Olumlu Kullanımı	3	2,047	17,061	55,658	0,751	3,38	0,92
Empatik Duyarlılık	3	1,983	16,151	71,810	0,814	3,27	0,85
Duygusal Zekâ(Genel)	12	-	-	-	0,902	3,25	0,76
Derin Davranış	3	3,993	28,525	28,525	0,807	3,17	0,89
Yüzeysel Davranış	7	2,587	18,479	47,003	0,867	3,17	0,81
Doğal (Samimi) Davranış	4	2,365	16,896	63,899	0,797	3,22	0,84
Duygusal Emek (Genel)	14	-	-	-	0,922	3,18	0,74
Duyuşsal	6	3,568	25,483	25,483	0,841	2,46	0,76
Davranışsal	3	2,811	20,079	45,562	0,746	2,58	0,83
Bilişsel	5	2,223	15,879	61,440	0,806	2,20	0,73
Örgütsel Sinizm (Genel)	14				0,896	2,39	0,64

Duygusal emek ölçeğinin boyutlar, detaylıca incelendiğinde, bu ölçeğe ait ilk faktör olan “derin davranış” boyutu toplam varyansın %28,53’ünü, “yüzeysel davranış” boyutu toplam varyansın %18,48’ini ve “doğal (samimi) davranış” boyutu toplam varyansın %19,9’ünü açıkladığı hesaplanmıştır. Son olarak ise örgütsel sinizm ölçeğinde ilk faktör olan “duyuşsal” boyutu toplam faktörün %25,48’ini, “davranışsal” boyutun toplam varyansın %20,08’ini ve son faktör olan “bilişsel” boyut ise toplam varyansın %15,88’ini açıkladığı görülmüştür. Kılıç ve Ural (2011),sosyal bilimlerde kullanılan ölçeklerin yeterli düzeyde iç tutarlılık gösterebilmesi için en düşük 0,60 düzeyinde güvenilirlik katsayısına sahip olması gerektiği belirtmişlerdir. Bu doğrultuda üç ölçek içinde hesaplanan Cronbach Alpha değerlerinin ölçekler kapsamında genel düzeyleri; “duygusal zekâ ölçeği 0,90”, “duygusal emek ölçeği 0,92” ve son olarak “örgütsel sinizm ölçeği 0,89” yeterli

düzyeyde iç tutarlılık gösterdiği ortaya konmuştur. Ayrıca her ölçeye ait alt boyutlarında belirtilen güvenilirlik katsayılarının yüksek değere sahip olması, boyutlar kapsamında da yeterli düzeyde güvenilirliği sağladığını göstermektedir.

## 1.5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde öncelike katılımcıların demografik özelliklerinin tablo içerisinde dağılımına yer verilmiş ve yorumlanmıştır. Ayrıca bölüm içerisinde katılımcıların anket formunda yer alan ifadelere verdikleri cevapların dağılımına yer verilmiştir. Takibinde ise bireylerin sahip oldukları demografik özellikleri ile duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Son olarak ise duygusal zekânınve duygusal emeğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur.

### 1.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında değerlendirmeye alınan 682 ankete (401'i şehir otel işletmesi ve 281 sayfiye otel işletmesi) cevap veren işgörenlerin bazı demografik özelliklerine ilişkin istatistikî veriler Tablo 2'de sunulmuştur. Bu doğrultuda araştırmada yer alan 682 kişilik katılımcı grubun %39,3'ü kadın, %60,7'si erkekten oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına yönelik dağılıma bakıldığında ise %36,8'i bekâr olmasına karşılık %63,2'si evli olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin yaş dağılımları ise, çoğunluk 28–32 yaş aralığında %34 oranıyla dikkat çekerken, sırasıyla 23–27 yaş aralığı (%26,2), 33–37 yaş aralığı (%17, 4), 38–42 yaş aralığı ise (%11) pay alırken, 18–22 yaş en genç aralık ise %6,1 ile varlık göstermektedir. Son olarak ise 43 yaş ve üzeri katılımcının %5,3'lük bir oranda yer aldığı görülmektedir. Yaş dağılımına ilişkin dikkat çeken ayrıntı iseturizm sektörünün dinamik yapısına karşılık orta yaş nüfusun, genç nüfusa göre daha yüksek orana sahip olmasıdır. Diğer demografik özelliklerin dağılımlarına bakıldığında katılımcıların eğitim durumları önlisan %46,3 ile en büyük payı alırken, %36,4 ile ortaöğretim (lise) düzeyi eğitilmiş katılımcılarında çoğunluk içerisinde yer aldığı dikkat çekmektedir. Lisans düzeyinde eğitim almış olan katılımcıların ise %9,7 oranında olduğu ve bunu takiben ise %5,7 ile ilköğretim mezunu işgörenler, %1,9 ile lisansüstü düzeyinde eğitim almış katılımcıların sıralandığı saptanmıştır. Önemli demografik özelliklerden biri olan katılımcıların bağlı oldukları departman ise; yiyecek-içecek (%28,7), kat hizmetleri

(%18,3), önbüro (%12,2), diğer (%11,4), halkla ilişkiler (%8,5) ve insan kaynakları (%5,9) son olarak ise muhasebe–finans (%4,5) olarak sıralanmıştır. Bu dağılım özellikle otel işletmelerinde genel anlamı ile departmana göre işgören dağılımına uygun bir oran olduğu söylenebilir. Yiyecek–içecek departmanı ile kat hizmetleri departmanının çoğunluğu oluşturması bu anlamda beklenen bir sonuçtur.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Bireysel Değişkenlerine İlişkin Bulgular**

Bireysel Değişkenler		f	%	Bireysel Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	268	39,3	Yaş Grubu	18-22 yaş	42	6,1
	Erkek	414	60,7		23-27 yaş	178	26,2
Medeni Hali	Bekâr	251	36,8		28-32 yaş	232	34
	Evlî	431	63,2		33-37 yaş	119	17,4
Sektörde Çalışma Süresi	1 ve daha az	33	4,8		38-42 yaş	75	11
	2-4 yıl	192	28,2		43 ve yukarı	36	5,3
	5-7 yıl	339	49,7	Eğitim Durumu	İlköğretim	39	5,7
	8-10 yıl	88	12,9		Ortaöğretim (Lise)	248	36,4
	11 ve üzeri	30	4,4		Önlisans	316	46,3
İşletmede Çalışma Süresi	1 ve daha az	127	18,6		Lisans	66	9,7
	2-4 yıl	298	43,6		Lisansüstü	13	1,9
	5-7 yıl	213	31,2		Departman	Önbüro	83
	8-10 yıl	35	5,1	Yiyecek-İçecek		196	28,7
11 ve üzeri	9	1,3	Kat Hizmetleri	125		18,3	
Gelir Düzeyi	600TL veya daha az	27	4,0	İnsan Kaynakları		40	5,9
	601-1000TL	25	3,7	Halkla İlişkiler		58	8,5
	1001-1400 TL	185	27,1	Satış Pazarlama		71	10,4
	1401-1800TL	365	53,5	Muhasebe-Finans	31	4,5	
	1801 veya üzeri	80	11,7	Diğer	78	11,4	

İşgörenlerin sektörde çalışma sürelerine ilişkin demografik yapıları incelendiğinde önemli bir çoğunluğun %49,7 ile 5–7 yıl arasında sektörde çalışmaya devam ettiği görülürken, 11 yıl ve üzeri turizm sektöründe devam eden işgörenlerin ise en düşük paya %4,4 ile sahip olduğu görülmektedir. Bu aralıktaki değişim ise %4,8 ile 1 yıl ve daha az süre çalışan bireylerden oluştuğu, %12,9'unun 8-10 yıl arasında sektörde yer aldığı görülürken sektörde 2-4 yıl arası görev almaya devam eden katılımcıların aldığı pay ise %28,2 ile öne çıkmaktadır. Sektörel bazda katılımcıların 5-7 yıl aralığından sonra önemli bir azalış gösterdiği görülürken, bunun sebebinin sektörün dinamik oluşunun hızlı bir bireysel tükenişe sebep olduğu düşünülebilir. Katılımcıların aynı işletmede çalışma sürelerinin dağılımı ise işletmelerde iş devir hızının yüksek olduğunu ve özellikle sayfiye otel işletmelerinin sezonluk işgören alımları ile bu oranı desteklediğini göstermektedir. Bu durumu özetleyen oran %43,6 ile aynı işletmede 2-4 yıl aralığında çalışan işgörenlerin varlığı olarak sunulabilir. Bu sıralama %31,2 ile 5-7 yıl aralığı, %18,6 ile 1 yıl ve ya daha az süre çalışan işgörenlerden oluşmakta ve son olarak ise daha önce sektör bazında belirtildiği gibi

işletme bazında da 11 yıl ve üzeri süre görev alan işgörenlerin en düşük pay olan %1,3'lük dilimle dikkat çekmektedir.

Katılımcıların gelir düzeylerine göre demografik yüzde dağılımlarının ilk sırasını %53,5 oranı ile 1401-1800 TL aralığında gelir elde eden bireyler oluşturmaktadır. Bu oranın arkasından 1001-1400 TL gelir elde eden %27,1'lik bir grup oluştururken, 1801 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip olan katılımcıların oranı %11,7, 600 TL ve ya daha az gelir elde eden katılımcılar %4'lük bir paya sahip olduğu belirlenmiştir. Son olarak ise katılımcıların %3,7'sinin 601-1000 TL aralığında gelir elde ettiği saptanmıştır. Katılımcıların sahip oldukları farklı demografik özellikleri ile bireylerin duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik analizler ise t testi ve varyans analizi sonuçları ile ilerleyen kısımlarda sunulmuştur.

### **1.5.2. Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Katılımcıların duygusal zekâ ölçeğinde yer alan ifadelerle yönelik verdikleri cevapların sonuçları boyutlar ve kapsadığı ifadeler bazında incelenmeye alınmıştır. Boyut sıralaması duygusal değerlendirme, empatik duyarlılık, pozitif duygusal yönetim ve duyguların olumlu kullanımı olarak oluşturulmuştur. Tabolalar halinde verilen sonuçlarda “1=hiç katılmıyorum, 2=az katılıyorum, 3=orta düzeyde katılıyorum, 4=çok katılıyorum ve 5=tamamen katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda Tablo 3'de yer alan duygusal değerlendirme boyutundaki ifadelerle verilen yanıtlar incelenmiştir. Toplam üç ifadenin yer aldığı bu boyutta en yüksek ortalamanın “engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle karşılaştığım ve onların üstesinden geldiğim zamanları hatırlarım” ifadesine ( $\bar{x}=3,14$ ) ait olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip ( $\bar{x}=2,89$ ) olan ifadenin ise “duygularımın yaşarken farkındayım” ifadesi olduğu görülmektedir. Genel boyut ortalaması ise  $\bar{x}=3,06$  olarak belirlenmiştir. Katılımcıların kendi duygularının nedenlerini bilmesi konusunda ve duygularının farkındalığının “orta düzeyde katılıyorum” düşüncesine yakınlığı dikkat çekmektedir.

**Tablo 3. Katılımcıların Duygusal Değerlendirme Boyutunda Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Duyularımın yaşarken farkındayım	197	28,8	63	9,2	114	16,7	229	33,5	77	11,3	2,89	1,42
Duyularımın değişme nedenlerini bilirim	43	6,3	178	26,1	187	27,4	192	28,1	80	11,8	3,13	1,19
Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle karşılaştığım ve onların üstesinden geldiğim zamanları hatırlarım	67	9,8	130	18,1	214	31,5	192	28,3	75	11,0	3,14	1,33
Duygusal Değerlendirme (Genel)											3,06	1,13

Tablo 4’de katılımcıların empatik duyarlılık boyutu içerisinde yer alan ifadelere vermiş olduğu yanıtlar incelenmesine yer verilirken, en yüksek ortalamanın 3,34 ile “başkalarının ses tonlarından ne hissettiklerini anlayabilirim” ifadesine ait olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %4’ü hiç katılmıyorum yönünde yanıt verirken, %10,8’i ise tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamışlardır. Buna karşılık olarak ise boyut dâhilindeki en düşük ortalayama sahip olan ifade 3,22 ile “insanların yüz ifadelerinden duygularını anlayabilirim” dir. Bu ifadeye verilen çoğunluk yanıtın %36,6 ile “orta düzeyde katılıyorum” öne çıktığı dikkat çekmektedir.

**Tablo 4. Katılımcıların Empatik Duyarlılık Boyutunda Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İnsanların yüz ifadelerinden duygularını anlayabilirim	28	4,1	134	19,6	250	36,6	191	28,0	73	10,7	3,22	1,01
Başkaların gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım	26	3,8	127	18,6	240	35,1	205	30,0	77	11,3	3,27	1,01
Başkalarının ses tonlarında ne hissettiklerini anlayabilirim	27	4,0	96	14,1	247	36,2	232	34,0	74	10,8	3,34	0,98
Empatik Duyarlılık Genel											3,27	0,85

Empatik duyarlılık boyutu geneli incelendiğinde ise katılımcıların yanıtlarının ortalamasının 3,34 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu da katılımcıların empatik

duyarlılık düzeyinin orta değer olan noktada biraz daha yüksek düzeyde olduğunu ve işgörenlerin iletişim kurdukları bireylerin duygu durumlarını anlayabildiklerini göstermektedir.

Tablo 5’ de katılımcıların duygusal zekâ kapsamında yer alan pozitif duygusal yönetimboyutuna verdikleri yanıtların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Katılımcıların boyut içerisinde yer alan üç ifadeye de yakın aritmetik ortalamalarla yanıtlar verdikleri görülmektedir. Üç ifade dâhilinde aritmetik ortalamalar sırasıyla;  $\bar{x}$  =3,30,  $\bar{x}$ =3,32 ve  $\bar{x}$ =3,34 olarak belirlenmiştir. Pozitif duygusal yönetim geneli değerlendirildiğinde ise aritmetik ortalamanın 3,31 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu istatistiksel değerler katılımcıların olaylar karşısında duygularını ve düşüncelerini pozitif yöne doğru yöneltebildiklerini ortaya koymaya yönelik bir ipucu olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 5. Katılımcıların Pozitif Duygusal Yönetim Boyutunda Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Üstlendiğim bir işin iyi sonucunu hayal ederek kendi kendimi motive ederim	25	3,7	105	15,7	234	34,9	231	34,5	75	11,2	3,34	0,99
İyi şeylerin olacağını umut ederim	34	5,0	109	16,0	225	32,9	231	33,8	73	10,7	3,30	1,02
Engellerle karşılaştığımda, kendimi korumada iyi ruh halimi kullanırım	21	3,1	110	16,1	255	37,7	213	31,5	78	11,5	3,32	0,98
Pozitif Duygusal Yönetim (Genel)											3,31	0,82

Katılımcıların duygularını olumlu kullanımını boyutundaki ifadelere vermiş oldukları yanıtların betimsel istatistiksel verileri Tablo 6’da sunulmuştur. Bu doğrultuda boyut dâhilinde toplam üç ifade yer aldığı ve en yüksek ortalamanın 3,37 ile “insanların üzerinde iyi etki bırakabilirim” ifadesine ait olduğu görülmektedir. Ayrıca aynı ifade kapsamında katılımcıların vermiş oldukları yanıtların yüzdelik dağılımları incelediğinde %37’lik bir katılım ile en yüksek yüzdenin orta düzeyde katılıyorum yanıtına ait olduğu belirlenmiştir. Bu dağılımı takiben %33 oranı ile “çok katılıyorum”, %13 ile “tamamen katılıyorum”, %11,6 ile “az katılıyorum” ve son olarak %5,4 ile en düşük orana sahip olan “hiç katılmıyorum” yanıtı olarak sıralandığı görülmüştür. Katılımcıların duyguların olumlu kullanımını boyutu genelinde verdikleri yanıtların ortalaması ise 3,38’lik oranla öne çıkmaktadır. Bu da

katılımcıların olaylar karşısında duygularını olumlu kullanabildiğinin göstergesi niteliğinde değerlendirilebilir.

İncelenen boyutların 3,00 ile 4,00 aritmetik ortalama değerleri aralığında olduğu dikkat çekerken duygusal zekâ anlamında katılımcıların çok yüksek düzeyde olmasada orta düzeyin üzerinde bir duygusal zekâ seviyesine sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 6. Katılımcıların Duyguların Olumlu Kullanımı Boyutunda Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%		
Olumlu ruh halindeyken yeni fikirler üretebilirim	38	5,6	94	13,9	219	32,4	243	35,9	82	12,1	3,35	1,04
Olumlu ruh halindeyken, daha iyi problem çözebilirim	37	5,4	79	11,6	251	37,0	224	33,0	88	13,0	3,36	1,02
İnsanlar üzerinde iyi etki bırakabilirim	26	3,8	118	17,4	203	29,9	239	35,0	92	13,5	3,37	1,04
Duyguların Olumlu Kullanımı (Genel)											3,38	0,92

Katılımcıların duygusal zekâ kapsamında kendilerine yöneltilen ifadelere vermiş oldukları yanıtların genel itibari ile orta düzeyde katılıyorum yanıtı etrafında sıklık gösterdiği dikkat çekmektedir. Bu sonuç katılımcıların diğer bir ifade ile işgörenlerin orta düzeyde bir duygusal zekâyâ sahip olduğuna işaret olarak gösterilebilir. Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin orta seviyelerde yer almasının önemli sebeplerinde biri de örneklem grubunda yer alan katılımcıların demografik özellikleridir. Bu kapsamda literatürde yer alan farklı çalışmalarda incelenerek farklı sonuçlarında değerlendirilmesi/karşılaştırılması fayda sağlayacaktır. Şahin vd. (2011) çalışmasında eğitim müfettişlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin ölçüldüğü belirlenmiştir. Şahin vd. (2011) çalışmasında genel itibari ile katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin “çok katılıyorum” yanıtı etrafında varlık gösterdiği dikkat çekmektedir. Bu noktada özellikle her iki çalışmanın örneklem grubunu oluşturan kitlelerin eğitim düzeyleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı düşünülebilir. Benzer örneklem gruplarını incelemeye alan başka bir çalışmada Pelit ve Ayana (2016)’da öne çıkmaktadır. Pelit ve Ayana (2016)’ da otel işletmesi işgörenlerinin duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki etkisini ölçmüşlerdir. Belirtilen bu çalışmada da katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin orta düzey seviyesinde yer aldığı



belirtmiştir. Belirtilen bu iki farklı çalışma kapsamında özellikle katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri üzerinde demografik özelliklerin önemli düzeyde etki sahibi olduğu öngörülebilir. Buna yönelik olarak araştırma kapsamında yer alan katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik bir sonraki kısımda t testi ve varyans analizi sonuçları sunulmuştur.

### 1.5.3. Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Bireylerin kendi iç dünyalarında var olan olumlu ve ya olumsuz duygularını anlayabilmeleri ve yönlendirebilmeleri kişilerin kurdukları ikili ilişkilerinde ve bağlı oldukları örgütlerde yaşadıkları sorunların çözümü çerçevesinde önemli rol alabilmektedir. Duygusal zekâ düzeyinin bireysel özelliklere göre farklılık gösterebileceği öngörüldüğü gibi duygusal zekânın kullanımı noktasında da bu belirtilen bireysel özelliklerin etki gösterebileceği dikkate alınmalıdır. Goleman (2000)' de belirtildiği gibi bireyler duygularını anlayabilmeyi ve yönetebilmeyi tıpkı çocukluk aşamasında elde edilen yeni yetenekler gibi farklı bireysel özelliklere göre değişim gösterdiği bilinmektedir. Bireylerin sahip oldukları demografik özelliklere göre duygusal zekâ düzeylerinde anlamlı bir farklılığın olup olmadığının incelenmesi için “t testi” ve “varyans” analizlerinin sonuçları ve yorumlanmasına bu bölümde yer verilmiştir.

**Tablo 7. Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Duygusal Değerlendirme	Kadın	268	2,89	1,05	-2,930	<b>0,003*</b>
	Erkek	414	3,15	1,17		
Empatik Duyarlılık	Kadın	268	3,19	0,82	-1,868	0,062
	Erkek	414	3,32	0,87		
Pozitif Duygusal Yönetim	Kadın	268	3,22	0,82	-2,161	<b>0,031*</b>
	Erkek	414	3,36	0,81		
Duyguların Olumlu Kullanımı	Kadın	268	3,19	0,87	-4,271	<b>0,000*</b>
	Erkek	414	3,49	0,92		
Duygusal Zekâ (Genel)	Kadın	268	3,12	0,72	-3,466	<b>0,001*</b>
	Erkek	414	3,33	0,78		

\*:  $p < 0,05$

Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin gerek boyutlar bazında gerekse geneli itibarıyla demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği dikkat çekmektedir. Katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımı incelendiğinde 268 kadın

katılımcıya karşılık 414 erkek katılımcının çalışmada yer aldığı görülmektedir. Yapılan analiz sonucundaduygusal değerlendirme, pozitif duygusal yönetim, duyguların olumlu kullanımı boyutlarında katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte olup Tablo 7’de sonuçlar sunulmuştur. Ayrıca bu anlamlı farklılık genel duygusal zekâ düzeyinde de benzer sonuçları göstermiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre ifadeler vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalaması ise kadınlarda 2,89 erkeklerde ise 3,15 olduğu belirlenmiştir. Bu da erkeklerin kadınlara göre duygularını kendi iç dünyalarında değerledinme yeteneklerini daha iyi düzeyde kullanabildiklerini gösterirken, kadınların ise bu yeteneğini erkeklere göre daha düşük düzeylerde kullanabildiğine önelik ipuçtu niteliğinde bir bilgidir. Pozitif duygusal yönetim boyutunda, katılımcıların yanıtlarının cinsiyetlerine göre değerlendirilmesine bakıldığında ise anlamlı bir farklılığın söz konusu olduğu ve anlamlılık düzeyinin de,  $p=0,031$  ( $p<0,05$ ) olduğu hesaplanmıştır. Bu boyut dâhilinde katılımcıların vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalaması ise kadınlar da 3,22, erkeklerde ise 3,36 olarak belirlenmiştir. Bu ortalamalar erkek katılımcıların olumsuzluklar karşısında kadınlara göre daha olumlu düşünebildiklerini ve yaşanan sorunlara karşılık daha dirençli duruş sergilediklerinin yorumunu getirmektedir. Ayrıca kadınların iş hayatlarında aldıkları sorumluluklar ile aile hayatında almış oldukları sorunlulukların bir arada yürütülmesi kapsamında zorlukları arttıracığı göz önüne alınırsa bu sonucun normal olduğu düşünülebilir. Kadınların toplumumuzun kültürü gereği iş hayatından çok aile hayatına yönelik bir yetiştirilme aşaması yaşamış olmaları iş hayatlarındaki zorluklara karşılık daha güçsüz bir duruş sergileyerek olumsuz düşünceleri benimsemelerine neden olduğu söylenebilir. Duyguların olumlu kullanımı boyutu bir önceki boyut olan pozitif duygusal yönetim boyutunu tamamlayıcı bir boyut gibi görünmektedir. Bunun nedeni de bir önceki boyutta pozitif yönde kurgulanan duyguların bu aşamada pozitif yönde hayata geçirilmesinden kaynaklanmaktadır. Duyguların olumlu kullanımı boyutunda katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) dikkat çekmektedir. Bu bağlamda katımcıların aritmetik ortalamaları kadınlarda 3,19, erkeklerde ise 3,49 olarak saptanmıştır. Diğer boyutlarda olduğu gibi bu boyutta da erkeklerin duygularını kadınlara göre daha olumlu kullanabildiklerini göstermektedir. Bir önceki boyuta bağlı olarak katılımcılar

içerisinde hangi grubun duygularını pozitif yöne yönetebildiğine bakılarak, o duyguların olumlu olarak kullanılabilmesinde o grubun sahip olması beklenen bir sonuçtur. Diğer taraftan üç boyut içerisinde katılımcıların yanıtlarında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar dikkat çekerken empatik duyarlılık boyutunda aynı şekilde bir anlamlı farklılığın olmaması da önemli bir noktadır. Katılımcıların ifadelerine vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda genel duygusal zekâ düzeylerinde de anlamlı bir farklılığın olduğu öne çıkmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p=0,001$  olarak hesaplanan bu değer erkeklerin duygusal zekâ düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu ortaya koymuştur. Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında ise Pelit ve Ayana (2016) ve Korkman ve Deniz (2014) çalışmalarında katılımcıların cinsiyetlerine göre duygusal zekâ düzeylerinde anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan ise Gürbüz ve Yüksel (2008) çalışmasına göre bireylerin cinsiyetleri ve duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı farklılık söz konusudur, ek olarak ise belirtilen çalışmada kadın katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu da belirtilen noktadır. Gürbüz ve Yüksel (2008) çalışmasında bu noktada elde edilen sonuçların bu çalışma ile farklı sonuçları işaret etmesi özellikle erkek katılımcıların sektörel anlamda kadınlara göre daha iyi anlamda duygularını yönetebildiği ve toplumsal açıdan erkek işgörenlerin zaman içerisinde biraz daha duygusal anlamda farkındalığı yakalayabilmesinden kaynaklandığı belirtilebilir.

Tablo 8’de katılımcıların yaş değişkenlerine göre duygusal zekâ düzeylerini ölçmeye yönelik ifadelerine vermiş oldukları yanıtların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin gerçekleştirilen varyans analizi sonuçları sunulmuştur.

