

**T.C.**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE**  
**DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI: ADANA ÖRNEĞİ**

**TEZİ YAZAN**  
**Bıçkın TEMEL**

**Danışman: Doç. Dr. Murat KOÇ**

**Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi İbrahim İNAN**

**Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre AYNA (Dicle Üniversitesi)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MERSİN / EKİM 2018**

## ONAY

T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

20161053 numaralı öğrencimiz olan **Bıçkın TEMEL** tarafından hazırlanan “**BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI: ADANA ÖRNEĞİ**” başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından **oy birliği** ile **İŞLETME YÖNETİMİ** Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üniv. İçi - Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Doç. Dr. Murat KOÇ

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üniv. İçi - Jüri Uyesi: Dr. Öğr. Uyesi İbrahim İNAN

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üniv. Dışı - Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre Ayna

(Dicle Üniversitesi)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

26 / 10 / 2018

Doç. Dr. Murat KOÇ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.**

## İTHAF

*“Bilim her g¼nk¼ d¼ř¼ncelerimizin saflaşmasından başka bir şey değildir. ”*

*Albert Einstein*

## ETİK BEYANI

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
  - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
  - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
  - Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
  - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

26/10/2018

Bıçkın TEMEL

## ÖNSÖZ

Hizmet sektöründeki iş görenlerin, işyerinde sergilediği davranışlar müşteri memnuniyetinin karşılanmasını ve hizmet kalitesinin artmasını önemli ölçüde etkilemektedir. İşletme içerisinde işverenlerin iş görenleri yetkilendirmesi, motive etmesi gibi pek çok faktör iş görenlerin işletmeye olan bağlılığını ve iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. Sürekli değişen müşteri taleplerinin karşılanmasında iş görenler kendi duyguları yerine işletmenin istediği duyguları sergilediği görülmektedir. Bu bakımdan işletme içerisinde iş görenlerin müşteri beklentilerini karşılamak için sergiledikleri davranışlar duygusal emek olarak nitelendirilen kavramını karşımıza getirmektedir.

İşletmeler müşteri beklentilerini karşılamak için iş görenlerden sergilemesini istedikleri davranışların sıklığında, yoğunluğunda, süresinde daha fazla duygusal emek sarf etmeleri istenebilir. Tüm bu süreçlerin planlanması ve iş görenlerin duygu durumlarının iş rolleri gereğince düzenlenmesinde işletmelerde örgüt kültürünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu araştırma işletmelerin sahip oldukları örgüt kültürü ile iş görenlerin sergiledikleri duygusal emek davranışlarının arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılmıştır. Özellikle hizmet sektöründe müşterilerle birebir etkileşimin yoğun olduğu otelcilik sektöründe işletme içerisindeki örgüt kültürü ile iş görenlerin sergiledikleri duygusal emek davranışları arasındaki ilişkinin masaya yatırıldığı bu çalışmanın sonuçları gerek müşteri beklentilerinin karşılanmasında gerekse iş görenlerin işletmeye bağlılıkları açısından olumlu yönde katkı sağlayacağından alan yazına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

26/10/2018

Bıçkın TEMEL

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında bilgi ve önerileriyle beni yönlendiren, çalışmasının başlangıcından itibaren bana daima cesaret veren, yeteneklerimi keşfetme ve geliştirme imkanı sağlayan değerli danışmanım ve hocam Doç. Dr. Murat KOÇ'a

Ayrıca tez yazma süresi boyunca bana her anlamda yardımcı olan, bilgi ve birikimlerini benden esirgemeyen, iletişim kurmaktan hiçbir zaman çekinmediğim değerli hocam Ayşe Şenay KOÇ'a

Çalışmanın uygulama bölümünde verilerin toplanması safhasında öneri ve destekleriyle bana yardım eden değerli hocalarım Prof. Dr. Mehmet Y. YAHYAGİL, Prof. Dr. Fikret DÜLGER, Prof. Dr. Mehmet C. YAVUZ, Dr. Öğr. Üyesi Zafer BUZCU, Dr. Öğr. Üyesi Sibel Ç. OĞUZ, Doç. Dr. Murat İ. HASEKİ ve Dr. Öğr. Üyesi Diler DOĞRUOL'a teşekkür etmek istiyorum.

Araştırma sürecim esnasında yazım ve düzenleme konusunda her zaman yardım ve desteğini esirgemeyen hocam Yonca BİR'e teşekkür ederim.

Akademik yolculuğum boyunca bana her zaman destek olan çok sevdiğim teyzem Adalet Yıldırım ve ailesine çok teşekkür ederim. Ayrıca çalışmaya harcadığım sürede kaçırdığım her olay için Başak KARAÖRS'e sabır ve desteğinden ötürü minnettarım.

Son olarak beni bu yaşıma kadar getiren her zorluğu birlikte aştığımız, cesareti ve kararlılığıyla her zaman yanımda olan annem Leyla TEMEL, babam Cemal TEMEL'e en içten duygularıyla teşekkür ediyorum. Ve bu yolculukta bana inanmaktan asla vazgeçmeyen abim Tınay TEMEL'e çok teşekkür ediyorum

**ÖZET****BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE  
DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI: ADANA ÖRNEĞİ****Bıçkın TEMEL****Yüksek Lisans, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı****Danışman: Doç. Dr. Murat KOÇ****Ekim 2018, 105 Sayfa**

Günümüzde örgütlerin iş görenlerin duygularını şekillendirme çabaları duygusal emek kavramının örgüt kültürü alanında önem kazanmasına neden olmuştur. Duygusal emek davranışı, çalışma yaşamında iş görenlerin kendilerinden beklenen duyguları sergilemeleridir. Öte yandan örgütlerin hızla değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmeleri ve iş görenlerinin işletmeye bağlılıklarını arttırabilmeleri için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada hizmet endüstrisinde yer alan otel işletmelerinde iş görenlerin örgüt kültürü ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi araştırılmıştır.

Araştırma Adana ilindeki 5 yıldızlı otellerde ön büro bölümünde çalışan 121 iş gören ile anket yöntemi ile yapılmıştır. Ön büro bölümlerinde çalışan 121 iş görenlerin verileri SPSS 22,0 programı ile analiz edilmiştir. Demografik değişkenler için frekans ve yüzde dağılımı, ölçek puanlarının demografik özelliklere göre farklılıklarının testinde t-testi ve tek yönlü ANOVA testinden faydalanılmıştır.

Analizler sonucunda, örgüt kültürü ile duygusal emek arasındaki regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü boyutlarından sadece katılım boyutunun derin davranışı etkilediği tespit edilmiştir. Tutarlılık, uyarılma ve misyon boyutunun derin davranışla ilişkisi olmadığı sonuca varılmıştır. Örgüt kültürü ve duygusal emek puanlarının görev, yaş, medeni durum, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim durumu, çalışma saatine göre aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Duygusal Emek, Demografik Özellikler.

**ABSTRACT****FIVE STAR HOTEL EMPLOYEES ORGANIZATIONAL CULTURE and  
EMOTIONAL LABOR BEHAVIOR: ADANA SAMPLE****Bıçkın TEMEL****Master Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Murat KOÇ****October 2018, 105 Pages**

Today, the efforts of the organizations to shape the feelings of the employees have caused the concept of emotional labor to gain importance in the field of organizational culture. Emotional labor behavior is that those who work in the working life exhibit the emotions expected from them. On the other hand, it requires organizations to have a strong organizational culture in order to keep pace with rapidly changing environmental conditions and to increase their loyalty to the enterprise. Therefore, this research has investigated the relationship between the organizational culture and the emotional labor behaviors of the employees in the hotel industry.

The study was carried out with 121 employees working in front office department in 5 star hotels in Adana. The data of 121 employees working in front office departments were analyzed with SPSS 22.0 program. T-test and one-way ANOVA test were used for demographic variables, frequency and percentage distribution, and scale scores were measured according to demographic characteristics.

According to the results of regression analysis between organizational culture and emotional labor, only the dimension of participation in organizational culture influenced deep behavior. It was concluded that the consistency, adaptation and mission dimension were not related to deep behavior. No significant differences were found between organizational culture and emotional labor scores according to task, age, marital status, sex, working time, educational status and working hours.

**Keywords:** Organizational Culture, Emotional Labor, Demographic Characteristics.



**İÇİNDEKİLER****Sayfa No:**

<b>KAPAK</b> .....	I
<b>ONAY</b> .....	II
<b>İTHAF</b> .....	III
<b>ETİK BEYANI</b> .....	IV
<b>ÖNSÖZ</b> .....	V
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	VI
<b>ÖZET</b> .....	VII
<b>ABSTRACT</b> .....	VIII
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	IX
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	XII
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	XIII
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	XIV

**BÖLÜM I****1. GİRİŞ**

1.1. Araştırmanın Arka Planı .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Problemi.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi .....	3
1.5. Araştırmanın Hipotezleri .....	4
1.6. Araştırmanın Sayıltıları.....	5
1.7. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	5
1.8. Tanımlar.....	6

**BÖLÜM II****2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

2.1. Duygusal Emek.....	8
2.2. Duygusal Emek Boyutları.....	9
2.2.1. Çalışan Odaklı Yaklaşım .....	9

2.2.1.1. Yüzeysel Davranış .....	10
2.2.1.2. Derinlemesine Davranış.....	10
2.2.1.3. Samimi Davranış.....	11
2.2.2. İş Odaklı Yaklaşım .....	12
2.3. Turizm Sektöründe Duygusal Emek.....	12
2.4. Örgüt Kültürü.....	14
2.4.1. Kültür Kavramı .....	14
2.4.2. Örgüt Kültürü Kavramı.....	15
2.4.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	18
2.4.4. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	19
2.4.4.1. Örgütü Meydana Getiren Unsurlar .....	19
2.4.4.1.1. Değerler .....	19
2.4.4.1.2. İnançlar .....	20
2.4.4.1.3. Normlar .....	20
2.4.4.2. Kültür Taşıyıcıları.....	21
2.4.4.2.1. Seremoniler.....	21
2.4.4.2.2. Törenler.....	21
2.4.4.2.3. Semboller .....	21
2.4.4.2.4. Adetler (Ritüeller).....	22
2.4.4.2.5. Hikâye ve Efsaneler .....	22
2.4.4.2.6. Dil .....	22
2.5. Örgüt Kültürü Modelleri.....	23
2.6. Daniel Denison Örgüt Kültürü Modeli .....	26
2.6.1. Denison Örgüt Kültürü Modelinin Temel ve Alt Kavramsal Boyutlarının Açıklanması .....	28
2.6.1.1. Katılım .....	28
2.6.1.2. Tutarlılık .....	29
2.6.1.3. Uyarılama.....	30
2.6.1.4. Misyon .....	30

## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı.....	32
------------------------------	----

3.2. Araştırmanın Modeli.....	32
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklem Seçimi.....	33
3.4. Araştırmanın Yapılışı.....	33
3.5. Veri Toplama Araçları.....	34
3.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği.....	34
3.5.2. Demografik ve Mesleki Bilgiler.....	34
3.5.3. Örgüt Kültürü Anketi.....	35
3.5.4. Duygusal Emek Anketi.....	35
3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	36

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

4.1. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı.....	37
4.2. Örgüt Kültürü ve Duygusal Emek Puan Ortalamaları.....	41
4.3. Örgüt Kültürü ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki.....	43
4.4. Örgüt Kültürü Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	47
4.5. Duygusal Emek Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	58
4.6. Hipotezlerin Sınanması.....	64

## BÖLÜM V

### 5. TARTIŞMA VE YORUM

5.1. Tartışma.....	66
5.2. Yorum.....	67

## BÖLÜM VI

### 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç.....	68
6.2. Öneriler.....	69

7. KAYNAKÇA.....	71
------------------	----

8. EKLER.....	80
---------------	----

9. ÖZGEÇMİŞ.....	91
------------------	----

## TABLOLAR LİSTESİ

**Sayfa No:**

<b>Tablo 1.</b> Araştırmanın Hipotezleri .....	5
<b>Tablo 2.</b> Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımları .....	17
<b>Tablo 3.</b> Örgüt Kültürü Modelleri .....	24
<b>Tablo 4.</b> Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi .....	34
<b>Tablo 5.</b> Tanımlayıcı Özellikler .....	37
<b>Tablo 6.</b> Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları .....	41
<b>Tablo 7.</b> Duygusal Emek Puan Ortalamaları .....	42
<b>Tablo 8.</b> Örgüt Kültürü ve Duygusal Emek Puanları Arasında Korelasyon Analizi .....	43
<b>Tablo 9.</b> Örgüt Kültürünün Derin Davranış Üzerine Etkisi .....	44
<b>Tablo 10.</b> Örgüt Kültürünün Yüzeysel Davranış Üzerine Etkisi .....	45
<b>Tablo 11.</b> Örgüt Kültürü Puanlarının Göreve Göre Ortalamaları .....	47
<b>Tablo 12.</b> Örgüt Kültürü Puanlarının Yaşa Göre Ortalamaları .....	49
<b>Tablo 13.</b> Örgüt Kültürü Puanlarının Çalışma Saatine Göre Ortalamaları .....	51
<b>Tablo 14.</b> Örgüt Kültürü Puanlarının Çalışma Süresine Göre Ortalamaları .....	53
<b>Tablo 15.</b> Örgüt Kültürü Puanlarının Cinsiyete Göre Ortalamaları .....	55
<b>Tablo 16.</b> Örgüt Kültürü Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları .....	56
<b>Tablo 17.</b> Örgüt Kültürü Puanlarının Medeni Duruma Göre Ortalamaları .....	57
<b>Tablo 18.</b> Duygusal Emek Puanlarının Göreve Göre Ortalamaları .....	58
<b>Tablo 19.</b> Duygusal Emek Puanlarının Yaşa Göre Ortalamaları .....	59
<b>Tablo 20.</b> Duygusal Emek Puanlarının Çalışma Saatine Göre Ortalamaları .....	60
<b>Tablo 21.</b> Duygusal Emek Puanlarının Çalışma Süresine Göre Ortalamaları .....	61
<b>Tablo 22.</b> Duygusal Emek Puanlarının Cinsiyete Göre Ortalamaları .....	62
<b>Tablo 23.</b> Duygusal Emek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları .....	63
<b>Tablo 24.</b> Duygusal Emek Puanlarının Medeni Duruma Göre Ortalamaları .....	63

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1. Kültürün Örgüt Değerlerini Şekillendirmesi.....	15
Şekil 2. Örgüt Kültürünü Meydana Getiren Unsurlar .....	19
Şekil 3. Denison Örgüt Kültürü Boyutları.....	27
Şekil 4. Denison Örgüt Kültürün Temel ve Alt Kavram Boyutları.....	28
Şekil 5. Araştırma Modeli .....	33
Şekil 6. Yaş Dağılımı.....	38
Şekil 7. Cinsiyet Dağılımı .....	38
Şekil 8. Eğitim Durumu Dağılımı.....	39
Şekil 9. Medeni Durum Dağılımı .....	39
Şekil 10. Çalışma Süresi Dağılımı.....	40
Şekil 11. Görev Dağılımı.....	40
Şekil 12. Çalışma Saati Dağılımı.....	41
Şekil 13. Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları .....	42
Şekil 14. Duygusal Emek Puan Ortalamaları .....	43
Şekil 15. Örgüt Kültürünün Derin Davranış Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli .	45
Şekil 16. Örgüt Kültürünün Yüzeysel Davranış Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli .....	46
Şekil 17. Örgüt Kültürü Puanlarının Göreve Göre Ortalamaları.....	48
Şekil 18. Örgüt Kültürü Puanlarının Yaşa Göre Ortalamaları.....	50
Şekil 19. Örgüt Kültürü Puanlarının Çalışma Saatine Göre Ortalamaları.....	52
Şekil 20. Örgüt Kültürü Puanlarının Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	54
Şekil 21. Örgüt Kültürü Puanlarının Cinsiyete Göre Ortalamaları .....	55
Şekil 22. Örgüt Kültürü Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	56
Şekil 23. Örgüt Kültürü Puanlarının Medeni Duruma Göre Ortalamaları .....	57
Şekil 24. Duygusal Emek Puanlarının Göreve Göre Ortalamaları.....	58
Şekil 25. Duygusal Emek Puanlarının Yaşa Göre Ortalamaları.....	59
Şekil 26. Duygusal Emek Puanlarının Çalışma Saatine Göre Ortalamaları.....	60
Şekil 27. Duygusal Emek Puanlarının Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	61
Şekil 28. Duygusal Emek Puanlarının Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	62
Şekil 29. Duygusal Emek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	63
Şekil 30. Duygusal Emek Puanlarının Medeni Duruma Göre Ortalamaları .....	64

**EKLER LİSTESİ****Sayfa No:**

<b>Ek 1:</b> Etik Kurulu İzni .....	80
<b>Ek 2:</b> Çağ Üniversitesi İzin Belgesi .....	81
<b>Ek 3:</b> Anket Formu.....	82
<b>Ek 4:</b> Duygusal Emek Anketi.....	83
<b>Ek 5:</b> Örgüt Kültürü Anketi.....	84
<b>Ek 6:</b> Anket İzin Belgesi .....	86



## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

#### 1.1. Araştırmanın Arka Planı

Hizmetler endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler açısından, turizm sektörünün ağırlama, konaklama, yeme-içme, eğlenme ve dinlenme ihtiyaçlarının karşılanmasında otelcilik önemli bir yer almaktadır. Bir tarafta hizmet alan müşterilerin beklentilerinin artması, diğer tarafta müşterilerle sürekli birebir etkileşim halinde olan çalışanların yoğun emeği ve bunları bir araya getiren işletmelerin bir örgüt kültürü oluşturma çabası, bu sektördeki rekabeti de beraberinde getirmektedir.

Köse, Oral, ve TÜresin (2011), işyerlerinde örgüt yaşantısı ve insan duyguları arasındaki ilişkinin incelenmesi, çalışma ortamında duyguların önemli bir yer almasıyla birlikte hizmet sektörünün yükselişi ile arasında bir bağlantı olduğunu belirtmişlerdir.. Bu bağlamda, bu istek ve beklentileri karşılamak isteyen kurumlar, hizmet kalitelerini artırmak adına çalışanların bir takım duygusal davranış biçimlerini müşterilere yansıtma beklenmektedir (Özdemir, Yalçın ve Akbıyık, 2013). Dolayısıyla çalışanların örgüt yapısı içerisinde sergiledikleri davranışlar hem müşteri beklentisi hem de işletme üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

Turizm sektöründe yer alan işletmeler için de buldukları çevre koşullarındaki (teknoloji, artan rekabet gibi) değişimler, insan odaklı bir anlayışa geçmeyi zorunlu hale getirmiştir. Çünkü bu yaklaşım organizasyonda yer alan çalışanlar ve müşteriler arasında yaşanan iletişim için hayati bir önem teşkil etmektedir. Turizm alanında faaliyet gösteren ve müşterilerle birebir etkileşimin yoğun olduğu otelcilik sektöründe iş görenlerin farklı boyutlarda duygusal davranış sergilemeleri gerekmektedir. Ayrıca iş görenlerin müşteri beklentilerini karşılama noktasında çerçevesi örgüt tarafından belirlenen bu duygusal davranışlar işletme başarısında rekabetçi avantaj elde etmede kilit rol oynamaktadır.

Sosyal hayatta kişi birçok rolü üstlenmesine karşın, kişinin iç dünyası ile iş hayatında sergilediği roller arasındaki ilişkiyi açıklama noktasında duygusal emek kavramı ortaya çıkmaktadır. Duygusal emek kavramını ilk defa kapsamlı bir şekilde ortaya çıkaran Hochschild (1983) duygusal emeği, duyguların iş gereği karşı tarafın gözlemleyebileceği şekilde düzenlemesi için yüz ve bedensel eylemlerin yönetimi olarak ifade etmiştir.

Refaeli ve Sutton (1987) ise konuşma sırasında ses tonu ve davranışlara yansıyan çabayı da kapsadığını vurgulamıştır. Duygusal emek pek çok hizmet sektöründe önem arz eden etkili müşteri hizmeti, iş performansı ve çalışanın sürekli refahı gibi konularda kilit bir rol teşkil etmektedir (Wharton ve Erickson, 1993). Özellikle otelcilik sektöründe yoğun emek gerektiren hizmet anlayışının diğer işletmelere karşı bir rekabet unsuru haline gelmesiyle hizmet endüstrisinde faaliyet gösteren çalışanların entelektüel ve fiziksel özelliklerinin yanı sıra duygusal özellikleri ile de işe katılmaları beklenmektedir (Chu ve Murrman, 2006, s.1181). Bu tanımlar çerçevesinde nitelikli iş görenlerden en verimli şekilde yararlanmayı isteyen örgütlerin öncelikle ortak bir kültür oluşturarak işletme içerisinde bütünleşmeyi sağlamaları gerekmektedir. Ayrıca bu ortak kültür iş tatmini ile beraber hizmet kalitesini de yükseltmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Örgüt kültürü alan yazını incelendiğinde pek çok tanım bulunmakla birlikte; örgütlerin yer aldıkları kültürel çevreden etkilenerek oluşan davranış ve hareketlerle birlikte bunların arkasındaki değer ve sayılılar olarak ifade edilmiştir (Polat ve Meyda, 2011). Ayrıca örgüt kültürü, örgütün uzun vadede etkin olmasına ve yüksek bir performans göstermesinde önemli bir etkiye sahiptir (Ubius ve Alas, 2009. s. 90). Literatürde yer alan başka bir tanıma göre ise örgüt kültürü, zaman içerisinde gelişen örgüt içerisindeki ortak inanç ve değerler olarak ifade edilmektedir (Güven ve Açıkgöz, 2007, s. 3). Özellikle turizm sektöründe çok sayıda iş görenin bir arada çalışması, işletme açısından kurumsal bir kültür anlayışının oluşmasını gerektirmektedir. Değişen çevre koşulları nedeniyle de bu kültürün devamlılığını sağlamak işletme için önem arz etmektedir.

Günümüz hizmet endüstrisinde 7/24 çalışan kurumlarda, özellikle otelcilik gibi öncelikli amacı kâr elde etmek olan işletmelerde yukarıda bahsedilen duygusal emek ve örgüt kültürü kavramı çevre koşullarına uyum sağlama becerisi açısından hayati derecede önemlidir. Duygusal emek ile bireyler iş ortamında duygularını yönetebilme becerisine sahip olmayı öğrenebilirler (Grandey, 2000). İşletmenin sahip olduğu örgüt kültürü sayesinde ise kendileri ve kurumları açısından neyin iyi, neyin kötü olduğunu, nelerin hedeflenip ya da hedeflenmemesinin yanında bunların yapılıp, yapılmaması gerektiğini öğrenirler (Şahin, 2010).

Akademik çalışmalarda örgüt kültürü ve duygusal emek kavramları çok fazla incelenmiştir. Bu çalışmada otel sektöründe çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışı ile işletmenin hedeflediği örgüt kültürü ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Üsdiken



ve Pasedaos (1993) hem uluslararası hem de ulusal seviyede bir bilim dalıyla ilgili belirgin aralıklarla yapılan durum tespitinin faydalı olmasının yanında, var olan problemleri ortaya koyması ve bunları giderecek bir tartışma ortamının sağlanmasının önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda bu konuda yürütülecek çalışmalardan elde edilecek bulgular, ilerleyen süreçte yapılacak araştırmalar ve çalışmalar için fayda teşkil etmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı beş yıldızlı otel işletmelerinde ön büro çalışanlarında örgüt kültürü ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır.

## **1.3. Araştırmanın Problemi**

Hizmet endüstrisinde yer alan işletmelerin örgüt kültürü faktörünü insan odaklı bir yaklaşım etrafında şekillendirmesinin ve çalışanların sergiledikleri davranışların arkasındaki duygusal emek olgusunu ön planda tutmasının, iş görenlerin iş tatmin düzeyi ile beraber hizmet kalitesini daha üst düzeylere çıkarabileceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda bu araştırmanın problem cümlesi ;

Beş yıldızlı otel işletmelerinde ön büro çalışanlarında örgüt kültürü anlayışının duygusal emek davranışı ile arasında bir ilişki var mıdır? şeklinde tanımlanmıştır.

## **1.4. Araştırmanın Önemi**

Literatür incelendiğinde duygusal emek ve örgüt kültürü konuları pek çok araştırma da tek tek veya farklı konularla ele alınmıştır. Morris ve Feldman (1996)'a göre duygusal emek bireylerin etkileşim sürecinde örgütlerin kendilerinden görmek istedikleri duyguları göstermek adına sergiledikleri plan, çaba ve kontrol olarak ifade edilmiştir. Hochschild (1983) ise çalışanların işletme içerisinde müşterilere karşı davranışlarını bir "rol" olarak ele almış bu süreci bir oyun olarak değerlendirmiştir. Bu aşama da hizmeti "sahne", çalışanları "aktör" ve müşterileri de "seyirci" olarak ifade etmiştir. Örgüt kültürü ise örgüt içerisinde bireylerin zaman içinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar olarak tanımlanmaktadır (Kırım, 1998, s. 58).

Bu çerçevede otel işletmelerinde müşterilere karşı iş görenlerden beklenen davranışların altında yatan duyguların ve bu duyguların örgütün isteği doğrultusunda şekillenmesi için gereken ortak bir kültür anlayışının benimsenmesi bu çalışmanın

önemini ifade etmektedir. Ayrıca bu çalışma Adana ilinde çalışanların sürekli hem müşteri hem de işverenlerle etkileşim halinde olduğu 5 yıldızlı otellerde uygulanmıştır. Çalışmanın 5 yıldızlı otellerde yapılmasının nedeni kurumsal bir yapıya sahip olması ve bu kurumlarda örgüt kültürü anlayışının üst düzeyde olmasıdır. Bu bakımdan çalışma alan yazında ilk olma özelliği taşımaktadır.

### **1.5. Araştırmanın Hipotezleri**

Duygusal emek kavramı bireyler arası karşılıklı etkileşim gerektiren işlerde iş görenlerin örgüt tarafından onaylanmış davranışları sergileme çabası olarak ifade edilmektedir (Wharton, 1999, s. 160). Örgüt kültürü ise kurum içerisinde iş görenlerin işletme politikaları doğrultusunda kendilerinden uymaları beklenen davranış, hareket ve bunların gerisindeki değer ve saygıtlar olarak tanımlanmaktadır (Pettigrew, 1979, s. 570). Brotheridge ve Lee (2003) tarafından yapılan araştırmalara göre, müşterilere karşı çalışanlardan beklenen davranışların varlığı iş görenler açısından bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Bu duygu durumlarının sergilenmesi bakımından zorunlu bir davranış olarak belirli kalıplarla sınırlandırılması daha fazla çaba gerektirdiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca Öz (2007)'ye göre bu durum duygusal emek davranışlarının işletme tarafından denetimi aşamasında iş görenlerin üzerinde bir baskı unsuru olarak algılanabilir sonucundan yola çıkarak:

Tablo 1.

*Araştırmanın Hipotezleri*


---

<b>Hipotez 1:</b> Duygusal emeğin derin davranış alt boyutu ile örgüt kültürünün katılım alt boyutu arasında ilişki vardır.
<b>Hipotez 2:</b> Duygusal emeğin derin davranış alt boyutu ile örgüt kültürünün uyarlama alt boyutu arasında ilişki vardır.
<b>Hipotez 3:</b> Duygusal emeğin derin davranış alt boyutu ile örgüt kültürünün tutarlılık alt boyutu arasında ilişki vardır.
<b>Hipotez 4:</b> Duygusal emeğin derin davranış alt boyutu ile örgüt kültürünün misyon alt boyutu arasında ilişki vardır.
<b>Hipotez 5:</b> Duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutu ile örgüt kültürünün katılım alt boyutu arasında ilişki vardır.
<b>Hipotez 6:</b> Duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutu ile örgüt kültürünün uyarlama alt boyutu arasında ilişki vardır.
<b>Hipotez 7:</b> Duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutu ile örgüt kültürünün tutarlılık alt boyutu arasında ilişki vardır.
<b>Hipotez 8:</b> Duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutu ile örgüt kültürünün misyon alt boyutu arasında ilişki vardır.
<b>Hipotez 9a:</b> Örgüt kültürünün alt boyutları duygusal emeğin derin davranış boyutunu etkilemektedir.
<b>Hipotez 9b:</b> Örgüt kültürünün alt boyutları duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunu etkilemektedir.

---

**1.6. Araştırmanın Sayıtları**

1. Araştırmada çalışanların kişisel bilgi formu ve ölçekleri samimi şekilde doldurdukları varsayılmıştır.

2. Araştırmada kullanılan “Duygusal Emek” ve “Örgüt Kültürü” ölçeklerinin araştırmada belirlenen amaç ve alt amaçları ölçeceği varsayılmıştır.

**1.7. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları**

Araştırma verilerin toplandığı Adana ilinde bulunan beş yıldızlı 6 otel ve bu kurumlarda ön büro bölümlerinde çalışmakta olan iş görenleri kapsamaktadır. Ayrıca araştırmada otel çalışanlarına anket formu doldurulmasına izin verilebilecek oteller önceden belirlenmiş fakat bu kurumlardan Hilton Otel’i çalışma prensipleri gereği kurum içerisinde anket çalışmasına izin vermemesinden ötürü çalışma 5 otel ile sınırlandırılmıştır. Çalışma kısıtlı zaman ve maliyet dolayısıyla Adana’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde ön büro bölümünde çalışanların duygusal emek ve örgüt

kültürü ilişkisini incelemek için 2018 yılı 1 Temmuz ve 1 Ağustos aylarını kapsayan bir zaman itibarıyla uygulanmış olup, araştırmanın yapıldığı süre içinde görev yapan personel ile sınırlıdır.

Araştırma anket çalışması yapıldığı tarihler arasında sınırlıdır. Veri toplama aracı olarak ise sadece anket formundan yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçları Türkiye ve Dünya'daki 5 yıldızlı otellerde ön büro bölümündeki iş görenler için genellenemez.

## 1.8. Tanımlar

**Duygu:** Feldman (1999)' a göre duygu "Mutluluk, umutsuzluk ve hüznün gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışı etkileyen faktörler" olarak tanımlanmaktadır. Goleman (1996)'ya göre ise duygu bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik hallerin yanında bir dizi hareket eğilimidir.

Schachter (1964)'e göre duygu kavramı ile çevreyi algılamamız ve anlamlandırılmamız sonucunda, farklı ortamlarda benzeri uyarıcılara farklı tepkiler vermemizin arkasında farklı bilişsel yaşantılar önemli rol oynamaktadır.

**Duygusal Emek:** Müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla, çalışanların müşteri ile olumlu ilişkiler kurabilmek için duygularını kontrol etmesi ve kendi duyguları yerine işletmenin gösterilmesi istediği duyguları sergilemesi duygusal emek kavramını ifade edilmektedir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013, s. 316).

**Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını biçimlendiren normların oluşmasını sağlayan örgüt içerisinde paylaşılan ortak değer ve inançlar bütünüdür (Schwartz ve Stanley, 1981, s. 33). Ayrıca örgütlerde işlerin nasıl yapılacağına ilişkin yön gösterici olan örgüt kültürü, yeni üyelere örgütün yapısını, nasıl davranmaları gerektiğini ve içsel bütünleşmenin yanı sıra dışsal adaptasyon sorununun çözümüne katkı sağlayan bir varsayımlar modelidir (Yücel ve Koçak, 2014, s. 469).

**Hizmet Sektörü:** Alanyazını incelendiğinde hizmet sektörü, elle tutulur maddi ürünler dışında her türlü fayda sağlayacak çalışma ve etkinliğin üretildiği sektör olarak ifade edilmektedir. Özellikle 1980'lerden itibaren önemi gittikçe artan hizmet sektörü endüstrileşmiş batı ülkelerinde toplam iş gücünün %55 ile %75 arasında bir oranı istihdam etmektedir (Zengin ve Erdal, 2000, s. 44). Ayrıca hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelere hizmet sektörü, tarım ve sanayi sektörünü geride bırakmaya başlamıştır (Sevimli, 2006, s.7). Günümüzde ise hizmet sektörünün ülke

ekonomilerindeki yeri bir gelişmişlik ölçütü olarak önem kazanmaktadır. Hizmet sektörünün en önemli özelliği tarım ile sanayi sektörlerine alt yapı hizmetleri sunması ve mallarla birlikte sunulan satış sonrası hizmetler açısından işletmelere rekabet avantajı sağlamasıdır (Özsağır ve Akın, 2012, s. 314).



## BÖLÜM II

### 2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Duygusal Emek

Hizmet sektöründe son yıllarda duyguların yeri ve önemi konusunda artan ilgi ile beraber örgütün beklentileri ve iş görenlerin davranışlarıyla uyumlu duygu gösterimleri oluşturma noktasında duygusal emek kavramı ön plana çıkmaktadır. Goffman (1959), çalışanların sahip olması gereken uygun davranışları inceleyen ilk yazardır. Yazın taraması yapıldığında ise kavram olarak ilk kez Amerikalı sosyolog Arlie Hochschild tarafından 1983 yılında “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” (Yönetilen Kalp: İnsan Duygusunun Ticarileştirilmesi) kitabında gündeme getirilmiştir. Hochschild’e (1983) göre duygusal emek, beklentileri karşılamak adına gerekli duygusal davranışları denetleyerek belirli kalıplar halinde sergilemek için harcanan çaba olarak ifade edilmiştir.

İşletme içerisinde çalışanların duyguları gerçekte hissettikleri duygulardan farklı olsa da müşterilerin istekleri doğrultusunda empati kurma çabaları iş rollerini oluşturmaktadır (Onay, 2011, s.587). Bu bağlamda iş görenler tarafından duygusal emeğin sergilenmesinde öne çıkan önemli bir unsur, tek tip gülümseme ve mimik içeren davranışlar göstermesidir (Özdemir, Yalçın ve Akbıyık, 2013).

Grandey’in (2000) duygusal emek yaklaşımında dikkat çeken nokta duygu ayarıdır. Yazara göre bu kavram doğrultusunda duygusal emek, örgüt tarafından sergilenmesi istenen davranışları çalışanların ortama göre ayarlaması olarak ifade edilmektedir. Ashfort ve Humphrey (1993) ise duygusal emeği iş görenlerden beklenen duygular yerine, davranışın kendisine odaklanılarak uygun duygunun sergilenmesi olarak nitelendirmektedir.

Nicky James (1989), duygusal emeği, bireylerin diğer insanların duyguları ile baş etme de rol oynayan unsur olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle belirli durumlarda iş görenlerin, karşı tarafta belirli bir duygu durumu yaratan davranışını desteklemesi için belirli duygularını sergilemesi veya bastırması olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 2003, s. 7).

Örgütsel alan yazınında duygusal emek, kurum içerisinde duyguların denetimini sağlayan bir dizi kurgu olarak ifade edilmektedir (Pala, 2008). Ayrıca örgütün

hedeflerine ulaşmak için gerekli davranış kurallarına uygun duygu düzenleme süreci olarak da ön plana çıkmaktadır (Diefendorff ve Gosserand, 2005, s. 342).

Hizmet anlayışının ön planda olduğu işletmelerde müşteri memnuniyeti açısından beklentileri karşılamak adına duygusal emek aracı bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda rekabete dayalı otelcilik alanında hizmet kalitesini artırma konusunda da önemli avantaj sağlamaktadır. Bu bağlamda bir strateji oluşturma noktasında iş görenlerin etkileşim halinde oldukları bireylerin davranış ve konuşmalarından alacağı ipuçlarına bakarak kendi gerçek duygularını baskılama çabasını duygusal emek olarak tanımlamak mümkündür (Kleinman ve Copp, 1993).

## **2.2. Duygusal Emek Boyutları**

Yazın taraması yapıldığında araştırmacılar tarafından duygusal emeğin farklı boyutlarda ele alındığı görülmektedir. Ayrıca duygusal emek ile ilgili görgül çalışmalarda da “iş odaklı yaklaşım” ve “çalışan odaklı yaklaşım” olmak üzere iki ayrı yaklaşımdan söz edilmektedir. İş odaklı yaklaşımda işin gerektirdiği duyguların yoğunluğu, iş gören ile müşteri arasındaki etkileşimin sıklığı, çeşitliliği ve süresine önem verilirken, çalışan odaklı yaklaşımda örgüt içerisinde çalışanlardan istenen davranışlar için duygusal emeğin davranışlarına nasıl uyarlayacağına ilişkin süreç odaklanılmaktadır (Brotheridge ve Lee, 2003; Diefendorff, Croyle ve Grosserand, 2005).

### **2.2.1. Çalışan Odaklı Yaklaşım**

Duygusal emek tanımlarının genelinde organizasyonun beklentileri doğrultusunda iş görenlerin ifadelerini ve hislerini düzenlemesi, gerçekte hissettikleri duyguları bastırmak için çaba harcaması veya rol yapmak zorunda kalması duygusal emek kavramının farklı boyutlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002). Çalışan odaklı yaklaşım daha çok çalışanlarla müşteriler arasındaki etkileşimde kullanılan duygu yönetimi kavramına odaklanmaktadır.

Hochschild (1983), duygusal emek kavramını yüzeysel ve derin davranış olarak iki boyutta ele alırken, Ashfort ve Humphrey (1993), ise doğal olarak sergilenen davranışlar olarak nitelendirdiği samimi davranış boyutunu da ilave ederek üç boyutlu bir model ortaya koymaktadır. Kruml ve Geddes (2000) duygusal emeği duygusal çaba ve uyumsuzluk olarak iki boyutta ele almaktadır. Daha sonra Lee ve Ok (2012) ise

duygusal uyumsuzluğun yüzeysel davranış ile duygusal çabanın ise derin davranış ve samimi davranış ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

Morris ve Feldman (1996), bu üç temel yaklaşımın rekabet ve hizmet kalitesini arttığı bir ortamda çalışanların sergiledikleri duygusal davranışların belirlenmesinde, örgüt tarafından oluşturulan davranışların sergilenmesinin önemini vurgulamaktadır. Çalışanlar kendilerinden istenen davranışlar için bazen isteyerek ya da gerçek duygularını bastırarak veya rol yaparak bu davranışları sergilemektedir. Alan yazını incelendiğinde bu gösterim davranışları derin davranış, yüzeysel davranış ve samimi davranış olarak ele alınmaktadır (Ashfort ve Humphrey, 1993, s. 89; Chu ve Murrmann, 2006, s. 1182; Grandey, 2003, s. 86).

### **2.2.1.1. Yüzeysel Davranış**

Gerçekte hissedilmeyen duyguları gösterme, hissettiklerini bastırma ya da hissedilmeyen duyguları sergileme olarak tanımlanmaktadır (Pala ve Tepeci, 2014). Örneğin çalışanlar kötü bir ruh halindeyken veya karşılarında sorunlu bir müşteri olduğunda gülümsemelerini ön plana taşımak zorunda olabilir ya da sahte bir gülümse ile rol yapmak zorunda kalabilirler. İş görenlerin bu tür davranışlar göstermesi yüzeysel bir davranışta bulduklarını gösterir (Pala Morkoç, 2014). Bu doğrultuda çalışanların gerçek duyguları ile örgütün kendilerinden beklediği davranışları sergileme noktasında gösterdiği yüzeysel davranış aynı zamanda duygusal çelişki olarak alan yazında yer almaktadır (Grandey, 2003)

Yüzeysel davranışta gerçekte hissedilmeyen davranışlar sergilenmekte olup, bu tarz bir davranışta sözlü veya sözsüz (jest ve mimik) iletişim unsurları kullanılmaktadır (Özgen, 2010, s. 33). Bir başka deyişle çalışan kendisinden istenen duyguları gerçekte hissetmemekte, fakat kendisinden beklenen duyguları hissettiğini gösterecek davranışları sergilemektedir.

### **2.2.1.2. Derinlemesine Davranış**

Çalışanlar müşterilere karşı olumlu duygularını gösterebilmek için davranışlarının yanında geçmişte yaşadıkları güzel anıları hatırlayarak hissettikleri duyguları içselleştirerek sergilemektedirler (Chu ve Murrmann, 2006, s. 1182). Aynı zamanda derinlemesine davranışta iş görenler kendisini müşterinin yerine koyup empati yaparak onların beklentilerine göre duygularını aktarmaya çalışmaktadırlar (Rupp,



McCanne, Spencer ve Sonntag, 2008). Derinlemesine davranışta çalışan yoğun bir çaba harcayarak davranışlarının yanında duygusal davranışlarını da yöneterek hareket etmektedir. Ashfort ve Humphrey (1993)'e göre derinlemesine davranışta asıl amaç müşterilere olumlu bir şekilde görünmektir. Bu nedenle derinlemesine davranış “ iyi niyetli davranış ” olarak da ifade edilmektedir (Yürür ve Ünlü, 2011, s. 86).

Yüzeysel davranış ile derinlemesine davranış, iş görenler gerçekte hissetmedikleri duyguları göstermek zorunda kaldıkları için bu iki davranış benzerlik göstermektedir. Fakat yüzeysel davranışta çalışan gerçekte hissettikleri duyguları değiştirmeden sadece davranışlarını değiştirerek örgüt kurallarına uymak isterken, derinlemesine davranışta sergiledikleri davranışların altında yatan duygularını da içselleştirmektedirler.

Ayrıca yüzeysel davranışta çalışan işini elden kaybetmemek adına işletme kurallarına uymaktadır (Grandey, 2003; Rafaeli ve Sutton, 1987). Bu bağlamda iş görenler negatif duygularını bastırmak zorunda olduklarında yüzeysel davranışı, pozitif davranışları sergilerken de derinlemesine davranışı kullanmaktadırlar (Yürür ve Ünlü, 2011, s.86). Duygusal emek davranışları olarak sadece yüzeysel ve derin davranışı ele alan araştırmalar, iş görenlerin gerçekte hissettikleri duygularla işletmenin kendilerinden sergilenmesi istedikleri davranışlara uyumlu olan duyguları görmezden gelmektedirler (Pala ve Sürgevil, 2016, s. 776).

### **2.2.1.3. Samimi Davranış**

İş görenin ya da çalışanın gerçekte hissettiği duyguların, sergilemesi gereken davranışlarla uyumlu olduğu özel bir çaba gerektirmeyen davranışlardır (Kozak ve Güçlü, 2008). Yüzeysel ve derin davranışa ek olarak, çalışanların uygun davranışları sergilemek adına herhangi bir yönlendirmeye gerek olmadan, örgüt tarafından beklenen duyguların gerçekte hissedilen duygularla da sergilenebilir olduğu durumlar olduğunu ve bu davranış tipinin duygusal emek konusunun samimi davranış boyutunu ifade ettiği belirtilmektedir(Ashfort ve Humphrey, 1993, s. 33).

Örneğin otel sektöründe çalışan bir barmenin morali bozuk bir müşteriye rahatlamak için gösterdiği ilgi herhangi bir özel çaba gerektirmemektedir (Chu ve Murrmann, 2006, s. 1182). Örgüt içerisinde samimi davranışta bulunanların, yüzeysel davranışta olan duygusal çelişki yaşamaları söz konusu değildir (Diefendorff, Croyle ve

Grosserand, 2005). Çünkü samimi davranışta bulunurken kişinin öz duyguları ile işin gerektirdiği duygular arasında bir fark görülmemektedir (Başbuğ vd. 2010, s. 256).

### 2.2.2. İş Odaklı Yaklaşım

Hizmet endüstrisinde yer alan işletmeler çalışanların hem sergilemesi gereken duygusal davranışların içeriğini belirlemede hem de bu davranışların sıklığını, yoğunluğu ve süresini belirlemeyle ilgilenmişlerdir (Brotheridge ve Lee, 2002, s. 267). İş odaklı yaklaşımı ele alan çalışmalarda duygusal emek ile ilgili karışık sonuçlar elde etmişlerdir.

Bu konuda en temel çalışmalardan biri Morris ve Feldman (1996) tarafından incelenen, müşteri teması değişkenleri ve duygusal emek stratejileri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmadır. Ayrıca hizmet kalitesinin artması ile birlikte çalışanlardan farklı durumlarda farklı duygusal emek göstermeleri beklenmektedir (Pala ve Tepeci, 2014, s. 25).

Hochschild (1983)'e göre işin özelliklerine göre çalışanların daha fazla duygusal emek harcamaları istenmektedir. Bu nedenle duygusal emeğin sergilenme süresi uzadıkça, çalışanlar adına duygusal emek için harcanan çaba da artacaktır. İş görenler beklentileri karşılama müşteriyle olan uzun süreli etkileşim sürecinde derin davranışı kullanmayı tercih etmişlerdir (Pala, 2008). Ayrıca Diefendorff ve diğerlerinin (2005) çalışmasında, etkileşim özellikleri (süre, sıklık, rutinlik) ile yüzeysel davranış arasında bir ilişki bulunmamışken, süre uzadıkça derin davranış için gereksinim artacağı için aralarında bir ilişki olduğu söylenmektedir.

### 2.3. Turizm Sektöründe Duygusal Emek

Hizmet sektöründe yer alan otelcilik sektörü yoğun emek gerektiren bir alan olarak diğer sektörlerden farklı bir iş yükü gerektirmektedir (Yarcan, 2007, s. 33). Duygusal emek sergilenirken yapılan hizmetin niteliği çok önemlidir. Örneğin hastanede çalışan bir hemşire durumu ağır bir hastanın yanında o gün çok mutlu olsa da duygusal emek davranışı sergilerken gerçek duygularını bastırmak ya da gizlemek zorunda kalabilir. Otel sektöründe ön büroda çalışan biri sorunlu bir müşteriye karşı gerçek duygularını gizleyerek işletmenin kendisinden beklediği duygusal emek davranışlarını sergilemek zorundadır.

Turizm sektörü, müşteri beklentilerinin en üst düzeyde karşılandığı konaklama, yiyecek içecek, eğlence alanlarını içinde barından, müşteri memnuniyetinin en önemli olduğu sektörlerin başında yer almaktadır. Ayrıca gelişen teknoloji ile beraber artan olanaklar turizm sektörünü, müşteri isteklerini karşılama noktasında her türlü konforu içinde barından işletmeler olarak göstermektedir. Bu nedenle kurumlar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada hizmet kalitesini ön planda tutmaktadır. Durum böyle olunca çalışanların örgüt içerisinde istenen duygusal emek davranışı sergilemelerinin hayati derece önemli olduğu söylenebilmektedir.

Araştırmalarda hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde iş görenler sadece fiziksel özellikleriyle değil, duygusal özellikleriyle de işe katıldıklarından duygusal emek kavramı önemli bir yer almaktadır. Özellikle otelcilik sektöründe yüz yüze iletişimin yoğun olması iş görenlerin sergilediği davranışlarla sunulan hizmetin kalitesinin aynı doğrultuda ilerlediğini göstermektedir.

Duygusal emek çalışmalarına artan ilgi ile beraber bu alanda duygusal emeğin en çok kullanıldığı hizmet sektörünün bir ayağını oluşturan otelcilik sektöründe araştırmalar artış göstermektedir (Chu ve Murrmann, 2006; Yürür ve Ünlü, 2011; Lee ve Ok, 2012; Pala ve Tepeci, 2014). Yürür ve Ünlü (2011) yaptıkları çalışmada, Yalova'da bulunan otellerdeki çalışanların duygusal emek davranışlarının (derin davranış ve yüzeysel davranış) duygusal tükenme ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkileri incelemişlerdir. Ve sonuç olarak duygusal tükenmenin işten ayrılma niyetini etkilediği saptanmıştır. Araştırma da derin davranış ile yüzeysel davranışın birbirlerine yakın düzeyde sergilendiklerini, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında bir ilişki olmadığı yüzeysel davranışın işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Türkay ve Ünal (2010) ise, Sakarya ilinde turizm alanında faaliyet gösteren küçük ve büyük ölçekli işletmelerin duygusal emek üzerine yaklaşımlarını inceledikleri araştırmada, üç yıldızlı otellerde personelin işe alım sürecinde çalışanların duygu boyutunu ortaya koyan testler yapılmazken, büyük ölçekli işletmelerde ise çalışanların duygusal boyutlarını belirten testler yapıldığı saptanmıştır.

Pala ve Tepeci (2014), turizm alanında iş görenlerin duygusal emek düzeyleri ve boyutlarını inceleyen bir araştırma yapmıştır. Bulgular, çalışanların duygusal emek boyutlarını derin davranış ve yüzeysel davranış olarak göstermiş, iş görenlerin hizmet beklentilerini karşılama düzeyinde her iki davranışı birbirine yakın seviyede kullandıkları tespit edilmiştir.

## 2.4. Örgüt Kültürü

Araştırmanın bu bölümünde örgüt kültürü kavramını daha iyi açıklayabilmek adına kültür kavramından başlayarak daha sonra örgüt kültürü kavramını açıklama üzere alan yazında yer alan genel bilgiler üzerinde durulacaktır.

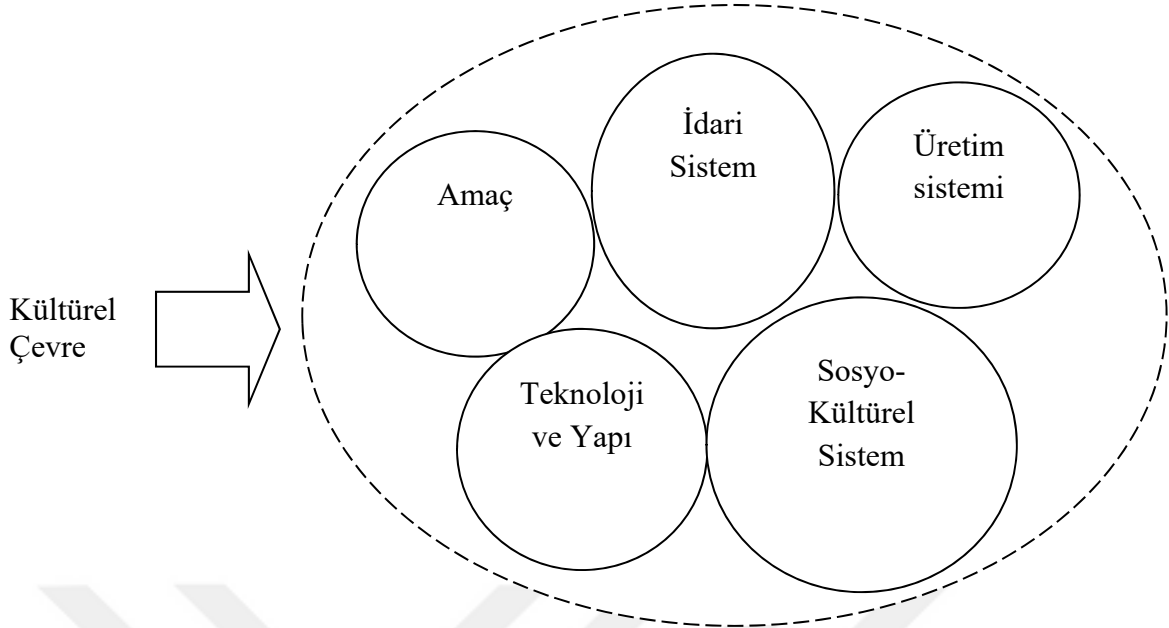
### 2.4.1. Kültür Kavramı

Genel anlamıyla kültür, insanların yaşadığı çevreden öğrendiği davranış ve alışkanlıklardan meydana gelen ve gelecek kuşaklara aktarılabilen bir yaşam biçimidir. Bir başka tanıma göre ise kültür insanın davranışlarının şekillenmesinde rol oynayan, kalıplaşmış düşünce tarzı ve hisleri içerisinde barındıran resmi olmayan bir kurallar bütünüdür(Çetin, 2004, s. 5-6).