Analizler sonucunda elde edilen değerlerin boyutlar bazında sadece duyguların olumlu kullanımı boyutunda yaş değişkenine göre katılımcıların yanıtlarında anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Bu anlamlı farklılık 18-22 yaş aralığında yer alan katılımcılar ile 23-27 yaş aralığı, 33-37 yaş aralığı ve 43 yaş üzeri yer alan katılımcılar arasında belirlenmiştir ( $p=0,002$ ;  $p<0,05$ ). Bu farklılıkların aritmetik ortalamalara olan yansıması ise, 18-22  $\bar{x}=3,83$ ; 23-27 yaş aralığı  $\bar{x}=3,31$ ; 33-37 yaş aralığı  $\bar{x}=3,29$  ve 43 yaş ve üzeri  $\bar{x}=3,03$  olarak sıralanmıştır. Katılımcıların 18-22 yaş aralığını oluşturan grubun anlamlı farklılık gösterdiği gruplara göre duygularını olumlu olarak daha iyi kullanabildiği belirtilebilir. Bunun nedeni olarak ise genç yaş aralığında olan bu grubun hayata dair gerek aile

sorumlulukları gerekse sosyal sorumluluklarının diğer gruplara göre daha az olması olumsuz olaylar karşısında daha olumlu düşünebilmeyi ve uygulayabilmeye karşı tahammül düzeylerinin yüksek olması olarak düşünülebilir. Belli bir yaş aralığını aşan kişilerin ise olumsuzluklar karşısında tahammüllerinin daha alt düzeylerde olduğuna bağlanarak duygularını olumlu kullanabilme yeteneklerini daha düşük düzeylerde kullanabildikleri belirtilebilir.

**Tablo 8. Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Duygusal Değerlendirme	18 – 22 yaş arası	42	3,29	1,11	0,853	0,512
	23 – 27 yaş arası	178	2,96	1,15		
	28 – 32 yaş arası	232	3,11	1,07		
	33 – 37 yaş arası	119	3,07	1,20		
	38 – 42 yaş arası	75	3,03	1,19		
	43 yaş ve üzeri	36	2,92	1,22		
Empatik Duyarlılık	18 – 22 yaş arası	42	3,36	0,80	1,043	0,391
	23 – 27 yaş arası	178	3,31	0,90		
	28 – 32 yaş arası	232	3,29	0,82		
	33 – 37 yaş arası	119	3,21	0,84		
	38 – 42 yaş arası	75	3,32	0,90		
	43 yaş ve üzeri	36	3,01	0,91		
Pozitif Duygusal Yönetim	18 – 22 yaş arası	42	3,47	0,75	2,062	0,068
	23 – 27 yaş arası	178	3,33	0,85		
	28 – 32 yaş arası	232	3,33	0,81		
	33 – 37 yaş arası	119	3,26	0,84		
	38 – 42 yaş arası	75	3,36	0,75		
	43 yaş ve üzeri	36	2,93	0,92		
Duyguların Olumlu Kullanımı	18 – 22 yaş arası	42	3,83	1,72	3,830	<b>0,002*</b>
	23 – 27 yaş arası	178	3,31	0,83		
	28 – 32 yaş arası	232	3,45	0,82		
	33 – 37 yaş arası	119	3,29	0,86		
	38 – 42 yaş arası	75	3,39	0,84		
	43 yaş ve üzeri	36	3,03	0,82		
Duygusal Zekâ (Genel)	18 – 22 yaş arası	42	3,49	0,84	2,025	0,073
	23 – 27 yaş arası	178	3,23	0,79		
	28 – 32 yaş arası	232	3,29	0,72		
	33 – 37 yaş arası	119	3,21	0,79		
	38 – 42 yaş arası	75	3,27	0,73		
	43 yaş ve üzeri	36	2,98	0,79		

\*:  $p < 0,05$

Özellikle bu boyutta (duyguların olumlu kullanımı) en düşük aritmetik ortalamanın 43 yaş ve üzeri katılımcılara ait olması bunu destekler bir nitelik taşımaktadır. Bu duruma paralel olarak Korkman ve Deniz (2014) çalışmasında da katılımcıların yaşlarında artış görüldükçe duygusal zekâ düzeylerinde düşüşün yer aldığını belirtmişlerdir. 18-22 yaş aralığında katılımcıların duyguların olumlu kullanımı boyutunda daha yüksek bir ortalamaya sahip olmasının nedenlerinden biri de olumsuzluklar karşısında sorumluluğun az olmasına da bağlı olarak daha

umursamaz tavır sergileyebilmesinden de kaynaklanabileceği düşünüleceği gibi, genç yaş aralığının öğrenmeye daha açık olması ile karşısındaki bireyi daha iyi anlayabilme yeteneğini yüksek düzeyde kullanabildiği de düşünülebilir. Ayrıca duygusal zekânın oluşturulması süreci içerisinde IQ da görülen bir yükselişin izlendiği ve 20'li yaşlardan sonra duygusal zekâ gelişiminin yavaşlamaya başladığı ilgili literatürde belirtilen hususlardandır (İşmen, 2004).

**Tablo 9. Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Medeni Hal Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Duygusal Değerlendirme	Bekar	251	3,13	1,11	1,416	0,157
	Evli	431	3,01	1,15		
Empatik Duyarlılık	Bekar	251	3,31	0,84	0,801	0,424
	Evli	431	3,25	0,87		
Pozitif Duygusal Yönetim	Bekar	251	3,28	0,83	-0,698	0,485
	Evli	431	3,33	0,82		
Duyguların Olumlu Kullanımı	Bekar	251	3,36	1,08	-0,294	0,769
	Evli	431	3,39	0,82		
Duygusal Zekâ (Genel)	Bekar	251	3,27	0,79	0,465	0,642
	Evli	431	3,24	0,75		

\*:  $p < 0,05$

Tablo 9'da katılımcıların medeni durumları ile ifadelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılığın incelenmesine yönelik gerçekleştirilen t testi analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Beklenti olarak düşünüldüğünde evli bireylerin, aile yönetimi anlamında ve ilişki yönetimi adına öğrenmiş oldukları yeteneklerin duygusal zekâ düzeylerine etki etmesidir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılımcıların medeni durumları ile duygusal zekâ düzeyleri arasında gerek boyutlar bazında, gerekse genel duygusal zekâ düzeyi bazında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ( $p=0,642$ ;  $p>0,05$ ). Taşlıyan ve Hırlak (2014) çalışmasında katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı farklılıkların bulunduğunu belirtmişlerdir. Taşlıyan ve Hırlak (2014) de katılımcıların duygusal değerlendirme ve duyguların olumlu kullanımı boyutlarının medeni durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği belirtirken, özellikle evli olan katılımcıların her iki boyut kapsamında da bekâr katılımcılara göre daha yüksek düzeyde duygusal zekâ tutum ve davranışı sergilediğini belirtmişlerdir. Evli katılımcıların bekâr katılımcılara göre olumsuz olaylar karşısında daha umutlu ve olumlu duygu kullanımını daha üst seviyelerde tutabildiğini ayrıca evli katılımcıların bekâr katılımcılara göre kendi duygularının daha fazla farklılık olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma açısından değerlendirildiğinde katılımcılarda duygusal

zekâ düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı farklılıkların belirlenemediği dikkat çekmektedir. Bu noktada özellikle katılımcıların hizmet sektöründe var olan işgörenler olması ve bekâr katılımcılarında sürekli olarak müşteri işgören iletişimi dâhilinde yer alması, evli katılımcıların ikili iletişim tecrübelerine benzer özellik göstermesinden kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca katılımcıların genel hizmet sektörü yapısı itibarıyla müşteriler ile yoğun iletişim halinde olmaları bireylerin medeni durum fark etmeksizin duygusal zekâ düzeylerinde artışı desteklediği, bu sebeple anlamlı farklılığın belirlenemediği düşünülebilir.

**Tablo 10. Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Duygusal Değerlendirme	İlköğretim	39	2,74	1,05	1,037	0,387
	Ortaöğretim (Lise)	247	3,05	1,13		
	Önlisans	316	3,08	1,17		
	Lisans	66	3,16	1,04		
	Lisansüstü	13	2,87	1,16		
Empatik Duyarlılık	İlköğretim	39	3,12	1,11	0,499	0,736
	Ortaöğretim (Lise)	247	3,26	0,84		
	Önlisans	316	3,29	0,85		
	Lisans	66	3,35	0,82		
	Lisansüstü	13	3,28	0,90		
Pozitif Duygusal Yönetim	İlköğretim	39	3,19	0,95	0,842	0,499
	Ortaöğretim (Lise)	247	3,36	0,78		
	Önlisans	316	3,31	0,82		
	Lisans	66	3,20	0,97		
	Lisansüstü	13	3,17	0,78		
Duyguların Olumlu Kullanımı	İlköğretim	39	3,10	0,89	1,659	0,158
	Ortaöğretim (Lise)	247	3,39	0,79		
	Önlisans	316	3,43	1,01		
	Lisans	66	3,28	0,92		
	Lisansüstü	13	3,15	0,94		
Duygusal Zekâ (Genel)	İlköğretim	39	3,03	0,83	1,002	0,406
	Ortaöğretim (Lise)	247	3,27	0,73		
	Önlisans	316	3,28	0,77		
	Lisans	66	3,25	0,84		
	Lisansüstü	13	3,12	0,83		

\*:  $p < 0,05$

Tablo 10'da çalışmanın önemli demografik özelliklerinden biri olan katılımcıların eğitim düzeyi ile sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını inceleyen varyans analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların boyutlar bazında; duygusal değerlendirme ( $p=0,387$ ;  $p>0,05$ ), empatik duyarlılık ( $p=0,736$ ;  $p>0,05$ ), pozitif duygusal yönetim ( $p=0,499$ ;  $p>0,05$ ), duyguların olumlu kullanımı ( $p=0,158$ ;  $p>0,05$ ) ve duygusal zekâ geneli ( $p=0,406$ ;  $p>0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere bağlı olarak katılımcıların sahip oldukları eğitim düzeyleri ile duygusal

zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Gürbüz ve Yüksel (2008) katılımcıların eğitim durumları ile duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık belirtmişlerdir. Özellikle katılımcıların eğitim durumları ile sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı Gürbüz ve Yüksel (2008) tarafından vurgulanmıştır. Benzer sonuçların belirlendiği bir başaka çalışma da Pelit ve Ayana (2016) çalışmasında göz çarpmaktadır. İlgili çalışmalarda katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılığın belirtildiği gibi, eğitim düzeyinin artış gösterdikçe duygusal zekâ düzeyinde de artış gösterdiği belirtilmiştir. Buna karşılık olarak çalışmada katılımcıların eğitim durumları ile duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmamasına kaynak olarak katılımcıların örgütleri tarafından sağlanan eğitim programları aracılığı ile eğitim düzeyleri düşük olsa dahi duygularını daha iyi tanıyarak kendisini karşısındakinin yerine koyarak tutum ve davranışlar sergilemesine destek sağladığı düşünülebilir. Başka bir ifade ile katılımcıların sahip oldukları diploma kapsamındaki eğitim düzeyleri dışında işletmeler ve bireysel gelişim çabaları ile duygusal zekâ düzeylerinde artışı desteklemeleri eğitim düzeylerindeki farklılığa rağmen duygusal zekâ düzeylerindeki farklılığı en aza indirgemesine bağlanabilir.

İşgörenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile çalıştıkları departmanlar arasında anlamlı farklılığın incelenmesi amacı ile gerçekleştirilen varyans analizi sonuçları Tablo 11'de sunulmuştur. Analizler sonucunda çalışanların bağlı oldukları departmanlar ile sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlılık değerleri ise boyutlar bazında şu şekilde sıralanmıştır; duygusal değerlendirme  $p=0,083$ ;  $p>0,05$ , empatik duyarlılık  $p=0,107$ ;  $p>0,05$ , pozitif duygusal yönetim  $p=0,402$ ;  $p>0,05$ , duyguların olumlu kullanımı  $p=0,439$ ;  $p>0,05$  ve son olarak genel duygusal zekâ düzeyine ilişkin anlamlılık düzeyi  $p=0,114$ ;  $p>0,05$  olarak belirlenmiştir. Pelit ve Ayana (2016) çalışması incelendiğinde benzer bir sonucun belirtilmiş olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile Pelit ve Ayana (2016) çalışmasında da katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile çalışmış oldukları departmanlar arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığını ortaya koymuşlardır. İşgörenlerin bağlı oldukları departmanların farklılık göstermesine karşılık duygusal zekâ düzeylerinde anlamlı bir farklılığın

belirlenememesi otel işletmelerinin işleyiş yapısı gereği önemli bir ekip birlikteliğinin gerekliliği olarak öngörülebilir. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin otel işletmelerinde bulunan departmanlarda birbirinden bağımsız olduğu düşünülemez.

**Tablo 11. Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çalıştığı Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Duygusal Değerlendirme	Önbüro	83	3,19	1,63	1,809	0,083
	Yiyecek - İçecek	195	3,13	1,21		
	Kat Hizmetleri	125	3,01	1,08		
	İnsan Kaynakları	40	3,15	1,13		
	Halkla İlişkiler	58	2,71	1,10		
	Satış - Pazarlama	71	2,82	1,10		
	Muhasebe - Finans	31	3,32	1,05		
	Diğer	78	3,09	1,17		
Empatik Duyarlılık	Önbüro	83	3,42	0,78	1,695	0,107
	Yiyecek - İçecek	195	3,32	0,90		
	Kat Hizmetleri	125	3,23	0,78		
	İnsan Kaynakları	40	3,50	0,77		
	Halkla İlişkiler	58	3,06	0,88		
	Satış - Pazarlama	71	3,14	0,99		
	Muhasebe - Finans	31	3,21	0,93		
	Diğer	78	3,26	0,77		
Pozitif Duygusal Yönetim	Önbüro	83	3,33	0,82	1,040	0,402
	Yiyecek - İçecek	195	3,39	0,79		
	Kat Hizmetleri	125	3,32	0,80		
	İnsan Kaynakları	40	3,38	0,72		
	Halkla İlişkiler	58	3,13	0,95		
	Satış - Pazarlama	71	3,19	0,86		
	Muhasebe - Finans	31	3,19	1,05		
	Diğer	78	3,32	0,78		
Duyguların Olumlu Kullanımı	Önbüro	83	3,51	1,38	0,988	0,439
	Yiyecek - İçecek	195	3,45	0,82		
	Kat Hizmetleri	125	3,25	0,84		
	İnsan Kaynakları	40	3,38	0,78		
	Halkla İlişkiler	58	3,25	0,89		
	Satış - Pazarlama	71	3,34	0,90		
	Muhasebe - Finans	31	3,39	1,05		
	Diğer	78	3,38	0,70		
Duygusal Zekâ (Genel)	Önbüro	83	3,36	0,79	1,668	0,114
	Yiyecek - İçecek	195	3,33	0,78		
	Kat Hizmetleri	125	3,20	0,71		
	İnsan Kaynakları	40	3,35	0,68		
	Halkla İlişkiler	58	3,04	0,82		
	Satış - Pazarlama	71	3,12	0,82		
	Muhasebe - Finans	31	3,29	0,90		
	Diğer	78	3,26	0,67		

\*:  $p < 0,05$

Tüm departmanlar belli bir uyum ve sürekli iletişim halinde bir çalışma stratejisi takip etmesi ekip ruhunu ve bu da ekipte sürekli müşteri memnuniyetinin yaratılmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda her departmandaki işgörenler en az diğer departmandaki işgörenler kadar duygularını, özellikle müşteriler ile olan iletişimlerini sürecinde olumlu yönde ve empati yeteneğini kullanarak yönetebilmelidir.



Tablo 12’de katılımcıların duygusal zekâ ölçeğindeki ifadelerle vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda elde edilen verilerin sektörde çalışma süresi ile duygusal zekâ düzeylerinde anlamlı bir farklılığın var olup olmadığına ilişkin analiz sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 12. Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Duygusal Değerlendirme	1 yıl veya daha az	33	3,25	0,96	0,799	0,526
	2 – 4 yıl arası	192	3,04	1,12		
	5 – 7 yıl arası	339	3,05	1,14		
	8 – 10 yıl arası	87	2,96	1,13		
	11 yıl ve üzeri	30	3,31	1,41		
Empatik Duyarlılık	1 yıl veya daha az	33	3,38	0,86	0,813	0,517
	2 – 4 yıl arası	192	3,21	0,86		
	5 – 7 yıl arası	339	3,27	0,85		
	8 – 10 yıl arası	87	3,39	0,83		
	11 yıl ve üzeri	30	3,29	1,06		
Pozitif Duygusal Yönetim	1 yıl veya daha az	33	3,40	1,08	0,497	0,738
	2 – 4 yıl arası	192	3,31	0,83		
	5 – 7 yıl arası	339	3,32	0,80		
	8 – 10 yıl arası	87	3,28	0,74		
	11 yıl ve üzeri	30	3,13	1,00		
Duyguların Olumlu Kullanımı	1 yıl veya daha az	33	3,84	1,93	3,309	<b>0,011*</b>
	2 – 4 yıl arası	192	3,25	0,86		
	5 – 7 yıl arası	339	3,42	0,82		
	8 – 10 yıl arası	87	3,32	0,76		
	11 yıl ve üzeri	30	3,31	0,98		
Duygusal Zekâ (Genel)	1 yıl veya daha az	33	3,47	0,95	0,889	0,470
	2 – 4 yıl arası	192	3,20	0,77		
	5 – 7 yıl arası	339	3,26	0,74		
	8 – 10 yıl arası	87	3,24	0,71		
	11 yıl ve üzeri	30	3,27	0,99		

\*:  $p < 0,05$

Yapılan varyans analizi kapsamında elde edilen verilerin sadece duyguların olumlu kullanımı boyutu ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılığın olduğu söz konusudur ( $p=0,011$ ;  $p < 0,05$ ). Diğer taraftan ise; duygusal değerlendirme ( $p=0,526$ ;  $p > 0,05$ ), empatik duyarlılık ( $p=0,517$ ;  $p > 0,05$ ), pozitif duygusal yönetim ( $p=0,738$ ;  $p > 0,05$ ) ve duygusal zekâ genelinde ( $p=0,470$ ;  $p > 0,05$ ) anlamlı bir farklılığın olmadığını belirlenmiştir. Şat, vd. (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örneklem grubunu oluşturan özel okul öğretmenlerinin sektördeki çalışma süreleri ile duygusal zekâ düzeyleri ve duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı farklılığın bulunup bulunmadığını incelemiştir. Sonuçlar doğrultusunda katılımcıların duygusal zekânın alt boyut kapsamında meslek süreleri ile anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Şat vd. (2015) tarafından anlamlı farklılığın belirlendiği alt boyut ile bu çalışmada da aynı alt boyutun anlamlı farklılık

göstermesi öne çıkmaktadır. Anlamlı farklılığın belirtildiği alt boyut kapsamında katılımcıların vermiş oldukları yanıtların ortalaması incelendiğinde özellikle işgörenlerin sektöre ilk giriş dönemleri ile ilerleyen süreçte bir azalışın varlığı öne çıkmaktadır. Bunun nedeni olarak ise işgörenlerin zaman içerisinde duygusal anlamda ve fizyolojik anlamda yaşadıkları yıpranma ile artık olumlu duygu yönetimi konusunda ilk dönemlere göre daha yetersiz kaldığı düşüncesi sunulabilir.

**Tablo 13. Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Duygusal Değerlendirme	1 yıl veya daha az	127	3,23	1,18	3,037	<b>0,017*</b>
	2 – 4 yıl arası	297	3,11	1,19		
	5 – 7 yıl arası	213	2,94	1,02		
	8 – 10 yıl arası	35	2,90	1,05		
	11 yıl ve üzeri	9	2,15	1,16		
Empatik Duyarlılık	1 yıl veya daha az	127	3,28	0,93	4,225	<b>0,002*</b>
	2 – 4 yıl arası	297	3,30	0,85		
	5 – 7 yıl arası	213	3,25	0,82		
	8 – 10 yıl arası	35	3,46	0,82		
	11 yıl ve üzeri	9	2,19	0,56		
Pozitif Duygusal Yönetim	1 yıl veya daha az	127	3,23	0,88	2,578	0,136
	2 – 4 yıl arası	297	3,39	0,81		
	5 – 7 yıl arası	213	3,29	0,80		
	8 – 10 yıl arası	35	3,25	0,76		
	11 yıl ve üzeri	9	3,63	0,96		
Duyguların Olumlu Kullanımı	1 yıl veya daha az	127	3,43	1,23	0,659	0,621
	2 – 4 yıl arası	297	3,39	0,86		
	5 – 7 yıl arası	213	3,35	0,82		
	8 – 10 yıl arası	35	3,34	0,69		
	11 yıl ve üzeri	9	2,96	0,90		
Duygusal Zekâ (Genel)	1 yıl veya daha az	127	3,29	0,85	2,850	<b>0,023*</b>
	2 – 4 yıl arası	297	3,30	0,76		
	5 – 7 yıl arası	213	3,21	0,72		
	8 – 10 yıl arası	35	3,24	0,65		
	11 yıl ve üzeri	9	2,48	0,74		

\*:  $p < 0,05$

Katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile işletmede yer alma süreleri arasında anlamlı farklılığın ölçülmesi için varyans analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen bu analizlerin sonuçları Tablo 13’de ortaya konulmuştur.

Varyans analizi sonucunda duyguların değerlendirilmesi boyutu ( $p=0,017$ ;  $p < 0,05$ ) anlamı bir farklılık göstermiştir. Özellikle katılımcıların işletmede içerisinde ilk yıllara göre geçirdiği zamanla doğru orantılı olarak duygusal zekâ düzeylerinde düşüşün gerçekleştiği görülmüştür. Duygusal değerlendirme boyutu özelinde dikkat çeken bir nokta da 11 yıl ve üzeri süredir işletmede görev alan katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinde önemli ölçüde düşüşün görülmesidir. Bir sonraki boyut olan empatik duyarlılık kapsamında katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile

işletmede görev alma süreleri arasında anlamlı farklılık düzeyi  $p=0,002(p<0,05)$  olarak hesaplanmış ve anlamlı farklılığın varlığı belirlenmiştir. Bu boyut içerisinde öne çıkan farklılık noktası 1 yıl ve daha az süredir işletmede görev alan katılımcılar ( $\bar{x}=3,28$ ) ile 11 yıl ve üzeri süredir işletmede görev alan ( $\bar{x}=2,19$ ) katılımcılar arasındadır. Duygusal değerlendirme boyutunda görüldüğü üzere katılımcıların ilk yıl içerisinde sahip oldukları empatik duyarlılık düzeyleri ile 11 yıl ve üzeri sürelerde sahip oldukları empatik duyarlılık düzeyleri arasında bir düşüş görülmektedir. Pozitif duygusal yönetim düzeyleri ( $p=0,136$ ) ve duyguların olumlu kullanımı ( $p=0,621$ ) ile katılımcıların işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Duygusal zekâ genel düzeyine bakıldığında ise ( $p=0,023$ ) katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Genel duygusal zekâ düzeyi ile işgörenlerin işletmede çalışma süreleri arasında ön plana çıkan ayrıntılar 11 yıl ve üzeri süredir ( $\bar{x}=2,48$ ) aynı işletmede görev alan işgörenler ile 1 yıl ve daha az süredir ( $\bar{x}=3,29$ ), 2-4 yıl arası süredir ( $\bar{x}=3,30$ ) ve 5-7 yıl arası süredir ( $\bar{x}=3,21$ ) görev alan işgörenler arasında işletmede çalışma süresi artış gösterdikçe duygusal zekâ düzeylerinde düşüşün meydana geldiği ortaya konulmuştur. Pelit ve Ayana (2016) çalışmasında da katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğunu belirtmişlerdir. Pelit ve Ayana (2016)'da katılımcıların empatik duyarlılık, pozitif duygusal yönetim ve genel duygusal zekâ açısından anlamlı farklılığın bulunduğu belirtilirken, bu çalışmada duygusal değerlendirme, empatik duyarlılık ve genel duygusal zekâ açısından anlamlı farklılığın belirlendiği görülmektedir. Ayrıca söz konusu olan çalışmada, katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile işletmede çalışma süreleri arasında özellikle 11 yıl ve üzeri süredir aynı işletmede çalışan işgörenlerin diğer işgörelere göre daha düşük düzeyde duygusal zekâ tutum ve davranışı sergilediğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan bu çalışmada da benzer sonuçların görüldüğü dikkat çekmektedir. Bu noktada özellikle işgörenlerin 11 yıl ve üzeri süre işletmede görev almaları duygusal bir yıpranmanın göstergesi olarak duygusal zekâ düzeylerinde düşüşün nedeni olarak gösterilebilir.