Kültür sözcüğünün tarihsel evrimine bakıldığında Latince'de "cultura" ve "colera" kelimesinden gelmektedir. 18. yüzyılda ise "ekin" olarak belirtilmiştir. Günümüzde bugünkü anlamıyla ilk defa Voltaire tarafından insan zekasının oluşması, gelişmesi ve yüceltilmesi şeklinde kullanmıştır ( Kurt, 2015, s. 41). Kültür ile ilgili birçok tanım olmasına karşı antropolojik olarak ilk tanımlama E.B.Taylor (1871) tarafından şöyle yapılmıştır: " Bilgi, inanç, sanat, ahlak, adet, gelenek ve kişinin bir toplumda yaşaması dolayısıyla kazandığı huylar ve kabiliyetler bütünü şeklinde tanımlamıştır " (Haviland, 2002, s. 64).

Kültür bir grubun dış çevreden gelen yaşam problemlerini ve içerideki birliktelik sorunlarını çözerken, bu süreçte grubun öğrendiği değerlerdir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010, s. 74). Kültür, örgütü bir araya getiren, örgüt içerisindeki bireylerin değer ve inançlarını yansıtan bir değer olmasının yanında bir istikrar oluşturma ve geleceğe yönelik öngörülerini geliştirmek için oluşturulmuş kurumlardır (Cameron, 2012).

Smircich'e göre, kültür ve örgüt kavramlarının ilişkisini açıklamada "örgüt kültürü" ortaya çıkmaktadır (Erdem vd., 2006, s. 74). Toplum içerisinde yaşayan bireyler o toplumun sahip olduğu kültürü ve ona ait değerleri, normları, davranışları kabul edip yaşayabildiği gibi örgütte bulunan iş görenlerde örgüt kültürünü benimseyip, kurum içerisinde davranışlarını ve sosyal hayatlarını da bu kültüre göre biçimlendirmektedir (Türk, 2003, s. 5).



Şekil 1. Kültürün örgüt değerlerini şekillendirmesi

Kaynak : C. Halil, A. Öznur, M. Eren; Örgütsel Davranış, Arıkan Basım, s.424.

Toplumun ana ögesi olan insanlar örgüt içerisinde maddi ve manevi değerlerini barından kültürlerini de beraberinde getiriler. Zamanla kendi kültürleri örgüt içerisindekileri etkilediği gibi örgütün sahip olduğu kültürden de etkilenmiş olurlar. Bu etkileşim sonucu örgüte has farklı kültürleri içinde barından ortak yeni bir örgüt kültürü oluşmaktadır (Altunay, 1999, s. 38).

#### 2.4.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması uğruna kurumun tüm üyelerini bir araya getirerek ellerindeki kaynakları rekabet avantajı sağlaması ve beklentileri karşılama noktasında daha verimli kullanabilmek için örgüt üyelerince paylaşılan değerler bütünüdür. Alan yazında kurum kültürü, işletme kültürü, şirket kültürü şeklinde birçok tanım bulunmaktadır.

Örgüt kültürü ilk kez kavram olarak 1979 yılında Pettigrew'un Administrative Science Quarterly'de yayımladığı makale ile alan yazına girmiştir (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990, s. 286). William Ouchi tarafından ise 1981'de yazılan Teori-Z kitabı örgütsel kültür kuramının temelini oluşturmaktadır (çev.Güneri, 1989). Ayrıca örgüt kültürü ilk olarak Amerika'da Peters ve Waterman tarafından, Pascale ve Athos tarafından da Japonya'da incelenmiştir (Gürçay, 2011).

Schein (2010)'a göre örgütsel kültür, "Örgütü oluşturan grupların içsel etkileşimi ve dışsal uyum problemlerini çözmeyi öğrendiği, geçerli olabilmesi için yeterince iyi çalışılan ve bu yüzden yeni üyeler için tüm bu problemler ile ilgili his, düşünce ve algı için doğru yol olarak düşünülen ve paylaşılan temel varsayımlar sistemidir." şeklinde ifade edilmektedir (Schein, 2010, akt. Tekcangil, 2009, s. 9). Örgüt kültürü kavramı alan yazında değişik açılardan ele alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır (Uzun, 2007, s. 75).

Tablo 2'de örgüt kültürü ile ilgili çeşitli yazarlar tarafından yapılan tanımlamalar görülmektedir.



Tablo 2.

*Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımları*

<b>Yazarlar</b>	<b>Örgüt Kültürü Tanımı</b>
<b>Armstrong, 1990: 206</b>	Örgüt kültürü, örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren, paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir.
<b>Barley, 1983: 393</b>	Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki ortak algı ve yorumlar sonucu oluşan beklentiler toplamıdır.
<b>Berrio, 2003: 1</b>	Örgüt kültürü, örgüt kültürünün açıklaması, neyin değerlendirildiğini, baskın liderlik stilini, dili, sembolleri, prosedürleri, adetleri ve bir örgütü niteleyen başarı tanımlarını içermektedir.
<b>Bosema ve Patak, 1987</b>	Örgüt kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1997: 208).
<b>D. Farnham, 1990</b>	Örgüt kültürü, işin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünüdür (Sarı, 2005: 12).
<b>Daft, 2003: 88</b>	Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğudur.
<b>Güçlü, 2006: 148</b>	Örgüt kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.
<b>Pettigrew, 1979: 571</b>	Örgüt kültürü, belirli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünü olarak nitelendirirken, kültürün varlık nedenlerini; sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mitlerdir.
<b>Erdem, 1996: 28</b>	Örgüt kültürü, belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar veya inançlar bütünüdür.
<b>Hofstede, 1998b: 478</b>	Örgüt kültürü, bir örgüt üyesini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran kolektif akıl programlamasıdır.
<b>Peter ve Waterman,</b>	Örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır (Bayram, 2011: 11).
<b>Schein, 2002: 14</b>	Örgüt kültürü, örgütün sahip olduğu şey olarak grubun var olma sorunları ve iç bütünleşmesine karşı öğrenilmiş tepkilerdir.

Kaynak: Gönen (2012)

Örgüt kültürü ile ilgili pek çok farklı tanımlama olsa da genel olarak örgütü oluşturan bireylerin paylaştığı ortak değerler sistemi olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca bu değerler, sosyal normlar ve paylaşılan zihinsel modellerle örgüt üyelerinin sergilediği davranışlarını kontrol edebilmekte, bu sayede örgüt içerisinde yer alan bireylerin benzer şekilde düşünüp davranmaları sağlanmaktadır (Durgun, 2006, s. 112).

Otelcilik sektöründe yer alan işletmelerin amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için çalışanlarının bir araya gelerek bütünleşmesine rehberlik eden örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır. Bu sayede örgüt kültürünün güçlü olması, çalışanları güdüler ve bir grup olarak hareket etmelerini sağlar. Ayrıca örgüte kişilik kazandırarak, örgütü diğerlerinden ayırt eden bir özellik taşımaktadır.

### 2.4.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü ile ilgili farklı tanımlar olmasına rağmen, örgüt kültüründe olması gereken özellikler konusunda ortak bir görüşten söz edilmektedir. Fakat her işletme için tek bir örgüt kültürü olduğunu ve bu kültürün özelliklerinin her koşulda doğru olduğunu söylemek mümkün değildir (Çetin, 2017, s. 41). Her örgüt birbirleriyle benzerlik veya farklılık taşıyan bir örgüt kültürüne sahiptir. Bunun nedeni örgüt kültürleri arasındaki benzerliklerin aynı toplum içerisinde yaşayan bireylerin sahip oldukları ortak kültürden kaynaklanması farklılıkların ise örgütlerin kendilerine has amaç ve politikalarından oluşmasıdır (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998, s. 32). Örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde özetlenmektedir: (Eren, 1998; Kılıç, 2006, s. 119).

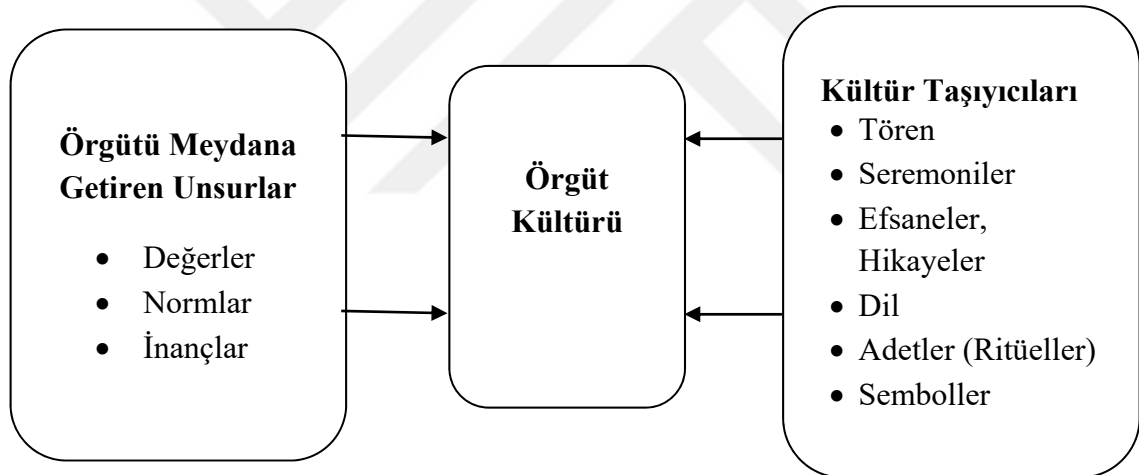
- ✓ Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- ✓ Örgüt kültürü üyeleri arasında kabul edilir ve paylaşılır olmalıdır.
- ✓ Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.
- ✓ Örgüt kültürü yazılı değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alırlar.
- ✓ Örgüt kültürü birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır.
- ✓ Örgüt kültürü değişebilir ancak değişim, kültürün oluşması gibi kısa bir sürede değil uzun vadede gerçekleşecek bir durumdur.
- ✓ Örgüt kültürü bir yönetim felsefesi inşa eder.



Örgüt kültürünün geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapıya sahip olması herkes tarafından kendiliğinden kabul gören bir takım normlar ortaya çıkarmaktadır (Bilegt, 2012, s. 12). İşletmeler açısından ise zamana ayak uydurmak, diğer kuruluşlarla yarış avantajı sağlamak için değişikliklere gidilmeli ve bu değişiklikleri kaldırabilecek sağlam bir örgüt kültürü anlayışı benimsenmelidir (Gürbüz, 2014, s. 10).

#### 2.4.4. Örgüt Kültürünün Unsurları

Toplumların kendilerine özgü, onları diğerlerinden ayıran, kültürlerini yansıtan bir yaşam biçimi vardır. Çünkü her toplumun birbirinden farklı kültürleri ve bu kültürleri farklılaştıran unsurları bulunmaktadır (Altunay, 1999, s. 48). Ayrıca örgütü oluşturan pek çok unsur vardır bunların bir araya gelerek örgütün varlığını sürdürmesi önem arz etmektedir. Şekil 1’de örgüt kültürü unsurları gösterilmektedir.



Şekil 2. Örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar

Kaynak: Esba (2009)

#### 2.4.4.1. Örgütü Meydana Getiren Unsurlar

##### 2.4.4.1.1. Değerler

Örgüt içerisinde iş görenlerin davranışlarını denetlemeye, değerlendirmeye yarayan ve örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda gerçekleşmesi istenen başarıyı tanımlayan kavramlardır (Kurt, 2015, s. 47). Değerler bireylerin düşünce ve davranışlarında birer ölçüt olarak standartları ortaya koyarak neyin iyi neyin kötü olduğuna ilişkin yol gösterici bir unsurdur (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s. 225). Böylece

bireyler buldukları örgütün sahip olduğu kültürel değerleri kabul edip, davranışlarında bu değerleri birer ölçüt olarak görmektedirler (Esba, 2009, s. 21). Değerler örgütlerde zamanla oluşan, örgüt üyelerinde defalarca denendikten sonra herkes tarafından doğruluğuna inanılan bir hal alarak daha sonraki benzer davranışların temelini oluşturur (Altunay, 1999, s. 49). Hizmet endüstrisi açısından ise değerler iş görenlerin davranışlarının şekillenmesinde, kişilerin önemli gördükleri istekleri, tercihleri örgüt kültürünün beklentileri ile karşılıklı uyum içerisinde gerçekleşmesine imkan vermektedir. Bu nedenle davranışı anlama noktasında değerler kilit rol oynamaktadır (Posner ve Manson, 1979, s. 109).

#### **2.4.4.1.2. İnançlar**

Örgüt kültürünün özünü oluşturan inançlar, örgüt içerisinde yer alan bireylerin kendilerini ve yaşadığı çevreyi kısacası dünyayı algılama ve değerlendirmede etkili olan bir kavramdır (Kantek, 2005, s. 24). Ayrıca insanların tutum ve davranışları sahip oldukları inançlara göre şekillendiği için örgütlerin istediği davranışların bireylerde kalıcı bir davranışa dönüşmesi açısından inanç sistemi etkin bir rol oynamaktadır (Altunay, 1999, s. 51). Örgüt üyelerine ortak bir davranış biçimi, amaç oluşturmada ve iş görenlerin çalışma sonucunda işletme tarafından hedeflenen başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, iş görenler açısından motive edici bir etkiye sahiptir (Sahte, 1983, s. 7).

#### **2.4.4.1.3. Normlar**

Her toplum varlığını sürdürebilmek için bireyler arası ilişkileri düzenleyecek bir takım kurallar yaratmalıysa, örgütler de yaşamlarını sürdürmeleri için iş görenlerin davranışlarını belirli normlara göre örgütlemelidir (Tolan, 1978, s. 233). Normlar hangi davranışın kabul göreceği, hangi davranışın hoş karşılanmayacağını belirleyen yazılı ve yazılı olmayan kurallardır (Gönen, 2012, s. 32). Normlar ödül ve ceza yöntemi ile davranışları yönlendirmektedir. Örneğin yemek ve mola saatleri, giyim ve konuşma tarzları gibi çalışanlar arasındaki ilişkileri belirli standartlara göre yönlendiren normatif kurallar grubun amaçlarına göre doğru faaliyette bulunmasına yardım edici bir araç olarak görülmektedir (Uzun, 2007, s. 68). Genel bir ifadeyle örgüt ve grupların davranışlarını belirli bir sistematige oturtarak aydınlatıcı bir rol oynamaktadır (Terzi, 2000, s. 47).

#### **2.4.4.2. Kültür Taşıyıcıları**

Bir toplumun tarihsel süreç içinde zamanla oluşan, insanların birbirleri ile etkileşimi ile yayılan ve kuşaktan kuşağa aktırılan bir yapı olarak kültür kavramı ifade edilmektedir. Kültürün bu aktarımı kültür taşıyıcıları olarak bilinen kavramlarla mümkün olmaktadır. Bu kısımda bu kavramlardan kısaca bahsedilecektir.

##### **2.4.4.2.1. Seremoniler**

Kurumların yaşadığı veya kutladığı özel olaylar seremoni olarak adlandırılmaktadır (Kurt, 2015, s. 52). Bu özel olay sırasında örgüt üyeleri, örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara ve sembollere ait kutlamalar yaparak üyeler arası bağlılığı arttırmayı hedeflemektedir (Gönen, 2013, s. 33). Seremonilerin asıl amacı belirli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu nedenle seremoniler önemli kültürel olayların anıldığı ve ortak değerlerin sağlaştırıldığı olayları teşkil etmektedir. Ayrıca çalışanları güdüleme ve bir araya getirme özellikleri bakımından örgüt kültürü açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir.

##### **2.4.4.2.2. Törenler**

Farklı zaman ve nedenlerden dolayı örgüt içerisinde düzenlenen törenler, iş görenleri örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgüt için kimin ve neyin önemli olduğunu belirten hareketlerdir. Törenlerin amacı örgütsel düzenin varlığını sürdürmek, sembolik mesajları örgüt üyelerine iletmek, yeni üyeleri tanıtmak ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesini sağlamak olarak vurgulanmaktadır (Bakan, İsmail, Tuba ve Çetin, 2004, s. 60).

##### **2.4.4.2.3. Semboller**

Kültür içerisinde özel anlamlar taşıyan ve kültür kavramını açıklayarak örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanan objeler ve olaylardır (Yalazan, 2006, s. 47). Ayrıca semboller örgütün tüm özelliklerini yansıtmakta ve örgüt üyeleri arasında bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Örgüt kültürünü pekiştirmeyi sağlayan ambalajlar, yönetici giysileri, binaların tasarımı ve logolar vb. semboller örgütsel sosyalleşme aracı olarak kullanılmaktadır (Esba, 2009, s. 24).

#### 2.4.4.2.4. Adetler (Ritüeller)

Kültürel değerleri güçlendirmek, örgüt üyelerinin davranışlarına yön verebilmek ve alışkanlık haline gelmiş yazılı olmayan eylemlerdir. Örgütlerde özel olaylarda veya günlük aktivitelere ilişkin kuralları belirleyen ve örgüt içinde temel değerlerin varlığını sürdürmesinde önem taşımaktadır. Örneğin örgüte yeni katılan bir çalışanın algı ve davranışlarını etkileyebilmek adına "burada işler böyle yürür " mesajını açıkça ifade etmektedir. Bu sayede iş görenlerin örgüte alışma sürecini kolaylaştırarak, örgüte bağlılığın gelişmesi sağlamaktadır.

#### 2.4.4.2.5. Hikâye ve Efsaneler

İşletmeler içinde sürekli olarak bireyden bireye anlatılarak, işe yeni girenlerin örgüt hakkında bilgilendirilmesi için anlatılan gerçek olayları yansıtan anlatılardır (Bilegt, 2012, s. 8). Fakat bazı olaylar hayali unsurları içerdiğinden efsane niteliği de taşımaktadır. Hikâyeler örgüt için çok değerlidir. Çünkü örgütün geçmişi ve şu andaki durumunu yansıtan bir köprü görevindedir (Çelik, 2007, s. 68). Geçmişte örgütün karşılaştığı zor durumlarla nasıl başa çıktığı veya örgüt değerlerini başarılı bir şekilde temsil eden kahramanlarla ilgili anlatılan hikâyeler çalışanların bazı değerleri benimseme ve örgütle bütünleşmesine rehberlik eden bir kültür faktörüdür (Şişman, 1994, s. 75).

#### 2.4.4.2.6. Dil

Kurum kültürünün en önemli unsurlarından biri dildir, çünkü dil örgüt kültürünün nesilden nesile aktarılmasını sağlayan temel araç olarak görülmektedir (Kurt, 2015, s. 50). Örgütler benimsemiş oldukları kültüre göre bir dil geliştirmekte ve bu lisanda kullanılan jestler, mimikler, deyim ve jargonlar örgüt dilini karakterize eden unsurları yansıtmaktadır (Tosi ve Mero, 2002, s. 128). Her kurumun kendine has ve faaliyet gösterdiği alana göre bir dil yapısı vardır. Örneğin sağlık sektöründe "Tıbbi Terimler" kendilerine has bir dil terminolojisi bulunmaktadır. Bu nedenle bu lisana yabancı olan kişilerin onları anlaması oldukça güç bir hâl almaktadır (Barut, 2015, s. 59). Bu nedenle dil toplumların olduğu kadar örgütlerin de canlılığını ve kendilerine has kültürlerin devamlılığını sürdürmesi adına önemli bir unsurdur.

## 2.5. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü konusunda araştırmacılar, örgütlerin değişik çevre şartlarından ve farklı yapılara sahip olmalarından dolayı her kurumun birbirinden farklı örgüt kültürlerine sahip oldukları sonucuna varmaktadırlar (Yücel ve Koçak, 2014, s. 48). Bu nedenle örgütleri çevre şartları ve yapılarına göre değerlendiren araştırmacılar, belirledikleri kriterlere göre kendi farklı modellerini oluşturmuşlardır (Kocakaya, 2006, s. 54). Alan yazında örgüt kültürünü açıklayan modeller aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.



Tablo 3.

*Örgüt Kültürü Modelleri*

<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ</b>	<b>SINIFLANDIRILMASI</b>
<b>Cameron ve Quinn, 1999</b>	Klan Kültürü Hiyerarşi Kültürü Adhokrasi Kültürü Piyasa Kültürü
<b>Bill Schneider, 1998: 231-246</b>	Kontrol Kültürü İşbirliği Kültürü Yetenek Kültürü Gelişme Kültürü
<b>Miles ve Snow, 2003</b>	Koruyucu Kültür Geliştirici Kültür Analizci Kültür Tepki verici Kültür
<b>Deal ve Kennedy Modeli, 1982: 98-103</b>	Sert Erkek, Maço Kültürü Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü Süreç Kültürü
<b>Harrison,1997 ve Handy, 1995</b>	Güç Kültürü Rol Kültürü Görev Kültürü Kişi Kültürü
<b>Ouchi Modeli, 1980: 129-141</b>	Tip A (Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü) Tip J(Japon Tarzı Örgüt Kültürü) Tip Z (Amerikan Tarzına uyarlanmış Örgüt Kültürü)
<b>Daniel Denison Modeli, 1995: 204-223</b>	Uyarlama Kültürü Tutarlılık Kültürü Katılım Kültürü Misyona Kültürü
<b>Edgar Schein, 1985</b>	İnsan Eliyle Yapılanlar Değerler Temel Varsayımlar
<b>Goffee ve Jones Modeli, 2000</b>	Şebekeleşmiş Kültür İş Odaklı Kültür Parçalı Kültür Komünal Kültür

Alan yazını incelendiğinde Denison tarafından ele alınan örgüt kültürü modelinin temel ve alt boyutlarının farklı kavramlarla ilişkilendirildiği görülmüştür.

Öztürk (2015), "Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi Ve Bir Uygulama" araştırmasında, örgüt kültürünün homojen bir şekilde yayılması gerektiğini, böylece ortak bir bilinç ve düşünme tarzının oluşabileceğini vurgulamaktadır. Örgüt içerisinde çalışan üyelerin bay veya bayan olmasının örgüt kültürü algısında bir değişiklik olmadığı tespit edilmiştir.

"Denison Örgüt Kültürü" modelinin 4 temel boyutunun ( katılım, uyarılma, tutarlılık ve misyon) ele alındığı çalışmada kısaca örgüt kültürü algısında cinsiyet değişikliğinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde Eroğlu ve Özkan (2009) , "'Örgüt Kültürü" ve "İletişim Doyumu" İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" çalışmasında "Denison Örgüt Kültürü" modelini kullanmış, analizlerini benzer doğrultuda yapmış ve cinsiyet faktörünün örgüt kültürü algısında bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Alayoğlu ve Doğan (2015), "Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama" araştırmasında örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkilerini incelemek için hizmet sektöründe faaliyet gösteren belediyelerde yapılmıştır. Araştırma "Denison Örgüt Kültürü" modelinin temel boyutları ile motivasyon ölçeğinin alt boyutları (terfi, ücret, kişilik vb.) ele alınmıştır.

Analizler sonucunda örgüt kültürü ile çalışanların motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgüt kültürü ile motivasyon boyutları incelendiğinde genel çalışan motivasyonun kültürün tüm boyutları tarafından etkilenmektedir.

Kesiktaş ve Ayan (2017). " Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Denison Modeli Ve Motivasyon Üzerine Bir Araştırma" ise Türk deniz ulaştırma işletmelerinde beyaz yakalı kara personelinin örgüt kültürü algıları ve bu algının motivasyon üzerinde ki etkileri incelenmiştir. Araştırmada maddi ve manevi motivasyon unsurlarından yetki vermek, eğitmek, sorumluluk vermek gibi bir kısmı Denison Örgüt Kültürü Modeli'nin kavram ve boyutları ile birebir örtüştüğü görülmektedir. Araştırma sonucunda Türk deniz ulaştırma işletmelerindeki iş görenlerde Denison Örgüt Kültürü Modeli ve motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya konması ve motivasyon araştırmalarında kullanılabilirliği belirtilmektedir. Motivasyon ve örgüt kültürü arasında Alayoğlu ve Doğan (2015)'in araştırmalarına benzer pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir ilişki olduğu görülmektedir.

Kızıloğlu ve Kök (2017), "Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma" çalışmalarında Ege bölgesinde ilk 500'e giren tekstil, bakır, gıda gibi farklı alanlarda hizmet gösteren firmalardaki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırmada Denison Örgüt Kültürü Modeli bütüncül bir yaklaşımla ele alınmış ve örgüt kültürünün alt boyutlarından biri olan 'Katılım' boyutunun hangi derecede gerçekleştiğini, sektörel anlamda bir farklılık olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırma sonucunda genel anlamda Denison Örgüt Kültürü Modeli'nin bahsedilen sektörlerde ortaya çıktığı ve uygulanabileceği görülmektedir. Ayrıca Denison Örgüt Kültürü Modeli'nin alt boyutlarını oluşturan 'Katılım', 'Tutarlılık', 'Uyarlama', 'Misyon' boyutlarına yönelik tamamlayıcı istatistikler kapsamında farklılıklar olsa da bu boyutların belirgin bir şekilde oluşmasına ilişkin bir algının ortaya çıkmadığı ve modelin tek bir boyut olarak algılandığı değerlendirilmiştir.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında bu çalışmada hizmet sektöründe yoğun emek gösteren otelcilik sektöründe müşterilerle birebir etkileşimin yoğun olduğu ön büro çalışanlarının hizmet kalitesi ve örgüt beklentilerini karşılamak adına sergiledikleri duygusal emek davranışının alt boyutları derin davranış, yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutlarının, örgüt ile arasındaki ilişkiyi incelemek için Denison Örgüt Kültürü Modeli'nde yer alan katılım, uyarlama, tutarlılık ve misyon boyutları kullanılmıştır.

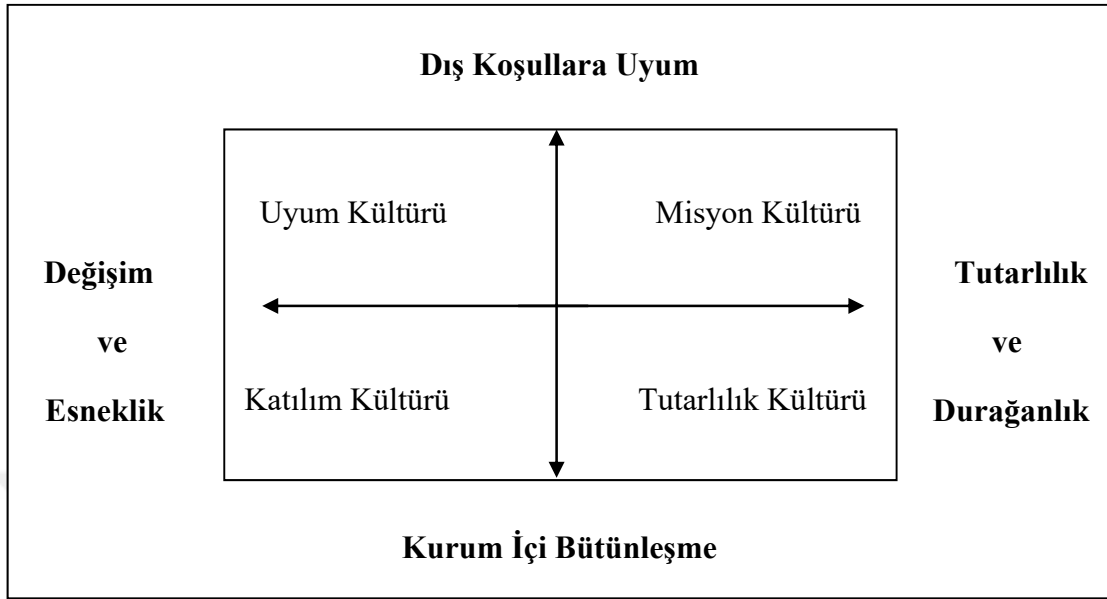
## 2.6. Daniel Denison Örgüt Kültürü Modeli

Kültür kavramının, sosyal bilimler içerisinde yer alan tüm disiplinlerle etkileşimi bulunan soyut bir olgu olması, kültürün ölçülüp ölçülemeyeceği sorularını da beraberinde getirmiştir. Buna rağmen davranış ve deneyimlere yaptığı somut etkilerin fark edilmesiyle kültürün ölçülebilir, fakat karmaşık etkileşimleri olan bir yapı olduğu vurgulanmıştır (Kurt, 2009, s. 48).

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramının ölçülebilir olabilmesi için gerekli iki ana eksen ortaya koymuştur. İlk eksen örgütün dış çevresini kapsayan müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve inovatif gelişmeler gibi örgütün kontrolü dışında gelişen dış koşullara uyum sağlayabilme derecesidir. İkinci eksende ise örgütün dış koşullara uyum sağlayabilme amacıyla gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirebilmesini sağlayan değişim ve esneklik kapasitesi ortaya konmaktadır (Denison ve Mishra, 1995, s. 213-216). Bu iki ana eksen kendi



içinde ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin dört temel boyut ortaya çıkmaktadır (Yahyagil, 2004, s. 10).



Şekil 3. Denison örgüt kültürü boyutları

Kaynak: Denison ve Mishra, 1995, s. 216.

Örgüt içerisinde inanç ve temel varsayımlar söz konusu yukarıda Şekil 2’de gösterilen dört boyutu destekler nitelikte geliştiği ve ortak bir algı halini aldığı takdirde, bu örgüt güçlü bir örgüt kültürü anlayışı ve en önemli rekabet avantajını edinmiş olmaktadır. Ayrıca örgütlerin değişen kurumsal ve çevre koşullarına ne ölçüde uyum sağladığını veya değişime ne ölçüde açık olduğunu saptamak da mümkün olmaktadır (Kelez, 2008, s. 81).

Bu açıklamalardan sonra katılım, uyum, misyon ve tutarlılık olarak ifade edilen boyutları açıklamak yerinde olacaktır (Fey ve Denison, 2003, s. 688-689). Bu dört temel boyuta ek olarak bir örgüt kültürünü ölçmeye yönelik dört temel boyutun her birine bağlı üçer adet alt boyut eklenmiştir. Ölçme aracının temel ve alt boyutlarını içeren şematik görünümü Şekil 3’de gösterilmiştir.



Şekil 4. Denison örgüt kültürün temel ve alt kavram boyutları

Kaynak: Yahyagil, 2004, s. 11.

### 2.6.1. Denison Örgüt Kültürü Modelinin Temel ve Alt Kavramsal Boyutlarının Açıklanması

Örgüt kültürü ölçme aracının 4 temel boyutu ve 12 alt kavramsal boyutunun içeriği Denison ve Mishra (1995), Denison (1997), Kurt, (2009), Daft (2004), Barut (2015) ve Yahyagil (2004)'in açıklamaları ışığında şu şekilde özetlenebilir:

#### 2.6.1.1. Katılım

Bu boyut, rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek, örgüt üyelerinin bireysel gelişimine katkıda bulunmak ve takım çalışmasının önemini ifade etmektedir. Denison'a göre örgütler çalışanlarını güçlendiren, katılımcı yönetim anlayışını

benimseyen örgütlerde yönetici ve çalışanlar arasında daha güçlü bir bağ oluşmaktadır. Bu sayede örgüt yapısının çevresinde etkili takımlar oluşturarak hedefledikleri başarıyı gerçekleştirme için yüksek performans sağlayabilmeleri mümkün olmaktadır. Katılım boyutu yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme alt boyutlarından oluşur:

**Yetkilendirme:** İş görenlerin yaptıkları işe ilişkin yetkilendirilmeleri, işleriyle bütünleşmeleri, bu sayede çalıştıkları örgüte bağlılık duymalarını da olumlu yönden etkilemektedir.

**Takım Çalışması:** Takımlar işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek yönünde nitelikli çalışanların iş birliği düzeylerini arttırmak, verilen görevleri yerine getirmeleri için motive edici bir etkiye sahiptir.

**Yetenek Geliştirme:** Örgütün amaçlarını gerçekleştirirken, yeni ihtiyaçları karşılamak amacıyla çalışanlara verilecek desteklerle ( eğitim, yönetici desteği vb.) bireylerin sürekli olarak gelişimine ve öğrenmesine fırsat yaratılması olarak tanımlanmaktadır.

#### 2.6.1.2. Tutarlılık

Güçlü bir örgüt kültürü için içsel dengeler ile dış çevredeki riskler ve beklenmedik durumlar karşısında tutarlı bir iş modelinin önemini ifade etmektedir. İşletmelerde içsel uyumun yanı sıra müşteri beklentilerini karşılayabilme ve hatalardan ders çıkararak yaratıcı bir anlayışa geçmesi ile sağlanabilir. Bu nedenle işletmelerin tutarlılık noktasında çevresine karşı esnek ve yenilikçi bir yapıda olması gerekmektedir. Tutarlılık boyutunun alt boyutları temel değerler, uzlaşma ve koordinasyondur.

**Temel Değerler:** Her örgütün kuruluş aşamasında, kurucular tarafından belirlenen ve üst kademeye yer alan yöneticilerle sürdürülen, örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici nitelikte olup, vazgeçilmez değer yargılarını kapsar.

**Uzlaşma:** Örgüt çalışanları, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda kullanılacak yöntemler üzerinde net bir fikir ve ortak bir eylem birliği olmalıdır.

**Koordinasyon:** Organizasyonun ana ve alt bölümleri arasında ortak bir hedef doğrultusunda uyum içerisinde bilgi ve becerilerin uzlaştırılmasıdır. Birimler arasında yaşanacak anlaşmazlıkların işletmenin amaçları adına yarar sağlayan düşüncelere dönüşmesi bir koordinasyon sürecidir.

### 2.6.1.3. Uyarlama

Örgütlerin dış çevrelerinde olan değişimlere uyum sağlayabilmek için risk alma, deneyimlerden yararlanma ve yenilikçi bir bakış açısı ile bir denge kurabilmelerini mümkün kılmaktadır. Başka bir ifadeyle içsel bütünleşme ve istikrardan kaynaklanmakta, ortak bir fikir birliği kazanımı ile son bulmaktadır. Uyum boyutunun alt boyutları müşteri odaklılık, değişim, örgütsel öğrenmedir.

**Değişim:** Sürekli değişen çevre koşullarına uygun, çabuk ve yaratıcı çözümler bularak organizasyonların değişen koşullara uyum sağlayabilme becerisi işletmeler için önemli bir ihtiyaçtır.

**Müşteri odaklılık:** İşletmelerin faaliyette bulunduğu alan ne olursa olsun müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak bu sayede müşteri memnuniyetinin yanında işletmeye bağlılıklarını da arttırmaktadır. Ayrıca müşteri odaklılık rekabetin yoğun olduğu sektörlerde yenilikçi bir bakış açısı ile sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.

**Örgütsel Öğrenme:** Günümüzde değişen çevre koşulları ile sürekli gelişen teknolojilerin takip edilmesi örgüt içerisinde sürekli ve tutarlı gelişimin sağlanmasını göstermektedir. Bu öğrenmenin organizasyon içinde bireylerin düşünceleriyle veya örgütün geçmiş deneyimleri ile oluşabileceği belirtilmiştir. İşletmelerin hızla değişen koşullara karşı yenilikçi bir bakış açısı oluşturmak için öğrenen organizasyonlara dönüşmesi gerekmektedir.

### 2.6.1.4. Misyon

Örgüte ve çalışanlara amaç ve hedefleri göstermektedir. İşletmelerin strateji oluşturma sürecinin başlangıç aşamasını oluşturmaktadır. Örgütün gerçekleştirmek istediği hedefi açıkça tanımlamayı ve varlık nedenini ifade etmektedir. Bu nedenle gelecekte ulaşılmak istenen amaç doğrultusunda bugün yapılması gereken davranışları göstermektedir. Misyon boyutunun alt boyutları stratejik yönlendirme, vizyon ve örgüt amaçlarıdır.

**Vizyon:** İşletmelerin gelecekte ulaşmak istedikleri hedefe ulaşmada bir yol haritası görevi görmektedir. Çalışanların daha yaratıcı olmasını ve işleriyle bütünleşmesini sağlamaktadır. Vizyonun en önemli fonksiyonu, işletmeye bir gelecek tasviri oluşturması ve bunun üzerinden organizasyonların bir yol çizmesini sağlayacak fotoğraf oluşturmaktadır.

**Örgüt Amaçları:** Organizasyonların uzun dönemli amaçlarının tanımlanması, vizyon ve misyon kavramlarının belirginleşmesini sağlayarak daha doğru stratejik kararlar alınmasını mümkün kılmaktadır.

**Stratejik Yönlendirme:** Amaçlara ulaşma noktasında çok açık bir şekilde belirlenmiş stratejilerin varlığı ve bu yönde inançlı bir tutuma sahip bir örgüt yapısının oluşması hem hedeflenen başarıya ulaşılmasını hem de uzun dönemde yaşamını devam etmesini sağlayan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir.



## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin çözümlenmesine ilişkin kullanılan istatistiksel yöntemler, araştırmanın yapılışı ve hipotezleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Hizmet anlayışının ön planda olduğu sektörlerde müşteri memnuniyetini arttırmada çalışanların rolü büyük öneme sahiptir. Özellikle otelcilik sektöründe sürekli değişim gösteren çevre koşullarına karşı müşteri beklentilerini karşılamak için güçlü bir örgüt kültürü gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler organizasyon içerisinde örgüt yapısını oluştururken, iş görenlerin sergiledikleri davranışların hizmet kalitesine yansımaları duygusal emek ve örgüt kültürü kavramlarının önemini vurgulamaktadır.

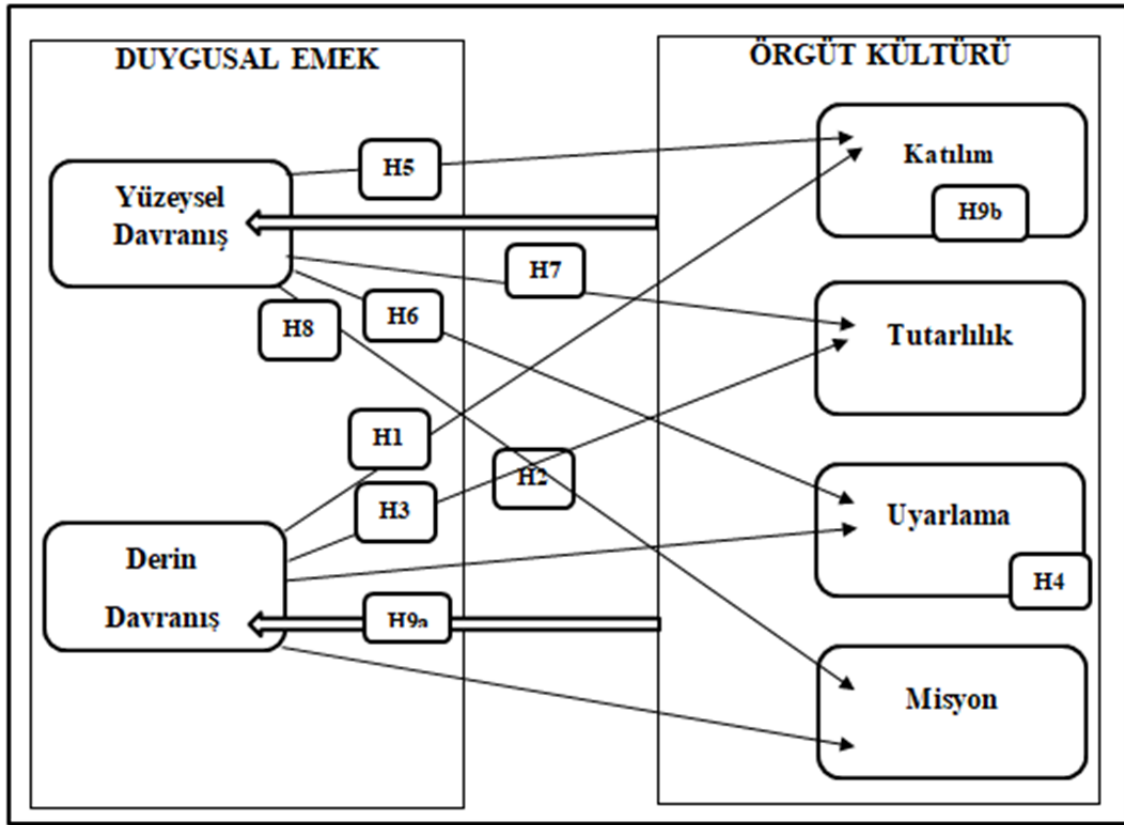
Bu değerlendirmeler doğrultusunda bu araştırmanın amacı otelcilik alanında organizasyon içerisindeki örgüt kültürü ile çalışanlardan sergilenmesi istenen duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İşletmelerin sahip oldukları örgüt kültürü ile çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi bulmayı hedefleyen bu tez çalışmasındaki araştırma modelindeki girdiler şu şekilde yer almaktadır;

- Örgüt kültürü ve duygusal emek üzerinde etkisi olabileceği düşünülen yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durum;
- Bağımsız değişken olarak örgüt kültürü;
- Bağımlı değişken olarak duygusal emek.

Araştırmada duygusal emek, yüzeysel davranış ve derin davranış olarak iki boyutta ele alınmış olup, örgüt kültürünün katılım, tutarlılık, uyarılma ve misyon boyutlarının duygusal emek ile ilişkisine bakılmıştır.



Şekil 5. Araştırma Modeli

### 3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklem Seçimi

Alan yazın taramasında duygusal emek ve örgüt kültürü kavramları ile ilgili araştırma yapanların çoğunlukla sağlık çalışanları, öğretmenler, akademisyenler ve hizmet sektörü çalışanları üzerinde araştırma yaptıkları saptanmıştır.

Araştırmanın evreni Adana ilindeki 5 yıldızlı otel çalışanlarından oluşmaktadır. Örneklemdeki organizasyonların ve katılımcıların belirlenmesine ilişkin, 1 Temmuz-1 Haziran arasında Adana 'da bulunan kurumsal yapıya sahip 5 yıldızlı otellerde ön büro bölümünün de çalışan 121 iş gören ile sistematik veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi ile yapılmıştır. İş görenlere dağıtılan 121 ankette, anket geri dönüşüm oranı %100'dür.

### 3.4. Araştırmanın Yapılışı

Araştırma yapılacak kurumlarla görüşülüp gerekli izinler alındıktan sonra araştırmanın modeli ve örnekleme belirlenmiştir. Toplam 4 bölümden oluşan ankette 7 soruluk demografik ve mesleki özelliklerin yer aldığı toplam 55 soruluk bir anket formu

oluşturulmuştur. Analiz safhasında araştırmanın örneklemini oluşturan bu kurumlarda ön büro bölümlerde çalışan 121 iş görenin verileri kullanılmıştır. Ölçme araçlarıyla elde edilen veriler SPSS 22,0 programı ile analiz edilmiştir.

### 3.5. Veri Toplama Araçları

#### 3.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği

Bu çalışmada kullanılan SPSS 22,0 programında ölçek sorularına ilişkin, güvenilirlik analizi sonuçlarında Cronbach Alfa değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.

#### *Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi*

Ölçek	Cronbach's Alfa	Soru Sayısı
Örgüt Kültürü Ölçeği	0,910	36
Duygusal Emek Ölçeği	0,808	12

Alfa katsayısına bağlı olarak bir ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanabilir (Kalaycı, 2008, s. 408) :

1.  $0.00 \leq \alpha \leq 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,
2.  $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
3.  $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,
4.  $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu değerler sonucunda elde edilen veriler 0,910 ve 0,808 Cronbach Alfa değerlerinin yüksek bulunması hem Duygusal Emek Ölçeğinin hem de Örgüt Kültürü Ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### 3.5.2. Demografik ve Mesleki Bilgiler

Anket formunun birinci bölümünde iş görenlerin demografik özelliklerini belirlemek üzere "yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu" ikinci bölümünde ise mesleki özelliklerini içeren "çalışma süresi, ön büro bölümünde yaptığı görev, çalıştığı saat aralığı" olmak üzere toplam 7 soru yer almaktadır.



### 3.5.3. Örgüt Kültürü Anketi

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği Denison ve Mishra tarafından (1995), yılında örgüt kültürü kavramına ölçülebilir bir nitelik kazandırmak amacıyla 2 ana eksenden oluşmaktadır (Yahyagil, 2004,s. 10). Ölçekte 4 temel kavramsal boyutun her birine bağlı üçer adet alt kavramsal boyut olup, her bir kavramsal boyut kendi içerisinde 5 elemandan oluşmaktadır. Sonuç olarak temel ve alt boyutların yer aldığı 60 soruluk bir ölçek oluşmuştur.

Ölçek özgün şekliyle Gökşen (2001) ve İçin (2001), tarafından iki kez uygulanmıştır. Sonrasında Denison Örgüt Kültürü ölçeği, Yahyagil tarafından güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılarak Türkçeye çevrilmiştir. Böylelikle 2 ana eksen de 4 temel ve 12 alt-boyut kullanılıp, her alt kavramsal boyut 3 elemana indirgenmiş şekliyle 36 soruluk bir anket formu oluşturulmuştur. Ayrıca tepkisel cevaplamanın önüne geçmek için 6 soru negatif yönde düzenlenmiştir. Bu şekliyle soru formunun güvenilirlik kat sayısı (0.886) olarak tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ölçeğindeki sorular, katılımcıların her birine genel ilişki biçimlerine ne kadar karşılık geldiğini belirlemek için 5 puanlı Likert ölçeği "(1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum" üzerinden puan vermeleri istenmiştir.

Bu araştırmada Yahyagil'in çalışmasındaki güvenilirlik katsayısına benzer olarak, örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,910 olarak yüksek bulunmuştur. Alt boyutların güvenilirliği "katılım" 0,899; "tutarlılık" 0,847; "uyarlama" 0,912; "misyon" 0,898 olarak saptanmıştır.

### 3.5.4. Duygusal Emek Anketi

Katılımcıların duygusal emek davranışlarını ölçmek için kullanılan Çalışan Odaklı Duygusal Emek Ölçeği, Chu ve Murrmann (2006) tarafından turizm işletmelerinde iş görenleri için geliştirilen 19 maddelik Turizm İşletmeleri Duygusal Emek Ölçeği'nin Türkçe 'ye uyarlanmasıyla oluşturulmuştur (Pala ve Tepeci, 2014, s. 28). Ölçeğin özgün şekliyle 11 maddesi "duygusal uyumsuzluk" tanımladıkları yüzeysel ve samimi davranış boyutlarını, diğer 8 madde ise "duygusal çaba" olarak tanımlanan derin davranış boyutundan oluşmaktadır.

Pala ve Tepeci (2014), araştırmalarında 19 maddelik Turizm İşletmeleri Duygusal Emek Ölçeği faktör analizi sonucunda toplam varyansın %64'lük kısmını

açıklayan altı boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak düşük yükleme değerine (<.40) sahip çapraz yüklenen 7 madde analiz dışı bırakılarak 12 madde ile toplam varyansın %50'sini açıklayan anlamlı 2 faktör bulunmuştur. Faktörlerin güvenilirlik kat sayısı derin davranış (0.851), yüzeysel davranış için ise (0,710) olarak faktörlerin iç tutarlılığı sağladıkları belirtilmiştir.

Duygusal emek ölçeğindeki sorular "(1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Biraz katılmıyorum, (4) Kararsızım, (5) Biraz Katılıyorum, (6) Katılıyorum, (7) Tamamen Katılıyorum" olarak düzenlenmiştir. Bu çalışmada duygusal emek ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,808 olarak yüksek bulunmuştur. Ayrıca bu çalışmada Pala ve Tepeci'nin çalışmalarındaki faktörlerin güvenilirlik katsayısına benzer olarak alt boyutların güvenilirliği "derin davranış" 0,888; "yüzeysel davranış" 0,803 olarak saptanmıştır.

### **3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlar ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

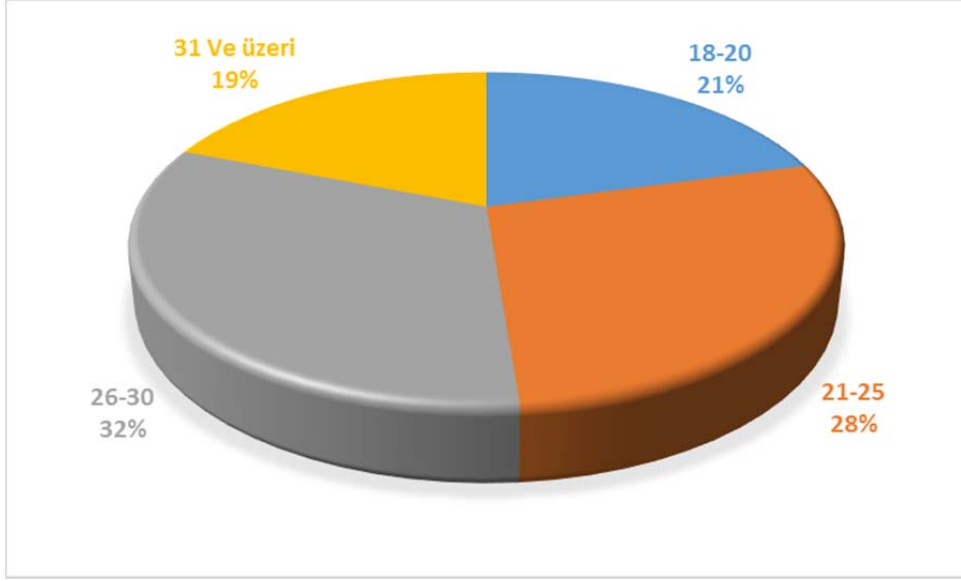
#### 4.1. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı

Tablo 5.