**Tablo 14. Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Gelir Düzeyi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Duygusal Değerlendirme	600 TL veya daha az	27	3,36	0,92	1,062	0,374
	601 – 1000 TL arası	25	3,01	1,11		
	1001 – 1400 TL arası	185	3,07	1,14		
	1401 – 1800 TL arası	364	3,07	1,13		
	1801 TL ve üzeri	80	2,87	1,21		
Empatik Duyarlılık	600 TL veya daha az	27	3,51	0,86	1,263	0,283
	601 – 1000 TL arası	25	3,09	0,85		
	1001 – 1400 TL arası	185	3,28	0,90		
	1401 – 1800 TL arası	364	3,29	0,82		
	1801 TL ve üzeri	80	3,15	0,91		
Pozitif Duygusal Yönetim	600 TL veya daha az	27	3,57	0,68	3,351	<b>0,010*</b>
	601 – 1000 TL arası	25	3,02	0,91		
	1001 – 1400 TL arası	185	3,41	0,82		
	1401 – 1800 TL arası	364	3,30	0,81		
	1801 TL ve üzeri	80	3,11	0,87		
Duyguların Olumlu Kullanımı	600 TL veya daha az	27	4,02	1,96	5,412	<b>0,000*</b>
	601 – 1000 TL arası	25	2,93	0,84		
	1001 – 1400 TL arası	185	3,38	0,85		
	1401 – 1800 TL arası	364	3,39	0,80		
	1801 TL ve üzeri	80	3,24	0,98		
Duygusal Zekâ (Genel)	600 TL veya daha az	27	3,62	0,76	3,154	<b>0,014*</b>
	601 – 1000 TL arası	25	3,01	0,76		
	1001 – 1400 TL arası	185	3,28	0,78		
	1401 – 1800 TL arası	364	3,26	0,73		
	1801 TL ve üzeri	80	3,09	0,87		

\*:  $p < 0,05$

Katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile gelir düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin uygulanan varyans analizi sonuçları Tablo 14’de sunulmuştur. Varyans analizi sonuçları doğrultusunda duygusal değerlendirme ve empatik duyarlılık boyutları kapsamında katılımcıların gelir düzeyleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenirken, pozitif duygusal yönetim ( $p=0,010$ ), duyguların olumlu kullanımı ( $p=0,000$ ) ve genel duygusal zekâ ( $p=0,014$ ) düzeyinde anlamlı farklılık gösterdikleri belirlenmiştir. Katılımcıların anlamlı farklılık gösterdikleri boyutlar kapsamında ve genel duygusal zekâ kapsamında en yüksek ortalamanın 600 TL veya daha az gelire sahip katılımcıların diğer katılımcılara oranla daha yüksek duygusal zekâ tutum ve davranışı sergiledikleri dikkat çekmektedir. Bu gelir aralığında olan katılımcıların stajyerler tarafından oluşturulan bir grup olduğu düşünüldüğünde, Demir ve Demir (2016) çalışmasına göre, otel işletmelerinde görev alan stajyerlerin en çok üzerlerinde durdukları sorunları aldıkları ücretler olduğu belirtilmiştir. Buna karşılık ise düşük ücret düzeylerinden dolayı şikâyetinde bulunmalarına karşılık bunun duygusal zekâ düzeylerine olumsuz bir etki yaratmadığı görülmektedir. Bu noktada

belirtilen gelir aralığını elde eden işgörelere daha çok stajyer işgörelere göre oluştuğu varsayılırsa bireylere yüklenen sosyal sorumlulukların (aile geçimi, gelir etme zorunluluğu, vb.) daha az olması duygusal zekâ düzeylerinde olumsuz etki oluşmamasındaki önemli etkenlerden olabilir.

İşgörelere bazı demografik özelliklerine göre duygusal zekâ düzeylerinde anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Bu farklılıklar bazı demografik özellikler için sadece alt boyutlar kapsamında oluşurken bazıları için ise genel bazda ortaya çıkmıştır. Anlamlı farklılıkların saptandığı demografik özellikler cinsiyet, yaş aralığı, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve gelir düzeyi olarak belirlenmiştir. Duygu bireylerin kendi iç dünyasında farklılık gösterebileceği gibi duygusal zekâ da benzer şekilde bireylerin kendi iç dünyasında farklı yöneltilmelere uğrayabilir. Diğer taraftan özellikle çalışma hayatında işgörelere farklı demografik özelliklere bağlı olarak duygusal zekâ düzeylerinde yaşanan farklılıkların bulunması duygusal zekâ olgusunun ne kadar ince bir çizgi üzerinde bulunduğunu göstermektedir. Duygusal zekânın kullanımı işgörelere ve işletme yöneticileri için ne kadar önemli ise duygusal zekânın bireylerde oluşturulması ve kullanımının sağlanması da bir o kadar önem arz etmektedir. Buna karşılık olarak ise medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı departman ile duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Her ne kadar bu çalışma kapsamında belirtilen demografik özellikler ile katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış olsa dahi yapılacak benzer çalışmalarla aynı demografik özelliklerin anlamlı farklılıklar göstermesi olası bir beklenti olacaktır. Bu doğrultuda demografik özelliklerin duygusal zekâ düzeyi ile ilişkisini ölçmeye yönelik yapılacak yeni çalışmaların gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

#### **1.5.4. Katılımcıların Duygusal Emek Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Katılımcıların duygusal emek düzeylerinin belirlenmesine yönelik kullanılan ölçeğin her ifadesinin ve ait oldukları boyutlar kapsamında incelenmesine bu bölümde yer verilmiştir. Sunulan betimsel istatistik verileri ile katılımcıların ifadelerine vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalaması, yüzde-frekans dağılımı ve standart sapmasına yer verilmiştir.

**Tablo 15. Katılımcıların Yüzeysel Davranış Boyutunda Duygusal Emek Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Mesleğimin gerektirdiği duyguları yansıtabilmek için sahte yüz ifadeleri takınırım	103	15,3	178	26,5	180	26,8	151	22,5	60	8,9	2,83	1,20
Turistlere yansıtmam gereken olumlu duyguları sergilemek için gerçek hislerimi değiştiririm	26	3,9	182	27,1	227	33,8	159	23,7	78	11,6	3,12	1,06
Çalışırken gerçek hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı (olumlu) davranabilirim	36	5,4	116	17,4	225	33,7	215	32,2	76	11,4	3,27	1,05
Turistlerle ilişkilerimde aldatıcı iyi tavırlar sergilerim	23	3,4	148	22,2	219	32,8	198	29,6	80	12,0	3,25	1,04
Turistlerin memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de numaradan hoş görünmeye çalışırım	28	4,2	115	17,2	254	37,9	200	29,9	72	10,8	3,26	1,01
Turistlerin beklentilerini karşılayabilmek için her türlü rolü yaparım (her şekle girerim)	24	3,6	134	20,0	239	35,7	200	29,9	72	10,8	3,24	1,01
Turistlere hizmet sunarken gerçek duygularımı (daha çok olumsuz duygular) gizlemeliyim	36	5,4	129	19,3	246	36,7	184	27,5	75	11,2	3,20	1,05
Yüzeysel Davranış (Genel)											3,17	0,81

Tablo 15’de sunulan istatistikler doğrultusunda, katılımcıların en yüksek ortalama olan 3,27 ile “çalışırken gerçek hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı (olumlu) davranabilirim” ifadesini yanıtladıkları görülmektedir. Belirtilen bu ifadeye yönelik yanıtların yüzdeler dağılımın ise; “hiç katılmıyorum” %5,4; “az katılıyorum” %17,4; “orta düzeyde katılıyorum” %33,7; “çok katılıyorum” %23,7 ve “tamamen katılıyorum” %11,4 şeklinde sıralanmıştır. Yüzeysel davranış boyutu kapsamında en düşük ortalama ise 2,83 ile “mesleğimin gerektirdiği duyguları yansıtabilmek için

sahte yüz ifadeleri takınırım” ifadesine aittir. Bu ifadeye verilen yanıtların yüzdelik dağılımları ise; “hiç katılmıyorum” %15,3, “az katılıyorum” %26,5, “orta düzeyde katılıyorum” %26,8, “çok katılıyorum” %22,5 ve “tamamen katılıyorum” %8,9 olarak belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların vermiş oldukları yanıtların boyutun genel ortalaması üzerindeki görünümü 3,17 düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda katılımcıların duygusal emek düzeylerinin yüzeysel davranış boyut özelinde orta düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 16. Katılımcıların Derin Davranış Boyutunda Duygusal Emek Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İşe başlarken iş süresinde karşılaşacağım güzellikleri düşünürüm	35	5,2	133	19,9	250	37,4	200	29,9	50	7,5	3,15	0,99
İşe başlarken güzel bir gün olacak derim	39	5,8	146	21,9	215	32,2	187	28,0	80	12,0	3,18	1,09
Turistlerle ilişkilerimde göstermem gereken olumlu duyguları yaşamaya çalışırım	39	5,8	121	18,1	248	37,0	198	29,6	63	9,4	3,19	1,03
Derin Davranış (Genel)											3,17	0,89

Katılımcıların derin davranış boyutunda duygusal emek düzeylerinin istatistiksel olarak incelenmesine Tablo 16’da yer verilmiştir. Elde edilen değerler doğrultusunda katılımcıların ifadelere vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalamaları; “işe başlarken iş süresinde karşılaşacağım güzellikleri düşünürüm”  $\bar{X}=3,15$ , “işe başlarken güzel bir gün olacak derim”  $\bar{X}=3,18$  ve son olarak “turistlerle ilişkilerimde göstermem gereken olumlu duyguları yaşamaya çalışırım”  $\bar{X}=3,19$  olarak belirlenmiştir. Her ifade için verilen yanıtların yüzde dağılımları ise “orta düzeyde katılıyorum” yanıtında yoğunluk gösterdiği görülmektedir. Aynı doğrultuda belirtilen boyut dâhilinde genel aritmetik ortalamasının 3,17 olarak gerçekleşmiştir. Bu da katılımcıların duygusal emek düzeylerinin derin davranış boyutunda “orta düzeyde katılıyorum” ifadesine karşılık gelen 3 değerine yakınlığı ile otaya konulmuştur.

Tablo 17’de katılımcıların doğal (samimi) davranış boyutu kapsamında ifadelere verdikleri yanıtların sonuçları incelenmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların ifadelere verdikleri yanıtların ortalamalarındaki yakınlık dikkat çekmektedir. Buna ilave olarak ise en yüksek ortlamanın 3,26 ile “turistlerle etkileşim halindeyken mesleğimin gerektirdiği belli başlı duygu ve tavırları yansıtmak için çaba harcarım”ifadesine ait olduğu hesaplanmıştır. Belirtilen ifadenin katılımcılar tarafından verilen yanıtlarına göre dağılımı ise; 40 kişi “hiç katılmıyorum”, 119 kişi “az katılıyorum”, 224 kişi “orta düzeyde katılıyorum”, 204 kişi “çok katılıyorum”, 86 kişi ise “tamamen katılıyorum” olarak belirlenmiştir. Doğal (samimi) davranış boyutun genelinde ise katılımcıların vermiş oldukları yanıtın aritmetik ortalamasının 3,22 olduğu, bunun da katılımcıların doğal (samimi) davranış boyutunda da diğer boyutlarda olduğu gibi “orta düzeyde katılıyorum” ve “çok katılıyorum” yanıtları arasında yer aldığı belirlenmiştir.

**Tablo 17. Katılımcıların Doğal (Samimi) Davranış Boyutunda Duygusal Emek Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Turistlere gösterdiğim olumlu duygular gerçek hissettiklerimle örtüşür	33	5,0	141	21,2	240	36,0	186	27,9	66	9,9	3,17	1,03
İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken olumlu duyguları gerçekten hissederim	42	6,3	129	19,2	225	33,5	198	29,5	78	11,6	3,21	1,08
Turistlere göstermem gereken olumlu duyguları yansıtabilmek için elimden geleni yaparım	25	3,7	134	20,0	243	36,2	204	30,4	65	9,7	3,22	1,00
Turistlerle etkileşim halindeyken mesleğimin gerektirdiği belli başlı duygu ve tavırları yansıtmak için çaba harcarım	40	5,9	119	17,7	224	33,3	204	30,3	86	12,8	3,26	1,08
Doğal (Samimi) Davranış (Genel)											3,22	0,84

Literatürde yapılan farklı çalışmalarda da katılımcıların duygusal emek düzeyleri incelenmesi elde edilen sonuçların yorumlanmasında fayda sağlayacaktır. Keleş (2014) çalışmasında katılımcıların duygusal emek düzeylerinin boyutlar kapsamında değerlendirilmesine yer verdiği görülmüştür. Bu kapsamda Keleş (2014)



çalışmasını oluşturan örneklemin yüzeysel davranış boyutunda orta düzeyde katılmayı ifade eden “3” değerinin biraz altında kaldığı belirtilirken, derin davranış boyutunda orta düzeyden biraz daha fazla olduğu ve doğal (samimi) davranış boyutunda çok katılıyorum ifadesini belirten “4” değerine yaklaştığı belirtilmiştir. Çoruk (2014)’un çalışması incelendiğinde de katılımcıların duygusal emek düzeylerinin yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal (samimi) davranış sıralamasında ifadelerle verilen yanıtların ortalamasının sırayla bir artış gösterdiği saptanmıştır. İncelenen her iki çalışmada da katılımcıların en yüksek düzeyde duygusal emek sergilenişin doğal (samimi) davranış boyutunda gösterdiği dikkat çekmektedir. Diğer taraftan çalışma kapsamında da 3 boyut arasında da aritmetik ortalamaların yakınlık gösterdiği görülürken, belirlenen diğer iki çalışmada da olduğu gibi en yüksek duygusal emek düzeyinin doğal (samimi) davranış boyutunda yer aldığı öne çıkmaktadır. Üç çalışma dahilinde de duygusal emek kapsamında benzer sonuçların çıkması belli bir sebep ilişkisinden kaynaklandığı düşüncesini desteklemektedir. Buna kaynaklık edebilecek sebep olarak ise özellikle işgörenlerin hizmet sektörü kapsamında gerekliliklerin ne olduğu bilincine ulaştığını ve aslında sadece görevleri gereği sergilemesi gereken davranışları kendi bünyeleri doğrultusunda özümsemeleri gösterilebilir.

İşgörenlerin farklı demografik özelliklere sahip olması, duygusal emek düzeylerinde farklılıklara neden olabileceği düşünülerek çalışmanın bir sonraki kısmında bu farklılığın incelenmesine yer verilmiştir. Katılımcıların duygusal emek düzeylerinin demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklarının hesaplanması için demografik değişkenlere göre t testi ve varyans analizi uygulamalarına yer verilmiştir.

#### **1.5.5.Katılımcıların Duygusal Emek Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

Çalışma kapsamında incelemeye alınan konulardan biri olan duygusal emek üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında Beğenirbaş ve Basım (2013) çalışmasına göre kadınların erkeklere göre daha yüksek düzeyde duygusal emek sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmaya ek olarak Morkoç (2014) katılımcıların toplam çalışma süreleri ile sergiledikleri duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı sunmuştur. Serin (2014) ise, katılımcıların duygusal emek düzeyleri ile eğitim

durumları, yaş aralıkları, cinsiyetleri, sektörde çalışma süreleri ve medeni durumları ile bazı demografik özelliklerde genel anlamda bazılarında ise boyutlar bazında anlamlı farklılıkların görüldüğü belirtmiştir. Duygusal emek üzerine yapılan araştırmaların sayıca az olması ve çalışmaların genel olarak değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacı ile yapılmış olması katılımcıların demografik özellikleri ile duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik çalışmaların da azınlık durumunda olması bu çalışmayı farklı bir açıdan da önemli yapmaktadır. Duygusal emek konusu üzerine yapılan çalışmaların her ne kadar sayıca az olduğu dikkat çekse dahi belirtilen çalışmalarda katılımcıların demografik özellikleri ile duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığı ortaya koyduğu da ön plana çıkmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde demografik özelliklere göre katılımcıların duygusal emek düzeyleri t testi ve varyans analizleri ile incelemeye alınmıştır.

**Tablo 18. Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Yüzeysel Davranış	Kadın	266	3,03	0,77	-3,664	<b>0,000*</b>
	Erkek	408	3,26	0,82		
Derin Davranış	Kadın	266	3,07	0,84	-2,346	<b>0,019*</b>
	Erkek	408	3,24	0,92		
Doğal (Samimi) Davranış	Kadın	266	3,08	0,83	-3,604	<b>0,000*</b>
	Erkek	408	3,32	0,83		
Duygusal Emek (Genel)	Kadın	266	3,06	0,70	-3,709	<b>0,000*</b>
	Erkek	408	3,27	0,76		

\*:  $p < 0,05$

Katılımcıların duygusal emek düzeylerinin cinsiyetlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin gerçekleştirilen t testi sonuçları Tablo 18’de sunulmuştur. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar her boyutta ve genel duygusal emek düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiğini açıklamaktadır. Yüzeysel davranış ( $p=0,000$ ;  $p < 0,05$ ), derin davranış ( $p=0,019$ ;  $p < 0,05$ ), doğal (samimi) davranış ( $p=0,000$ ;  $p < 0,05$ ), duygusal emeğin geneli itibari ile ( $p=0,000$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Oluşan bu anlamlı farklılığın gerek boyutlar kapsamında gerekse genel itibariyel erkek işgörenlerin kadınlara göre daha yüksek duygusal emek davranışı sergiledikleri yönündedir. Yüzeysel davranış boyutunda kadın katılımcıların duygusal emek düzeylerini ölçmek amacıyla yöneltilen ifadelere vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalaması 3,03 olarak belirlenirken, erkek katılımcıların aynı ifadelere vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalaması 3,26

olarak hesaplanmıştır. Derin davranış boyutu kapsamında kadın katılımcıların ifadelerine vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalaması 3,07 iken, erkek katılımcıların ise 3,24 olarak hesaplanmıştır. Son boyut olan doğal (samimi) davranış boyutunda ise kadın katılımcıların ifadelerine vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalaması 3,08 olmasına karşılık erkek katılımcıların aritmetik ortalaması 3,32 olarak belirlenmiştir. Genel duygusal emek çerçevesinde cinsiyetler arasındaki anlamlı farklılık ise aritmetik ortalamalara kadınlarda 3,06, erkeklerde ise 3,27 olarak yansımıştır. Keleş (2014) çalışmada da katılımcıların cinsiyetleri ile duygusal emek düzeylerinde yüzeysel ve derin davranış kapsamında anlamlı farklılıkların var olduğu belirtilmiştir. Belirtilen bu farklılığın bu çalışmada olduğu gibi erkek katılımcılarda kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Keleş (2014) bu farklılığa neden olabilecek gerekçe olarak kadın katılımcıların daha çok kat hizmetleri gibi departmanlarda görev almasından dolayı duygusal emek davranışına ihtiyacı olmaması olarak yorumlanmıştır. Hochschild (1983)' de iş hayatında yer alan herkesin düşük veya yüksek düzeyde duygusal emek sergilediğini belirtmiş ve bu durumun çoğunlukla kadınlardan beklendiği belirtmiştir. Buna karşılık olarak ise gerek bu çalışmada gerekse Türkay, vd. (2011) ve Çoruk (2014) çalışmalarının sonuçları bu düşünceyle ters düştüğü görülmektedir. Bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara göre erkek katılımcıların duygusal emek düzeylerinin kadın katılımcılara göre daha yüksek olması, kadın işgörenlerin duygusal emek kapsamında zorunlu olarak sergilenmesi istenen tutum ve davranışları zaten işin bir parçası olarak görmek yerine doğal bir davranış olarak sergilemeyi tercih ettiği söylenebilir.

Tablo 19'da katılımcıların yaşları ile sahip oldukları duygusal emek düzeyleri arasındaki anlamlı farklılığın ölçülmesine yönelik uygulanan varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılımcıların yaşları ile duygusal emeğin hem geneli hem de her alt boyutu ile anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Boyutlar kapsamında bakıldığında yüzeysel davranış ( $p=0,024$ ;  $p<0,05$ ), derin davranış ( $p=0,045$ ;  $p<0,05$ ), doğal (samimi) davranış ( $p=0,048$ ;  $p<0,05$ ) ile katılımcıların yaş aralıkları arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu belirlenmiştir. Detaylı olarak incelendiğinde ise elde edilen bu sonuçlar özellikle katılımcıların yaş

düzeyleleri artış gösterdikce duygusal emek düzeylelerinde azalışın meydana geldiği görülmektedir. Bu azalış sadece 23-27 yaş aralığında bir değişime uğramıştır. Duygusal emeğin geneli kapsamında bakıldığında ise aynı değişim görülmektedir. Yaş aralığına göre katılımcıların vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalamaları 18-22 yaş aralığında; 3,23, 23-27 yaş aralığında 3,26, 28 - 32 yaş aralığında 3,22, 33-37 yaş aralığında 3,14, 38-42 yaş aralığında 3,14 ve 43 yaş ve üzeri katılımcıların aritmetik ortalaması 2,78 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 19. Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Yüzeysel Davranış	18 – 22 yaş arası	42	3,16	0,85	2,596	<b>0,024*</b>
	23 – 27 yaş arası	178	3,27	0,81		
	28 – 32 yaş arası	232	3,20	0,79		
	33 – 37 yaş arası	119	3,12	0,77		
	38 – 42 yaş arası	75	3,13	0,84		
	43 yaş ve üzeri	36	2,76	0,73		
Derin Davranış	18 – 22 yaş arası	42	3,31	1,02	2,280	<b>0,045*</b>
	23 – 27 yaş arası	178	3,19	0,92		
	28 – 32 yaş arası	232	3,23	0,85		
	33 – 37 yaş arası	119	3,15	0,87		
	38 – 42 yaş arası	75	3,14	0,85		
	43 yaş ve üzeri	36	2,72	0,87		
Doğal (Samimi) Davranış	18 – 22 yaş arası	42	3,30	0,96	2,250	<b>0,048*</b>
	23 – 27 yaş arası	178	3,30	0,83		
	28 – 32 yaş arası	232	3,26	0,80		
	33 – 37 yaş arası	119	3,17	0,86		
	38 – 42 yaş arası	75	3,18	0,86		
	43 yaş ve üzeri	36	2,82	0,77		
Duygusal Emek (Genel)	18 – 22 yaş arası	42	3,23	0,83	2,832	<b>0,015*</b>
	23 – 27 yaş arası	178	3,26	0,76		
	28 – 32 yaş arası	232	3,22	0,71		
	33 – 37 yaş arası	119	3,14	0,74		
	38 – 42 yaş arası	75	3,14	0,76		
	43 yaş ve üzeri	36	2,78	0,69		

\*:  $p < 0,05$

Çalışmaya göre katılımcıların duygusal emek düzeyleri ile yaşları arasında geneli ile anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Buna karşılık olarak Beğenirbaş ve Basım (2013) tarafından katılımcıların yaşları ile duygusal emeğin alt boyutları ve duygusal emek geneli açısından anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilirken, Keleş (2014) ise katılımcıların duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış boyutu ile yaş aralıkları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Ayrıca Keleş (2014) katılımcıların yaşlarının artması ile duygusal emek düzeylerinin de artacağı yorumuna yer vermiştir. Buna karşılık olarak ise bireylerin gerek ilerleyen yaşları ve gerek işteki tecrübeleri onları duygusal emek davranışlarından uzaklaştırmakta tam

tersine artık sıradan olarak bu davranışları sergilemeye başladıkları düşünülebilir ve bu yüzden kişilerde bu duygu sahiplenilerek asimile edildiği çıkarımı yapılabilir. Çalışma kapsamında da elde edilen sonuçların kaynağı olarak bu duygusal asimile oluş gösterilebilir.

**Tablo 20. Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Medeni Hal Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Yüzeysel Davranış	Bekar	251	3,21	0,87	0,814	0,416
	Evli	431	3,15	0,77		
Derin Davranış	Bekar	251	3,21	0,92	0,874	0,383
	Evli	431	3,15	0,87		
Doğal (Samimi) Davranış	Bekar	251	3,20	0,89	-0,431	0,667
	Evli	431	3,23	0,81		
Duygusal Emek (Genel)	Bekar	251	3,21	0,80	0,509	0,611
	Evli	431	3,18	0,71		

\*:  $p < 0,05$

Katılımcıların medeni durumları ile duygusal emek düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen t testi sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda işgörenlerin duygusal emek düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Katılımcıların ifadelerine vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalamaları karşılaştırıldığında düşük düzeyde fark ile evli katılımcıların duygusal emek düzeylerinin düşük olduğu görülürken sadece doğal(samimi) davranış boyutunda bu değerlerin yükseliş gösterdiği görülmektedir. Şat, vd. (2015) katılımcıların derin davranış ve doğal (samimi) davranış boyutları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu belirtmiştir. Şat, vd. (2015) ayrıca, evli katılımcıların daha çok doğal (samimi) davranış boyutunda daha yüksek duygusal emek düzeyine sahip olduğu, derin davranışta da daha çok bekâr katılımcıların duygusal emek düzeylerinde üstünlük gösterdiğini belirtmişlerdir. Orak ve Köse (2011) çalışmasında ise katılımcıların medeni durumları ile duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı belirtmişlerdir. Çalışma kapsamında da katılımcıların duygusal emek düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir. Bu durum evli katılımcıların evlilik tecrübesiyle kazanılan bir iletişim becesinin duygusal emek davranışına olan ihtiyacı azaldığını işaret edebilir ve doğal (samimi) davranış boyutu kapsamında bu kazanımın sergilenme ortalamasını yükseltmesiyle açıklanabilir.

Katılımcıların duygusal emek düzeyleri ve sahip oldukları eğitim düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 21’de sunulmuştur.

**Tablo 21. Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Yüzeysel Davranış	İlköğretim	38	3,04	0,90	3,919	<b>0,004*</b>
	Ortaöğretim (Lise)	246	3,28	0,72		
	Önlisans	311	3,15	0,82		
	Lisans	66	3,09	0,93		
	Lisansüstü	13	2,51	0,56		
Derin Davranış	İlköğretim	38	3,11	0,90	2,849	<b>0,023*</b>
	Ortaöğretim (Lise)	246	3,27	0,80		
	Önlisans	311	3,11	0,92		
	Lisans	66	3,25	1,04		
	Lisansüstü	13	2,56	0,63		
Doğal (Samimi) Davranış	İlköğretim	38	2,95	0,82	5,440	<b>0,000*</b>
	Ortaöğretim (Lise)	246	3,38	0,79		
	Önlisans	311	3,17	0,82		
	Lisans	66	3,11	1,00		
	Lisansüstü	13	2,65	0,84		
Duygusal Emek (Genel)	İlköğretim	38	3,03	0,79	4,756	<b>0,001*</b>
	Ortaöğretim (Lise)	246	3,31	0,66		
	Önlisans	311	3,15	0,75		
	Lisans	66	3,13	0,93		
	Lisansüstü	13	2,57	0,57		

\*:  $p < 0,05$

Uygulanan analiz sonucunda işgörenlerin eğitim seviyeleri ile duygusal emek düzeyleri arasında tüm boyutlar ve genel duygusal emek kapsamında anlamlı bir farklılığın bulunduğu saptanmıştır. Yüzeysel davranış boyutu  $p=0,004(p < 0,05)$  düzeyinde anlamlı farklılık gösterirken, katılımcıların ifadelerine vermiş oldukları yanıtların eğitim durumlarına göre aritmetik ortalamaları en yüksek ortaöğretim (lise)(3,28) en düşük ise yüksek lisans (2,51) eğitim seviyesi olarak hesaplanmıştır. Yüzeysel davranışta görüldüğü üzere katılımcıların eğitim seviyelerindeki artış duygusal emek düzeylerinde düşüşü beraberinde getirmektedir. Derin davranış, doğal (samimi) davranış boyutları ve genel duygusal emek için de aynı değişim gözlenmiştir. Ancak dikkat çeken ayrıntı katılımcıların ilköğretim düzeyinde eğitim almış olan grubu yüksek lisans eğitimi almış gruptan sonra en düşük duygusal emek düzeyine sahip olan grubu oluşturmasıdır. Öncelikle eğitim düzeylerindeki artış ile duygusal emek düzeylerindeki düşüş, almış oldukları eğitimlerle mesleğinin gerektirdiği davranışları zaten kendi istekleri çerçevesinde doğal (samimi) olarak gerçekleştirmeye eğilimli olmaları olarak yorumlanabilir. Diğer taraftan ise ilköğretim düzeyinde eğitim almış katılımcıların yaşadıkları duygusal emek

yoğunluğunu bir öğrenme metodu olarak kabullenebileceği ve bunu bir yaptırım olarak görmedikleri öngörülebilir. Ayrıca literatürde Köse, vd. (2011) ve Seçer ve Tınar (2004) çalışmalarındaki katılımcıların eğitim düzeyleri ile duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenemediğini belirtmişlerdir. Diğer bir çalışmada ise Keleş (2014), duygusal emeğin derin davranış ve doğal (samimi) davranış boyutları ile katılımcıların eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu sunmuştur. Keleş (2014)'in çalışmasında da katılımcılarına ait yanıtların bu çalışma ile benzerlik gösterdiği ve katılımcıların eğitim düzeylerinde artışın duygusal emek düzeylerinde azalışa neden olduğu ortaya konulmuştur. İşgörenlerin eğitim durumlarının artış göstermesiyle duygusal emek düzeylerinde azalışın görülmesinin en önemli nedeni mesleğin gerekliliğinin ne olduğunu alan eğitimlerle daha iyi bir şekilde kavranıldığını ve bu bağlamda işletme içerisinde sergilemesi gereken tutum ve davranışları birer zorunlu davranış olarak görmek yerine olması gerektiği yargısını kendi benliklerinde özümsemeyi açıklanabilir. Özellikle mesleki eğitimlerin bu noktada ayrı bir önem kazandığı bu sonuç doğrultusunda tekrardan vurgulanması da sağlanmıştır.

Tablo 22'de katılımcıların çalışmakta olduğu departman ile duygusal emek düzeylerinin farklılıklarını belirlemeye yönelik varyans analizi sonuçları sunulmuştur. Uygulan analiz sonucunda katılımcıların duygusal emek düzeyleri ve duygusal emeğin alt boyutları ile çalıştıkları departmanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Keleş (2014)'e göre işgörenlerin duygusal emek düzeylerinin, yüzeysel davranış ve doğal (samimi) davranış boyutları özelinde çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilirken derin davranış boyutunda anlamlı bir farklılığın ortaya çıktığını belirtmiştir. Özellikle müşterilerle daha sık iletişim halinde bulunan yiyecek-içecek ve önbüro işgörenlerinin diğer departman çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde duygusal emek sergilediklerini belirlenmiştir. Bu çalışma kapsamında da katılımcıların ifadelerine vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalaması birbirleriyle yakınlık göstermesine karşılık, dikkat çeken bir ayrıntı insan kaynakları çalışanlarının her boyutta ve genel duygusal emek düzeylerinde diğer katılımcı gruplara göre daha yüksek düzeyde olmasıdır. Bunun sebebi de insan kaynakları departmanı çalışanlarının sürekli olarak bireylerle iletişim halinde olması ve farklı bireylerle

sağlıklı ilişkiler için kişiye göre davranış sergileme gerekliliği olarak belirtilebilir. Diğer taraftan müşterilerle iletişimin yüksek düzeyde olduğu departman olan önbüro veyiyecek-içecek departmanlarının diğer gruplarda bulunan katılımcılara göre daha yüksek duygusal emeğe sahip olduğu dikkat çekmektedir. Özellikle işgörenlerin iletişim yoğunluğuna göre duygusal emek sergileyeme daha fazla ihtiyaç duyduğu ve buna karşılık olarak departmanlara göre duygusal emek düzeylerinde artış azalışların yaşanabileceği düşünülebilir.

**Tablo 22. Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Çalıştığı Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Yüzeysel Davranış	Önbüro	83	3,10	0,96	1,715	0,102
	Yiyecek - İçecek	191	3,29	0,78		
	Kat Hizmetleri	124	3,14	0,74		
	İnsan Kaynakları	40	3,31	0,83		
	Halkla İlişkiler	58	2,99	0,70		
	Satış - Pazarlama	70	3,10	0,91		
	Muhasebe - Finans	30	2,98	0,88		
	Diğer	78	3,22	0,69		
Derin Davranış	Önbüro	83	3,15	0,91	1,553	0,146
	Yiyecek - İçecek	191	3,28	0,88		
	Kat Hizmetleri	124	3,10	0,94		
	İnsan Kaynakları	40	3,32	0,96		
	Halkla İlişkiler	58	3,01	0,77		
	Satış - Pazarlama	70	2,98	0,94		
	Muhasebe - Finans	30	3,18	0,97		
	Diğer	78	3,27	0,73		
Doğal (Samimi) Davranış	Önbüro	83	3,15	0,83	1,090	0,368
	Yiyecek - İçecek	191	3,30	0,73		
	Kat Hizmetleri	124	3,24	0,71		
	İnsan Kaynakları	40	3,25	0,82		
	Halkla İlişkiler	58	3,05	0,66		
	Satış - Pazarlama	70	3,10	0,81		
	Muhasebe - Finans	30	3,16	0,86		
	Diğer	78	3,33	0,60		
Duygusal Emek (Genel)	Önbüro	83	3,12	0,83	1,702	0,106
	Yiyecek - İçecek	191	3,29	0,73		
	Kat Hizmetleri	124	3,16	0,71		
	İnsan Kaynakları	40	3,30	0,82		
	Halkla İlişkiler	58	3,01	0,66		
	Satış - Pazarlama	70	3,07	0,81		
	Muhasebe - Finans	30	3,07	0,86		
	Diğer	78	3,26	0,60		

\*:  $p < 0,05$

Katılımcıların duygusal emek düzeyleri ile sektörde çalışma süresinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmeye yönelik gerçekleştirilen varyans analizi sonuçları Tablo 23’de ortaya konulmuştur.



**Tablo 23. Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Yüzeysel Davranış	1 yıl veya daha az	33	2,98	0,87	0,750	0,558
	2 – 4 yıl arası	191	3,18	0,83		
	5 – 7 yıl arası	333	3,20	0,77		
	8 – 10 yıl arası	87	3,11	0,84		
	11 yıl ve üzeri	30	3,20	0,90		
Derin Davranış	1 yıl veya daha az	33	3,13	0,94	1,334	0,256
	2 – 4 yıl arası	191	3,21	0,91		
	5 – 7 yıl arası	333	3,21	0,88		
	8 – 10 yıl arası	87	3,01	0,82		
	11 yıl ve üzeri	30	2,98	0,93		
Doğal (Samimi) Davranış	1 yıl veya daha az	33	3,15	0,94	1,291	0,272
	2 – 4 yıl arası	191	3,21	0,85		
	5 – 7 yıl arası	333	3,28	0,81		
	8 – 10 yıl arası	87	3,11	0,83		
	11 yıl ve üzeri	30	3,04	0,92		
Duygusal Emek (Genel)	1 yıl veya daha az	33	3,06	0,81	0,975	0,420
	2 – 4 yıl arası	191	3,19	0,79		
	5 – 7 yıl arası	333	3,23	0,71		
	8 – 10 yıl arası	87	3,09	0,70		
	11 yıl ve üzeri	30	3,11	0,84		

\*:  $p < 0,05$

Katılımcıların ifadelerine vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda, sektörde çalışma süreleri ile duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık göstermedikleri belirlenmiştir. Katılımcıların duygusal emek düzeylerinin yakın aritmetik ortalamalar sergilediği dikkat çekmektedir. Ayrıca analiz sonucunda elde edilen standart sapma değerinde 1'in altında kalmış olması, katılımcıların duygusal emek düzeylerine yönelik ifadelerine verdikleri yanıtların yakınlık gösterdiğini işaret etmektedir. Çoruk (2014), katılımcıların sektördeki çalışma süreleri ile duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğunu belirtmiştir. Bu farklılığın özellikle sektörde bulunma süresi artış gösterdikçe, duygusal emek düzeyinin de artış gösterdiği şeklinde ifade etmiştir. Keleş (2014)'e göre de benzer sonuçların belirtilmesi önemli bir ayrıntı olarak karşımıza çıkmaktadır. Keleş (2014), çalışmada da katılımcıların sektörel tecrübesindeki artışın beraberinde duygusal emek sergilenmesinde bir artışı desteklediğini belirtmiştir. İncelenen iki farklı çalışmada da sunulan benzer sonuçların, katılımcıların sektördeki çalışma sürelerindeki artış onlara daha fazla tecrübe olarak geri döndüğü ve bu bağlamda işgörenlerin daha çeşitli duyguları daha yoğun olarak tecrübe etmek isteyeceğine neden olarak yorumlanabilir. Diğer taraftan bu çalışma dahilinde katılımcıların duygusal emek düzeyleri ile sektörde çalışma süreleri arasında anlamlı farklılığın bulunmamasına neden olarak ise, sektöre ilk giriş yapıldığı dönemlerde sergilemek

zorunda olduğu duygusal emek psikolojisinin zaman içerisinde farkında olmadan bir kalıcı duygu haline almış olması olarak yorumlanabilir.

Katılımcıların duygusal emek düzeyleri ile işletmede çalışma süresi değişkeninin karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 24’de sunulmuştur. Varyans analizi sonuçlarında duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel davranış ( $p=0,112$ ;  $p>0,05$ ) ve derin davranış ( $p=0,086$ ;  $p>0,05$ ) boyutları ile işgörenlerin işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenememiştir. Buna karşılık olarak ise katılımcıların ifadelerine vermiş oldukları yanıtların duygusal emek genelinde ( $p=0,009$ ;  $p<0,05$ ) ve doğal (samimi) davranış alt boyutu ile işletmede çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Anlamlı farklılığın belirlendiği doğal (samimi) davranış boyutunda işletmede 1 yıl ve daha az süredir çalışan işgörenlerin duygusal emek düzeylerinin düşük ( $\bar{x}=3,08$ ) seviyede bir başlangıç gösterdiği ve 2–4 yıl arasındaki katılımcıların duygusal emek düzeylerinde artışın ( $\bar{x}=3,32$ ) olduğu, daha sonraki süreçte ise duygusal emek düzeylerinde bir azalışın gerçekleştiği (11 yıl ve üzeri yıl,  $\bar{x}=2,58$ ) görülmüştür.

Yakar (2015) ve Yeni (2015)’e göre katılımcıların duygusal emek düzeyleri ile işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı belirtilmiştir. Çalışma kapsamında varyans analizi ile elde edilen sonuçlara göre işgörenlerin duygusal emek düzeyleri doğal (samimi) davranış boyutunda ve geneli itibariyle anlamlı bir farklılığın saptandığı görülmektedir. Özellikle 2-4 yıl aralığında görev almış olan işgörenler ile 11 yıl ve üzeri süredir işletmede görev alan işgörenler arasında belirlenen anlamlı farklılığın öne çıktığı belirlenmiştir. Bu noktada özellikle işgörenlerin işletme içerisindeki tecrübesiyle ilişkili olabileceği düşünülmüştür. 2-4 yıl gibi biraz daha kısa süredir işletmede tecrübe sahibi olan katılımcıların uyum sürecinde daha yüksek düzeyde duygusal emek davranışı sergileyebileceği beklenebilir. Buna karşılık olarak ise işgörenlerin 5 yıllık bir tecrübe sonrasında işletmeye alışmışlık düzeyindeki artış, normal süreçte işletme tarafından işgörenlerinden beklenen davranışları artık işgörenlerin sahiplendiği öngörülebilir, bu da işgörenlerin duygusal emek tutum ve davranışlarından uzaklaşmalarına kaynaklık etmesi olarak yorumlanabilir.

**Tablo 24. Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Yüzeysel Davranış	1 yıl veya daha az	125	3,08	0,83	1,882	0,112
	2 – 4 yıl arası	293	3,22	0,84		
	5 – 7 yıl arası	212	3,21	0,75		
	8 – 10 yıl arası	35	2,91	0,59		
	11 yıl ve üzeri	9	2,92	1,03		
Derin Davranış	1 yıl veya daha az	125	3,10	0,93	2,049	0,086
	2 – 4 yıl arası	293	3,23	0,90		
	5 – 7 yıl arası	212	3,20	0,85		
	8 – 10 yıl arası	35	2,92	0,80		
	11 yıl ve üzeri	9	2,63	0,99		
Doğal (Samimi) Davranış	1 yıl veya daha az	125	3,08	0,85	5,639	0,000*
	2 – 4 yıl arası	293	3,32	0,87		
	5 – 7 yıl arası	212	3,27	0,75		
	8 – 10 yıl arası	35	2,80	0,80		
	11 yıl ve üzeri	9	2,58	0,80		
Duygusal Emek (Genel)	1 yıl veya daha az	125	3,09	0,78	3,431	0,009*
	2 – 4 yıl arası	293	3,25	0,79		
	5 – 7 yıl arası	212	3,23	0,65		
	8 – 10 yıl arası	35	2,89	0,64		
	11 yıl ve üzeri	9	2,76	0,84		

\*:  $p < 0,05$

Tablo 25’de işgörenlerin duygusal emek davranışlarının gelir düzeylerine göre anlamlı farklılıklarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları ortaya konulmuştur. Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların gelir düzeylerinin ile “yüzeysel davranış” ( $p=0,030$ ;  $p < 0,05$ ), “derin davranış” ( $p=0,018$ ;  $p < 0,05$ ), “doğal (samimi) davranış” ( $p=0,014$ ) ve “duygusal emek geneli” ( $p=0,009$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşgörenlerin gelir düzeylerine göre duygusal emek durumlarındaki değişim özellikle 601-1000 TL ile 1401-1800 TL gelire sahip olan işgörenler arasında olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcıların duygusal emek düzeyleri 1401–1800 TL aralığında gelir düzeyine sahip iken duygusal emek genel kapsamında  $\bar{x}=3,25$  olmasına karşılık, gelir düzeyi 601–1000 TL aralığında olan katılımcıların duygusal emek düzeylerine  $\bar{x}=2,90$  olduğu saptanmıştır. İşgörenlerin özellikle turizm sektörü gibi bahşiş üzerinden önemli gelir elde edebilmeleri nedeniyle müşteri ilişkilerinde güler yüz ve samimi tutum ve davranışlara önem göstermeleri gelir düzeylerinde artışı desteklemektedir (Güngör, 2009). Diğer taraftan yine turizm sektörü içerisinde gerçekleştirilen bir araştırmaya (Kaya ve Özhan, 2012) göre, katılımcıların gelir düzeyleri ile duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını belirtmişlerdir. Çalışma kapsamında anlamlı farklılığın belirlendiği 1401–1800 TL aralığında gelir elde eden işgörenlerin daha çok kısım şefi veya alt kademe yönetici

kadrosunda yer almasına bağılı olarak duygusal emek düzeylerinde beklenen artışın yer aldığı düşünülebilir.

**Tablo 25. Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Gelir Düzeyi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Yüzeysel Davranış	600 TL veya daha az	27	3,09	0,75	2,697	<b>0,030*</b>
	601 – 1000 TL arası	25	2,87	0,72		
	1001 – 1400 TL arası	183	3,19	0,88		
	1401 – 1800 TL arası	360	3,24	0,76		
	1801 TL ve üzeri	79	2,94	0,84		
Derin Davranış	600 TL veya daha az	27	3,29	0,80	3,017	<b>0,018*</b>
	601 – 1000 TL arası	25	2,79	0,87		
	1001 – 1400 TL arası	183	3,20	0,98		
	1401 – 1800 TL arası	360	3,23	0,84		
	1801 TL ve üzeri	79	2,94	0,90		
Doğal (Samimi) Davranış	600 TL veya daha az	27	3,23	0,80	3,153	<b>0,014*</b>
	601 – 1000 TL arası	25	2,84	0,60		
	1001 – 1400 TL arası	183	3,27	0,89		
	1401 – 1800 TL arası	360	3,28	0,80		
	1801 TL ve üzeri	79	3,00	0,88		
Duygusal Emek (Genel)	600 TL veya daha az	27	3,17	0,68	3,378	<b>0,009*</b>
	601 – 1000 TL arası	25	2,90	0,65		
	1001 – 1400 TL arası	183	3,21	0,83		
	1401 – 1800 TL arası	360	3,25	0,69		
	1801 TL ve üzeri	79	2,96	0,77		

\*:  $p < 0,05$

İşgörenlerin duygusal emek düzeyleri ile demografik özellikleri arasında anlamı farklılıkların incelenmesine ayrılan bu bölüm içerisinde bazı demografik özelliklerin anlamlı farklılıklar yarattığı görülürken bazılarının ise herhangi bir anlamlı farklılık oluşturmadığı gözlemlenmiştir. Anlamlı farklılıkların saptandığı demografik özellikler; cinsiyet, yaş aralığı, eğitim durumu, işletmede çalışma süresi ve gelir düzeyi olarak belirlenmiştir. Buna karşılık olarak anlamlı farklılıkların bulunmadığı demografik özellikler ise; medeni durum, çalıştığı departman, sektörde çalışma süresi olarak sıralanmıştır.

İşgörenlerin her şeyden önce birer birey olduğu düşünüldüğünde, onların duygularının yönetilmek istenmesi önemli sorunlara da neden olabilecektir. Özellikle işgörenlerin zaman içerisinde duygularının önemsizliği hissini yaşamaya başlamasıyla duygusal kayıplar yaşanacak ve işletmeler için olumsuz durumlara da kaynaklık edebilecektir. Çalışmanın bir sonraki kısmında oluşabilecek bu olumsuz durumlardan biri olan örgütsel sinizminin katılımcılar tarafından ifadelere vermiş oldukları yanıtlara göre değerlendirilmesine ve örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesine yer verilmiştir.

### 1.5.6. Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların sinizm düzeylerinin alt boyutlar kapsamında ifadelere verdikleri yanıtların detaylı olarak incelenmesi, yanıtların katılımcılara göre yüzde ve frekans dağılımı ve verilen yanıtların aritmetik ortalaması ve standart sapmaları bu bölümde sunulmuştur. Ayrıca bu kısımda elde edilen sonuçların literatürdeki farklı çalışmalarla karşılaştırılarak çalışmalar arasında olası farklılıkların yorumlanmasına ve değerlendirilmesine de yer verilmiştir.

**Tablo 26. Katılımcıların Bilişsel Boyutta Sinizm Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Çalıştığım otelin, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum	324	47,6	209	30,7	113	16,6	25	3,7	10	1,5	1,81	0,94
Çalıştığım otelin, yapacağımı belirttiği/söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında benzerlik görmüyorum	136	19,9	375	55,0	133	19,5	25	3,7	13	1,9	2,13	0,84
Çalıştığım otel, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	152	22,3	288	42,2	187	27,4	38	5,6	17	2,5	2,24	0,94
Çalıştığım otelin, politikaları, amaçları ve uygulamalarında ortak nokta olduğunu düşünmüyorum	111	16,3	308	45,2	193	28,3	56	8,2	13	1,9	2,34	0,91
Çalıştığım otelde, hak edene hak ettiği ödül (itibar, terfi vb.) imkânı sunulmaz	114	16,7	263	38,6	204	29,9	76	11,1	25	3,7	2,46	1,01
Bilişsel Boyut (Genel)											2,20	0,73

Tablo 26’da belirtilen toplam 5 ifadeden oluşan boyut genel ortalaması 2,20 olarak belirlenmiştir. Söz konusu bu ortalama katılımcıların düşük düzeyde örgütsel sinizme sahip olduklarını işaret etmektedir. İfadeler bazında incelendiğinde ise katılımcıların en yüksek ortalama ile yanıtladıkları “çalıştığım otelde, hak edene hak ettiği ödül (itibar, terfi vb.) imkânı sunulmaz” ifadesi olmuştur. Bu da katılımcıların bağlı oldukları işletmelerde gereken ödüllendirmenin hak edilmişe göre yapılmadığını düşündüklerini, bunun da örgütsel sinizm düzeylerini yükselten bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan ise katılımcıların en düşük ortalama ile

yanıtladıkları ifade ise “çalıştığım otelin söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum” olmuştur. Katılımcılar bu ifadeye verdikleri cevaplarla genel örgütsel sinizm düzeylerinde azaltıcı bir düşünce sergilediklerini göstermişlerdir. Bilişsel boyutun genel ortalamasının düşük olması katılımcıların diğer bir ifade ile işgörenlerin bağlı oldukları örgüte karşı sahip oldukları örgütsel sinizm düzeylerini başlangıç noktası olan bilişsel yapısı yani zihinde oluşturulan kurgunun düşük olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 27. Katılımcıların Duyuşsal Boyutta Sinizm Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Çalıştığım oteli düşündüğümde içimde bir sıkıntı (kaygı, endişe) hissederim	121	17,8	245	36,1	212	31,3	81	11,9	19	2,8	2,46	1,01
Çalıştığım oteli düşündüğümde gerilirim	120	17,7	266	39,2	217	32,0	64	9,4	11	1,6	2,38	0,94
Çalıştığım otelin sloganları/uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim	123	18,2	240	35,5	225	33,2	75	11,1	14	2,1	2,43	0,98
Çalıştığım oteli düşündüğümde sinirlenirim	111	16,4	239	35,4	243	36,0	73	10,8	9	1,3	2,45	0,93
Çalıştığım otel beni kızdırır	106	15,6	242	35,6	232	34,1	92	13,5	8	1,2	2,49	0,95
Otel dışındaki arkadaşlarıma, otelde olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum	95	14,0	266	39,2	226	33,3	78	11,5	13	1,9	2,48	0,94
Duyuşsal Boyut (Genel)											2,46	0,76

Tablo 27’de belirtilen betimsel istatistik verileri incelendiğinde genel ortalamanın 2,46 olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların duyuşsal boyutta da örgütsel sinizm düzeylerinin tıpkı bilişsel boyuta olduğu gibi düşük seviyede olduğunu göstermektedir. Bu boyutta en yüksek ortalama ise “çalıştığım otel beni kızdırır” ifadesine ait olduğu görülmektedir. Bu ifadede katılımcıların verdikleri yanıtların yüzde dağılımı ise şu şekilde olmuştur; %15,6 “hiç katılmıyorum”, %35,6 “az katılıyorum”, %34,1 “orta düzeyde katılıyorum”, %13,5 “çok katılıyorum” ve %1,2 “tamamen katılıyorum”. Bu ifadede en fazla yanıtın ise 242 kişinin ortak kararı olarak “az katılıyorum” cevabında yoğunlaşma olmuştur. Genel olarak bakıldığında

ise duyuşsal boyutta işgörenlerin sinizm düzeylerinin düşük ( $\bar{x}=2,46$ ) olduğu belirtilebilir.

Tablo 28’de işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin en üst seviyede belirtlerin sergilendiği davranışsal boyutu oluşturan ifadeler ve bu ifadelere verilen yanıtların yüzde dağılımı, aritmetik ortalamaları ve frekans dağılımları verilmiştir. Verilen istatistiksel değerler sonucunda ise katılımcıların örgütsel sinizm düzeyleri içerisinde davranışsal boyutun 2,58’lik bir ortalamaya sahibi olduğu görülmüştür. Üç boyut içerisinde en yüksek ortalamanın davranışsal boyuta ait olması dikkat çekmektedir. Bunun nedeni ise kişilerin bilişsel ve duyuşsal boyutlarını herhangi bir fiili yapıya dökmüyor olmasına bağlı olarak fark etmekte güçlük çekmesine bağlanabilir. Diğer taraftan ise boyut içinde yer alan en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin “diğer çalışanlarla, otelde işlerin nasıl yürüdüğu hakkında konuşurum” 2,63 ile olduğu dikkat çekerken, en düşük ortalamaya sahip olan ifadenin ise “otel gündeme geldiğinde, (otelle ilgili konuşulduğunda) diğer çalışanlarla anlamlı (imalı, olumsuz vb.) bakışmalar yaşanır” 2,54 ortalama ile sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 28. Katılımcıların Davranışsal Boyutta Sinizm Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Diğer çalışanlarla, otelde işlerin nasıl yürüdüğu hakkında konuşurum	88	13,0	233	34,4	221	32,6	117	17,3	19	2,8	2,63	1,00
Diğer çalışanlarla, çalıştığım otelin uygulamalarını/politikalarını eleştiririm	102	15,0	225	33,1	230	33,8	101	14,9	22	3,2	2,58	1,01
Otel gündeme geldiğinde, (otelle ilgili konuşulduğunda) diğer çalışanlarla anlamlı (imalı, olumsuz vb.) bakışmalar yaşanır	110	16,2	237	34,9	216	31,8	92	13,5	25	3,7	2,54	1,03
Davranışsal Boyut (Genel)											2,58	0,83

Katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerinin “orta düzeyde katılıyorum” yanıtına karşılık gelen “3” değerinin altında kaldığı belirlenmiştir, bu da katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir.