##### Tanımlayıcı Özellikler

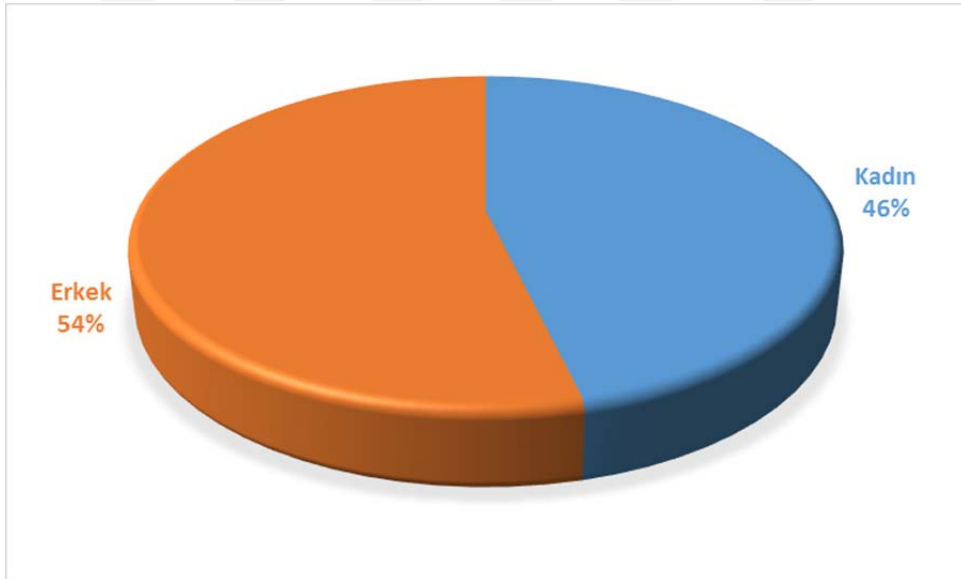
Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	18-20	25	20,7
	21-25	34	28,1
	26-30	39	32,2
	31 Ve üzeri	23	19,0
	Toplam	121	100,0
Cinsiyet	Kadın	56	46,3
	Erkek	65	53,7
	Toplam	121	100,0
Eğitim Durumu	Lise Ve Altı	46	38,0
	Üniversite Ve üzeri	75	62,0
	Toplam	121	100,0
Medeni Durum	Bekar	78	64,5
	Evli	43	35,5
	Toplam	121	100,0
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	30	24,8
	1-3	57	47,1
	4 Ve üzeri	34	28,1
	Toplam	121	100,0
Görev	Ön Büro Yöneticisi	13	10,7
	Resepsiyonist	64	52,9
	Bellboy	18	14,9
	Bagaj Taşıyıcı Ve Kapı Görevlisi	15	12,4
	Araç Şöförü	11	9,1
	Toplam	121	100,0
Çalışma Saati	08:00-16:00	66	54,5
	16:00-24:00	45	37,2
	00:00-08:00	10	8,3
	Toplam	121	100,0

Çalışanlar yaş değişkenine göre 25'i (%20,7) 18-20, 34'ü (%28,1) 21-25, 39'u (%32,2) 26-30, 23'ü (%19,0) 31 ve üzeri olarak dağılmaktadır.,



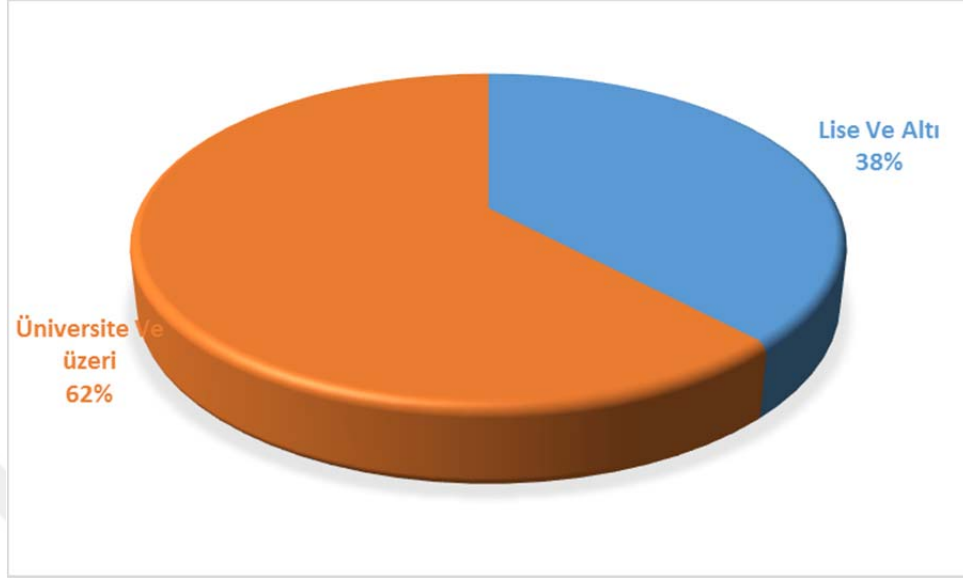
Şekil 6. Yaş dağılımı

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 56'sı (%46,3) kadın, 65'i (%53,7) erkek olarak dağılmaktadır.



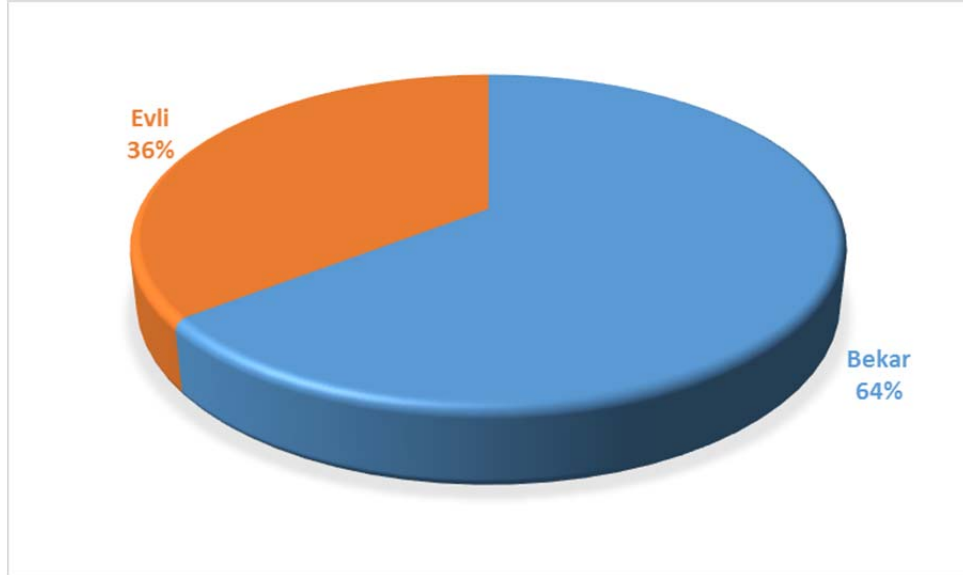
Şekil 7. Cinsiyet dağılımı

Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 46'sı (%38,0) lise ve altı, 75'i (%62,0) üniversite ve üzeri olarak dağılmaktadır.



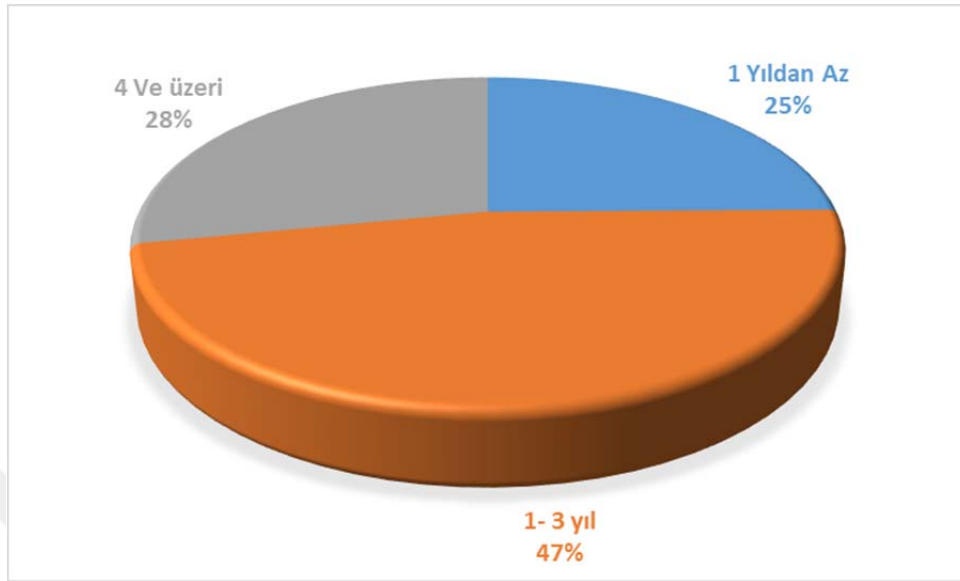
Şekil 8. Eğitim durumu dağılımı

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 78'i (%64,5) bekar, 43'ü (%35,5) evli olarak dağılmaktadır.



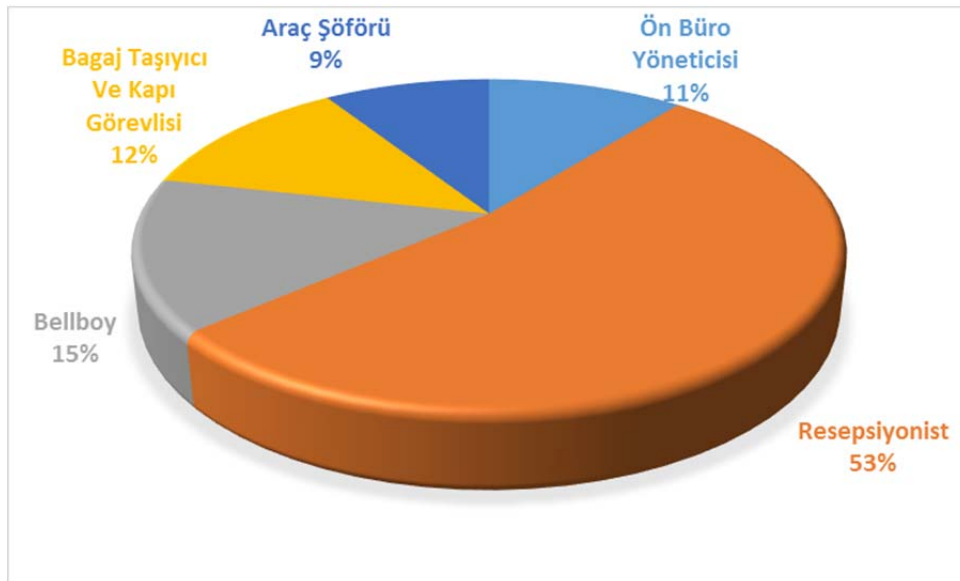
Şekil 9. Medeni durum dağılımı

Çalışanlar çalışma süresi değişkenine göre 30'u (%24,8) 1 yıldan az, 57'si (%47,1) 1-3, 34'ü (%28,1) 4 ve üzeri olarak dağılmaktadır.



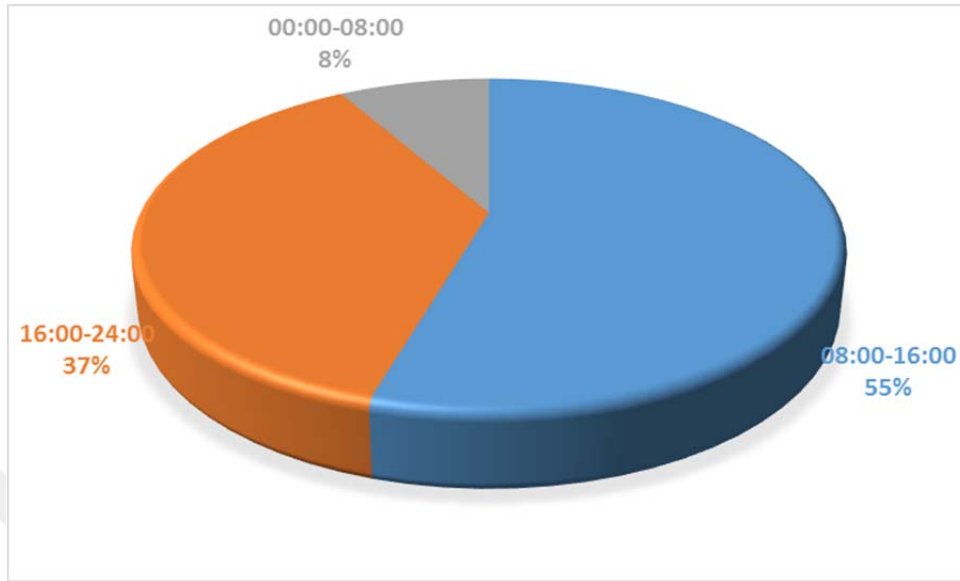
Şekil 10. Çalışma süresi dağılımı

Çalışanlar görev değişkenine göre 13'ü (%10,7) ön büro yöneticisi, 64'ü (%52,9) resepsiyonist, 18'i (%14,9) bellboy, 15'i (%12,4) bagaj taşıyıcı ve kapı görevlisi, 11'i (%9,1) araç şoförü olarak dağılmaktadır.



Şekil 11. Görev dağılımı

Çalışanlar çalışma saati değişkenine göre 66'sı (%54,5) 08:00-16:00, 45'i (%37,2) 16:00-24:00, 10'u (%8,3) 00:00-08:00 olarak dağılmaktadır.



Şekil 12. Çalışma saati dağılımı

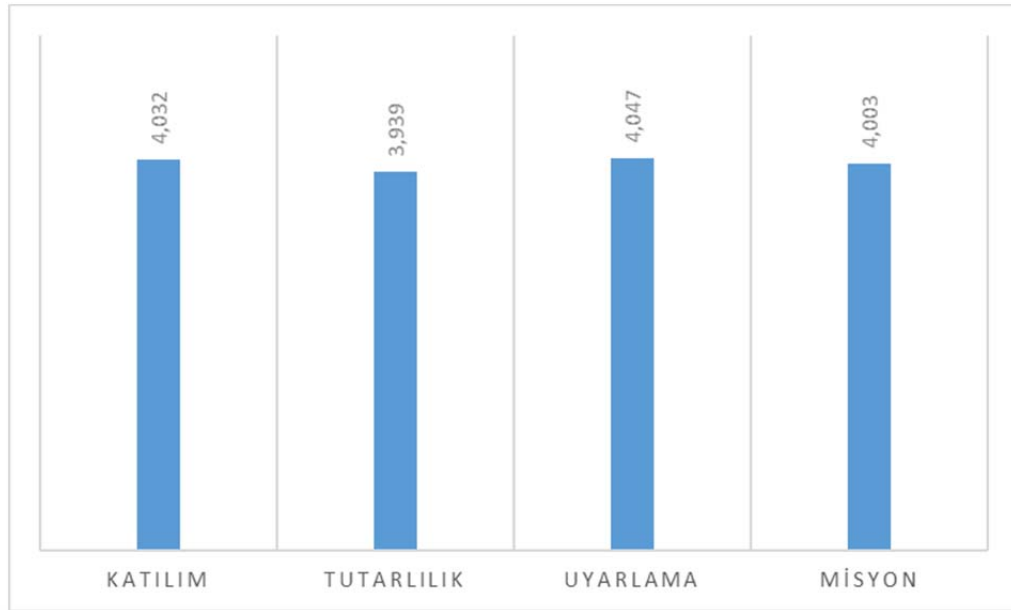
#### 4.2. Örgüt Kültürü ve Duygusal Emek Puan Ortalamaları

Tablo 6.

##### Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Katılım	121	4,032	0,694	1,440	5,000
Tutarlılık	121	3,939	0,674	2,000	5,000
Uyarlama	121	4,047	0,609	2,110	4,890
Misyon	121	4,003	0,781	1,440	5,000

Çalışanların “katılım” ortalaması  $4,032 \pm 0,694$  (Min=1.44; Maks=5), “tutarlılık” ortalaması  $3,939 \pm 0,674$  (Min=2; Maks=5), “uyarlama” ortalaması  $4,047 \pm 0,609$  (Min=2.11; Maks=4.89), “misyon” ortalaması  $4,003 \pm 0,781$  (Min=1.44; Maks=5), olarak saptanmıştır.



Şekil 13. Örgüt kültürü puan ortalamaları

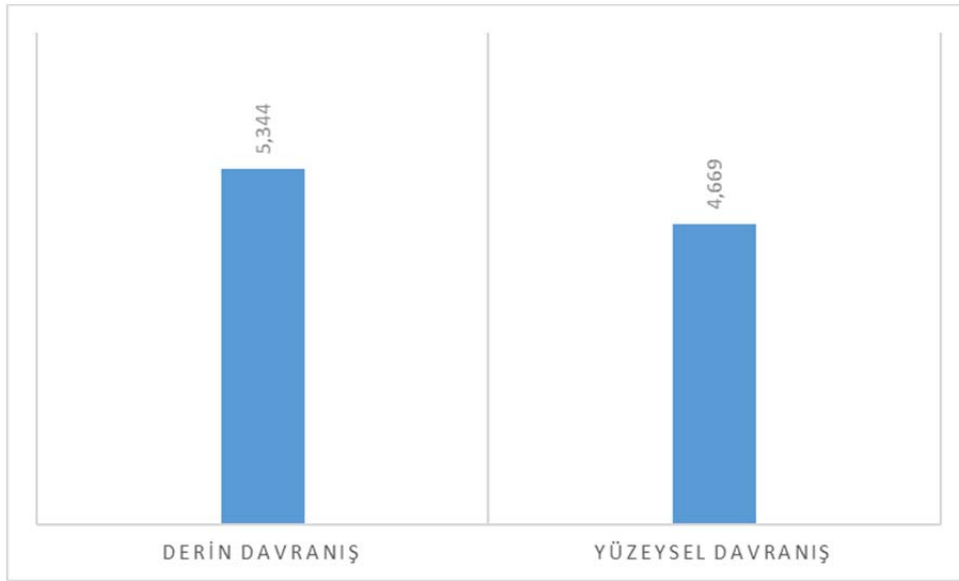
Tablo 7.

*Duygusal Emek Puan Ortalamaları*

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Derin Davranış	121	5,344	1,149	1,000	7,000
Yüzeysel Davranış	121	4,669	0,791	2,170	6,670

Çalışanların “derin davranış” ortalaması  $5,344 \pm 1,149$  (Min=1; Maks=7), “yüzeysel davranış” ortalaması  $4,669 \pm 0,791$  (Min=2.17; Maks=6.67), olarak saptanmıştır.





Şekil 14. Duygusal emek puan ortalamaları

### 4.3. Örgüt Kültürü ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki

Tablo 8.

*Örgüt Kültürü ve Duygusal Emek Puanları Arasında Korelasyon Analizi*

		Katılım	Tutarlılık	Uyarılama	Misyon	Derin Davranış	Yüzeysel Davranış
<b>Katılım</b>	r	1,000					
	p	0,000					
<b>Tutarlılık</b>	r	0,821**	1,000				
	p	0,000	0,000				
<b>Uyarılama</b>	r	0,742**	0,747**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000			
<b>Misyon</b>	r	0,746**	0,775**	0,852**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000		
<b>Derin Davranış</b>	r	0,556**	0,455**	0,396**	0,372**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
<b>Yüzeysel Davranış</b>	r	0,136	0,184*	0,214*	0,228*	0,459**	1,000
	p	0,137	0,044	0,019	0,012	0,000	0,000

\*<0,05; \*\*<0,01

Katılım, tutarlılık, uyarılma, misyon, derin davranış, yüzeysel davranış, arasındaki ilişkiler incelendiğinde; Tutarlılık ile katılım arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur( $r=0.821$ ;  $p<0.001$ ). Uyarılma ile katılım arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur( $r=0.742$ ;  $p<0.001$ ). Uyarılma ile tutarlılık arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.747$ ;  $p<0.001$ ). Misyon ile katılım arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.746$ ;  $p<0.001$ ). Misyon ile tutarlılık arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.775$ ;  $p<0.001$ ). Misyon ile uyarılma arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.852$ ;  $p<0.001$ ). Derin davranış ile katılım arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.556$ ;  $p<0.001$ ). Derin davranış ile tutarlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.455$ ;  $p<0.001$ ). Derin davranış ile uyarılma arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.396$ ;  $p<0.001$ ). Derin davranış ile misyon arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.372$ ;  $p<0.001$ ). Yüzeysel davranış ile tutarlılık arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur( $r=0.184$ ;  $p=0,044<0.05$ ). Yüzeysel davranış ile uyarılma arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur( $r=0.214$ ;  $p=0,019<0.05$ ). Yüzeysel davranış ile misyon arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur( $r=0.228$ ;  $p=0,012<0.05$ ). Yüzeysel davranış ile derin davranış arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur( $r=0.459$ ;  $p<0.001$ ).

Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0.05$ ).

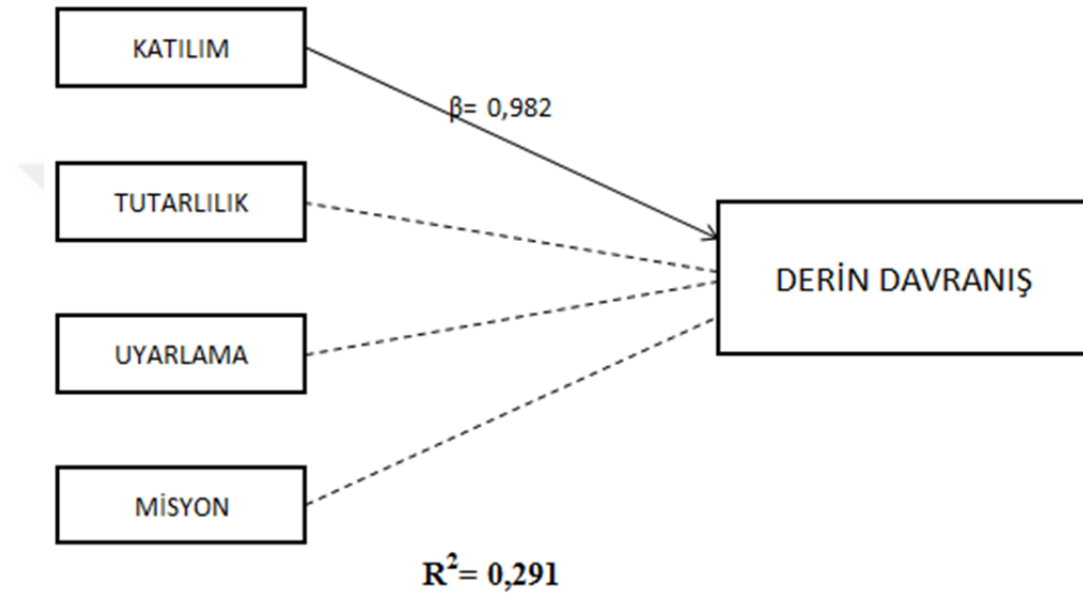
Tablo 9.

*Örgüt Kültürünün Derin Davranış Üzerine Etkisi*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Derin Davranış	Sabit	1,586	2,529	0,013	13,336	0,000	0,291
	Katılım	0,982	4,111	0,000			
	Tutarlılık	0,083	0,326	0,745			
	Uyarılma	0,079	0,269	0,788			
	Misyon	-0,211	-0,891	0,375			

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

Katılım, tutarlılık, uyarılama, misyon ile derin davranış arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=13,336$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Derin davranış düzeyindeki toplam değişim %29.1 oranında katılım, tutarlılık, uyarılama, misyon tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,291$ ). Katılım derin davranış düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,982$ ). Tutarlılık derin davranış düzeyini etkilememektedir ( $p=0,745>0,05$ ). Uyarılama derin davranış düzeyini etkilememektedir ( $p=0,788>0,05$ ). Misyon derin davranış düzeyini etkilememektedir ( $p=0,375>0,05$ ).



Şekil 15. Örgüt kültürünün derin davranış üzerine etkisine yönelik sonuç modeli

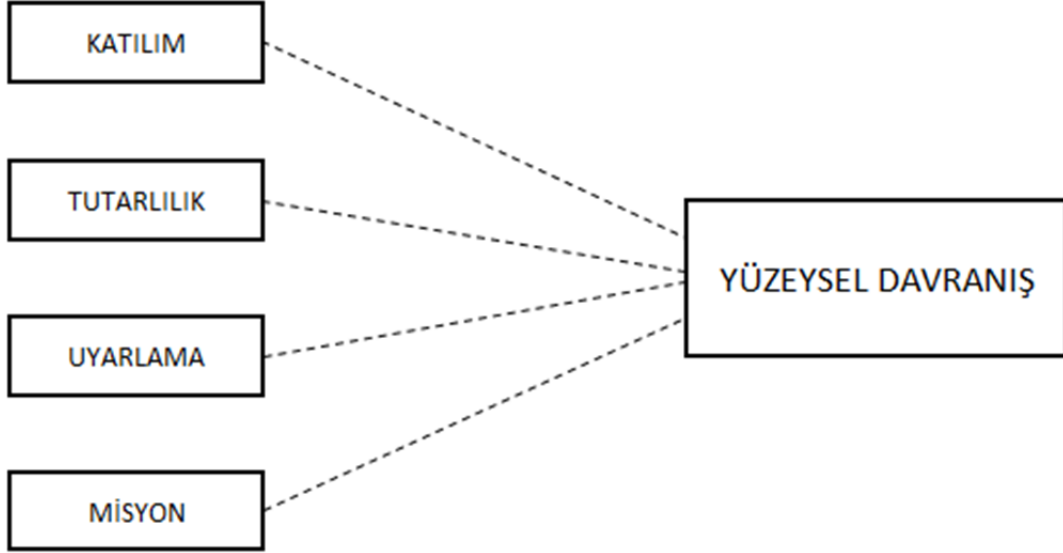
Tablo 10.

*Örgüt Kültürünün Yüzeysel Davranış Üzerine Etkisi*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Yüzeysel Davranış	Sabit	3,669	7,250	0,000	1,846	0,125	0,027
	Katılım	-0,170	-0,883	0,379			
	Tutarlılık	0,101	0,488	0,626			
	Uyarılama	0,131	0,553	0,582			
	Misyon	0,190	0,993	0,323			

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

Katılım, tutarlılık, uyarlama, misyon ile yüzeysel davranış arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,846$ ;  $p=0,125 > 0,050$ ).