Ayrıca elde edilen bu sonuçla, işgörenlerin işletmelerine veya yöneticilerine yönelik olumsuz düşünce ve davranışlardan uzak olduğu belirtilebilir.

Katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerinin ölçülmesine yönelik ifadelerle vermiş oldukları yanıtların doğrultusunda örgütsel sinizm düzeylerinin boyutlar bazında belirlenmesi gerçekleştirilmiştir. İşgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri genel itibariyle daha yoğun olarak “az katılıyorum” ifadesini temsil eden “2” değerinin biraz üzerinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıntılı bir biçimde işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin boyutlar kapsamında değerlendirilmesine yer verildiğinde; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut sıralamasına paralel olarak aritmetik ortalamalarında farklılıklarla bir artışın varlığı dikkat çekmektedir. Ayrıca işgörenlerin ifadelerle vermiş oldukları yanıtların birbirlerinden çok önemli derecelerde farklılık göstermediği de her ifadenin ve genel boyutlara ait standart sapma değerlerinin düşük olmasıyla da ortaya konulmuştur. Boyutlar bazında işgörenlerin en yüksek ortalamayı davranışsal boyutta yoğunlaştırmasında işgörenlerin sinizm düzeylerinin ileri düzeylere taşındığının ancak orta şiddette yer aldığı göstergesi olarak yorumlanabilir. Literatürde var olan farklı çalışmalar incelendiğinde, Altınöz, vd. (2011) Ankara’da faaliyet gösteren beş ve dört yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizm düzeylerini ortaya koymuşlardır. Çalışmada işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin boyutlar ve genel itibariyle benzer düzeyde belirlendiği dikkat çekmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışmaya katılan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri az katılıyorum ifadesini temsil eden 2 değerinin biraz üzerinde olduğunu belirtmişlerdir. Yangil, vd. (2013) çalışmasında ise Kütahya ilinde faaliyet gösteren yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin ölçüldüğü ve işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin orta düzeyde katılıyorum ifadesini temsil eden 3 değerinin biraz üzerinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgütsel sinizm konusu daha önce de çalışmanın sınırlılıklarında belirtildiği gibi ölçülmesi açısından işgören psikolojisi kapsamında zorlukları olan bir konudur. Bu bağlamda orta düzeyde katılıyorum ifadesinden daha düşük düzeylerde alınan yanıtların çekimser duyguların etkisini gösterdiği düşünülebilir. Ancak sonuç olarak elde edilen verilerin doğrultusunda işgörenlerin orta düzeyin altında bir örgütsel sinizme sahip olduğu görülmektedir. Gerek Ankara’da gerekse



Kütahya’da gerçekleştirilmiş çalışmalarda da yakın değerlerin çıkmış olması elde edilen verilerin güvenilirliğini desteklediği söylenebilir.

### 1.5.7.Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Literatürde yapılan farklı çalışmalarda da (Kalağan ve Güzeller, 2010; Yetim ve Ceylan, 2011; Arslan, 2012; Ayduğan, 2012; Tayfun ve Çatır, 2014; Pelit ve Ayana, 2016) işgörenlerin demografik özelliklerle (cinsiyet, medeni durum, yaş aralığı, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, eğitim düzeyi ve gelir düzeyi vb.) örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda işgörenlerin farklı demografik özellikler ile sahip oldukları örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların oluşabileceği öngörülmüş ve çalışmanın bu kısmında katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel sinizm düzeylerinin karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin ölçülmesine yönelik gerçekleştirilen t testi sonuçları Tablo 29’de gösterilmiştir.

**Tablo 29.Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Bilişsel	Kadın	268	2,27	0,80	1,968	0,050
	Erkek	414	2,16	0,68		
Duyuşsal	Kadın	268	2,55	0,87	2,478	0,013*
	Erkek	414	2,41	0,68		
Davranışsal	Kadın	268	2,60	0,80	0,405	0,685
	Erkek	414	2,57	0,85		
Örgütsel Sinizm (Genel)	Kadın	268	2,46	0,68	2,198	0,028*
	Erkek	414	2,35	0,61		

\*:  $p < 0,05$

Katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerinin alt boyutlar olarak bilişsel ve davranışsal boyutta cinsiyet değişkeni ile anlamlı bir farklılık göstermediği hesaplanmıştır. Buna karşılık olarak ise katılımcıların sinizm düzeyleri ile cinsiyetleri arasındaduyuşsal boyut ( $p=0,013$ ;  $p<0,0$ ) ve örgütsel sinizm geneli itibariyle ( $p=0,028$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Anlamlı farklılığın görüldüğü duyuşsal boyut içerisinde kadın katılımcıların ( $\bar{X}=2,55$ ) erkek katılımcılara ( $\bar{X}=2,41$ ) oranla daha yüksek örgütsel sinizm duygusuna sahip olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sinizm genelinde de aynı sonucun görüldüğü ve kadın

katılımcıların ( $\bar{x}=2,46$ ) erkek katılımcılara ( $\bar{x}=2,35$ ) göre daha yüksek düzeyde örgütsel sinizm sergilediği görülmüştür. Aslan ve Boylu (2014)' e göre katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık belirtilemezken, Yangil, vd. (2013) göre katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu belirtmişlerdir. Çalışma kapsamında kadın işgörenlerin erkeklere göre daha yüksek düzeyde örgütsel sinizm algısına sahip olduğu görülmüştür. Buna neden olan en önemli etken ise kadınların duygusal yapılarının erkeklere oranla daha hassas olmalarıdır. Yaşayabilecekleri ufak duygusal sorunların onlar için büyük birer problem halini alabilmesi cinsiyetler arasında öne çıkan duygusal farklılıklardır (Demirbilek, 2007). Bu da işletme içerisinde yaşanan tartışma ortamları veya sorunların kadın işgörenler üzerinde farklı izler bırakmasına neden olabilmektedir. Kadın işgörenlerin çalışma yaşamına toplumsal yapıyla ilgili olarak erkeklere oranla daha uzak olması da kadın işgörenlerin yaşanan olumsuz durumlara karşı örgütsel sinizm düzeylerindeki artışı tetikleyebilir.

**Tablo 30. Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bilişsel	18 – 22 yaş arası	42	2,32	0,77	1,149	0,333
	23 – 27 yaş arası	178	2,12	0,69		
	28 – 32 yaş arası	232	2,24	0,70		
	33 – 37 yaş arası	119	2,22	0,77		
	38 – 42 yaş arası	75	2,27	0,85		
	43 yaş ve üzeri	36	2,06	0,74		
Duyuşsal	18 – 22 yaş arası	42	2,81	0,83	3,487	0,004*
	23 – 27 yaş arası	178	2,46	0,76		
	28 – 32 yaş arası	232	2,38	0,80		
	33 – 37 yaş arası	119	2,49	0,59		
	38 – 42 yaş arası	75	2,60	0,81		
	43 yaş ve üzeri	36	2,25	0,71		
Davranışsal	18 – 22 yaş arası	42	2,86	0,83	1,977	0,029*
	23 – 27 yaş arası	178	2,61	0,81		
	28 – 32 yaş arası	232	2,54	0,85		
	33 – 37 yaş arası	119	2,58	0,80		
	38 – 42 yaş arası	75	2,61	0,89		
	43 yaş ve üzeri	36	2,30	0,73		
Örgütsel Sinizm (Genel)	18 – 22 yaş arası	42	2,65	0,70	2,512	0,029*
	23 – 27 yaş arası	178	2,37	0,63		
	28 – 32 yaş arası	232	2,36	0,64		
	33 – 37 yaş arası	119	2,41	0,55		
	38 – 42 yaş arası	75	2,49	0,73		
	43 yaş ve üzeri	36	2,19	0,63		

\*:  $p < 0,05$

Katılımcıların yaşları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki anlamlı farklılığın incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları

Tablo 30’da sunulmuştur. Bu doğrultuda bilişsel boyut kapsamında katılımcıların yaşları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ( $p=0,333$ ;  $p>0,05$ ) saptanamamıştır. Çalışma kapsamında, duyuşsal boyut ( $p=0,004$ ;  $p<0,05$ ), davranışsal boyut ( $p=0,029$ ;  $p<0,05$ ) ve örgütsel sinizm geneli ( $p=0,029$ ;  $p<0,05$ ) ile katılımcıların yaş aralıkları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmesine karşılık, Kalağan ve Güzeller (2010), Ayduğan (2012) ve Tayfun ve Çatır (2014) çalışmalarında katılımcıların yaş aralıkları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Özellikle katılımcıların anlamlı farklılık gösterdiği duyuşsal, davranışsal boyutlar ve genel örgütsel sinizm içerisinde dikkat çeken nokta 18–22 yaş aralığı ile 43 yaş ve üzeri yaşta olan katılımcılar arasındaki farklılıktır. İşgörenlerin 18–22 yaş aralığında iken, örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu görülürken, 43 yaş ve üzeri yaş aralığına girdiklerinde örgütsel sinizm düzeylerinde düşüşün meydana geldiği görülmektedir. İşgörenlerin işletmede ya da sektör içerisinde yeni görev aldığı döneme denk gelen 18–22 yaş aralığı, işgörenlerin birer uyum süreci yaşadığı ve bazı dönemlerde art arda gelen çatışmaların yaşandığı aralık olarak kabul edilebilir.

**Tablo 31. Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Medeni Hal Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Bilişsel	Bekar	251	2,16	0,69	-1,200	0,231
	Evli	431	2,23	0,76		
Duyuşsal	Bekar	251	2,52	0,80	1,499	0,134
	Evli	431	2,43	0,74		
Davranışsal	Bekar	251	2,60	0,82	0,477	0,633
	Evli	431	2,57	0,83		
Örgütsel Sinizm (Genel)	Bekar	251	2,41	0,66	0,379	0,705
	Evli	431	2,39	0,63		

\*:  $p<0,05$

Ayrıca bu yaş aralığında bireylerin işgören sıfatı dışında dahi olsa olumsuz olaylara karşı daha sert tepkiler verebilmesi beklenen bir gerçekliktir. Gerek hayata karşı tecrübe yetersizliği gerekse kişinin kendi iç dünyasında çalkantılar yaşaması, çevresine karşı olumsuz düşünce ve davranışları sahiplenme olasılığını arttırabilir. Diğer taraftan, işgörenlerin 43 yaş ve üzeri gibi bir aralıkta yer almaları, gerek tecrübeleri gerekse iletişim becerilerinde daha genç bireylere göre başarılı olabilmeleri olumsuzluklara karşı daha olumlu bakış açısını sahiplenebilmelerini sağlar ve bu da işletme içerisinde örgütsel sinizm düzeylerini genç işgörelere karşı daha düşük seviyelerde tutabildiklerinin göstergesi olarak sunulabilir.

Katılımcıların medeni durumları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın incelenmesi için uygulanan t testi sonuçları Tablo 31’de gösterilmiştir. Katılımcıların medeni durumları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki anlamlı farklılıkların her bir alt boyut için; bilişsel ( $p=0,231$ ;  $p>0,05$ ), duyuşsal ( $p=0,134$ ;  $p>0,05$ ), davranışsal ( $p=0,633$ ;  $p>0,05$ ) ve genel örgütsel sinizm ( $p=0,705$ ;  $p>0,05$ ) hesaplanmıştır. Bu doğrultuda katılımcıların medeni durumlarından kaynaklı olarak örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 32. Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bilişsel	İlköğretim	39	2,17	1,02	0,281	0,890
	Ortaöğretim (Lise)	248	2,12	0,76		
	Önlisans	316	2,23	0,69		
	Lisans	66	2,13	0,71		
	Lisansüstü	13	2,17	0,49		
Duyuşsal	İlköğretim	39	2,55	0,91	1,421	0,225
	Ortaöğretim (Lise)	248	2,47	0,74		
	Önlisans	316	2,49	0,78		
	Lisans	66	2,27	0,67		
	Lisansüstü	13	2,32	0,56		
Davranışsal	İlköğretim	39	2,52	0,97	2,306	0,057
	Ortaöğretim (Lise)	248	2,68	0,87		
	Önlisans	316	2,56	0,78		
	Lisans	66	2,35	0,83		
	Lisansüstü	13	2,45	0,64		
Örgütsel Sinizm (Genel)	İlköğretim	39	2,41	0,83	1,217	0,302
	Ortaöğretim (Lise)	248	2,42	0,65		
	Önlisans	316	2,41	0,62		
	Lisans	66	2,23	0,62		
	Lisansüstü	13	2,30	0,45		

\*:  $p<0,05$

Pelit ve Ayana (2016), bekar işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin evli olan işgörelere göre daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Ayduğan (2012) çalışmasında evli, bekar ve boşanmış olarak gruplandırılan medeni durum yapısı, işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı bir farklılığa neden olduğunu açıklamıştır. Bu bağlamda Pelit ve Ayana (2016) çalışmasıyla benzerlik göstererek, bekar katılımcıların evli katılımcılara göre daha yüksek düzeyde örgütsel sinizme sahip olduğunu belirlemiştir. Ancak Ayduğan (2012), çalışmasında üçüncü grup olan boşanmış bireylerin diğer iki gruba göre daha yüksek örgütsel sinizm tutum ve davranışları sergilediği de detaylandırılmıştır. Diğer taraftan çalışma kapsamında ise hiç bir boyutta veya genel anlamıyla örgütsel sinizm ile işgörenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

İşgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile almış oldukları eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın oluşabileceği düşünülerek gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 32’de ortaya konulmuştur. Uygulanan analiz öncesinde eğitim düzeylerinin örgütsel sinizm tutum ve davranışları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratması beklenmesine karşılık, analiz sonuçlarının bu düşüncenin tersi sonuçlar geliştirdiği görülmüştür. Boyutlar bazında bakıldığında bilişsel ( $p=0,890$ ;  $p>0,05$ ), duyuşsal ( $p=0,225$ ;  $p>0,05$ ) ve davranışsal boyutta ( $p=0,057$ ;  $p<0,05$ ) hesaplanmış ve hiçbir boyutta anlamlı farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir. Örgütsel sinizm genelinde de ( $p=0,302$ ;  $p>0,05$ ) değerine bağlı olarak anlamlı farklılığın oluşmadığı tespit edilmiştir.

Literatürde yer alan diğer çalışmalar incelendiğinde ise, Aslan ve Boylu (2014) ile Akyüz ve Yurduseven (2016) çalışmalarında ise katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı belirtilmişlerdir. Diğer açıdan incelendiğinde ise, Kalağan ve Güzeller (2010)’da katılımcıların eğitim durumları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğunu belirtmişlerdir. Özellikle lisanüstü eğitim almış katılımcıların lisan düzeyinde eğitim alan katılımcılara göre sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Ayduğan (2012) ile Pelit ve Ayana (2016) çalışmalarında da sadece davranışsal boyut içerisinde katılımcıların eğitim durumlarının örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı farklılık yarattığı belirtilmişlerdir. Ayrıca belirtilen bu çalışmalarda da sadece davranışsal boyutta olmasına karşılık Kalağan ve Güzeller (2010) çalışmasında olduğu gibi lisanüstü eğitim alan katılımcıların diğer gruplara göre daha yüksek örgütsel sinizm düzeyine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma dahilinde işgörenlerin eğitim durumları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın belirlenememiş olma sebebi ise, işgörenlerin örgüt içerisinde yaşadığı ya da yaşayabileceği olumsuz duygu durumları yaratacağı tecrübeleri hizmetiçi eğitimlerle atlatabilmelerini sağlaması olarak görülebilir. Bu noktada özellikle örgüt yöneticilerinin izleyeceği eğitim sistemi hem işgörenler arasındaki eğitim düzeyden kaynaklı sorunları en aza indirgeyebileceği gibi hem de işgörenlerin örgütsel sinizm algısına yönelmelerinide engelleyebileceği öngörülebilir.

**Tablo 33. Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Çalıştığı Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bilişsel	Önbüro	83	2,24	0,74	0,694	0,678
	Yiyecek - İçecek	196	2,17	0,72		
	Kat Hizmetleri	125	2,23	0,81		
	İnsan Kaynakları	40	2,20	0,52		
	Halkla İlişkiler	58	2,27	0,98		
	Satış - Pazarlama	71	2,17	0,62		
	Muhasebe - Finans	31	2,00	0,65		
	Diğer	78	2,28	0,66		
Duyuşsal	Önbüro	83	2,59	0,90	3,020	<b>0,004*</b>
	Yiyecek - İçecek	196	2,34	0,72		
	Kat Hizmetleri	125	2,40	0,74		
	İnsan Kaynakları	40	2,73	1,22		
	Halkla İlişkiler	58	2,43	0,61		
	Satış - Pazarlama	71	2,43	0,67		
	Muhasebe - Finans	31	2,38	0,64		
	Diğer	78	2,69	0,58		
Davranışsal	Önbüro	83	2,63	0,84	1,537	0,152
	Yiyecek - İçecek	196	2,50	0,83		
	Kat Hizmetleri	125	2,56	0,84		
	İnsan Kaynakları	40	2,67	0,80		
	Halkla İlişkiler	58	2,63	0,80		
	Satış - Pazarlama	71	2,44	0,81		
	Muhasebe - Finans	31	2,60	0,92		
	Diğer	78	2,80	0,78		
Örgütsel Sinizm (Genel)	Önbüro	83	2,48	0,68	1,958	0,058
	Yiyecek - İçecek	196	2,31	0,63		
	Kat Hizmetleri	125	2,38	0,96		
	İnsan Kaynakları	40	2,52	0,73		
	Halkla İlişkiler	58	2,42	0,62		
	Satış - Pazarlama	71	2,34	0,61		
	Muhasebe - Finans	31	2,29	0,59		
	Diğer	78	2,57	0,50		

\*:  $p < 0,05$

Katılımcıların örgütsel sinizm düzeyleri ile çalıştıkları departmanlar arasında anlamlı farklılığın test edilmesi için tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir, analiz sonuçları Tablo 33’de sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık sadece duyuşsal boyutta varlık gösterdiği ( $p=0,004$ ;  $p < 0,05$ ) saptanmıştır. Bilişsel boyut ( $p=0,678$ ;  $p > 0,05$ ), davranışsal boyut ( $p=0,152$ ;  $p > 0,05$ ) ve genel örgütsel sinizm ( $p=0,058$ ;  $p > 0,05$ ) ile işgörenlerin çalıştıkları departmanlar arasında anlamlı bir farklılık belirlenememiştir. Duyuşsal boyut içerisinde anlamlı farklılığın oluşmasına neden olan gruplar yiyecek içecek departmanı çalışanları ile insan kaynakları departmanı işgörenleridir. Ayduğan (2012) işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında bilişsel ve duyuşsal boyutta anlamlı bir farklılığın tespit edildiğini belirtmiştir. Her iki boyutta da incelendiğinde en yüksek ortlamanın kat hizmetleri çalışanlarına ait olduğu görülmüştür. Bu da

çalışma kapsamında daha önce de açıklandığı gibi emekleri daha çok gizli kalan işgörenlerin örgütsel sinizm yatkınlığı destekler niteliktedir. Başka bir çalışmada da Güzel (2013)'e göre işgörenlerin görev aldıkları departmanlar ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığını belirtmişlerdir.

Çalışma kapsamında özellikle insan kaynakları departmanı işgörenlerinin, yiyecek-içecek departmanı işgörenlerine göre daha yüksek düzeyde örgütsel sinizm algısına sahip olması, çalışma ortamı ile ilgili olabileceği düşünülebilir. İnsan kaynakları departmanı işgörenlerinin daha çok ofis ortamı içerisinde yer alması daha yüksek düzeyde stresi çevresinde hissetmesine neden olabilir. Bu da işgörenlerin duygularını olumsuz olarak etkilemekte ve olumsuz tutum ve davranışları benimsemeye yöneltmektedir. Diğer taraftan yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin ise sürekli olarak farklı bireylerle iletişim kurabilme imkanlarının olması ve buna bağlı olarak iş ortamlarını eğlenceye çevirebilme imkanlarının olmaları duygu durumlarını sürekli yenileme şanslarını da beraberinde getirdiği düşünülebilir.

Katılımcıların sektörde çalışma sürelerinin örgütsel sinizm düzeyleri ile anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile birlikte Tablo 34'de sunulmuştur. İşgörenlerin ifadelerine vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda örgütsel sinizmin alt boyutlarından, bilişsel boyut ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ) ve duyuşsal boyut ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ) açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel sinizm genelinde ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı bir farklılığın da bulunduğu saptanmıştır. Buna karşılık davranışsal boyut ile işgörenlerin sektörde çalışma süreleri arasında ( $p=0,100$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bilişsel boyut kapsamında anlamlı farklılığın 1 yıl ve daha az süredir sektörde bulunan katılımcılardan oluşan grup ile 2-4 yıl süredir ve 11 üzeri süredir sektörde bulunan işgörenlerin oluşturmuş oldukları gruplar arasında bulunduğu tespit edilmiştir. Bir yıldan daha az süredir sektörde bulunan katılımcıların aritmetik ortalaması 2,61 iken, 2-4 yıldır sektörde bulunan işgörenlerin aritmetik ortalaması 2,05 ve 11 yıl üzeri süredir sektörde bulunan katılımcıların aritmetik ortalaması 2,00 olarak hesaplanmıştır. Anlamlı farklılığın tespit edildiği diğer alt boyut olan duyuşsal boyutta ise bir yıl ve daha az süredir sektörde bulunan katılımcıların diğer gruplara

göre daha yüksek düzeyde örgütsel sinizm algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Genel örgütsel sinizm açısından da bir yıl ve kısa süredir sektörde bulunan katılımcıların diğer katılımcı gruplarına göre daha yüksek düzeyde örgütsel sinizm duygusuna sahip olduğu öne çıktığı görülmüştür.

**Tablo 34. Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bilişsel	1 yıl veya daha az	33	2,61	0,73	5,881	<b>0,000*</b>
	2 – 4 yıl arası	192	2,05	0,70		
	5 – 7 yıl arası	339	2,25	0,74		
	8 – 10 yıl arası	88	2,26	0,67		
	11 yıl ve üzeri	30	2,00	0,83		
Duyuşsal	1 yıl veya daha az	33	3,07	0,78	8,429	<b>0,000*</b>
	2 – 4 yıl arası	192	2,35	0,83		
	5 – 7 yıl arası	339	2,45	0,70		
	8 – 10 yıl arası	88	2,63	0,66		
	11 yıl ve üzeri	30	2,23	0,81		
Davranışsal	1 yıl veya daha az	33	2,91	0,82	1,954	0,100
	2 – 4 yıl arası	192	2,52	0,82		
	5 – 7 yıl arası	339	2,59	0,84		
	8 – 10 yıl arası	88	2,60	0,75		
	11 yıl ve üzeri	30	2,40	0,94		
Örgütsel Sinizm (Genel)	1 yıl veya daha az	33	2,87	0,66	7,767	<b>0,000*</b>
	2 – 4 yıl arası	192	2,28	0,65		
	5 – 7 yıl arası	339	2,41	0,62		
	8 – 10 yıl arası	88	2,49	0,58		
	11 yıl ve üzeri	30	2,18	0,71		

\*:  $p < 0,05$

Ayrıca Toksöz ve Yılmaz (2008) işgörenlerin sektörde çalışma süreleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirtmişlerdir. Bu bağlamda 2-4 yıl aralığında sektörde görev alan katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerinin daha uzun süredir sektörde görev alan diğer gruptaki işgörelere göre daha yüksek seviyede olduğunu belirtmişlerdir. Genel itibari ile sektöre yeni giriş yapan bireylerin gerek hizmet sektörünün yapısı olan stres ortamına, gerekse dinamik yapıya uyum sağlama sürecinde bir sorun yaşayabildiği ve bunun da örgütsel sinizm duygusunu arttırdığı belirtilebilir. işgörenlerin zaman içerisinde kazadıkları tecrübe ve sektöre adaptasyonu kazandıktan sonra ise örgütsel sinizm düzeylerinde düşüşün yaşandığı belirtilebilir.

Tablo 35’de işgörenlerin işletmede çalışma süreleri ile sahip oldukları örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre gerek örgütsel sinizmin alt boyutları dahilinde gerekse örgütsel



sinizm genelinde katılımcıların işletmede çalışma süreleri ile örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Bilişsel  $p=0,372$  ( $p>0,05$ ), duyuşsal  $p=0,236$  ( $p>0,05$ ) ve davranışsal boyutta  $p=0,128$  ( $p>0,05$ ) düzeylerinde hesaplanırken, örgütsel sinizm düzeyi de ( $p=0,189$ ;  $p>0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. Altınöz, vd. (2011)'de işgörenlerin işletmede çalışma süreleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu belirtilmiştir. Pelit ve Ayana (2016) işgörenlerin işletmede çalışma süreleri ile örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel boyut arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğunu ortaya koymuştur. Çalışma kapsamında ise katılımcıların büyük bir çoğunluğunun işletmelerinde yeni sayılabilecek kadar kısa süredir görev almalarından kaynaklı olarak örgütsel sinizm düzeyleri ile işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı farklılığın oluşumuna neden olmadığı söylenebilir.

**Tablo 35. Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bilişsel	1 yıl veya daha az	127	2,22	0,75	1,067	0,372
	2 – 4 yıl arası	298	2,16	0,82		
	5 – 7 yıl arası	213	2,26	0,62		
	8 – 10 yıl arası	35	2,28	0,58		
	11 yıl ve üzeri	9	2,19	0,52		
Duyuşsal	1 yıl veya daha az	127	2,58	0,96	1,390	0,236
	2 – 4 yıl arası	298	2,40	0,74		
	5 – 7 yıl arası	213	2,48	0,65		
	8 – 10 yıl arası	35	2,52	0,74		
	11 yıl ve üzeri	9	2,35	0,79		
Davranışsal	1 yıl veya daha az	127	2,73	0,91	1,796	0,128
	2 – 4 yıl arası	298	2,51	0,85		
	5 – 7 yıl arası	213	2,61	0,76		
	8 – 10 yıl arası	35	2,47	0,65		
	11 yıl ve üzeri	9	2,52	0,73		
Örgütsel Sinizm (Genel)	1 yıl veya daha az	127	2,49	0,72	1,539	0,189
	2 – 4 yıl arası	298	2,34	0,68		
	5 – 7 yıl arası	213	2,43	0,54		
	8 – 10 yıl arası	35	2,42	0,55		
	11 yıl ve üzeri	9	2,22	0,59		

\*:  $p<0,05$

İşgörenlerin gelir düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı farklılıklarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 36'da sunulmuştur. İşgörenlerin gelir düzeyleri ile sahip oldukları örgütsel sinizm algılarının gerek alt boyutlar kapsamında gerekse geneli itibarıyla anlamlı farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların gelir düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki anlamlı farklılıklar boyutlara göre; bilişsel boyut  $p=0,008$  ( $p<0,05$ ), duyuşsal boyut  $p=0,028$  ( $p<0,05$ ) davranışsal boyut

$p=0,023$  ( $p<0,05$ ) ve genel örgütsel sinizm  $p=0,002$  ( $p<0,05$ ) düzeylerinde hesaplanmıştır. Diğer taraftan Ayduğan (2012) çalışmasında da işgörenlerin gelir düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılığın vurgulandığı da dikkate alınmıştır. Ayduğan (2012) çalışmasında en yüksek örgütsel sinizm algısının 1001-1400 TL aralığında gelir elde eden işgörenler tarafından sergilendiğini belirtmiştir. Diğer taraftan çalışma kapsamında ise, anlamlı farklılığın oluşumdaki faktörün gelir düzeyleri en düşük grup olan 600 TL ve daha az gelire sahip olan katılımcılardan oluştuğu görülmüştür. Boyutların her biri için ve genel bazda da en yüksek ortalamayı bu grup oluşturarak, gelir düzeylerinin örgütsel sinizm açısından ters yönlü bir ilişki sergilediğini göstermişlerdir. Bireylerin iş hayatlarındaki birincil amaç gelir düzeylerini yüksek tutabilmek ve bunu koruyabilmektir. Bu doğrultuda düşük gelire sahip olan işgörenlerin işletmelerine karşı olumsuz duygu ve düşünceler beslemesi olan bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Mirvis ve Kanter (1991)'e göre gelir düzeyi düşük olan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olacağı belirtilmiştir.

**Tablo 36. Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Gelir Düzeyi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bilişsel	600 TL veya daha az	27	2,51	0,56	3,449	<b>0,008*</b>
	601 – 1000 TL arası	25	2,18	0,75		
	1001 – 1400 TL arası	185	2,08	0,72		
	1401 – 1800 TL arası	365	2,26	0,76		
	1801 TL ve üzeri	80	2,12	0,64		
Duyuşsal	600 TL veya daha az	27	2,86	0,78	2,728	<b>0,028*</b>
	601 – 1000 TL arası	25	2,43	0,68		
	1001 – 1400 TL arası	185	2,38	0,88		
	1401 – 1800 TL arası	365	2,49	0,70		
	1801 TL ve üzeri	80	2,40	0,74		
Davranışsal	600 TL veya daha az	27	2,94	0,69	2,855	<b>0,023*</b>
	601 – 1000 TL arası	25	2,47	0,83		
	1001 – 1400 TL arası	185	2,46	0,86		
	1401 – 1800 TL arası	365	2,63	0,82		
	1801 TL ve üzeri	80	2,53	0,81		
Örgütsel Sinizm (Genel)	600 TL veya daha az	27	2,76	0,57	4,221	<b>0,002*</b>
	601 – 1000 TL arası	25	2,36	0,61		
	1001 – 1400 TL arası	185	2,28	0,69		
	1401 – 1800 TL arası	365	2,44	0,61		
	1801 TL ve üzeri	80	2,33	0,62		

\*:  $p<0,05$

Özellikle sektöre ve ya işletmeye yeni katılan işgörenler maruz kaldıkları düşük ücretlendirme sonucunda sektörü veya işletmeyi değiştirmek isteyebilecektir. Bu da hizmet sektörü için hizmet kalitesini düşürücü etken olan personel devir hızını arttıracaktır.

Katılımcıların örgütsel sinizm düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki anlamlı farklılıkların ölçülmesi için gerçekleştirilen t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları sunulmuştur. Bu doğrultuda katılımcıların bazı demografik özellikleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların (cinsiyet, yaş aralığı, çalıştığı departmanı sektörde çalışma süresi ve gelir düzeyi) bulunduğu ortaya konulmuştur. Diğer taraftan ise; medeni durum, eğitim durumu ve işletmede çalışma süresi ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.

İşgörenlerin örgütler için büyük bir ihtiyaç olduğu vurgulanan hizmet sektörü için işgören yönetimi de büyük bir önem arz etmektedir. Bu noktada özellikle yöneticilerin, işgören yönetimi noktasında sergileyecekleri tutum ve davranışlar ön plana çıkmaktadır. Söz konusu bölümde de belirtildiği gibi işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile bazı demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu tekrarlanabilir. Buna bağlı olarak yöneticilerin imkanlar doğrultusunda işgören yönetiminde genel bir tutum sergilemek yerine bireysel tutumlar sergilemesi örgütlerde yaşanacak olası sinik duyguların oluşumu engelleyebilir. Çalışmanın bir sonraki kısmında otel işletmelerinin konumlarına göre işgörenlerin duygusal zeka, duygusal emek ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir.

#### **1.5.8. Katılımcıların Duygusal Zekâ, Duygusal Emek ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İşgörenlerin Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Konumlarına Göre Karşılaştırılması**

Otel işletmeleri sahip oldukları standartlara göre belli sınıflandırmalara ayrılrsa da sundukları hizmetlerin içerikleri ve müşteri potansiyellerine göre de bazı farklılıklar göstermektedirler. Bunun yanı sıra otel işletmelerinin faaliyet gösterdikleri konumlara göre de sınıflandırılmaktadır. Bu noktada sayfiye oteli ve şehir oteli olmak üzere 2 farklı sınıfın olduğu belirtilebilir. Ayrıca yapılan bu sınıflama hizmet sunumuna ve işletme yönetimine de farklı yansımalar gösterebilmektedir. Sayfiye ve şehir otellerinde sunulan hizmet, konaklama amacı gibi faaliyetlerinde birbirinden farklı özellikler taşımaktadırlar (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Bu doğrultuda çalışma içerisinde yer alan duygusal zekâ, duygusal

emek ve örgütsel sinizmin işgörenlerin çalıştıkları otelin konumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği konusunda incelenmesinin fayda sağlayacağı düşünülmüştür. Tablo 37'de katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile çalıştıkları otelin konumu arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı incelemek amacıyla uygulanan t testi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 37. Katılımcıların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Otel İşletmelerinin Konumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Duygusal Değerlendirme	Şehir	401	3,08	1,18	0,694	0,488
	Sayfiye	281	3,02	1,08		
Empatik Duyarlılık	Şehir	401	3,27	0,92	-0,277	0,782
	Sayfiye	281	3,28	0,77		
Pozitif Duygusal Yönetim	Şehir	401	3,27	0,90	-1,397	0,163
	Sayfiye	281	3,36	0,71		
Duyguların Olumlu Kullanımı	Şehir	401	3,31	0,91	-2,316	<b>0,021*</b>
	Sayfiye	281	3,47	0,93		
Duygusal Zekâ (Genel)	Şehir	401	3,23	0,84	-0,881	0,379
	Sayfiye	281	3,28	0,64		

\*:  $p < 0,05$

Çalışma kapsamında örnekleme dâhil edilen işgörenlerin 401'i şehir otellerinde çalışırken 281'i sayfiye otellerinde çalıştığı görülmektedir. İşgörenlerin duygusal zekâ düzeylerinin sadece duyguların olumlu kullanımı boyutunda bağlı oldukları işletmelerin konumu ile anlamlı bir farklılık ( $p=0,021$ ;  $p < 0,05$ ) gösterdiği saptanmıştır. Duyguların olumlu kullanımı alt boyutuna ait ifadelerle verilen yanıtların aritmetik ortalaması incelendiğinde sayfiye otel işletmelerindeki işgörenlerin 3,47 ortalamaya sahip olmasına karşılık şehir otellerinde işgörenlerin ise 3,31'lik aritmetik ortalamaya sahip olduğu dikkat çekmektedir. Bu bağlamda çalışma dahilinde yer alan sayfiye otel işgörenlerinin duyguların olumlu kullanımı alt boyutunda yine çalışma dahilinde yer alan şehir oteli işgörenlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Türkçe literatürde yapılan araştırmalar sonucunda özellikle hizmet sektörü içerisinde turizm işletmeleri ve duygusal zekânın ilişkisini ölçmeye yönelik çalışmaların işletmelerin konumları noktasında eksiklik gösterdiği dikkat çekmiştir. Bu bağlamda çalışmanın bu kısmında otel işletmesi işgörenlerinin, işletmelerinin konumlarına göre işten ayrılma istekleri ve buna bağlı olarak duygusal zekânın olası etkileri yorumlanmıştır. Tuncer (2014)'de otel işletmelerinin sayfiye ve şehir otelleri bazında sınıflandırılması ile işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin sonuçlarını sunmuştur. Bu doğrultuda işgörenlerin çalışma kapsamında duygusal zekâ düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerindeki olası etkisi göz önünde

bulundurulabilir. Özellikle Tuncer (2014) çalışması sonuçlarına göre sayfiye oteli işgörenleri ile şehir oteli işgörenlerinin işten ayrılma eğilimleri için sundukları gerekçelere bakıldığında farklı beklentilerin ön plana çıktığı saptanmıştır. Sayfiye otel işgörenleri çalışma koşulları ağırlaşır ise işten ayrılma eğilimi gösterirken şehir otel işgörenlerinin ise daha iyi iş olanakları sağlandığı takdirde işten ayrılma eğilimi gösterdiğini belirtmiştir. Bu bağlamda çalışmadan elde edilen sonuca göre sayfiye otel işgörenlerinin duygusal zekâ düzeylerinin şehir oteli işgörenlerine göre daha yüksek olması işletmelerine karşı daha fazla sorumluluk duygusunu beraberinde getirdiği ve bu nedenle işletmeden ayrılma niyetini erteleyerek işe olan bağlılık düzeylerini daha yüksek tuttuğu savunulabilir. Başka bir ifade ile sayfiye otel işgörenlerinin göstermiş oldukları duygusal zekâ düzeyleri duygularını olumlu yönde kullanma yeteneğini arttırdığı gibi işe olan bağlılık düzeyini de arttırdığı söylenebilir.

**Tablo 38. Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Otel İşletmelerinin Konumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Yüzeysel Davranış	Şehir	401	3,10	0,90	-2,941	<b>0,003*</b>
	Sayfiye	281	3,28	0,64		
Derin Davranış	Şehir	401	3,13	0,95	-1,428	0,154
	Sayfiye	281	3,23	0,78		
Doğal (Samimi) Davranış	Şehir	401	3,18	0,93	-1,539	0,124
	Sayfiye	281	3,28	0,67		
Duygusal Emek (Genel)	Şehir	401	3,13	0,85	-2,429	<b>0,015*</b>
	Sayfiye	281	3,27	0,57		

\*:  $p < 0,05$

Katılımcıların çalıştıkları otel işletmelerinin konumları ile duygusal emek düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla t test uygulanmıştır. Analizden elde edilen istatistiksel veriler Tablo 38’de ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre işgörenlerin duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranışlarında, otel işletmelerinin konumlarına göre anlamlı bir farklılık ( $p=0,003$ ;  $p < 0,05$ ) tespit edilmiştir. İşgörenlerin yüzeysel davranış alt boyutuna ait ifadeler vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda, çalışma dahilinde bulunan sayfiye otel işletmeleri çalışanlarının yüzeysel davranış boyutundaki aritmetik ortalamasının 3,28 oranı ve yine çalışma kapsamında belirlenen şehir oteli işgörenlerinin aritmetik ortalamasının 3,10 olduğu belirlenmiştir. Diğer alt boyutlar kapsamında ise işgörenlerin otellerinin konumları ile ilgili anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak duygusal emek geneli açısından incelendiğinde,  $p=0,015$  düzeyinde anlamlı

bir farklılık ortaya konulmuştur. Genel itibari ile anlamlı farklılıkların bulunduğu yüzeysel davranış boyutu ile duygusal emek genelinde aynı sonuçların çıktığı önemli bir noktayı vurgulamaktadır. Duygusal emek, işletmelerin daha iyi hizmet sunmak amacı ile işgörenlerinin duygularını ve buna bağlı olarak davranışlarını yönetmek isteği sonucunda oluşan bir yapı olduğu çalışmanın önceki kısımlarında da belirtilmiştir. Bu bağlamda özellikle sayfiye otel işletmesi işgörenlerinin sezonluk olarak görevlendirilmesi, personel seçiminde şehir otellerine göre daha düşük beklenti ile işe alımları da beraberinde getirmektedir. Bu da işgörenlerin hizmet sunumu sırasında olası hata oranlarında bir artışın nedeni olarak görülebilir. Sayfiye otel işletmesi yöneticileri özellikle bu bilinç ile işgörelenlerine duygusal emek uygulamalarında daha yoğun bir baskı oluşturabilmekte ve bu da işgörelenlerin bu baskıyı daha fazla hisstemesine neden olmaktadır. Elde edilen sonuç doğrultusunda da sayfiye otel işletmesi işgörelenlerinin şehir oteli işgörelenlerine göre daha yüksek duygusal emek sergilemelerine yönetim kademesindeki baskının oluşturulabileceği düşünülebilir.

İşgörelenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile otel işletmelerinin konumlarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla t testi analizi gerçekleştirilmiştir ve sonuçları Tablo 39’de sunulmuştur. Örgütsel sinizmin alt boyutları ile katılımcıların bağlı oldukları otel işletmelerinin konumları arasında anlamlı farklılık sadece duyusal boyut  $p=0,012$  ( $p<0,05$ ) kapsamında belirlenebilmiştir. Ayrıca örgütsel sinizm genelinde katılımcıların otel işletmelerinin konumlarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,038$ ;  $p<0,05$ ) gösterdiğide hesaplanmıştır. Buna karşılık olarak bilişsel boyut  $p=0,313$  ( $p>0,05$ ) ve davranışsal boyut  $p=0,162$  ( $p>0,05$ ) düzeylerinde anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Anlamlı farklılıkların bulunduğu duyusal boyut ve genel örgütsel sinizm açısından dikkat edildiğinde çalışma kapsamında belirlenen sayfiye otel işletmeleri işgörelenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin aritmetik ortalamalara olan yansımalarına göre daha yüksek olduğu öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda literatürde yer alan bir çalışmada, Tokgöz ve Yılmaz (2008) sayfiye otel işgörelenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin, şehir oteli işgörelenlerinin örgütsel sinizm düzeylerine göre daha yüksek olduğunu belirtilmiştir. Bu noktada özellikle Tokgöz ve Yılmaz (2008)’ de belirttiği gibi işgörelenlerin otel işletmelerinin konumlarına göre mesvimsel istihdam ve kadrolu

olarak istihdam edilmesinin büyük etkisi söz konusudur. Özellikle çalışma kapsamında da sayfiye otel işletmesi işgörenlerinin daha yüksek oranda örgütsel sinizm düzeyine sahip olmasının önemli sebeplerinden biri de mevsimsel işçi olarak görülmeleri ve işgörenler tarafından da bu düşünceinin benimsenmesidir. Örgütsel sinizmi etkileyen farklı faktörlerin varlığı daha önceki bölümlerde söz edilmiştir.

**Tablo 39. Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Otel İşletmelerinin Konularının Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Bilişsel	Şehir	401	2,18	0,78	-1,009	0,313
	Sayfiye	281	2,24	0,66		
Duyuşsal	Şehir	401	2,40	0,76	-2,529	<b>0,012*</b>
	Sayfiye	281	2,55	0,76		
Davranışsal	Şehir	401	2,54	0,88	-1,400	0,162
	Sayfiye	281	2,63	0,74		
Örgütsel Sinizm (Genel)	Şehir	401	2,35	0,70	-2,078	<b>0,038*</b>
	Sayfiye	281	2,46	0,54		

\*:  $p < 0,05$

Literatürde var olan bu çalışmalardan yola çıkarak sayfiye bölgelerinde faaliyet gösteren otellerde sezonluk işgörenleri tercih etmeleri ve bu kapsamda faaliyet göstermeleri, ayrıca nasıl olsa sezon sonu otel kapatılınca gelecek dönem için yeni işgörenlerin işe alınacağı düşüncesi gibi dar bir bakış açısı sonucunda da personele yeteri önemin verilmemeside bu gibi sorunları destekler nitelik taşıyabilecektir (Pelit ve Öztürk, 2010). Başka bir ifade ile işgörenlerin bağlı oldukları örgütlere olan sinik duygularının farklı bir etkeni de yöneticilerin işgörenlerinde oluşturabildikleri imaj ve bağlılık duygusudur. Örgütsel sinizm farklı faktörle tarafından arttırıldığı gibi engellenebilen bir olgu ve örgütsel bir problem olarak uzun zamanlar işletmecilik alanında varlık göstermektedir. Çalışmanın bir sonraki kısmında işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin ilişkisini/etkisini incelemek amacı ile gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları sunulmuş ve yorumlanmıştır.

### **1.5.9. Katılımcıların Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Algularına Etkisine İlişkin Bulgular**

Katılımcıların anket formunda yer alan ifadelere vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda sahip oldukları duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için bu bölümde regresyon analizi sonuçlarının sunulmasına yer verilmiştir. Bu doğrultuda

katılımcıların; genel duygusal zekâ ve genel duygusal emek ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 40’da sunulmuştur. Tablo 40’daki sonuçlara göre işgörenlerin duygusal zekâ düzeyleri ve duygusal emek düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=9,888; p<0,001). Ek olarak modele ilişkin belirlenen en az bir regresyon katsayısı sıfırdan farklıdır. Buna göre (regresyon katsayısının en az birinin sıfırdan farklı olması) değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 40.Regresyon Analizinin Anlamlılığına İlişkin ANOVA Bulguları**

Model	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	7,894	2	3,947	9,888	0,000*
Hata	267,837	671	0,399		
Toplam	275,730	673			

\*: p<0,001

Tablo 40’da katılımcıların ifadelerine vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda araştırmaya ilişkin oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğu ortaya konulmuştur (p<0,001).Tablo 41’de işgörenlerin duygusal zekâ düzeyleri ve duygusal emek düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 41’deki bulgular doğrultusunda bağımlı değişken (örgütsel sinizm) ile bağımsız değişkenler (duygusal zekâ ve duygusal emek) arasındaki ilişkiye ait çokludoğrusal regresyon modeli aşağıda verilmiştir.

**Tablo 41.Katılımcıların Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	b <sub>i</sub>	S(b <sub>i</sub> )	t	p	ANOVA
Sabit	2,626	0,121	21,748	0,000*	F= 9,888 *p=0,000
Duygusal Zekâ (DZ)	-0,168	0,038	-4,443	0,000*	
Duygusal Emek (DE)	0,100	0,039	2,569	0,000*	

\*: p<0,001; Bağımlı Değişken; Örgütsel Sinizm; b<sub>j</sub>: Beta Katsayı S(b<sub>j</sub>): Standart Hata

$$\text{ÖRGÜTSEL SİNİZM} = 2,626 - 0,168 (\text{DZ}) + 0,100 (\text{DE})$$



Bu doğrultuda örgütsel sinizm ile ilişkilerinin incelendiği her iki değişken (duygusal zekâ ve duygusal emek) arasındaki çoklu regresyon analizi modeli anlamlıdır ( $p < 0,001$ ). İşgörenlerin örgütsel sinizm tutum ve davranışlarına yönelik duygusal zekânın etki düzeyinin “t” değerleri incelendiğinde, düşükde olsa belli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Belirtilen bu etkinin işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile negatif yönde olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile işgörenlerin duygusal zekâ düzeylerindeki artışın örgütsel sinizm düzeylerinde bir azalışa karşılık geldiği görülmektedir ( $b_j = -0,168$ ). Bu doğrultuda **“beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sinizm algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”** (H1) hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenler örgütlerine karşı olumsuz duygu düşünce durumlarında buldukları takdirde ve işletmeye karşı yaşadıkları güven sorunlarında örgütsel sinizme yönelebilirler. Buna karşılık olarak ise işgörenlerin yöneticilerinin tutum ve davranışlarını ve ya örgüt içerisinde yaşadıkları olumsuz durumları kendi benliklerinde yorumlayarak olumlu çıkarımlar yaparak örgütsel sinizm düzeylerini düşürebileceklerini elde edilen sonuç ile ortaya konulmuştur. Duygusal zekâ bireylerin olumsuz durumlara karşı öneli bir çözümleme aracı olarak kullanabildiği ve bunun sonucunda duygu durumlarını olumlu yönde yönetebildikleri bir olgu olarak açıklanabilir. Diğer taraftan literatürde yer alan ve çalışmanın sonucunu destekler nitelikteki çalışmalarda incelenmiştir. Karabulut, vd. (2011) çalışmalarında hemşirelik bölümü öğrencilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile problem çözme becerileri karşılaştırmışlardır. Karabulut, vd. (2011) çalışmalarında katılımcıların duygusal zekâ düzeylerindeki artışın problem çözme becerilerinde de artışı beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Deniz ve Yılmaz (2006) araştırmalarında yine öğrencilerin duygusal zekâ düzeyleri ile stresle başa çıkabilme yeteneklerini karşılaştırmışlardır. Çalışma sonucunda değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu belirtmişlerdir. Aslan ve Özata (2008)’de ise işgörenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırmasına yer vermişlerdir. Araştırmadan elde ettikleri sonucu duygusal zekâ ile tükenmişlik arasından negatif yönlü bir ilişki olarak ortaya koymuşlardır. Sunulan 3 farklı çalışmada da değişkenlerin (problem çözme, stresle başa çıkabilme, tükenmişlik) örgütsel sinizme kaynaklık edebileceği görünen bir gerçekliktir. Özellikle işgörenlerin yaşadıkları stres, problemlerdeki çözümsüzlük ve tükenmişlik

durumları ile duygusal zekâları arasında belirlenmiş olan ilişkilerden yola çıkılarak duygusal zekânın örgütsel sinizm üzerindeki azaltıcı etkisi de daha net bir şekilde ifade edilebilir. Duygusal zekâ bireylerin hayata ilk başladıkları tarihten itibaren varlık göstermesi ve sadece belli bir eğitim ve ya duygu yönetimi ile bunun öneli bir kazanç olarak kullanılabiliyor olması, aslında yaşanacak her türlü soruna karşı önemli bir araç olarak karşımıza çıkabilmektedir. Örgütsel sinizm özenelinde duygusal zekâ ise, özellikle örgütsel sinizmin kaynaklarının çözümlenmesi ve örgütsel sinizm nedenlerinin daha iyi anlaşılabilir olması sağlarken, bireyi sinik davranışlara yöneltmek yerine olumlu düşünceye ve bu bağlamda olumlu tutum ve davranış sergilemeye yöneltecektir. Daha öncede belirtildiği gibi örgütsel sinizme kaynaklık eden sebeplerin incelenmesi bağlamında çalışma kapsamında duygusal emek ve örgütsel sinizm değişkenlerinin birbirleri ile etkileşimlerine yer verilmiştir.