Şekil 16. Örgüt kültürünün yüzeysel davranış üzerine etkisine yönelik sonuç modeli

#### 4.4. Örgüt Kültürü Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

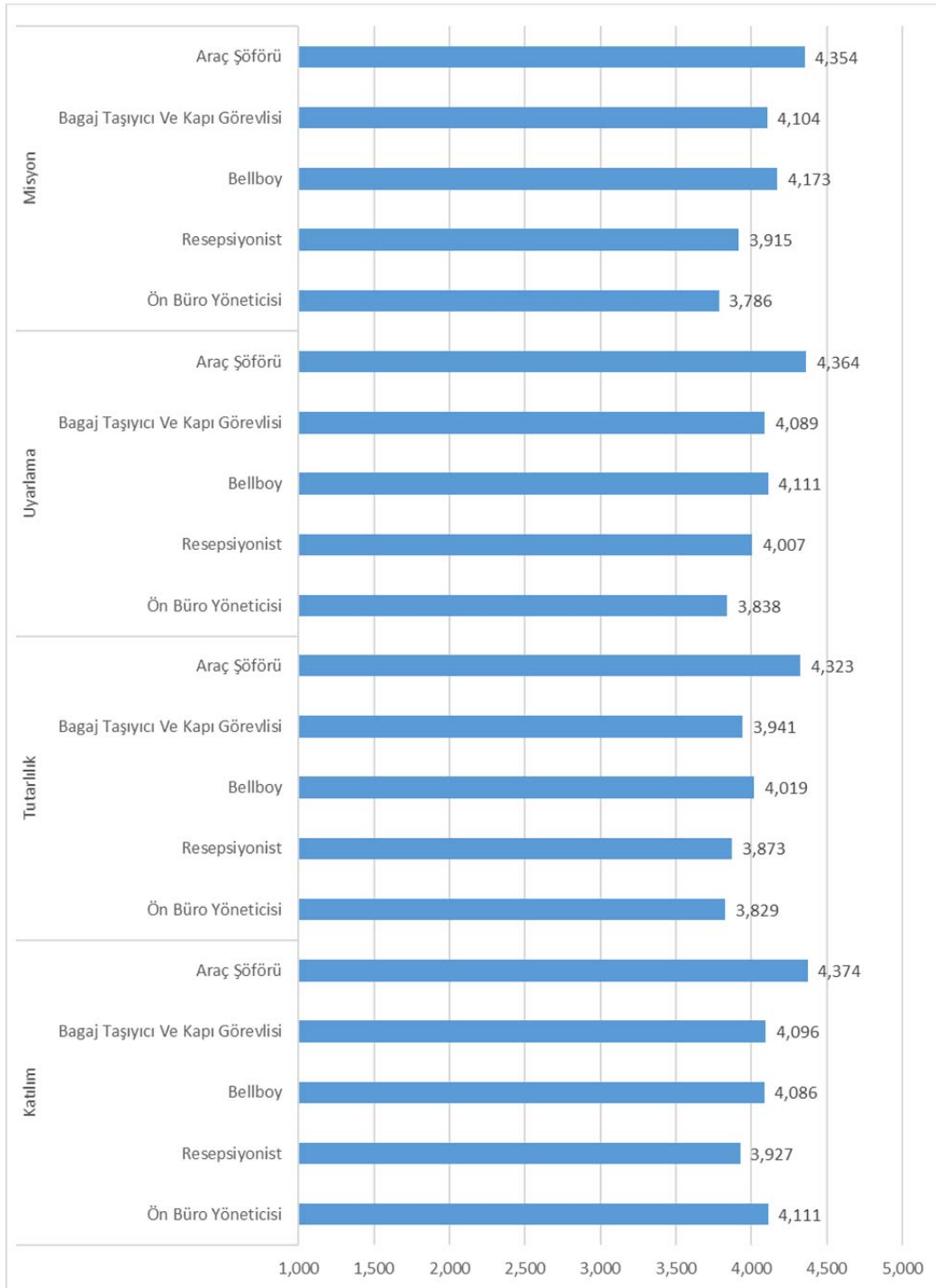
Tablo 11.

##### Örgüt Kültürü Puanlarının Göreve Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Katılım	Ön Büro Yöneticisi	13	4,111	0,730	1,141	0,341
	Resepsiyonist	64	3,927	0,765		
	Bellboy	18	4,086	0,627		
	Bagaj Taşıyıcı ve Kapı Görevlisi	15	4,096	0,484		
	Araç Şoförü	11	4,374	0,482		
Tutarlılık	Ön Büro Yöneticisi	13	3,829	0,810	1,205	0,313
	Resepsiyonist	64	3,873	0,674		
	Bellboy	18	4,019	0,675		
	Bagaj Taşıyıcı ve Kapı Görevlisi	15	3,941	0,738		
	Araç Şoförü	11	4,323	0,213		
Uyarlama	Ön Büro Yöneticisi	13	3,838	0,805	1,274	0,284
	Resepsiyonist	64	4,007	0,635		
	Bellboy	18	4,111	0,444		
	Bagaj Taşıyıcı ve Kapı Görevlisi	15	4,089	0,626		
	Araç Şoförü	11	4,364	0,254		
Misyon	Ön Büro Yöneticisi	13	3,786	1,087	1,296	0,276
	Resepsiyonist	64	3,915	0,790		
	Bellboy	18	4,173	0,582		
	Bagaj Taşıyıcı ve Kapı Görevlisi	15	4,104	0,788		
	Araç Şoförü	11	4,354	0,460		

\*p< ,05, \*\*p< ,01

Çalışanların katılım, tutarlılık, uyarlama, misyon puanları görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).



Şekil 17. Örgüt kültürü puanlarının göreve göre ortalamaları

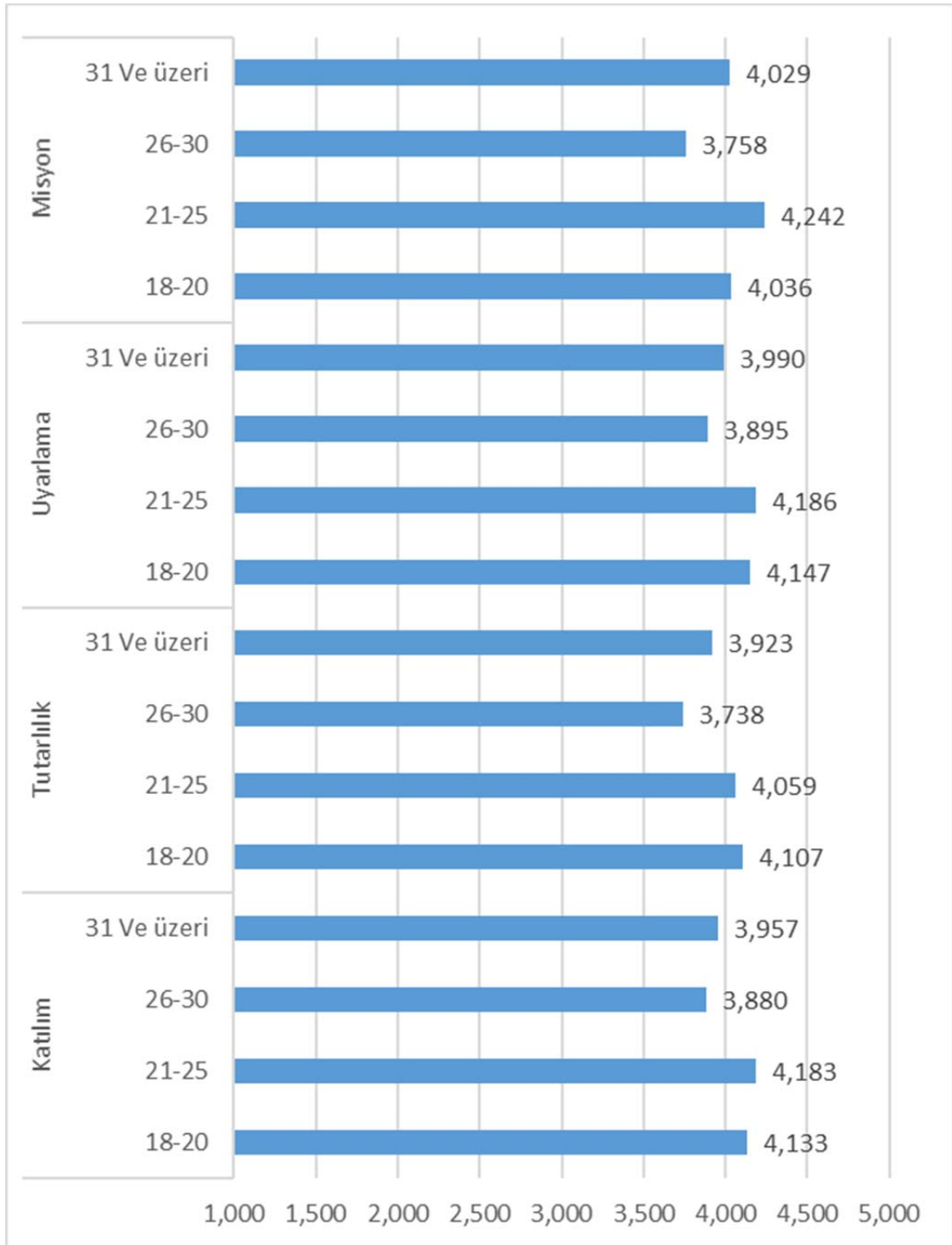
Tablo 12.

*Örgüt Kültürü Puanlarının Yaşa Göre Ortalamaları*

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Katılım	18-20	25	4,133	0,688	1,443	0,234
	21-25	34	4,183	0,494		
	26-30	39	3,880	0,604		
	31 ve üzeri	23	3,957	1,009		
Tutarlılık	18-20	25	4,107	0,631	2,094	0,105
	21-25	34	4,059	0,474		
	26-30	39	3,738	0,701		
	31 ve üzeri	23	3,923	0,854		
Uyarılama	18-20	25	4,147	0,567	1,725	0,166
	21-25	34	4,186	0,409		
	26-30	39	3,895	0,701		
	31 ve üzeri	23	3,990	0,699		
Misyon	18-20	25	4,036	0,679	2,450	0,067
	21-25	34	4,242	0,575		
	26-30	39	3,758	0,852		
	31 ve üzeri	23	4,029	0,936		

\*p&lt; ,05, \*\*p&lt; ,01

Çalışanların katılım, tutarlılık, uyarılama, misyon puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).



Şekil 18. Örgüt kültürü puanlarının yaşa göre ortalamaları



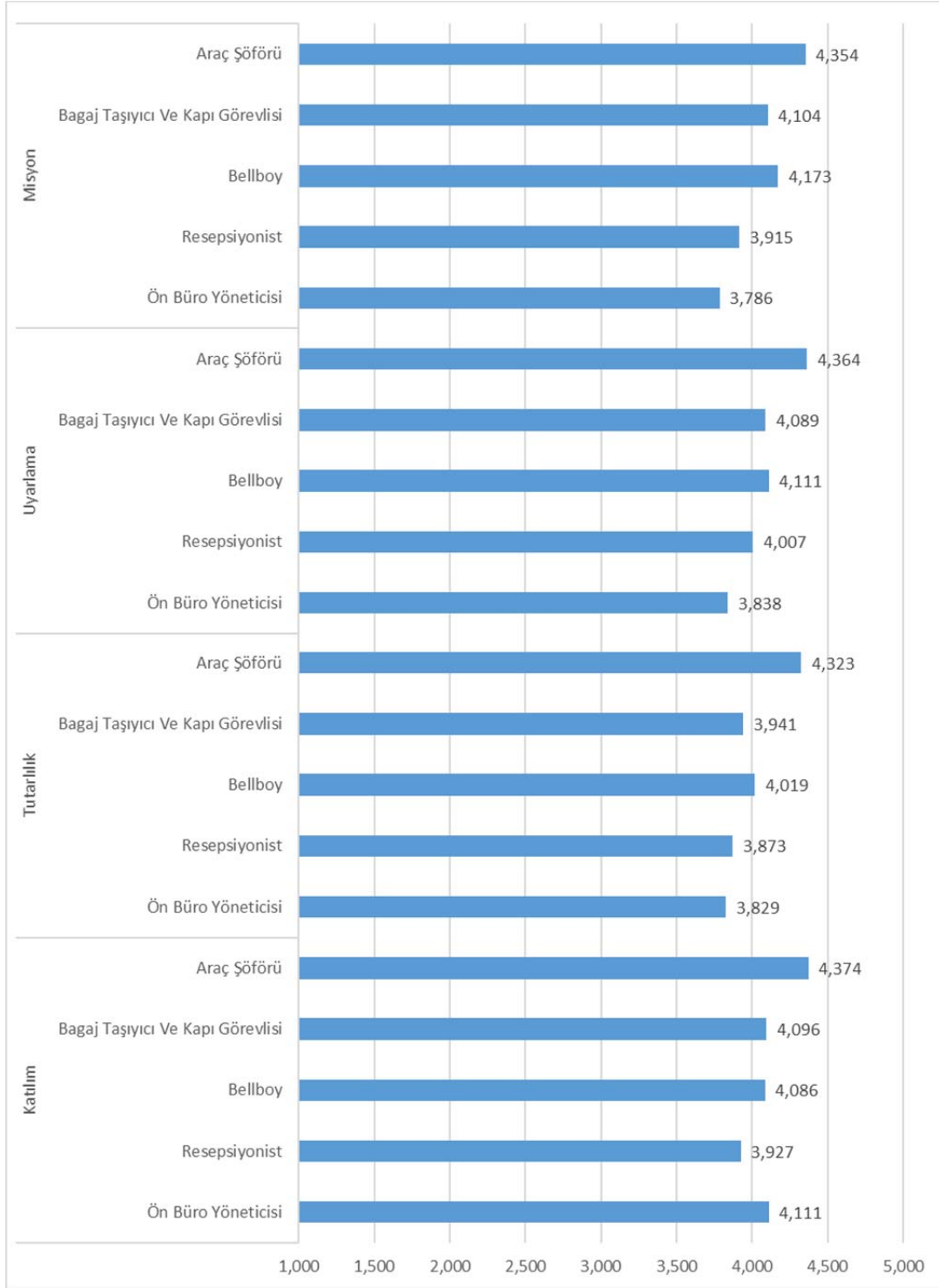
Tablo 13.

*Örgüt Kültürü Puanlarının Çalışma Saatine Göre Ortalamaları*

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Katılım	08:00-16:00	66	4,103	0,641	0,966	0,384
	16:00-24:00	45	3,919	0,771		
	00:00-08:00	10	4,078	0,665		
Tutarlılık	08:00-16:00	66	3,987	0,622	0,373	0,690
	16:00-24:00	45	3,874	0,747		
	00:00-08:00	10	3,922	0,701		
Uyarılama	08:00-16:00	66	4,071	0,576	0,740	0,479
	16:00-24:00	45	4,062	0,652		
	00:00-08:00	10	3,822	0,646		
Misyon	08:00-16:00	66	4,071	0,656	0,575	0,564
	16:00-24:00	45	3,933	0,874		
	00:00-08:00	10	3,867	1,101		

\*p&lt;,05, \*\*p&lt;,01

Çalışanların katılım, tutarlılık, uyarılama, misyon puanları çalışma saati değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).



Şekil 19. Örgüt kültürü puanlarının çalışma saatine göre ortalamaları

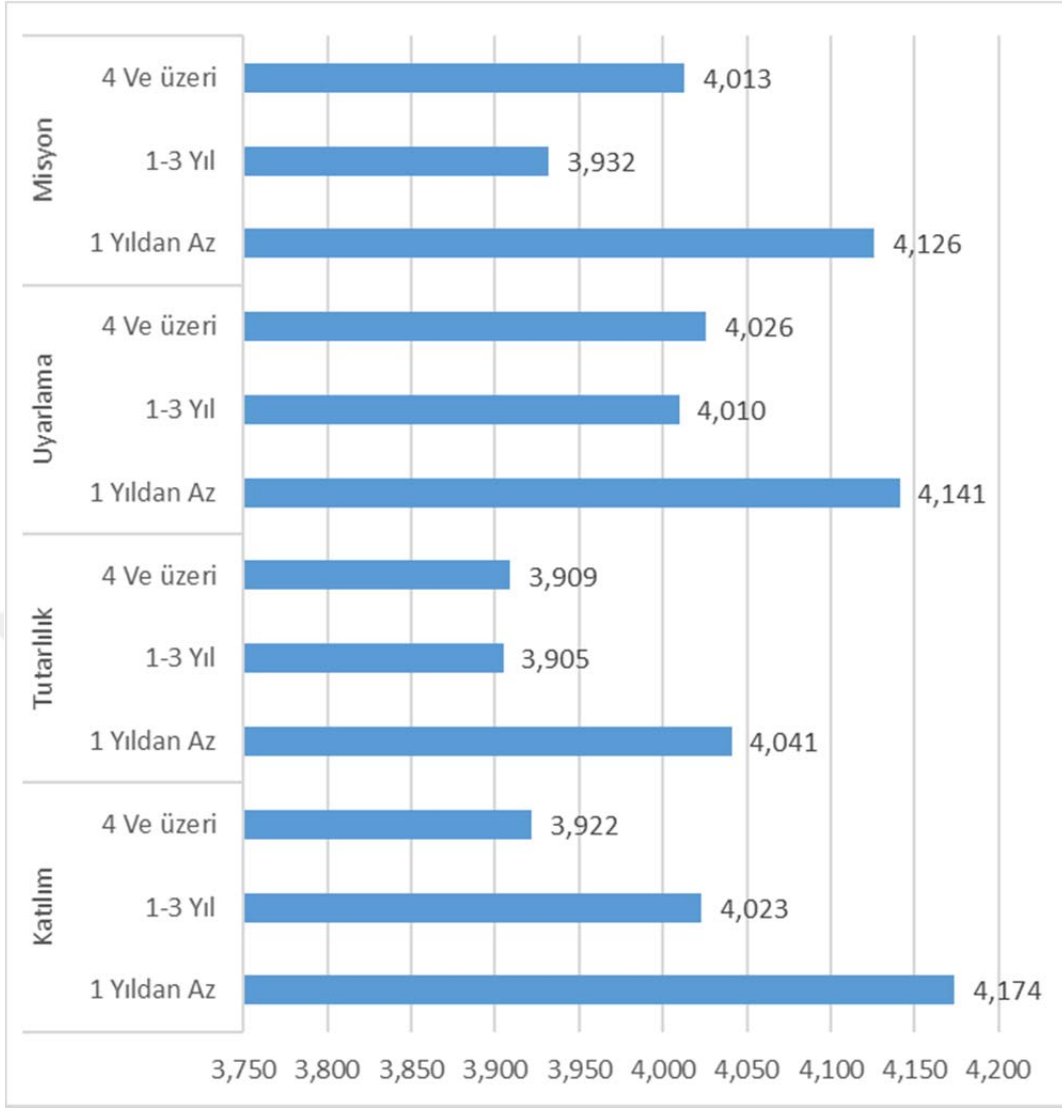
Tablo 14.

*Örgüt Kültürü Puanlarının Çalışma Süresine Göre Ortalamaları*

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Katılım	1 Yıldan Az	30	4,174	0,591	1,066	0,348
	1-3	57	4,023	0,580		
	4 ve üzeri	34	3,922	0,917		
Tutarlılık	1 Yıldan Az	30	4,041	0,589	0,448	0,640
	1-3	57	3,905	0,669		
	4 ve üzeri	34	3,909	0,756		
Uyarılama	1 Yıldan Az	30	4,141	0,535	0,477	0,622
	1-3	57	4,010	0,628		
	4 ve üzeri	34	4,026	0,647		
Misyon	1 Yıldan Az	30	4,126	0,722	0,608	0,546
	1-3	57	3,932	0,767		
	4 ve üzeri	34	4,013	0,859		

\*p&lt;,05, \*\*p&lt;,01

Çalışanların katılım, tutarlılık, uyarılama, misyon puanları çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0.05).



Şekil 20. Örgüt kültürü puanlarının çalışma süresine göre ortalamaları

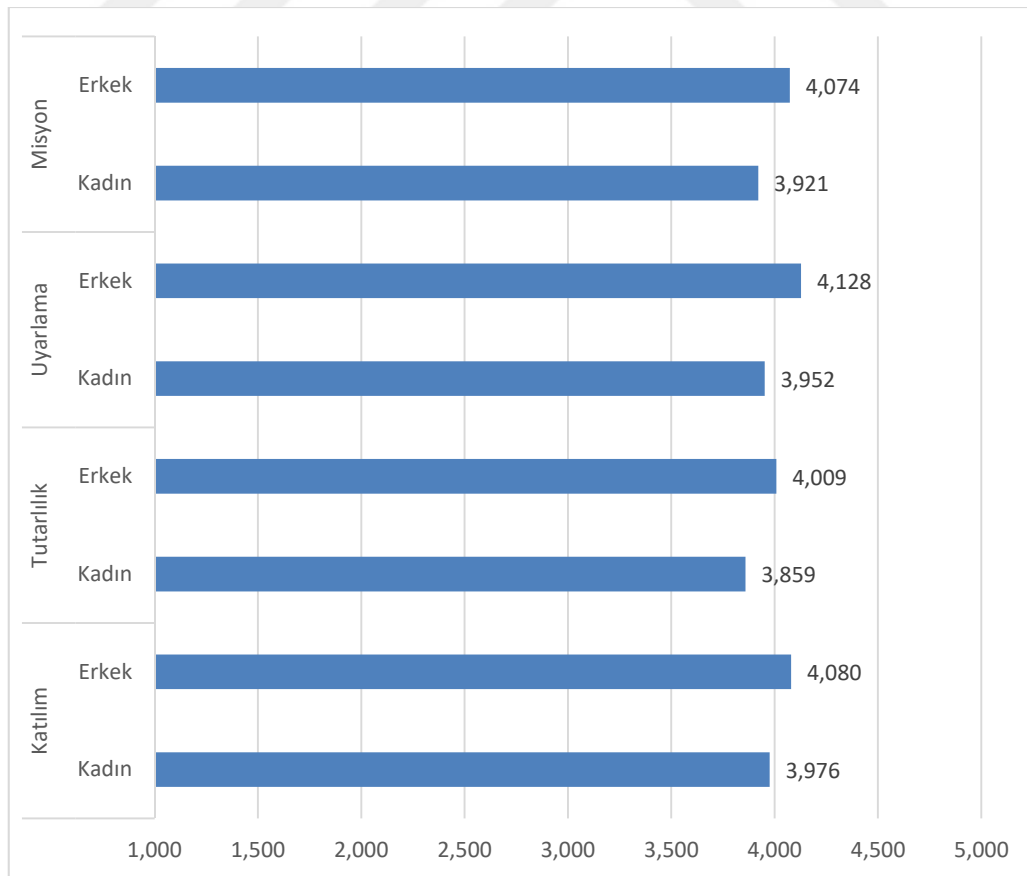
Tablo 15.

*Örgüt Kültürü Puanlarının Cinsiyete Göre Ortalamaları*

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Katılım	Kadın	56	3,976	0,672	-0,822	0,412
	Erkek	65	4,080	0,713		
Tutarlılık	Kadın	56	3,859	0,663	-1,219	0,225
	Erkek	65	4,009	0,680		
Uyarılama	Kadın	56	3,952	0,650	-1,593	0,114
	Erkek	65	4,128	0,565		
Misyon	Kadın	56	3,921	0,782	-1,074	0,285
	Erkek	65	4,074	0,779		

\*p&lt;,05, \*\*p&lt;,01

Çalışanların katılım, tutarlılık, uyarılama, misyon puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).



Şekil 21. Örgüt kültürü puanlarının cinsiyete göre ortalamaları

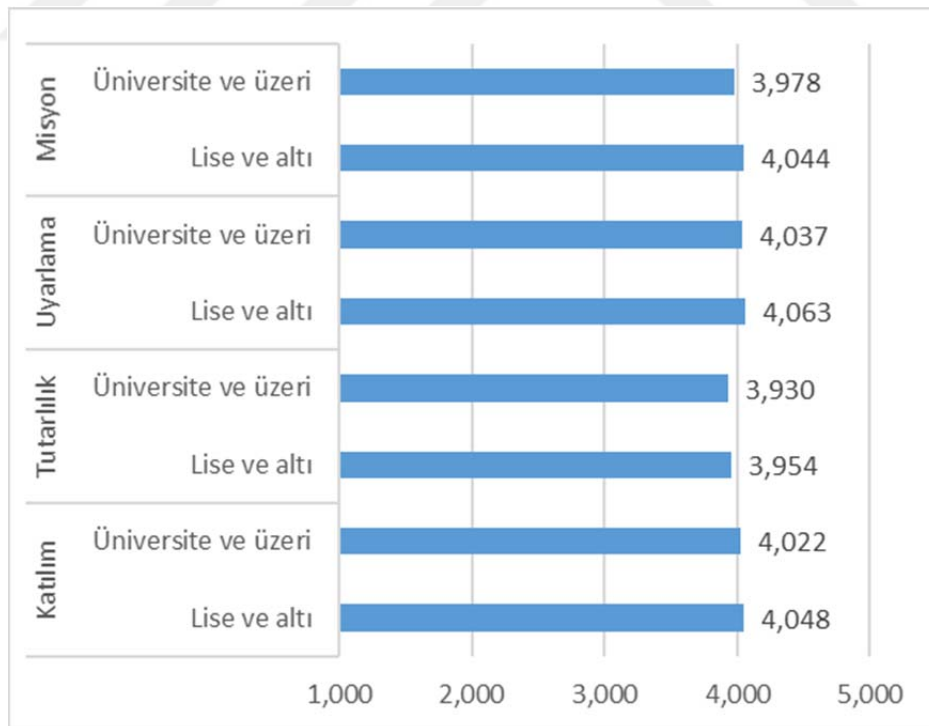
Tablo 16.

*Örgüt Kültürü Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları*

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Katılım	Lise ve altı	46	4,048	0,661	0,200	0,842
	Üniversite ve üzeri	75	4,022	0,717		
Tutarlılık	Lise ve altı	46	3,954	0,643	0,187	0,852
	Üniversite ve üzeri	75	3,930	0,696		
Uyarlama	Lise ve altı	46	4,063	0,562	0,225	0,822
	Üniversite ve üzeri	75	4,037	0,640		
Misyon	Lise ve altı	46	4,044	0,715	0,448	0,655
	Üniversite ve üzeri	75	3,978	0,823		

\*p< ,05, \*\*p< ,01

Çalışanların katılım, tutarlılık, uyarlama, misyon puanları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).