Katılımcıların duygusal emek düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise, pozitif yönlü bir etkinin varlığı söz konusudur ( $b_j=0,100$ ). İşgörenlerin duygusal emek düzeylerinde ki artışın, örgütsel sinizm düzeylerinde de artışı beraberinde getirdiği belirlenmiştir. Buna bağlı olarak, **“beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin duygusal emek düzeylerinin örgütsel sinizm algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”** (H2) hipotezinin de desteklendiği saptanmıştır. İşletmeler için işgörenler her ne kadar birer personel de olsa önemli olan nokta personellerinde her şeyden önce birey olduklarıdır. Özellikle hizmet sektörü gibi işgörenlerin hizmet kalitesindeki doğrudan etkisi olduğu anlarda bunun önemi daha iyi hissedilmektedir. İşgörenlerin duygu durumlarının hizmet kalitesine etkisi olumlu yönde olabildiği gibi olumsuz yönde de varlık gösterebilir. Bu bağlamda büyük sorumluluğa sahip olan yöneticilerin, işgören yönetimindeki hassas dengeyi iyi kurabilmesi ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin hizmet kalitesini arttırmak amacıyla işgörenlerinin tutum ve davranışlarını kontrol etme isteği kısa vadede kazanç sağlar gibi görünsede uzun dönemlerde olumsuz sonuçların kaynağını oluşturabilmektedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda duygusal emeğin örgütsel sinizm üzerindeki destekleyici etkisi de daha net bir şekilde ortaya konmuştur. Ayrıca literatürde yer alan diğer çalışmalarında incelenmesi yolu ile işgörenlerin duygusal emek düzeylerinin örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki etkisinin açıklanması mümkündür. Gök (2015) araştırmasında ilaç sektöründe görev yapan

işgörenlerin duygusal emek düzeylerinin işe bağlılık düzeylerine etkisini ortaya koymuştur. Çalışma kapsamından Gök (2015) özellikle yüzeysel davranış boyutunun işe bağlılık üzerinde negatif yönlü bir etki gösterdiğini belirtmiştir. Ayrıca Köse, vd. (2011) çalışmasında da işgörenlerin duygusal emek davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki ortaya koymuşlardır. Çalışma sonucunda da Köse, vd. (2011) özellikle yine yüzeysel davranışın işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini arttırıcı bir rol aldığını belirtmişlerdir. Elde ettiğimiz sonuçlar doğrultusunda da işgörenlerin daha iyi hizmet vermesi amacı ile işletmelerin belli kuralları sıkı olarak yönetmek istemesi belirtilen 2 farklı çalışmada da olduğu gibi, özellikle yüzeysel davranış boyutu kapsamında olumsuz etkilere kaynaklık edebilmektedir. Örgütsel sinizm işgörenlerin örgütlerine karşı besledikleri olumsuz duyguların farklı boyutlarla donanım kazanmış hali olduğu söylenebilir. İşletmelerin hizmet kalitesini arttırmak amacıyla işgörenlerinin duygularını yönetmek istemesi işgörenlerin iç dünyasında farklı yorumların oluşumunu ve buna bağlı örgüte karşı olumsuz düşüncelerin yapılanmasına neden olabilir. İşgörenlerin kendilerine ait olan duygularını artık daha önemsiz bulduğunu düşünmesi daha sonrasında hissizleşmeye yönelmesi, bağlı oldukları örgüte karşı samimi davranışlar sergilemesini engellemektedir. Buna bağlı olarak işgörenlerin duygularındaki kayıplar işletmelerine karşı olumsuz tutum ve davranışları benimsemesine yol açabilmektedir. Belirtilen iki çalışmada da bu açıkça ortaya konulmuştur.

Örgütsel sinizm işletmeler önemli bir sorun olarak sık sık karşılaşılmaktadır. Özellikle hizmet sektörü içerisinde yaşanan örgütsel sinizm önemli kayıplara neden olabilmektedir. Çalışmadan da elde edilen veriler referans gösterilerek, duygusal zekânın örgütsel sinizmin azaltılmasında kullanılabileceği belirlenmiştir. Ayrıca yoğun duygusal emek uygulamalarının örgütsel sinizme kaynaklık edebildiği değerlendirilen analizlerle ortaya konulmuştur. Bu noktada çalışmanın son bölümü olan sonuç ve öneriler başlığı altında çalışmanın genel değerlendirilmesi sunulmuş ve elde edilen sonuçlara bağlı olarak örgütsel sinizm sorununa karşı öneriler geliştirilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda farklı sektörlerinteknolojik gelişimler ile sağlanan pazarlama teknikleri ve ürün sunumları işletmeleri rakiplerine karşı daha güçlü hale getirdiği gözle görülür şekilde artmıştır. Mal üreten işletmelerin, ürettikleri ürünlerde teknolojik yenilikleri kullanarak, ürün sağlamlığı, kullanım kolaylığı, satış sonrası takibi vb. çalışmalar ile rakiplerine karşı üstünlük sağlamayı hedeflemesi beklenen bir sonuçtur. Hizmet sektörü açısından düşünüldüğünde yapının karmaşıklığı rekabet gücü açısından elde edilecek olumlu ayrıtılarıda karmaşık hale getirmektedir. Mal üreten sektörlerde makinalaşmanın hizmet sektörüne göre daha yüksek oranda olması üretimde standartların yakalanması açısından kolaylık sağlarken hizmet sektöründe standart hizmet sunumu sağlamak bir o kadar zorluk göstermektedir. Belirtilen bu zorluk her ne kadar varlık göstersedede günümüz işletmelerinde en iyi hizmetin verilmesi hedeflenmekte ve rekabeti en önemli gücünü hizmet kalitesiyle kazanmaya çalışmaktadır. Hizmet sektöründe standart hizmet sunumunun bu derecede zor olmasının başlıca sebebi de makinalaşma yerine insan gücünün diğer bir ifade ile emek yoğun bir yapının varlığıdır. İnsan faktörü dikkate alınarak gerçekleştirilen bir çalışma programı ve yönetim anlayışı doğal bir sonuç olarak olumlu etkileri beraberinde getirecektir. Hizmet sektörünün emek yoğun yapısı diğer bir anlamıyla ile işgören duygularının da iş hayatına yansıma durumu olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda işgörenlerduygularını hizmeti sunumu sürecindeki iletişimlerine ve ekip arkadaşları (yöneticiler ve işgörenler) ile ilişkilerine aktarmaktadırlar. Böylece hizmet sektöründe önemli rekabet gücü olan hizmet kalitesi ile işgören duygu durumları doğrudan bağlantı halini almaktadır.

Gerçekleştirilen çalışma sonucunda da işgörenlerin farklı duygu durumları ile örgüt içerisinde yanan sorunlarda etki gösterdiği ortaya konulmuştur. Örgütsel sinizmin örgütler için olumsuz etkileri göz önüne alındığında işletme yöneticilerinin sergileyecekleri tutum ve yönetim stratejileri bu sorunun çözümü noktasında önemli rol üstlenecektir. Özellikle işgörenlerin farklı birer birey olduğu yöneticiler tarafından fark edilerek imkanlar çerçevesinde kişiye göre bireysel özellikler değerlendirilerek yönetim anlayışı bunun için iyi bir adım olacaktır. Bu noktada çalışmada işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin farklı demografik özelliklere

göre farklılık göstermesi ipucu niteliği taşımaktadır. Araştırmada yer alan katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel sinizm düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen t testi sonuçlarına göre, işgörenlerin cinsiyet, yaş aralığı, çalıştığı departman, sektörde çalışma süresi ve gelir düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu belirlenmiştir. Değerlendirilen bu anlamlı farklılıklar yorumları ile birlikte çalışmanın daha önceki kısımlarında sunulmuştur.

Örgütsel sinizmine kaynaklık eden farklı nedenlerin olabileceği düşünüldüğünde ve bu sorunun daha çok duyguların etkisiyle yaşandığı da göz önüne alındığında duygusal emeğin örgütsel sinizme kaynaklık edebileceği düşünülmüştür. Bu çerçevede öncelikle işgörenlerin duygusal emek düzeylerinin katılımcıların demografik özelliklerine anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Katılımcıların duygusal emek düzeyleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu demografik özellikler; cinsiyet, yaş aralığı, eğitim durumu, işletmede çalışma süresi, gelir düzeyi olarak sıralanmıştır. Bu bağlamda örgütlerin hizmet kalitesini arttırmak amacıyla duygusal emek uygulamalarının aslında farklı demografik özelliklere göre farklı algılamaya yöneltebileceği ortaya konulmuştur. Özellikle daha önce de belirtildiği gibi duygusal emek uygulamalarındaki hassas dengenin sağlanması bu noktada devreye girmektedir. Aksi takdirde duygusal emeğin örgütsel sinizm vb. sorunların oluşumunda kaynaklık edebileceği belirtilebilir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda da duygusal emek ile örgütsel sinizmin pozitif yönlü bir etkinin varlığı ortaya konulmuştur. Katılımcıların duygusal emek düzeylerindeki artışın örgütsel sinizm düzeylerinde artışa etki ettiği belirlenmiştir.

Örgütsel sinizme kaynaklık edebilecek bir faktör olan duygusal emeğin varlığı tamamen duygu kavramının örgütsel sinizm ile benzer merkezde yer almasıyla düşünülmüştür. Aynı düşünce sistemi ile duyguların yönetimi ile örgütsel sinizmin oluşumunu azaltmanın mümkün olacağı veya oluşan problemin çözümünün daha kolay sağlanabileceği düşünülerek duygusal zekânın kullanımı fikri sunulmuştur. Bubağlamda öncelikle katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. Bu belirlemenin sebebi ise duygusal zekanın geliştirilebilir yapısı üzerinde demografik

etkenlerin etkisidir. Gerçekleştirilen t testi analizleri ile katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile demografik özellikleri arasında; cinsiyet, yaş aralığı, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve gelir düzeyi anlamlı farklılığın bulunduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan duygusal zekânın örgütsel sinizm üzerindeki etkisini test etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi ile duygusal zekânın artışına bağlı olarak örgütsel sinizmin düşüşü belirlenmiştir.

Bu çalışma aracılığıyla son yıllarda sık olarak üzerine çalışmalar yürütülen örgütsel sinizmede duygusal zekâ ve duygusal emeğin etki düzeylerinin belirlenmiştir. İşgörenlerin otel işletmeleri için önemi tartışılmaz bir gerçekliktir. Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere turizm sektörü makinalaşmanın neredeyse en düşün düzeylerde olduğu sektördür. Buna karşılık olarak emek yoğun yapının üstünlük elde etmesi işgören önemini farklı açılardan arttırmaktadır. Bu bağlamda personel yönetimi düzeyinde özellikle yöneticilerin işgören psikolojisini ve işgörenlerinin duygularını anlamak gibi önemli bir görevi de vardır. Son zamanlarda işletmeler çağın gelişimi takip ederek işgören duygusunu anlamaya yönelik insan kaynakları departmanlarının kurmaya yönelmişlerdir. Bu sayede hem işgörenlerin bireysel veya ekip sorunlarını çözmeyi hedeflemiş hem de işgörenlerin daha verimli ve kaliteli hizmet sunmaları için ihtiyaç doğrultusunda eğitim programları oluşturmayı hedeflemişlerdir. Buna karşılık olarak insan kaynakları departmanının işletmelerde varlığı dikkat çekse de bazı durumlar için olay anında krizin yönetimi ve olumlu sonuçlandırılması söz konusu olduğunda durum için sadece insan kaynakları departmanının beklenememesi de bir gerçektir. Buna benzer durumlarda özellikle departman yöneticilerinin uygulayacağı kararlar ön plana çıkmaktadır, verilen kararlar taraflar arasında uzlaşmayı sağlarken zararı en aza indirmelidir.

Örgütsel sinizm özellikle son yıllarda işletmecilik anlamında sıkça karşılaşılan bir sorun haline almıştır (Pelit ve Pelit, 2014). Bunun en önemli sebebi işgörenlerin hizmet sunumu sırasında tutum ve tavırları üzerindeki sinik duyguların varlığıdır. Örgütsel sinizm kaynağına bakıldığında duyguların varlığı dikkat çekerken Dean (1998)'e göre örgütün dürüstlüğünden ve bütünlüğünden yoksun olma düşüncesinin bireyler üzerinde olumsuz inanç ve duygu durumları yaratmasıdır. Dean (1998) tarafından sunulan bu sav, bireysel duyguların örgütsel sinizm içerisindeki rolünü açığa çıkartmaktadır. Bir diğer ifade ile bize sunduğu ipucu

bireysel duyguların örgütsel sinizm içerisinde etki oranıdır. Örgütsel sinizm içerisinde bireysel duyguların varlığı bu kadar net olarak görülürken buna karşılık yine kişilerin kendi duygularını yönetmesi ile örgütsel sinizm düzeyinin düşürülebileceği ihtimali de netlik kazanmaktadır. Bu bağlamda duygusal zekâ, Mayer ve Salovey (1990) bireyin kendi ve başkalarının duyguları kontrol edebilme yeteneği, başkalarının duygularını anlama ve bu bağlamda davranışlarını yönetebilmek olarak tanımlanmıştır. Mayer, Salovey ve Caruso (2000) duygusal zekânın en önemli noktasının problem çözme olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bu bağlamda duygusal zekânın özellikle bireyin başkalarının ve kendi duygularının farkına varabilmesi buna bağlı olarak duygularını olumlu yönde kullanabilmesi yeteneği örgütsel sinizmi negatif yönde etkileyebilecektir. Gerçekleştirilen çalışma sonucunda da işgörenlerin duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sinizm düzeylerine negatif yönde bir etki durumunda olduğu ortaya konulmuştur. Duygusal zekânın farklı eğitim programları ile geliştirilebilir olması da bu bağlamda örgüt içerisinde varlık gösteren sinik duygulara karşı duygusal zekânın kullanımı desteklemektedir. Duyguların olumlu yönde kullanımı örgütsel sinizmi azaltıcı bir etken olarak kullanılabilir olmasına karşılık çalışmanın bir diğer bölümünü oluşturan duygusal emek de örgütsel sinizmi tetikler bir tutum sergilemektedir.

Örgütsel sinizmin nedenleri arasında işgörenin örgüte karşı inanç ve güven duygusunu yitirmesinin yanı sıra kendini yetersiz görme ya da yöneticileri tarafından sadece işin parçası olarak görülme duygusunu hissetmek de örgütsel sinizme yöneltebilmektedir. Duygusal emek konusu üzerine yapılmış olan farklı çalışmaların işgörenler üzerindeki farklı olumsuz etkilerini ortaya koymaktadır. Köse, vd. (2011) çalışmasında işgörenlerin duygusal emek düzeylerindeki artışın işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinde de artışa neden olduğu sunmuşlardır. Basım, vd. (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da katılımcıların duygusal tükenmişlik durumlarında duygusal emeğin rolünün olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Gök (2015)'de işgörenlerin duygusal emek düzeylerinde özellikle yüzeysel davranışın işe bağlılık noktasında negatif etki yarattığını belirtmiştir. Duygusal emeğin farklı noktalarda işgörenler üzerindeki negatif etkileri göz önüne alındığında bu olumsuzlukların toplamının örgütsel sinizme de temel oluşturabileceği öngörülebilir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen

bulgulara göre duygusal zekâ ile örgütsel sinizm arasında negaif yönlü bir etkisinin varlığı dikkat çekerken duygusal emek ile örgütsel sinizm arasında ise pozitif yönlü bir etkinin varlığı öne çıkmaktadır.

Bu doğrultuda literatürdeki çalışmalarında referans alınarak özellikle işletme yöneticilerine örgütsel sinizme karşı daha etkili bir yönetim sergileyebilmesini desteklemek amacıyla geliştirilen önerilere aşağıda yer verilmiştir;

- Çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda örgütsel sinizme karşı duygusal zekânın rolü göz önünde bulundurulduğunda, duygusal zekânın geliştirilebilir olması önemli bir kazançtır. İşgörenlere sunulan eğitim programlarında duygusal zekâ ve empati gücünü artırılmasına yönelik eğitimlerin yöneticiler tarafından daha fazla desteklenmesi gelişen duygusal zekâ ile azalan örgütsel sinizm ortamını yaratacaktır. Bunun dışında işgörenlerdeki empati gücündeki artış ekip çalışmasını destekleyerek hizmet kalitesini de olumlu yönde etkileyecektir.

- Daha önce de belirtildiği üzere duygusal emek üzerine yapılan çalışmaların sonuçlarında özellikle yüzeysel davranış boyutunun işgörenler üzerinde negatif etkiler yarattığı dikkat çekmektedir. Bu kapsamda işletmelerin duyguları standartlaştırma çabasıdan çok duyguları benimsetmeye çabalamaya dikkat ederek hem istenilen duyguların yansıtılması sağlanabilir hemde işgören için bu bir yük olmak yerine benimsenmiş davranış olabilir. Ayrıca duygusal emek kapsamında işletmenin beklentisi haline gelen tutum ve davranışlar işgörenlere dikte edilmek yerine gerekçeleriyle birlikte açıklanarak eğitim verilmesi duygusal emeği daha yumuşak bir kalıba getirebilir. Bu bağlamda duygusal emek kaynaklı örgütsel sinizm davranışı azaltılabilir.

- Birçok sektörde fiziksel emek daha çok öneme sahipken hizmet sektörü için hizmetin üretimi ile tüketimi eş zamanlı olmasından kaynaklı olarak duygusal emek ön plana çıkmaktadır. İşgörenlerin hizmeti sunarken sergilediği tutum ve davranışlar hizmet kalitesine doğrudan etki edebilmektedir. Bu da işgörenlerin duygularını kontrol etmesine ve ya işletmeler tarafından işgören duygularının yönetilmesine neden olmaktadır. Buna karşılık olarak örgütlerin işgören duygularını kontrol etme çabaları beklenmedik sonuçlara neden olabilmektedir. Özellikle çalışma kapsamında duygusal emeğin örgütsel sinizme etki ettiği de göz önünde bulundurularak duygusal emek uygulamalarının hassasiyeti dikkat çekmektedir. Buna bağlı olarak



yöneticilerin duygusal emek beklentilerinde daha dikkatli davranarak o hassas dengeyi kurmaları önem kazanmaktadır.

- Çalışmadan elde edilen sonuçlardan biri de işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin gelir düzeyleri ile anlamlı farklılık göstermesidir. Özellikle işgörenlerin aldıkları ücretlerde düşük düzeylerin örgütsel sinizm düzeyinde arttırıcı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bu doğrultuda hem işgörenlerin motivasyonu hem de sinik duyguların azaltılması amacıyla belli dönemlerde uygulanacak ödüllendirme sistemleri işletmeler için kazanç haline gelebilir.

- İşletmeler içerisinde haksız terfilerin ve ödüllendirmelerin engellenmesi ve bu ödüllendirmelerin hakkaniyet gözeterek gerçekleştirilmesi örgütsel sinizm oluşumu noktasında önemli bir yere sahip olduğu dikkat çeken başka bir noktadır.

- Çalışma kapsamında elde edilen diğer bir sonuç da katılımcıların eğitim durumları ile duygusal emek düzeylerinde arasındaki anlamlı farklılıktır. Özellikle eğitim durumunda artışın duygusal emek düzeyinde düşüşle paralellik gösterdiği ön plana çıkmaktadır. Bunun sebebi olarak daha önce de belirtildiği gibi eğitim bireyler için iş bilincinin oturmasında olumlu etki yaratarak gerekli tutum ve davranışları bilinçli olarak sergileyeme yöneltebilir. Bu da eğitim durumları yüksek olan işgören seçimi ile duygusal emek düzeyin düşürülebileceğini ve bu bağlamda örgütsel sinizm düzeyinde azalışın görüleceği öğörebilir.

- Diğer taraftan işletmelerin konumları ile işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu noktalar dikkat çekmektedir. Özellikle sayfiye otel işgörenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin şehir oteli işgörenlerine göre daha yüksek olması, sayfiye otel yöneticilerinin işgörenlerini daha çok sezonluk olarak düşünmesi ve ya işgörenlerin işlerini sezonluk olarak düşünerek tam anlamıyla işe bağlılığın yaratılamamasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda sayfiye otel yöneticilerinin şehir otel yöneticilerine göre işgören yönetimi boyutunda zorluk derecesi daha fazla olacaktır. Buna karşılık olarak sayfiye otel yöneticilerinin işgörenleri ile ikili ilişkilerini daha yoğun kullanarak hem işgörenine verilen değeri hissettirmesi hem de işgörenin örgüte olan aidiyetliğini arttırması sağlanabilir.

- İşletmelerde örgütsel bağlılığın desteklenmesi ve örgüt içi sağlıklı bir yapının özellikle yöneticiler desteği ile sağlanması örgütsel sinizmin işgörenler tarafından

benimsenmesini azaltacak ve ekip çalışmasını destekleyerek hizmet kalitesini arttıracaktır.

- Örgütler, gerek yöneticiler kapsamında gerekse insan kaynakları özelinde işgörenleri örgütler için önemli olduklarını hissettirmelidirler. Bu sayede işgörenlerin işe olan bağlılık düzeyleri arttırılabilir ve işgörenlerin örgüt ile duygusal bir bağ kurması desteklenerek işgörenlerin örgütsel sinizm tutum ve davranışları azaltılabilir.

- Çalışma sürecinde literatürde yapılan incelemere dayanarak özellikle duygusal emek kapsamında Türkçe literatürde çalışmaların sayıca az olması dikkat çekmektedir. Bu bağlamda akademik çalışmalarda duygusal emek hakkında farklı değişkenlerle (örgütsel bağlılık, duygusal tükenme, işten ayrılma niyeti vb.) etkileşimin ölçülmesi yapılacak farklı çalışmalar için kaynaklı oluşturabileceği gibi örgütler için daha geniş kapsamlı önerileri de geliştirecektir.

- Çalışmadan elde edilen bir sonuçta işgörenlerin gelir düzeylerinin düşük olmasının örgütsel sinizm düzeylerinin artışı desteklemesidir. Bu bağlamda işgörenlerin ücret düzenlemelerinde daha ayrıntılı hesaplamalar ile yapılabilecek maddi teşvikleri örgütsel sinizm düzeylerini düşürebileceği açıktır.

Çalışma genelinde vurgulandığı üzere örgütsel sinizm örgütler için gerek hizmet kalitesine olan olumsuz etkileri ile gerekse örgütün işleyişinde yarattığı olumsuz etkilerle genel bir problem halindedir. Örgütsel sinizmin en aza indirgenmesi yöneticiler için önemli sorumluluklardan biri haline gelmiştir. Çalışma kapsamında örgütsel sinizme kaynaklık edebilecek sorunların algılanarak sorun çözümünün daha iyi bir metod olacağı düşünülerek duygusal emeğin örgütsel sinizm üzerindeki olumsuz yöndeki etkisi ortaya konulmuş ve buna karşılık olarak duygusal zekânın kullanımı ile örgütsel sinizmin azaltılması hipotezi ortaya konulmuş ve desteklenmiştir. Örgütsel sinizmden kaynaklı sorunların günümüz işletmelerde farklı şekillerde (örgütsel vatandaşlık, iş doyumu, işe devir hızı, örgütsel bağlılık, vb.) yansımalarına da dikkat edildiğinde olgunun örgütler için önemi daha da artmaktadır. Buna karşılık olarak konu üzerinde yapılacak akademik çalışmalar ile paralel olarak örgüt yöneticilerinin oluşturacağı çaba ile örgütsel sinizm sorununa yönelik daha geniş çözümlerin üretilmeside olası bir sonuçtur.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences Genetic, *Social and General Psychology Monographs*, 3(126), 269-292.
- Akbıyık, İ. (2013). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Bireysel ve Kurumsal Mücadele İçin Öneriler. *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(2), 33–38.
- Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması*, (Yayınlanmamış YL Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Kervancı, F. (2010). Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi; Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Aydın, 379-397.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011).Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21),286–315.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (7. Baskı) Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Andersson, L. M. & Bateman T. S. (1996). Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects, *Journal of Organizational Behavior*, 18(22), 449-469.
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, *Academy of Management Review*, 18(21), 88–115.
- Aslan, Ş. (2008). Duygusal Zekâ, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte'nin Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(13), 179–200.
- Aslan, Ş. ve Akarçay, D. (2013). Psikolojik Şiddetin Genel ve Örgütsel Sinizme Etkileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,2(41), 25–44.