Şekil 22. Örgüt kültürü puanlarının eğitim durumuna göre ortalamaları

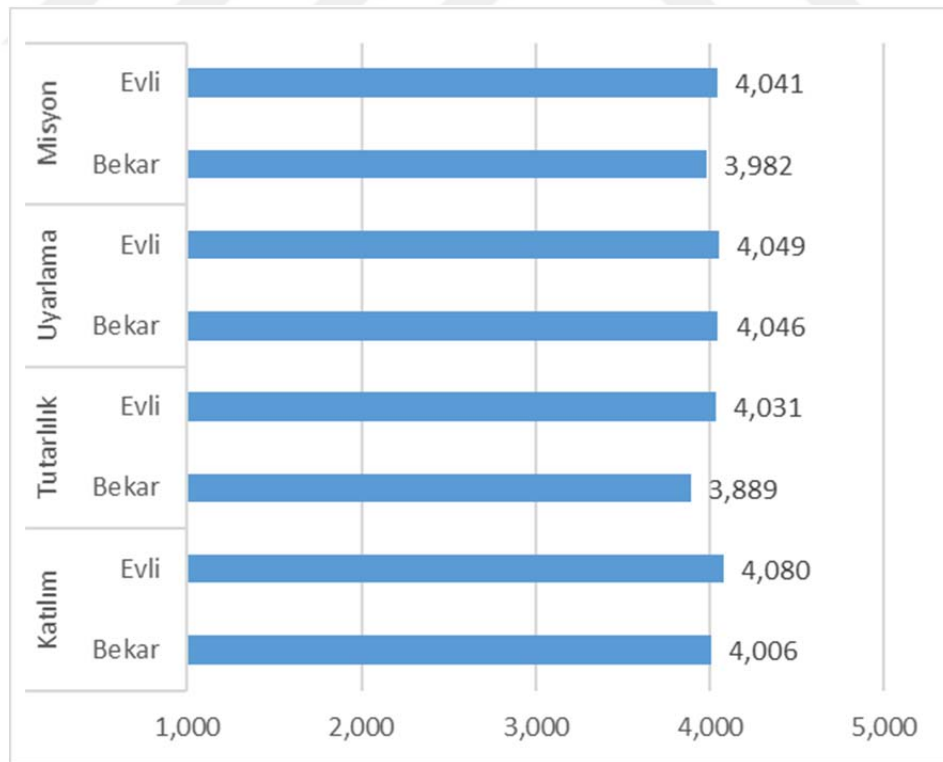
Tablo 17.

*Örgüt Kültürü Puanlarının Medeni Duruma Göre Ortalamaları*

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Katılım	Bekar	78	4,006	0,709	-0,563	0,574
	Evli	43	4,080	0,670		
Tutarlılık	Bekar	78	3,889	0,685	-1,112	0,268
	Evli	43	4,031	0,650		
Uyarılama	Bekar	78	4,046	0,606	-0,030	0,976
	Evli	43	4,049	0,624		
Misyön	Bekar	78	3,982	0,777	-0,402	0,688
	Evli	43	4,041	0,796		

\*p&lt;,05, \*\*p&lt;,01

Çalışanların katılım, tutarlılık, uyarılama, misyön puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).



Şekil 23. Örgüt kültürü puanlarının medeni duruma göre ortalamaları

#### 4.5. Duygusal Emek Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

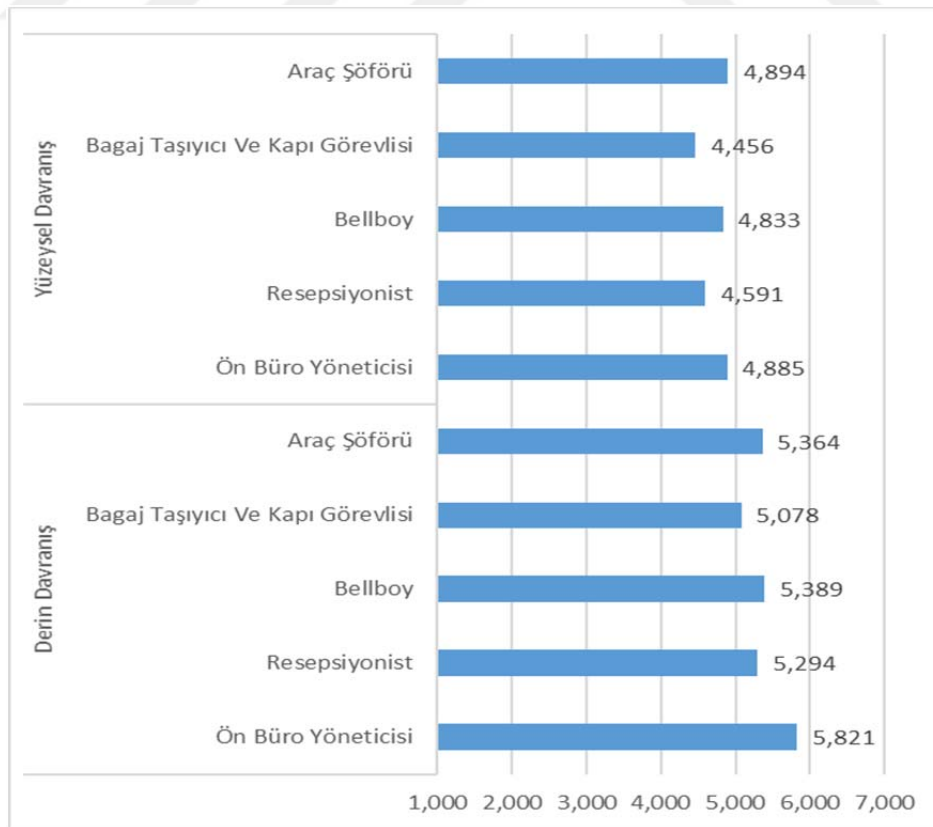
Tablo 18.

*Duygusal Emek Puanlarının Göreve Göre Ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Derin Davranış	Ön Büro Yöneticisi	13	5,821	1,332	0,792	0,532
	Resepsiyonist	64	5,294	1,310		
	Bellboy	18	5,389	0,898		
	Bagaj Taşıyıcı Ve Kapı Görevlisi	15	5,078	0,690		
	Araç Şöförü	11	5,364	0,670		
Yüzeysel Davranış	Ön Büro Yöneticisi	13	4,885	0,756	1,088	0,366
	Resepsiyonist	64	4,591	0,806		
	Bellboy	18	4,833	1,042		
	Bagaj Taşıyıcı Ve Kapı Görevlisi	15	4,456	0,469		
	Araç Şöförü	11	4,894	0,564		

\*p< ,05, \*\*p< ,01

Çalışanların derin davranış, yüzeysel davranış puanları görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir(p>0.05).



Şekil 24. Duygusal emek puanlarının göreve göre ortalamaları



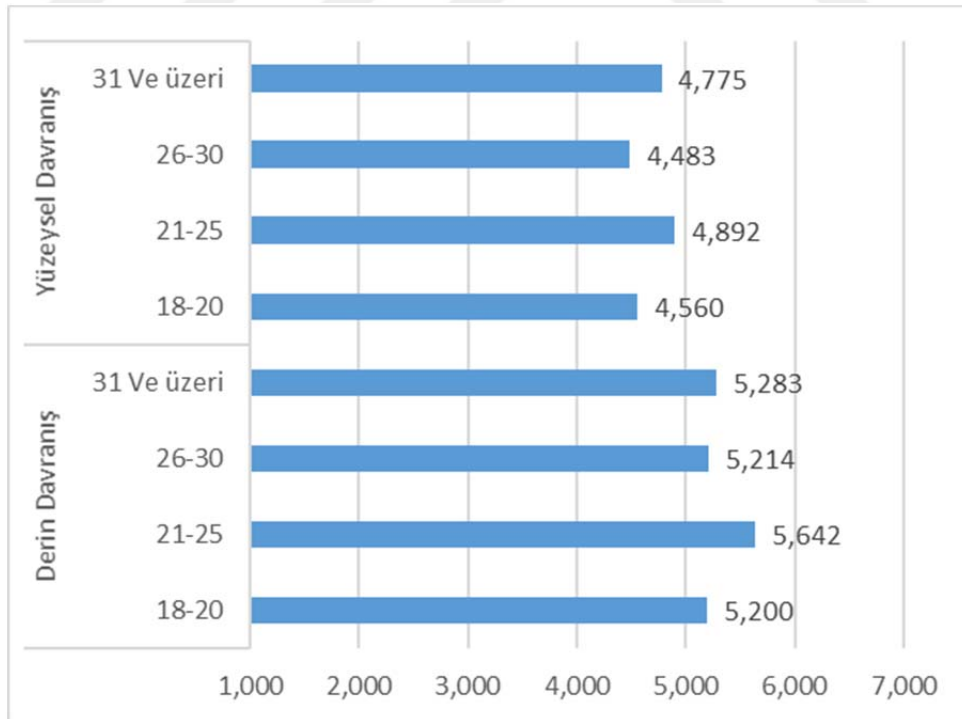
Tablo 19.

*Duygusal Emek Puanlarının Yaşa Göre Ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Derin Davranış	18-20	25	5,200	1,156	1,085	0,358
	21-25	34	5,642	0,815		
	26-30	39	5,214	1,008		
	31 Ve üzeri	23	5,283	1,673		
Yüzeysel Davranış	18-20	25	4,560	0,682	1,962	0,123
	21-25	34	4,892	0,769		
	26-30	39	4,483	0,764		
	31 Ve üzeri	23	4,775	0,923		

\*p&lt; ,05, \*\*p&lt; ,01

Çalışanların derin davranış, yüzeysel davranış puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir(p>0.05).



Şekil 25. Duygusal emek puanlarının yaşa göre ortalamaları

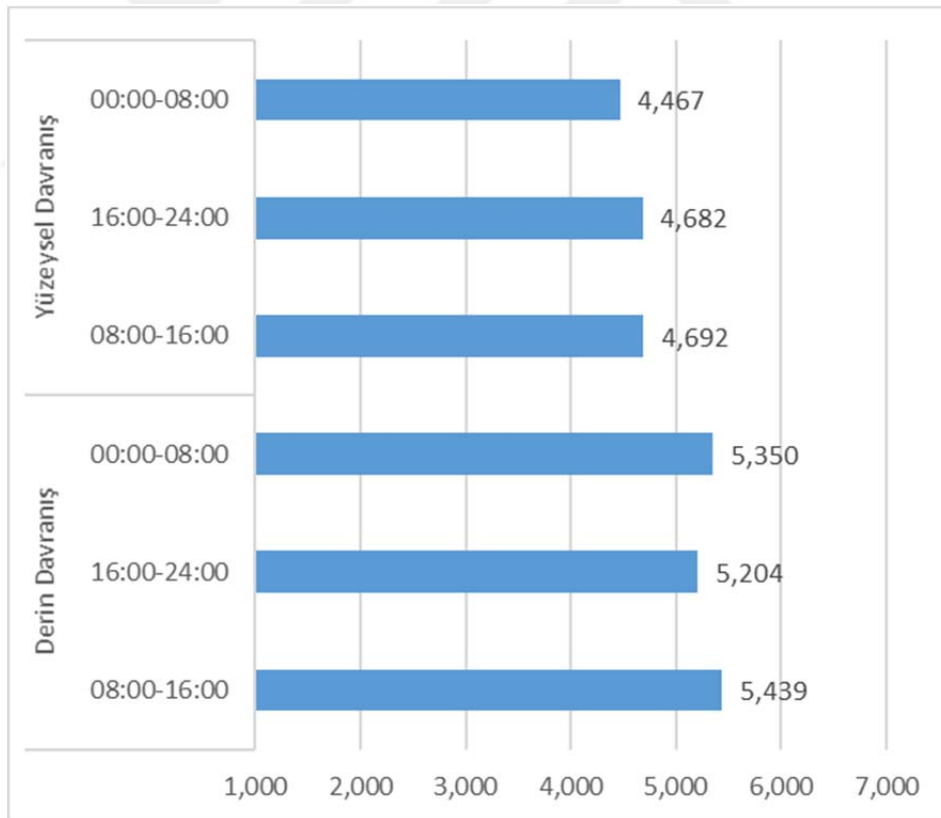
Tablo 20.

*Duygusal Emek Puanlarının Çalışma Saatine Göre Ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Derin Davranış	08:00-16:00	66	5,439	1,036	0,559	0,573
	16:00-24:00	45	5,204	1,343		
	00:00-08:00	10	5,350	0,934		
Yüzeysel Davranış	08:00-16:00	66	4,692	0,853	0,356	0,701
	16:00-24:00	45	4,682	0,676		
	00:00-08:00	10	4,467	0,902		

\*p&lt; ,05, \*\*p&lt; ,01

Çalışanların derin davranış, yüzeysel davranış puanları çalışma saati değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).



Şekil 26. Duygusal emek puanlarının çalışma saatine göre ortalamaları

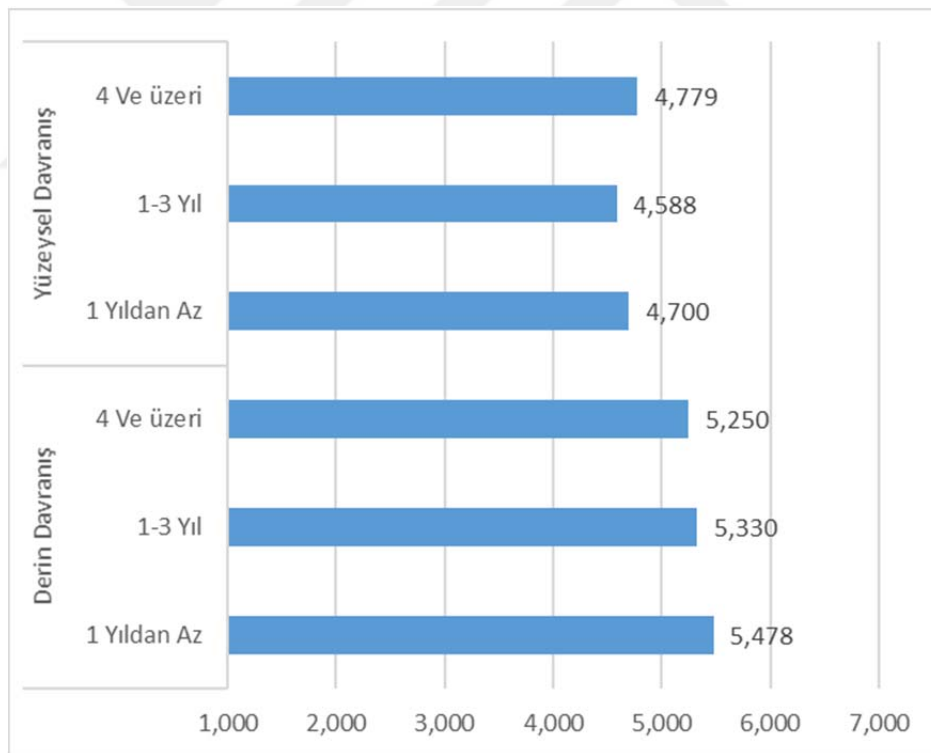
Tablo 21.

*Duygusal Emek Puanlarının Çalışma Süresine Göre Ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Derin Davranış	1 Yıdan Az	30	5,478	1,120	0,317	0,729
	1-3	57	5,330	0,926		
	4 Ve üzeri	34	5,250	1,489		
Yüzeysel Davranış	1 Yıdan Az	30	4,700	0,804	0,651	0,524
	1-3	57	4,588	0,733		
	4 Ve üzeri	34	4,779	0,879		

\*p&lt; ,05, \*\*p&lt; ,01

Çalışanların derin davranış, yüzeysel davranış puanları çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).



Şekil 27. Duygusal emek puanlarının çalışma süresine göre ortalamaları

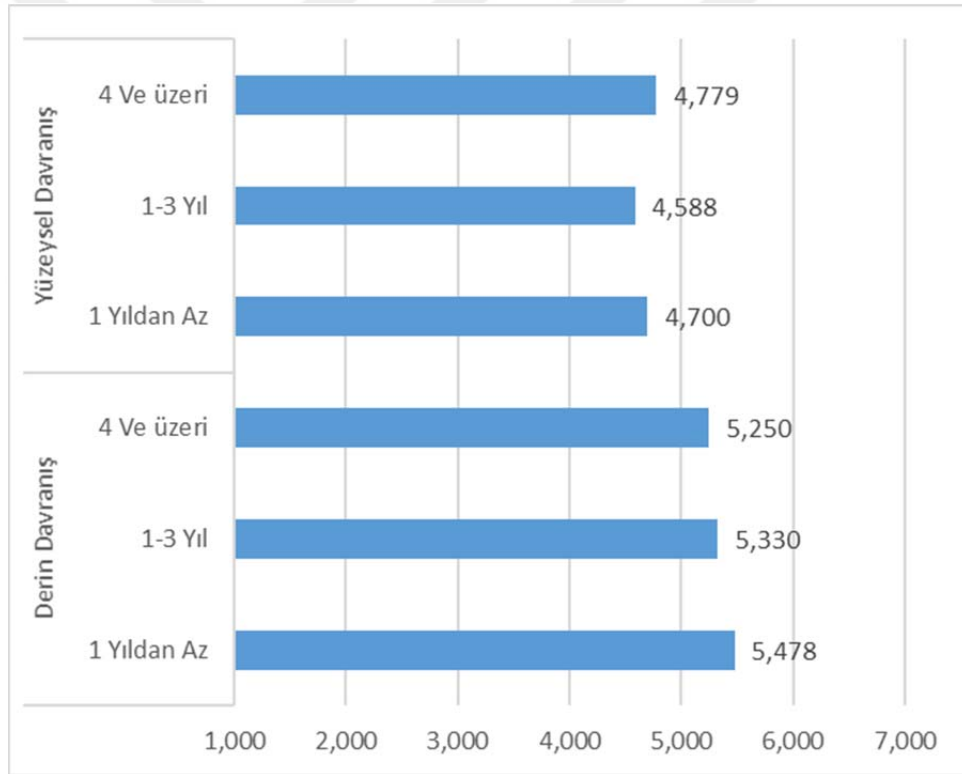
Tablo 22.

*Duygusal Emek Puanlarının Cinsiyete Göre Ortalamaları*

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Derin Davranış	Kadın	56	5,432	1,283	0,774	0,449
	Erkek	65	5,269	1,023		
Yüzeysel Davranış	Kadın	56	4,563	0,862	-1,385	0,169
	Erkek	65	4,762	0,719		

\*p&lt; ,05, \*\*p&lt; ,01

Çalışanların derin davranış, yüzeysel davranış puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).



Şekil 28. Duygusal emek puanlarının cinsiyete göre ortalamaları

Tablo 23.

*Duygusal Emek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Derin Davranış	Lise ve Altı	46	5,145	1,064	-1,503	0,135
	Üniversite ve üzeri	75	5,467	1,189		
Yüzeysel Davranış	Lise ve Altı	46	4,627	0,764	-0,462	0,645
	Üniversite ve üzeri	75	4,696	0,812		

\*p&lt; ,05, \*\*p&lt; ,01

Çalışanların derin davranış, yüzeysel davranış puanları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).



Şekil 29. Duygusal emek puanlarının eğitim durumuna göre ortalamaları

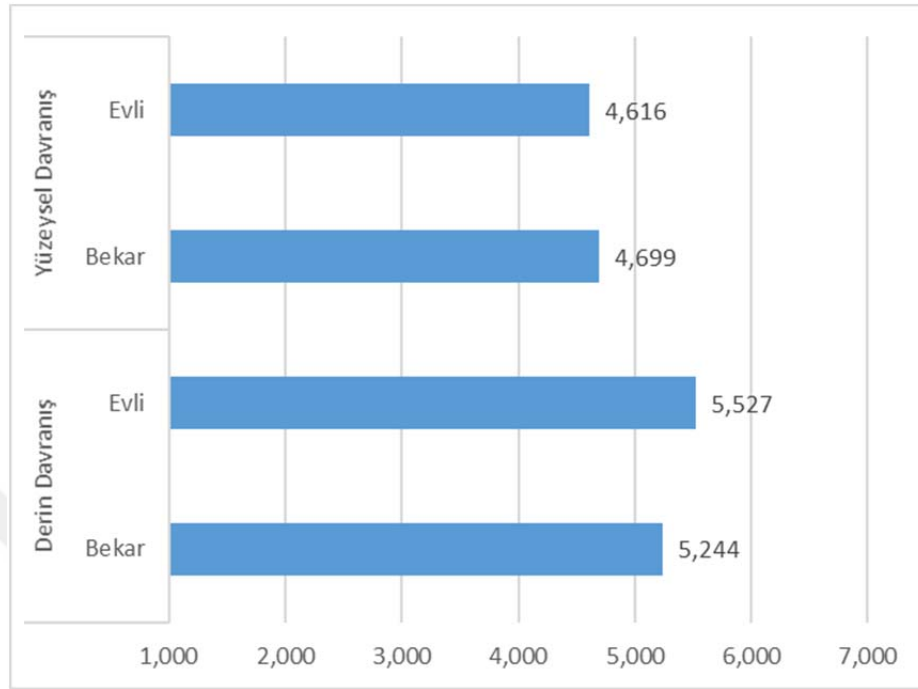
Tablo 24.

*Duygusal Emek Puanlarının Medeni Duruma Göre Ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Derin Davranış	Bekar	78	5,244	1,296	-1,303	0,140
	Evli	43	5,527	0,801		
Yüzeysel Davranış	Bekar	78	4,699	0,846	0,547	0,586
	Evli	43	4,616	0,688		

\*&lt;0,05; \*\*&lt;0,01

Çalışanların derin davranış, yüzeysel davranış puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).



Şekil 30. Duygusal emek puanlarının medeni duruma göre ortalamaları

#### 4.6. Hipotezlerin Sınanması

Tablo 8' de korelasyon analizine göre sonuçlar gösterilmiştir. Araştırma da örgüt kültürünün alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyarılma, misyon ve duygusal emeğin alt boyutları yüzeysel davranış ve derin davranış arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Derin davranış ile katılım arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.556$ ;  $p<0.001$ ). Derin davranış ile tutarlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.455$ ;  $p<0.001$ ). Derin davranış ile uyarılma arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.396$ ;  $p<0.001$ ). Derin davranış ile misyon arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.372$ ;  $p<0.001$ ). Yüzeysel davranış ile katılım arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,136$ ;  $p<0.001$ ). Yüzeysel davranış ile tutarlılık arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur( $r=0.184$ ;  $p=0,044<0.05$ ). Yüzeysel davranış ile uyarılma arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur( $r=0.214$ ;  $p=0,019<0.05$ ). Yüzeysel davranış ile misyon arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur( $r=0.228$ ;  $p=0,012<0.05$ ).

Dolayısıyla **Hipotez 2,3,4** araştırma sonuçlarıyla desteklenmediği için duygusal emek alt boyutlarından derin davranış ile örgüt kültürünün alt boyutlarından misyon, uyarılma, tutarlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. **Hipotez 5,6,7,8**'deki varsayımlar da araştırma sonuçlarıyla desteklenmediği için duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış ile örgüt kültürünün alt boyutlarından misyon, uyarılma, tutarlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. Ancak Katılım, tutarlılık, uyarılma, misyon ile derin davranış arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=13,336$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Derin davranış düzeyindeki toplam değişim %29.1 oranında katılım, tutarlılık, uyarılma, misyon tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,291$ ). Katılım derin davranış düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,982$ ). Tutarlılık derin davranış düzeyini etkilememektedir ( $p=0,745>0,05$ ). Uyarılma derin davranış düzeyini etkilememektedir ( $p=0,788>0,05$ ). Misyon derin davranış düzeyini etkilememektedir ( $p=0,375>0,05$ ). Ayrıca katılım, tutarlılık, uyarılma, misyon ile yüzeysel davranış arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,846$ ;  $p=0,125>0,050$ ). Dolayısıyla **Hipotez 1**'deki varsayım doğrulanmıştır. Diğer bir deyişle duygusal emeğin derin davranış alt boyutu ile örgüt kültürünün katılım alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. **Hipotez 9a**'daki varsayım kısmen doğrulanmıştır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürünün alt boyutlarından sadece katılım boyutunun, derin davranış düzeyini kısmen etkilediği araştırma sonuçlarında desteklenmiştir. Fakat **Hipotez 9b**' de varsayım araştırma sonuçlarıyla desteklenmemiştir.

## BÖLÜM V

### 5. TARTIŞMA VE YORUM

#### 5.1. Tartışma

Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde iş görenlerin örgüt kültürü ile duygusal emek davranışları arasında ilişkili olup olmadıklarını incelemektir. İş görenlerin işletme içerisindeki örgüt kültürü anlayışının, müşterilerle kurdukları iletişimde sergiledikleri duygusal davranışlara yansıyor yansımadığını araştırmaya çalıştık. Katılımcıların duygusal emek anketine (yüzeysel davranış, derin davranış) ile ilgili verdikleri cevaplar incelendiğinde, derin davranışın yüzeysel davranışa göre daha çok sergilendiği sonucu ortaya çıktığı görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle iş görenlerin örgüt tarafından istenen duyguları sergilemede gerçekte hissettikleri duyguların dışında bir duygusal çaba harcamaya gerek duymadıkları ortaya çıkmaktadır.

Fakat işletmeler tarafından belirlenen duygusal emek davranışları, iş görenlerin gerçek duyguları dışında belirli kalıplarda duygularını ifade etmelerini gerekli kıldığı görülmektedir. Pala, (2008) çalışmasında işletme tarafından belirlenen duygusal emek davranışlarının sergilenme zorunluluğu arttıkça derin davranışın azaldığı görülmektedir. Bu nedenle işletmelerin, iş görenlere gerçek duygularını sergilemelerine fırsat vermeleri, iş görenlerin hem iş tatmini hem işletmeye bağlılığı açısından olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

Katılımcıların örgüt kültürü anketine (katılım, tutarlılık, uyarılma, misyon) verdiği cevaplar incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun örgütün sahip olduğu kültürün katılım, uyarılma, misyon boyutlarını algıladıkları sonucu tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün bir diğer boyutu olan tutarlılık ise katılımcılar tarafından algılama düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Bu sonucun çıkması iş görenlerin örgüt içerisinde yetkilendirilmesi, bireylerin sürekli gelişimine fırsat tanınması, işleriyle bütünleşmelerinin sağlanması ve örgüt içerisinde takım çalışmasının olduğu bir yer olarak gördüklerini ifade edebilir. Ayrıca örgütün sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamada, müşteri beklentilerini karşılamada ve bu koşulların iş görenlerin düşünceleriyle örgütün geçmiş deneyimleriyle beraber öğrenen bir organizasyon yapısı içerisinde gerçekleştiği anlamı ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda örgütün amaçlara ulaşma noktasında açık bir şekilde belirlenmiş stratejilerin varlığı ve bunun üzerinden



bir yol haritasını çizmesini sağlayacak yönetim anlayışının olduğu görülmüştür. Diğer yandan tutarlılık boyutunun algılanma düzeyinin düşük çıkmış olması, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma noktasında kullanılacak yöntemler üzerinde net bir eylem birliği olmadığı anlamına gelebilmektedir. Araştırma yapılan kurumların hizmet üreten bir işletme olması ve hizmet üretilen işletmelerdeki örgüt kültürünün, hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına ve iş görenlerin işletmeye olan bağlılıklarının artmasına önem vermesinden ötürü katılımcıların duygusal emek boyutlarından derin davranışı tercih etmelerinin sebepleriyle örtüşen durumların varlığını ifade edebilir.