- Aydın, İ., Yılmaz, K., Memduhoğlu, H. B., Oğuz, E. ve Güngör, S. (2008). Academic and Non-Academic Staff's Psychological Contact in Turkey, *Higher Education Quarterly*, 3(12), 252-272.
- Aydın, Ş.ve Özkul, E. (2007). İşyerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4- 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2), 169-186.
- Ayduğan, N. (2012). *Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Balıkçioğlu, S. (2013). *Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları ile Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Bar-On, R. (2005). The Impact of Emotional Intelligence on Subjective Well-Being. *Perspectives in Education*, 23(2), 41-61.
- Beğenirbaş, M. ve Basım, N.H. (2013). Duygusal Emekte Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Araştırma, *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(10), 45-57.
- Beğenirbaş, M., Turgut, E. (2014). İş Yaşamında Çalışanların duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 223-246.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, (Dissertation of Doctor of Philosophy), University of Cincinnati, Ohio.
- Brandes, P. & Das, D.(2006). *Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications*, Employee Health, Coping and

- Methodologies (Edt. PamelaL. Perrewe, Daniel C. Ganster), JAI Press, New York, 233-266.
- Brotheridge, C.M. & Grandey, A.A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspective of “People Work”, *Journal of Vocational Behavior*, 60(17), 17–39.
- Bulan, H.F., Rebecca, J.E. & Amy, S.W. (1997). Doing for Others on The Job: The Affective Requirements of Service Work, Gender and Emotional Well – Being, *Social Problems*, 44 (2), 235–256.
- Büyükbayram, A. ve Gürkan, A. (2014). Hemşirelerin İş Doyumunda Duygusal Zekânın Rolü, *Psikiyatri Hemşirelik Dergisi*, 5(1), 41–48.
- Caruso, D.R. & Salovey, P. (2004). The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use The Four Key Emotional Skills of Leadership. *Jossey-Bass A Wiley Imprint*, San Francisco, CA.
- Chan, Z.C. (2004). Uncertainty in Nursing Practices, *Journal of Clinical Nursing*, 13(22), 1020–1021.
- Chau, S.L., Dahling, J.J., Levy, P.E. & Diefendorff, J.M. (2009). A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover, *Journal of Organizational Behavior*, 30(32), 1151–1163.
- Chu, K. H-L. & Murrmann, S.K. (2006). *Development and Validation of The Hospitality Emotional Labor Scale*. *Tourism Managemen*, 27(6), 1181–1191.
- Cooper, M.D. (1997). *Improving Safety Culture: A Practical Guide*, J. Wiley Chichester.
- Cooper, M.D. (2000). Towars a Model of Safety Culture, *Safety Science*, 36(21), 111–136.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlamamış YL Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu – Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 23–48.
- Çalışkan, C. S. ve Erim, A. (2010). Pozitif örgütsel Davranış Değişiklikleri (POD) ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD'nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, Adana, 658-670.
- Çarıkcı, İ., Kanten, S. ve Kanten, P. (2010). Kişilik Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 41–65.
- Çatalbaş, N. (2005). *Uluslararası Hizmetler Ticaretinin Serbestleştirilmesi ve Gelişme Yolundaki Ülkelere Etkileri (Türkiye Uygulaması)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü, *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11–20.
- Çetinkaya, F. F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Çetinkaya, Ö. ve Alparslan, A. M. (2011). Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 363–377.
- Çiçek, R. ve Doğan, C.İ. (2009). Müşteri Memnuniyetinin Arttırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Niğde İli Örneği, *Afyon*

- Kocatepe Üniversitesi İktisaid ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 199–217.
- Çoruk, A. (2014). Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 79–93.
- Dean J., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism, *Academy Of management Review*, 23(2), 341-352.
- Delken, M. (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers, *University Of Maastricht Faculty Of Economics And Business Administration Department Of Organization And Strategy*, 11(14), 78-97.
- Demir, M. ve Demir, Ş.Ş. (2014). Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Mesleki Staj ve Stajyerleri Değerlendirmesi, *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*,6(7), 18–33.
- Demir, M. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde işgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2(11), 199–211.
- Deniz, E.M. ve Yılmaz, E. (2005). Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekâ ve Stresle Başa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Türk Psikolojik Dayanışma ve Rehberlik Dergisi*,3(25), 17–26.
- Desivilya, H.S. & Yagil, D. (2005). The Role of Emotions in Conflict Management: The Case of Work Teams, *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 55–69.
- Diefendorff, J.M. & Gosserand, R.H. (2003). Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945–953.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1(14), 209–229.

- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri memnuniyetinin Sağlanması, *Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 14(8), 60–87.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(16), 231–252.
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, (34. Baskı) Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Drucker, P. F., (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
- Duran, E. ve Gümüş, M. (2013). Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 233–251.
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*, (Master of Arts), York University, Toronto.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Efil, İ. (1994). *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Efilti, S., Gönen, Ö. Y. ve Öztürk, Ü. F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi'nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması, 7. *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Beşikdüzü Meslek Yüksek Okulu, Trabzon, 279-290.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği)*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Er, N. (2006). Duygu Durum Sıfat Çiftleri Listesi, *İstanbul Çalışmaları*, 12(26), 21-43.



- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algularının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı Ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildirileri*, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F., 514-524.
- Erickson, R.J. & Christian, R. (2001). Emotional Labor, Burnout and Inauthenticity: Does Gender Matter?, *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146–163.
- Erikson, K. (1985). On Work and Alienation, *American Sociological Review*, 51(1), 1-8.
- Eroğlu, Ş.G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik Üzerinde Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(17), 147–160.
- Glomb, T.M. & Tews, M.J. (2004). Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development, *Journal of Vocational Behavior*, 64(14), 1–23.
- Goleman, D. (1995). *Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*(21. Baskı).(B.S. Yüksel, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2000). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan daha önemlidir?*(31. Baskı).(B. S. Yüksel, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Grandey, A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(5), 95–110.
- Gül, H. ve Ağrıöz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki ilişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Güney, S. (2007). *Sosyal Psikolojisi*, Ankara: Nobel Yayınevi.

- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174–190.
- Güzel, B. ve Ayazlar, G. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması. *Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(23), 133–142.
- Hasanoğlu, M. (2002), Örgüt Kültürü, *İnsan ve İş Dergisi*, 16(2), 49-52.
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği), *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*,7(3), 1475-1497.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley, C.A.
- İnci, S. (2014). *Aday Öğretmenlerin Duygusal Zekâ İle Yaşam Dpyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- İşmen Gazioğlu, A.E. (2004). Duygusal Zekâ ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 55–75.
- İşmen, E. (2001). Duygusal Zekâ ve Problem Çözme. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(13), 111–124.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences Of Cynicism In Organization: An Examination of The Potentital Positive And Nagative Effects On School System*, (Dissertation Of Doctor Of Philosophy), The Florida State University. Florida.
- Johnson, J. L. & O'Leary Kelly, A. M. (2003). The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal, *Journal Of Organizational Behavior*, 7(24), 627-647.

- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlaması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi Kitabı*, Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F., Eskişehir.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(12), 83-97.
- Kanter, L.D. & Mirvis, H.P. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*, Jossey – Bass Publisher, San Francisco.
- Karabulut Yılmaz, E., Yılmaz, S. ve Yurttaş, A. (2011). Öğrencilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki, *Psikiyatri Hemşirelik Dergisi*, 2(2), 75-79.
- Kavak, B. ve Vatansever, N. (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankarada'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(7), 120-140.
- Kaya, H. ve Abdioğlu, H. (2010). Çalışanların Örgütten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma, *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (4), 129-165.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç.K. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109–130.
- Keleş, Y. (2014). *Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kervancı, F. (2008). *Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilik Düzeylerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitim Programının Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kıffin-Petersen, S.A., Jordan, C.L. & Soutar, G.N. (2011), The Big Five, Emotional Exhaustion and Citizenship Behaviors in Service Settings: The Mediating Role Of Emotional Labor, *Personality And Individual Differences*, 50(1), 43-48.

- Kılıç, B. ve Eleren, A. (2009). Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(3),26–41.
- Kılıç, R. (2015). İşgörenlerin Duygusal Zekâlı ile Örgütsel Sinizm Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2(13), 59–73.
- Koçak, R. (2005). Duygusal İfade Eğitim Programının Üniversite Öğrencilerinin Aleksitimi ve Yalnızlık Düzeylerinin Etkisi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(23), 29–45.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Korkman, H. ve Deniz, M.E. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Demografik Değişkenlerinin Yükleme Karmaşıklığı, Duygusal Zekâ ve Akıcı Zekâ Çerçevesinde İncelenmesi, *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 2(2), 14–28.
- Korunka, C., Hoonakker, P. & Carayon, P. (2008). Quality of Working Life and Turnover Intention in Information Technology Work, *Human Factor and Ergonomics in Manufacturing*, 18(4), 409-423.
- Köksal, A. ve İşmen Gazioğlu, A.E. (2007). Ergenlerde Duygusal Zekâ İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki, *Hasana Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(7), 133–146.
- Köse, S. ve Oral, L. (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*, 2(16), 463–492.
- Krulm, S.M. & Geddes, D. (2000). Exploring The Dimensins of Emotional Labor: The Heart of Hoschshild’s Work, *Management Communication Quarterly*, 14(17), 8–49.
- M. Güngör, (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları, *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 167–183.

- Mann, S. (1999). Emotion at Work: To What Extent Are We Expressing, Suppressing, or Faking it?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 347–369.
- Marshall, C.(2001). Make The Most of Your Emotional intelligence, *Chemical Engineering Progress, ProQuest Science Journals*, 97(2), 227-248.
- Martinez – Indigo, D., Totterdell, P., Alcover, M.C. & Holman, D. (2007). Emotional Labour and Emotional Exhaustion: Interpersonal and Intrapersonal Mechanisms, *Work Stress*, 21 (1), 30–47.
- Mastracci, S.H., Newman, M.A. & Guy, M.E. (2006). Appraising Emotional Work: Determining Whether Emotional Labor is Valued in Government Jobs, *American Review of Public Administration*, 36(2), 123–138.
- Mayer, D.J. & Salovey, P. (1990). Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence. *Journal of Personality Assessment*, (14)54, 772–781.
- Mayer, D.J. & Salovey, P. (1997). “ *What is Emotional Intelligence?*” in Peter Salovey, Daniel Sluyter (Eds.). *Emotional Development and Emotional Intelligence*, USA: Basic Books.
- Mayer, D.J.,Caruso, R.D. & Salovey, P. (2000). “Selecting a Measure of Emotional Intelligence” in. Reuven Bar – On, James D.A. Parker (Eds). *Handbook of Emotional Intelligence*, 320 – 342.
- Mesci, M. (2014). The Effect of Organizational Cynicism Toward Turn Over: A Case Study in Antalya, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* 2(1),183-210.
- Met, Ö. ve Sarıoğlan, M. (2010). Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 201-213.
- Midilli, Ö. (2011). *Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.

- Miller, K.I., Considine, J. & Garner, J. (2007). Let Me Tell You About My Job: Exploring The Terrain of Emotion in the Workplace, *Management Communication Quarterly*, 20(3), 231–260.
- Moberg, P.J. (2001). Linking Conflict Strategy to The Five – Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations, *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47–68.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When Employee Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops, *Academy of Management Review*, 11(22), 226-256.
- Morris, C.G. (2002). *Psikolojiyi Anlamak: Psikolojiye Giriş* (H. B. Ayvaşıl, M. Sayıl, Çev.). Ankara: Türk Psikologları Derneği.
- Morris, j.A. & Feldman, D.C. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010.
- Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational Cynicism On The Nature, Antecedents, And Consequences Of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*, Maastricht University, Maastrich.
- Nikolaou, I. & Tsaousis, I. (2002). Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring Its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment, *The International Journal of Organizational Analysis*, 4(10), 327–342.
- Nylander, P.A., Lindberg, O.& Bruhn, A. (2011). Emotional Labour and Emotional Strain Among Swedish Prison Officers, *European Journal of Criminology*, 8(6), 469–483.
- Organ, W. D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Oxford Dictionaries (2016). Cynicism, <http://www.oxforddictionaries.com/>, (16.03.2016).
- Öğülmüş, S. (2001). *Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Öz, E.Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Özaslan, B. Ö., Acar, B.A. ve Acar, C.A. (2009). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim*, 6(64), 98–111.
- Özcihan, T. (2014). *Organizasyonlarda Stratejik Duygusal Zekâ Kullanımı Makyavelizm İlişkisi ve Çatışma Yönetimine Yansımaları: Tasarım Mühendisliğinde Bir Araştırma*.(Yayınlanmamış YL Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Özdemir, M. (2015). *Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Duygusal Zekâları İle Yaşam Doyumlarının İncelenmesi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Özden, B. (2001). *Yönetim Bilimi Açısından Üstün Yetenekli Çocukların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Ankara: İlke Yayınevi.
- Özgüven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 651-682.
- Özler, E. D. ve Atalay, G. C. (2012). A Research To Determine The Relationship Between Organizational Cynicism And Organizational Citizenship Behavior In Health Sector, Department Of Business Administration, Dumlupınar University, *European Journal Of Social Sciences*, 34(3), 416-429.
- Özler, E. D., Atalay, G. C. ve Şahin, D. M. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 47-57.
- Özmen, A. (2006). Öfke: Kurumsal Yaklaşımlar ve Bireyde Öfkenin Ortaya Çıkmasına Neden Olan Etmenler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2(2), 39–56.

- Özsağır, A. ve Akın, A. (2012). Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri ve Karşılaştırmalı Bir Analizi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(41), 311–331.
- Öztürk, A. ve Deniz, E.M. (2008). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Yetenekleri İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *İlköğretim Online*, 7(3), 578–599.
- Pala, A. (2008). Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 13–23.
- Pala, T. Ve Tepeci, M. (2009). Turizm işletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Duygusal Emegin Çalışanların Tutumlarına Etkisi, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*, Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Eskişehir, 113–119.
- Parajon, A.M. (2011). The Impact Emotional Labor and Emotional Dissonance on Jop Satisfaction, *Doctoral Dissertation on Business Administration*, Wilmington University.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirilmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Pelit, E. ve Ayana, Ç. (2016). Duygusal Zekânın Örgütsel Sinizme Etkisi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 45–76.
- Pelit, E. ve Ayduğan, N. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Bir Araştırma, *12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Düzce Üniversitesi, 286-302.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye Ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 43 – 72.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm*, (1. Baskı) Ankara: Detay Yayıncılık.



- Perez, J.C., Petrides, K.V. & Furnham, A. (2005). *Measuring Trait Emotional Intelligence: International Handbook of Emotional Intelligence*. Cambridge, MA: Hogrefe & Huber, 7(4), 123–143.
- Polatcan, M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkiler (Karabük İli Örneği)*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Poskey, M. (2013). *Emotional Intelligence in The Workplace: Why It Matters More Than Personality*. <http://www.irmi.com/expert/articles/2013/poskey09-employee-hiring-development-retention.aspx> (27.05.2015).
- Power, M. J. ve Dalglish, T. (1997). *Cognition and Emotion: From Order to Disorder*.
- Prati, M.L., Douglas, C. & Ferris, R.G., Ammeter, P.A. ve Buckley, R. M. (2003). *Emotional Intelligence Leadership Effectiveness and Team Outcomes*, *The International Journal Organizational Analysis*, 1(11), 21–40.
- Psilopanagioti, A., Anagnostopoulos, F. & Mourtou, E., Niakas, D. (2012). *Emotional Intelligence, Emotional Labor and Job Satisfaction Among Physicians in Greece*, *Health Services Research*, 7(12), 463-482.
- Pugh, S. D. S., Daniel, P. & Passell, B. S. (2003). *After The Fall: Layoff Victims' Trust And Cynicism In Re-Employment*, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 8(76), 201-212.
- Pugliesi, K. (1999). *The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction and Well – Being*, *Motivation and Emotion*, 23(2), 125–154.
- Quebbeman, A.J. & Rozell, E.J. (2002). *Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Moderators of Workplace Aggression, The Impact on Behavior Choice*. *Human Resource Management Review*, 8(12), 137–148.
- Rafaeli, A. & Sutton, R.I., (1987), “*Expression of Emotion as Part of the Work Role*”, *The Academy of Management Review*, 1(12), 23-37.
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği*. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 7–20.

- Ribbers, I. L. (2009). Trust, Cynicism and Organizational Change: The Role Of Management, *Master In Statigic Maagement Department Organisation and Strategy Faculty of Economics and Bussiness Administration, Tilburg University, 1(17)*, 1-39.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating The Psychological Contract Not The Exception But The Norm, *Journal of Organization Behavior, 15(3)*, 245-259.
- Rupp, D.E., Mccance, A.S., Spencer, S. & Sonntag, K. (2008). Customer Justice and Emotional Labor: The Role of Perspective taking, Anger and Emotional Regulation, *Journal of Management, 34(5)*, 903-924.
- Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi, *International Journal of Human Sciences, 2(9)*, 1094-1106.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, *8(9)*, 185-211.
- Schutte, S.N., Malouff, M.J., Hall, E.L., Haggerty, J.D., Cooper, T.J., Golden, j.C. & Dornheim, L. (1998). Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences, 25(7)*, 167-177.
- Seçer, H.Ş. (2005). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 7(50)*, 814-834.
- Seçer, Ş. ve Tınar, M.Y. (2004). İş Yerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek: Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler, Pamukkale Üniversitesi, Denizli*.
- Şahin, S., Aydoğdu, B. ve Yoldaş, C. (2011). Duygusal Zekâ ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiler: Eğitim Müfettişleri Üzerinde Bir Araştırma, *İlköğretim Online, 3(10)*, 974-990.
- Şat, A., Amil, O. ve Özdevecioğlu, M. (2015). Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Okul Öğretmenleri İle Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 39(2)*, 1-20.

- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, E.G. (2014). Akademisyenlerin Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 63–80.
- Tesluk, P.E., Vance, R.J. & Mathieu, J.E. (1999). Examining Employee Involvement in the Context of Participative Work Environments. *Group Organization Management*, 3(24), 271-299.
- Thompson, L., Nadler, J. & Kim, P.H. (1999). *Some Like It Hot: The Case For The Emotional Negotiator*. (L. Thompson, J. Levine ve D. Messick, Çev.). Shared Cognitions in Organizations. Erlbaum.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and Its Uses, *Harper's Magazine*, Vol: 140, 228–235.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-305.
- Tozkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001), Üretim Ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 1(1), 202-223.
- Tuna, Y. (2008). *Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri*.(Yayınlanmamış YL Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.
- Turan, Ş. ve İnce, M. (2011). Organizational Cynicism As A Factor That Affects The Organizational Change in The Proces Of Globalization and an Application in Karaman's Public Institutions, *European Journal Of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 7(8)104-121.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120.

- Tükeltürk, A. İ., Perçin, İ. N. ve Güzel, B. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F., Eskişehir, 688-692.
- Türk Dil Kurumu. (2016). Sinizm, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts), (16.03.2016).
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). *Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü*, *Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 2(20), 285–302.
- Türksoy, A., Keskin, B. ve Duran, C. (2015). Examining Emotional Intelligence and Leadership Skills of Trainers, *Social and Behavioral Sciences*, 117–122.
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 209–219.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*, (2.Baskı) Ankara: Detay Yayıncılık
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal Emek ve Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(37), 183-207.
- Wanous, P. J., Reichers, A. E. & Austin, J. T (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change, *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Wanous, P. J., Reichers, E. A. & Austin, T. J. (2000). Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedents and Correlates, *Group and Organizational Management*, 25(2), 132-153.
- Weiss, M. H. & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work.

Yaşarsoy, E. (2006). *Duygusal Zekâ Gelişim Programının, Eğitilebilir Zihinsel Engelli Öğrencilerin Davranış Problemleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*, (Yayınlanan YL Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.

Yazıcı, A. (2007). William James'in Descartes Duygu Kuramına Eleştirisi. *Araştırma Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*(Yayınlanmıyor), 18(7), 33–50.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki, *International Periodical For The Languages*, 6(8), 853–879.

Yıldız, Z. (2011). Turizm Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(5), 54-71.

## EKLER

### Ek – 1.Duygusal Zekâ ve Duygusal Emeğin Örgütsel Sinizme Etkisini Belirlemek Amacıyla Kullanılan Anket Formu

**1. Cinsiyetiniz:**

( ) Kadın ( ) Erkek

**2. Yaşınız:**

( ) 18-22 yaş ( ) 23-27 yaş ( ) 28-32 yaş ( ) 33-37 yaş  
( ) 38-42 yaş ( ) 43 ve/veya yukarısı yaş

**3. Medeni Haliniz:**

( )Bekar ( ) Evli

**4. Eğitim Durumunuz:**

( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim (Lise) ( ) Önlisans ( ) Lisans  
( ) Lisansüstü

**5. Çalıştığınız Departman:**

( ) Ön büro ( ) Yiyecek-İçecek ( ) Kat Hizmetleri  
( ) İnsan Kaynakları ( ) Halkla İlişkiler ( ) Satış-Pazarlama  
( ) Muhasebe - Finans ( ) Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

**6. Sektörde Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?**

( ) 1ve/veya daha az yıl ( ) 2-4 yıl ( ) 5-7 yıl ( ) 8-10 yıl  
( ) 11 ve/veya daha fazla yıl

**7. Bu İşletmede Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?**

( ) 1 yıl veya daha az ( ) 2-4 yıl ( ) 5-7 yıl ( ) 8-10 yıl  
( ) 11 ve/veya daha fazla yıl

**8. Geliriniz:**

( ) 600 TL/veya daha az ( ) 601-1000 TL ( ) 1001-1400 TL  
( ) 1401-1800 TL ( ) 1801 ve/veya üzeri TL

Lütfen aşağıdaki ifadeler ilişkin katılım düzeyinizi ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına "X" işareti koymak sureti ile belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Çalıştığım otelin, söylediğinin başka, yaptığının başka <b>olduğuna inanmıyorum.</b>					
2.Çalıştığım otelin, yapacağımı belirttiği/söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında <b>benzerlik görmüyorum.</b>					
3. Çalıştığım otel, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda <b>kuşku duyarım.</b>					
4.Çalıştığım otelin, politikaları, amaçları ve uygulamalarında ortak nokta <b>olduğunu düşünmüyorum.</b>					
5.Çalıştığım otelde, hak edene hak ettiği ödül (itibar, terfi vb.) <b>imkânı sunulmaz.</b>					
6. Çalıştığım oteli düşündüğümde içimde <b>bir sıkıntı</b> (kaygı, endişe) <b>hissederim.</b>					
7.Çalıştığım oteli düşündüğümde <b>gerilirim.</b>					
8.Çalıştığım otelin sloganları/uygulamaları ile <b>dalga geçtiğimi fark ettim.</b>					
9.Çalıştığım oteli düşündüğümde <b>sinirlenirim.</b>					
10.Çalıştığım otel <b>beni kızdırır.</b>					
11.Otel dışındaki arkadaşlarıma, otelde olup bitenlerle ilgili <b>şikâyette bulunurum.</b>					
12. Diğer çalışanlarla,otelde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında <b>konuşurum.</b>					
13.Diğer çalışanlarla, çalıştığım otelin uygulamalarını/politikalarını <b>eleştiririm.</b>					
14.Otel gündeme geldiğinde, (otelle ilgili konuşulduğunda) diğer çalışanlarla anlamlı (imalı, olumsuz vb.) <b>bakışmalar yaşanır.</b>					

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ

Lütfen aşağıdaki ifadeler ilişkin katılım düzeyinizi ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına “X” işareti koymak sureti ile belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Duygularımın <b>yaşarken farkındayım</b> dır.					
2. Duygularımın değişme <b>nedenlerini bilirim</b> .					
3. Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle karşılaştığım ve onların üstesinden geldiğim zamanları <b>hatırlarım</b> .					
4. İnsanların yüz ifadelerinden duygularını <b>anlayabilirim</b> .					
5. Başkalarının gönderdiği sözsüz mesajların <b>farkındayım</b> dır.					
6. Başkalarının ses tonlarında ne hissettiklerini <b>anlayabilirim</b> .					
7. Üstlendiğim bir işin iyi sonucunu hayal ederek <b>kendi kendimi motive ederim</b> .					
8. İyi şeylerin olacağını <b>umut ederim</b> .					
9. Engellerle karşılaştığımda, kendimi korumada <b>iyi ruh halimi kullanırım</b> .					
10. Olumlu ruh halindeyken <b>yeni fikirler üretebilirim</b> .					
11. Olumlu ruh halindeyken, <b>daha iyi problem çözebilirim</b> .					
12. İnsanlar üzerinde <b>iyi etki bırakabilirim</b> .					

Lütfen aşağıdaki ifadeler ilişkin katılım düzeyinizi ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına “X” işareti koymak sureti ile belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Mesleğim gerektirdiği duyguları yansıtabilmek için sahte yüz ifadeleri <b>takınırım</b>					
2. Turistlere yansıtılmam gereken olumlu duyguları sergilemek için <b>gerçek hislerimi değiştiririm</b>					
3. Çalışırken gerçek hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı (olumlu) <b>davranabilirim</b>					
4. Turistlerle ilişkilerimde aldatıcı <b>iyi tavırlar sergilerim</b>					
5. Turistlerin memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de numaradan <b>hoş görünmeye çalışırım</b>					
6. Turistlerin beklentilerini karşılayabilmek için <b>her türlü rolü yaparım</b> (her şekle girerim)					
7. Turistlere hizmet sunarken gerçek duygularımı (daha çok olumsuz duygular) <b>gizlemeliyim</b>					
8. İşe başlarken iş süresinde karşılaşacağım <b>güzellikleri düşünürüm</b>					
9. İşe başlarken <b>güzel bir gün olacak derim</b>					
10. Turistlerle ilişkilerimde göstermem gereken <b>olumlu duyguları yaşamaya çalışırım</b>					
11. Turistlere gösterdiğim olumlu duygular <b>gerçek hissettiklerimle örtüşür</b>					
12. İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken <b>olumlu duyguları gerçekten hissederim</b>					
13. Turistlere göstermem gereken olumlu duyguları yansıtabilmek için <b>elimden geleni yaparım</b>					
14. Turistlerle etkileşim halindeyken mesleğim gerektirdiği belli başlı duygu ve tavırları <b>yansıtmak için çaba harcarım</b>					

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...

## ÖZGEÇMİŞ

Çağatay AYANA, 1991 yılında Manisa'nın Salihli ilçesinde doğdu. Hüseyin Akdağ İlköğretim okulunu (2005), Hürriyet Anadolu Lisesini (2009), Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulunu (2014) bitirdi. 2012 yılında Türk Hava Yolları Yolcu Ücretlendirme ve Temel Bilet Düzenleme Sertifikası aldı. 06/2010-09/2010 tarihleri arasında Marmaris Paşa Beach Hotel'de servis personeli olarak çalıştı. 06/2011-09/2011 tarihleri arasında Münih Echostüberl Restaurant'da barmenlik yaptı. 06/2012-09/2012 tarihleri arasında Münih Hotel Hochgratblick'de stajını yaptı. 06/2013-09/2013 tarihleri arasında Manavgat Commodore Elite Suites ve Spa Hotel'de resepsiyonistlik yaptı. 09/2014 tarihinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başlayan Ayana'nın akademik ilgi alanları, turizm, turizm işletmeciliği, turizm işletmelerinde örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi konularıdır.