## 5.2. Yorum

Örgüt kültürü ile duygusal emek arasındaki regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü boyutlarından sadece katılım boyutunun derin davranışı etkilediği tespit edilmiştir. Tutarlılık, uyarılma ve misyon boyutunun derin davranışla ilişkisi olmadığı sonuca varılmıştır. Bu doğrultuda işletme içerisinde oluşan örgüt kültürünün iş görenlerin sürekli olarak gelişimine önem vermesi, yaptıkları işe ilişkin yetkilendirilmeleri ve verilen görevleri yerine getirmesi için motive edici yönde bir etkiye sahip olması iş görenlerin iş tatmini ve işletmeye bağlılığını arttırmaktadır. Bu sayede işletmenin örgüt içerisinde kendilerinden sergilemesi gereken davranışlar için bir duygusal çaba gerektirmeden sergilemesi gereken duyguları hissetmeyi deneyerek derin davranış da buldukları sonucuna varmak mümkündür.

Diğer yandan örgüt kültürünü katılım, uyarılma, tutarlılık, misyon kültürlerinin yüzeysel davranışa neden olmadığı ve yüzeysel davranışın iş görenlerin bireysel bir davranış olarak kendi kişiliği, karakteri ve düşünceleri doğrultusunda yüzeysel davranışı sergilediği söylenebilir. Bu bakımdan iş görenlerin yüzeysel davranış sergileme de örgüt kültüründen etkilenmediği sonucuna varmak mümkündür. Kozak ve Güçlü' nün (2008) araştırmalarının sonucunda duygusal emek boyutlarının işletmelerde eleman alım aşamasında ele alındığı ve iş görenlerde iyimser olma, uyumlu, iletişim becerisi yüksek nitelikteki iş görenlerin işe alım sürecinde önemli olduğu yolunda bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca örgüt kültürü ve duygusal emek puanlarının demografik tanımlayıcı özelliklere (görev, yaş, medeni durum, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim durumu, çalışma saatin) göre aralarında anlamlı farklılıklar görülmemiştir.

## BÖLÜM VI

### 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 6.1. Sonuç

Küreselleşen ve sürekli değişimin yaşandığı günümüzde hızla büyüyen ve önemli bir ekonomik getiri sağlayan turizm sektörü için konaklama işletmelerinin önemi her geçen gün artmaktadır. Ayrıca bu işletmelerdeki insan odaklı yönetim anlayışı işletme başarısı açısından hayati önem arz etmektedir. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında duygusal emek harcayan iş görenler kilit rol oynamaktadır. Özellikle otelcilik gibi insanlarla birebir etkileşimin olduğu sektörlerde iş görenler, işletmelerin istedikleri davranışları sergileyebilmesi için duygusal emek harcamaları gerekmektedir.

Duygusal emek bireyler arası ilişkiler sırasında örgüt tarafından istenen davranışları sergileyebilmek için iş görenlerin harcadığı her türlü çaba kapsamında değerlendirilmektedir. Otelcilik gibi hizmet endüstrisinde yer alan konaklama, eğlence, yiyecek ve içecek vb. hizmetlerin sunulduğu işletmelerde müşteri memnuniyeti açısından duygusal emek üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu açıdan hizmet işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesini belirleyen en önemli özellik iş görenlerin işe kattıkları duygulardır (Kozak ve Güçlü, 2008, s. 52). Bu kapsamda önemli olan iş görenlerin kendi duygularını yönetebilme becerisine sahip olmasının yanında duygunun ifade edilmesindeki planlama ve kontrol sürecinde inanç, tutum ve değerleri içerisinde barındıran ortak bir örgüt kültürünün oluşmasıdır. Buradan hareketle bu çalışma turizm alan yazını ve otel işletmeleri için önem arz ettiği söylenebilir.

İnsan unsurunun öneminin zirvede olduğu otel işletmelerde birçok içsel ve dışsal faktör iş görenlerin davranışlarını etkilemektedir. Örneğin sürekli değişen müşteri talepleri, örgüt içerisinde iş görenlerden sergilenmesi istenen davranışlar gibi birçok faktörün arasında duygu faktörü bunlardan sadece bir tanesidir. İnsanlar duyguları ile kendi hayatlarına yön vermelerinin yanında iş hayatında bu duyguları davranışları üzerinde etkili olmaktadır. İlgili alan yazında konuyla ilgili farklı duygusal emek davranışları tespit edilmiştir. İş görenler gerçekte hissettikleri duyguları gizleyerek, kendilerinden istenen duyguları hissetmeye çalışarak yüzeysel davranış sergiledikleri gibi sergilemeleri istenen duyguları içselleştirmeyi deneyerek derin davranışta bulunabilirler. Ayrıca iş görenlerin gerçekte hissettiği duyguların, sergilemesi gereken

duygularla uyumlu olup özel bir çaba gerektirmeyen samimi davranış da gösterebilmektedirler.

Modern yönetim yaklaşımları kurumların en değerli parçası olarak insanı göstermektedir (Çapan, 2016, s. 94). Çünkü işletme bünyesinde iş görenlerin duygularının olduğunun farkına varılması, gerek işletme gerekse iş görenler açısından olumlu sonuçlar yaratmaktadır. Bu nedenle bünyesinde çok sayıda iş göreni barındıran otelcilik sektöründe yüksek verimlilik, hizmet kalitesini attırmak ve iş görenlerin işletmeye bağlılıklarını arttırmak adına örgüt kültürü kavramı önemli yer almaktadır.

Bu araştırmada iş görenlerin çalıştıkları organizasyon içerisinde örgüt kültürü ve duygusal emek boyutlarını ilişkisel açıdan incelemek amaçlanmıştır. Sonuçlar ve önerilerle hizmet sektöründe faaliyet gösteren otelcilik için hem müşteri taleplerini karşılamada hem de iş görenlerinin işletmeye olan bağlılıklarını arttırmada ortak bir örgüt kültürü yapılandırılmasında fayda sağlayacağını değerlendirdiğimiz bazı temel tespitleri ortaya konulmuştur.

- İş görenlerin örgüt tarafından istenen duyguları sergilemede, duygusal emek davranışlarından derin davranışın yüzeysel davranışa göre daha çok sergilendiği sonucuna varılmıştır.
- Örgüt kültürü alt boyutlarından sadece katılım boyutunun duygusal emek alt boyutlarından derin davranış etkilediği ortaya çıkmıştır.
- Örgüt kültürü alt boyutlarının (katılım, uyarılma, misyon, tutarlılık) duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış etkilemediği ortaya çıkmıştır.
- Katılımcıların işletme içerisinde örgüt kültürü boyutlarını algılama düzeylerine göre katılım, uyarılma, misyon boyutunun yüksek, tutarlılık boyutunun ise düşük olduğu tespit edilmiştir.

## 6.2. Öneriler

Bu araştırmada elde edilen sonuçların, verilerin belirli bir zaman diliminden toplanmasından dolayı nedensel ilişkilerden bir sonuç çıkarmak her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle ileride yapılacak araştırmalarda boylamsal bir araştırma tasarımı ile değişkenler arasındaki ilişki daha güvenli hale gelebilir. Ayrıca zaman kısıtı göz önüne alındığında ileriki çalışmalarda daha geniş zaman diliminde daha çok veri elde etmesi mümkün olabilir.

Konuyla ilgili çalışmak isteyen araştırmacıların daha büyük bir örneklem ile analizler yapması ve otel içerisinde diğer bölümlerde çalışanlarında araştırmaya katılması teşvik edilebilir. Ayrıca ortaya çıkan bu sonuçlarla iş görenlerin örgüt kültürü ve duygusal emek boyutları arasındaki ilişkiyi algılama düzeylerinin belirlenmesi, hizmet endüstrisinde yer alan işletmeler açısından örgüt içerisinde hem iş görenlerin işletmeye olan bağlılığının artmasında hem de müşteri beklentilerinin karşılanmasında olumlu yönde katkı sağlayacağından alan yazına değerli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde aşağıdaki konularda yönetsel kararlar alırken özellikle dikkat etmeleri tavsiye olunur;

- İşletme içerisindeki örgüt kültürünün oluşmasında iş görenlerin yaptıkları işlere ilişkin yetkilendirilmesi ve verilen görevlerin yerine getirilmesinde motive edilmesi iş görenlerin işletmeye olan bağlılıklarını arttırabilir.
- İşletmelerin iş görenlerin sergilemesini istedikleri duygusal emek davranışlarını belirlerken, eleman alım sürecinde iyimser olma, iletişim becerisi yüksek nitelikteki iş görenlerin işe alımı, işletmelerde gerek zaman ve maliyet açısından gerekse örgüt kültürünün oluşumunda olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 7. KAYNAKÇA

- Abstract, N.J. (1989). Duygusal emek: Duyguların sosyal düzenlemesinde beceri ve çalışma. *Sosyolojik inceleme*, 37 (1), 15-42.
- Akoğlan Kozak, M., & Güçlü, N. (2008). Turizm işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin işe alma sürecinde kullanılması üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 39-56.
- Alayoğlu, N., & Doğan, E. A. (2015). Örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkileri: belediyecilik sektöründe bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri, İstanbul*.
- Altunay, A. (1999). Otel işletmelerinde örgüt kültürü-Falez Otel’de örgüt kültürü araştırması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ashforth, B.E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, Ç., (2004). Örgüt kültürü teorik ve ampirik yaklaşım, Alfa Akademi.
- Barut, Y. (2015). Duygusal zeka ve iletişim becerileri ilişkisi: Örgüt kültürünün aracı rolü (İzmir Bozyaka Eğitim Araştırma Hastanesi ve Kent Hastanesinde görevli sağlık çalışanları örneği). Yayınlanmamış doktora tezi. Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Başbuğ, G. (2010). Duygusal emeğin iş memnuniyetine etkisi: çağrı merkezi çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (58), 253-274.
- Berberoğlu, G., Besler, S., & Tosun, Z. (1998). Örgüt kültürü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-2.
- Bilegt, E. (2012). Örgüt kültürü ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki ve bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychological Society*, 76, 365-379.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.

- Cameron, K. (2012). *Olumlu liderlik: Olağanüstü performans için stratejiler*. Berrett-Koehler Yayıncılar.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organisational culture. *Reading: Addison-Wesley*.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, M. (2006). *Örgütsel davranış*, Arıkan Basım Yayım ve Dağıtım.
- Chu, K. H. L., & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Çapan, M. (2016). Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisi. Gaziantep tapu ve kadastro bölge müdürlüğü çalışanları üzerine bir alan araştırması. Yüksek lisans tezi, T.C. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep
- Çelik, M. (2007). Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Çetin, A. (2017). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisi: Muğla örneği. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*, South-Western College Publication, Ohio-USA
- De Vries, M.F.K., & Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
- Deal, T.E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. *Reading/T. Deal, A. Kennedy.–Mass: Addison-Wesley*, 2, 98-103.
- Denison, D.R. (1997). 'Corporate culture and organizational effectiveness', *www.denisonculture.com*, 5-6.
- Denison, D.R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Diefendorff, J.M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.

- Erdem, R., Adıgüzel, O., & Aslı, K.A.Y.A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 73-88.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eroğlu, E., & Özkan, G. (2009). “Örgüt Kültürü” ve “İletişim Doyumu” ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir uygulama örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(4), 50-61.
- Esba, M. (2009). Turizm işletmelerinde yöneticilerin duygusal zekâlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisi. Doktora tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Feldman, R.S. (1999). *Understanding psychology*. McGraw-Hill College.
- Fey, C.F., & Denison, D.R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?. *Organization science*, 14(6), 686-706.
- Goffman E. (1959). *The Presentation of self in everyday life*. Garden City: Anchor/Doubleday Books.
- Goleman, D. (1996). Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), 49-50.
- Gökşen, U. 2001, Diagnosing organizational culture in the army. Bilkent University. Unpublished Master's Thesis.
- Grandey, A.A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95.
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Gürbüz, E. (2014). Çalışanlarda örgüt kültürü ve iş performansı (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi çalışanları örneği). Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Gürçay, C. (2001). İşletmelerde örgüt kültürü faktörlerinin farklı boyutlarda oluşmasında sektörel farklılığın etkisi: Hizmet ve sanayi sektörlerindeki yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırma sonuçları. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 3(1).
- Handy, C. (1995). Süper yönetim, çev. S. Hatay. İstanbul: İlgî.
- Harrison, R. (1972). Organization's character. *Business Review*.
- Haviland, W. (2002). Kültürel antropoloji. Çev. Hüsamettin İnaç. İstanbul: Kaknüs Yayınları.

- Hochschild A. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, Ca: University of California Press.
- Hochschild, A.R., 1983. *The managed heart: Commercialization of human feeling*. university of california press, Berkeley, CA.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* (London and New York, McGraw Hill). House, RJ, Hanges, PJ, Javidan, M., Dorfman, PW, & Gupta, V.(Eds. 2004), Airaksinen, 1-25.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 286-316.
- İçin, İ. (2001). Culture profile of an organization in industrial sector, Unpublished master thesis, Yeditepe University, İstanbul, Institute of Social Sciences.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1).
- Jones, G. R., & Goffee, R. (2000). Kurum Kültürü, Çev. K. Kutman. *Ankara: Kapital Medya AŞ*.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (5)*. Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.
- Kavoğlu, S. (2008). Örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmişlik duygusuna etkisi ve örnek bir uygulama. Yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kaya, U., & Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Calisma ve Toplum*, 36(1).
- Kelez, A. (2008). Hemşirelerin örgüt kültürünü ve yöneticilerin liderlik davranışını algılamaları. Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kesiktaş, H. H., & Ayan, M.S. (2017). Deniz ulaştırma işletmelerinde denison modeli ve motivasyon üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 9(1), 73-103.
- Kılıç, G. (2006). Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi. Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırım, A. (2003). *Yeni dünyada strateji ve yönetim*. Sistem Yayıncılık.



- Kızıloğlu, Ö.G.D.M., & Kök, S.B. (2017). Denison örgüt kültürü modeli üzerine bir araştırma.
- Kleinman, S., & Copp, M. A. (1993). Emotions and fieldwork. Newbury Park, CA: Sage publications.
- Kocakaya, A. (2006). İşletmelerde örgüt kültürünün şekillendirilmesinde liderin rolü. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kono, T. (1992). "Corporate culture and long-range planning". Oxford: Strategic Management in Japanese Companies. Pergaman Pres. ss. 55-65.
- Köse, S., Oral, L., & TÜresin, H. Duygusal emek davranışlarının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Kurt, B. (2009). Örgüt kültürünün aile şirketlerinin kurumsallaşmasında rolü. Doktora tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kurt, Ö. (2015). Örgüt kültürü ve iç denetim etkileşimi: BİST'e yönelik bir araştırma. Yüksek lisans tezi, ESOGÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Lee, J. J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1112.
- Morris, J.A. ve Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor, *Academy of Management Review*, Cilt:21, Sayı:4, 986-1010.
- Murat, G., & Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.
- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekasının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi/The effect of emotional intelligence and emotional labor on task performance and contextual performance. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587.
- Ouchi, W. (1989). Teori Z, çev. Yakut Güneri, İstanbul, İlgı.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 129-141.

- Ölçerler Gönen, Z. (2012). Örgüt kültürü ve EFQM mükemmellik modeli arasındaki ilişki; Sağlık Bakanlığı'na bağlı dört farklı doğum hastanesinde bir uygulama. Doktora tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Öz, E.Ü. (2007). *Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi*. Beta.
- Özdemir, A. (2006). Farklı örgüt kültürü olan işletmelerde zaman yönetimi üzerine ampirik bir araştırma: Bursa ili örneği.
- Özdemir, G., Akbıyık, M., & Yalçın, M. (2013). Hizmet sektöründe duygusal emek davranışlarının müşteri ilişkileri üzerindeki etkisi: Boyner örneği. *Humanities Sciences*, 8(3), 301-320.
- Özgen, I. (2010). Turizm işletmelerinde duygusal emek. Detay Yayıncılık, Ankara, 3-30.
- ÖZSAĞIR, A., & Aliye, A.K.I.N. (2012). Hizmetler sektörü içinde hizmet ticaretinin yeri ve karşılaştırmalı bir analizi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 41(41).
- Öztürk, U.C. (2015). Örgüt kültürü algısında cinsiyet faktörünün etkisi ve bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 62-86
- Pala Morkoç, T. (2014). Otel çalışanlarında duygusal emek ve iş-aile çatışması ilişkisi: İzmir şehir otelleri örneği. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Pala, T. (2008). Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve boyutları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pala, T., & Sürgevil, O. (2016). Duygusal emek ölçeği: Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Ege Academic Review*, 16(4).
- Parsons, T. (1956). Sociological approach to organization theory -I. *Management science quarterly*, 63-85.
- Peters, T.J., Waterman, R.H., & Sargut, S. (1995). *Yönetme ve yükselme sanatı: Mükemmeli arayış*. Altın Kitaplar Yayınevi.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pheysey, D.C. (2002). *Organizational cultures: Types and transformations*. Routledge..
- Polat, M., & Meyda, C.H. (2011). Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü Mustafa POLAT. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1).

- Posner, B. Z., & Munson, J.M. (1979). The importance of values in understanding organizational behavior. *Human Resource Management*, 18(3), 9-14.
- Rafaeli, A., & Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Rupp, D. E., Silke McCance, A., Spencer, S., & Sonntag, K. (2008). Customer (in) justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, 34(5), 903-924.
- Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 12(2), 5-23.
- Schachter, S. (1964). The Interaction of Cognitive and Physiological Determinants of Emotional State. In *Advances in experimental social psychology* (1), (49-80). Academic Press.
- Schein, E.H. (1985). How culture forms, develops, and changes. Gaining control of the corporate culture, 17-43.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (2). John Wiley & Sons.
- Schneider, S.C. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 27(2), 231-246.
- Sevinç, K.Ö.S.E., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Sonnenfeld, J.A. ve M.A. Peiperl (1988), "Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems", *Academy of Management Review*, Vol. 13, N. 4, s. 588-600.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları*.
- Tekcangil, R. (2009). Örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik gazlı içecek sektöründe bir araştırma. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım. *Baskı, Ankara*.
- Tolan, B. (1978). *Toplum bilimlerine giriş*. Kalite Matbaası.
- Tosi, H. L., & Mero, N. P. (2003). *The fundamentals of organizational behavior: What managers need to know*, p. 301. Boston, MA: Blackwell.

- Tuğba, P.A.L.A., & Tepeci, M. (2014). Otel işletmelerinde çalışanların duygusal emek boyutlarının belirlenmesi ve duygusal emek boyutlarının iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(1).
- Türk, M.S. (2003). Bir iletişim sistemi olan örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemi. Doktora tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Türkay, O., & Ünal, A. (2010). Duygusal emek davranışının yönetilmesi: Sakarya otelleri örneği. 9. Geleneksel Turizm Paneli'nde sunulmuş bildiri, Sakarya İl Kültür Turizm Müdürlüğü, Sakarya.
- Uzun, D. (2007). Örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecine ve örgütsel performansa etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi.
- Übius, Ü., & Alas, R. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Engineering economics*, 61(1).
- Üsdiken, B., & Pasadeos, Y. (1993). Türkiye'de örgütler ve yönetim yazını. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2), 73-93.
- Wallach, E.J. (1983). "Individuals and organizations: The cultural match". *By Training and Development Journal*, 37(2): 28-36.
- Wharton, A.S. (1999). The psychosocial consequences of emotional labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 158-176.
- Wharton, A.S., & Erickson, R.I. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yalazan, A. (2006). Genel liselerde yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada okul yöneticilerinin rollerinin değerlendirilmesi (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Yarcan, Ş. (2007). Profesyonel turist rehberliğinde mesleki etik üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1).
- Yücel, İ., & Koçak, D. (2014). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 45-64.

- Yürür, S., & Ünlü, A. G. O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2).
- Zengin, E., & Erdal, A. (2000). Hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi. *Journal of Qafqaz University*, 3(1), 43-56.





## Ek 2: Çağ Üniversitesi İzin Belgesi



T.C.  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
ÇAĞ UNIVERSITY

SAYI : 23867972/ *1022*  
KONU: Tez Anket İzini Hakkında

23.05.2018

**SEYHAN OTEL, DİVAN OTEL, HİLTON OTEL, SHERATON OTEL,  
SÜRMELİ OTEL, ANEMON OTEL  
ADANA**

1. İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında **2017/2018 Bahar dönemi itibariyle tez aşamasındaki kaydını yenilemiş** olan 20161053 numaralı **Bıçkın TEMEL**, “**Otellerde Örgüt Kültürü ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi incelemek**” konulu tez çalışmasını Üniversitemiz öğretim üyesi olan Doç. Dr. Murat KOÇ atanmış ve halen tez çalışması yürütülmektedir.
2. Adı geçen öğrenci bu tez çalışması kapsamında **Adana İline bağlı Seyhan Otel, Divan Otel, Hilton Otel, Sheraton Otel, Sürmeli Otel, Anemon Otel’ lerinde halen ön büro çalışanlarını** kapsamak üzere kopyası Ek’ ler de sunulan bir anket uygulaması yapmak istemektedir.
3. Adı geçen öğrenci bu tez çalışması kapsamında yukarıda belirtilen anketi uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesi makamlarının tensiplerine maruz olduğunu Arz ederim.

*İbrahim İnan*  
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim İNAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Vekili

**EKLERİ:** 5 (Beş) Sayfa formlar.





## Ek 4: Duygusal Emek Anketi

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>							
<i>Mevcut iş performansınıza göre düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.</i>							
	<b>Hiç Katılmıyorum 1</b>	<b>Katılmıyorum 2</b>	<b>Biraz katılmıyorum 3</b>	<b>Kararsız m 4</b>	<b>Biraz katlıyorum 5</b>	<b>Katlıyorum 6</b>	<b>Tamamen katlıyorum 7</b>
1. Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular (tavırlar)gerçekten hissettiklerimle örtüşür.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
2. İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
3.Müşteri ilişkilerinde olumsuz duygularımı göstermeme konusunda başarılıyım.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
4. Çalışmaya başlarken genelde kendime “bugün güzel bir gün olacak” derim.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
5. Çalışmaya başlarken işimde karşılaştığım güzellikleri düşünürüm.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
6. Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken (olumlu) duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
7. Müşteri memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de <i>numaradan</i> hoş görünmeye çalışırım.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
8. İşimin gerektirdiği olumlu duyguları yansıtabilmek için <i>sahte yüz ifadeleri</i> takınırım..	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
9. Müşterilere yansıttığım (hoş) <i>duygular gerçekten hissetmediğim</i> duygulardır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
10. Çalışırken gerçek <i>hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı</i> (olumlu) davranabilirim.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
11. Müşterilerle olan ilişkilerimde <i>aldatıcı</i> iyi tavırlar sergileyebilirim.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
12. Müşterilere yansıtmam gereken (olumlu) duyguları sergileyebilmek için gerçekten hissettiklerimi sergileyebilirim.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

### Ek 5: Örgüt Kültürü Anketi

<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>					
<i>Çalışmakta olduğum bu iş yerinde,</i>					
	Hiç katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Kararsızım 3	Katılıyorum 4	Tamamen katılıyorum 5
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11 İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15. Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişmeler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
24. Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
36. Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılaşılabilmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

**Ek 6: Anket İzin Belgesi**

**T.C.**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

20161053 numaralı öğrencimiz Bıçkın TEMEL' in 'BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI: ADANA ÖRNEĞİ' tez konulu anket çalışması kurumumuzdaki ön büro çalışanlarına uygulanması uygundur.

ANEMON OTEL

~~ANEMON ADANA HOTELS~~

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

**T.C.**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

20161053 numaralı öğrencimiz Bıçkın TEMEL' in 'BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI: ADANA ÖRNEĞİ' tez konulu anket çalışması kurumumuzdaki ön büro çalışanlarına uygulanması uygundur.

DİVAN OTEL

A.Ş.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

**T.C.**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

20161053 numaralı öğrencimiz Bıçkın TEMEL' in 'BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI: ADANA ÖRNEĞİ' tez konulu anket çalışması kurumumuzdaki ön büro çalışanlarına uygulanması uygundur.

SÜRMELİ OTEL

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

**T.C.**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

20161053 numaralı öğrencimiz Bıçkın TEMEL' in 'BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI: ADANA ÖRNEĞİ' tez konulu anket çalışması kurumumuzdaki ön büro çalışanlarına uygulanması uygundur.

SEYHAN OTEL

SEYHAN TURİZM TARIM

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

T.C.  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

20161053 numaralı öğrencimiz Biçkin TEMEL' in 'BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI: ADANA ÖRNEĞİ' tez konulu anket çalışması kurumumuzdaki ön büro çalışanlarına uygulanması uygundur.

SHERATON OTEL

SERKA MÜT. TAAN. TURZ. A.Ş.  
SHERATON GRAND ADANA HOTEL

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)



## 9. ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Adı Soyadı** : Bıçkın TEMEL  
**Doğum Yeri** : Adana  
**Doğum Tarihi** : 16.03.1993  
**E-mail** : temelbckn.01@gmail.com  
**Telefon** : 0 (531) 896 49 37

### **Öğrenim Durumu:**

**Lisans** : Çağ Üniversitesi Uluslararası İşletme Bölümü (2010-2015)  
**Yüksek Lisans** : Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans,  
İşletme Yönetimi (devam ediyor)