



Araştırma Makalesi / Research Article

## Duygusal Çelişki ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişkide Özerkliğın Düzenleyici Rolü\*

Bilgen Mete<sup>1</sup>, Halis Demir<sup>2</sup>

Öz

İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (JD-R), çalışma koşulları ile ilgili özelliklerin (iş talepleri ve iş kaynakları), çalışanın iyilik halini (tükenmişlik ve işle bütünleşme) nasıl etkilediğini gösteren bir modeldir. Kaynakların korunması teorisi (C.O.S) ise çalışanların iş talepleri ile başa çıkmada, sahip olduğu kaynakları kullandıklarını öne sürer. Bu araştırmanın amacı; otel işletmeleri çalışanlarının yaşadıkları duygusal çelişki (iş talebi) ve sahip oldukları özerkliğın (iş kaynağı), işle bütünleşmeleri üzerindeki etkilerini JD-R Modeli ve C.O.S Teorisi temelinde incelemektir. Hizmet işletmeleri çalışanlarının tükenmişliğinin azaltılması yerine, işle bütünleşmelerinin artırılması önerildiğinden işle bütünleşmeyi olumsuz etkileyen iş taleplerinin neler olduğu ve bu olumsuz etkinin azaltılmasında iş kaynaklarının rolünün belirlenmesi önem taşımaktadır. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel analiz yaklaşımı benimsenerek gerçekleştirilen araştırmanın verileri, İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 429 çalışandan anket aracılığıyla elde edilmiştir. Duygusal çelişki ve özerkliğın işle bütünleşme üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla hiyerarşik regresyon, moderatör analizi için ise Hayes'in (2009) Process makrosu kullanılmıştır. Elde edilen bulgular; işle bütünleşme üzerinde özerkliğın olumlu yönde etkisi bulunduğuna dair kanıt sağlamıştır. Duygusal çelişkinin ise işle bütünleşme üzerinde beklenen aksine, olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca özerkliğın bu ilişkide düzenleyici etkisi bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Çelişki, Özerklik, İşle Bütünleşme.

## The Moderator Effect of Job Autonomy in Relationship Between Emotional Dissonance and Work Engagement

**Abstract**

The Job Demands and Resources Model (JD-R) shows how characteristics of working conditions (job demands and job resources) affect employee well-being (burnout and work engagement). Conservation of resources theory (C.O.S), on the other hand, asserts that employees use job resources to cope with job demands. This research aims to examine the effects of the emotional dissonance (job demand) and the autonomy (job resource) on work engagement based on the JD-R Model and the C.O.S. Since it is suggested to increase work engagement of the employees of service companies instead of trying to reduce burnout, it is important to determine the job demands that negatively affect the work engagement and the role of job resources in reducing this negative effect. The relational analysis method was carried out. The data was obtained through a questionnaire from 429 employees working in 4 and 5-star hotels operating in Istanbul. Hierarchical regression was used to determine the effects of emotional dissonance and autonomy on work engagement, and Hayes' Process macro was used for moderator analysis. Findings demonstrated that autonomy has a positive effect on work engagement. Unexpectedly, emotional dissonance was found to be positively related to work engagement. In addition, autonomy has been found to have a moderating effect on this relationship.

**Keywords:** Emotional Dissonance, Autonomy, Work Engagement.

\* Bu çalışma Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Halis Demir danışmanlığında Bilgen Mete tarafından "İşle Bütünleşme Kavramının İş Talepleri ve Kaynakları Modeli Çerçevesinde İncelenmesi" başlığı ile tamamlanarak 14 Mayıs 2022 tarihinde savunulan Doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar (Corresponding Author), Öğr. Gör. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Ardeşen Meslek Yüksekokulu, [bilgen.mete@erdogan.edu.tr](mailto:bilgen.mete@erdogan.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-9126-3337>.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [halis.demir@erdogan.edu.tr](mailto:halis.demir@erdogan.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-1284-4759>.  
**Atf:** Mete, B., Demir, H. (2022). Duygusal çelişki ve işle bütünleşme arasındaki ilişkide özerkliğın düzenleyici rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 40 (4), 799-817.

## **GİRİŞ**

Duygu kavramı sosyoloji ve psikolojide önemli bir yere ve uzun bir geçmişe sahip olan bir konu olmasına rağmen, örgütsel davranış alanında, iş tatmini dışında kendine yer bulamamıştır (Hartel vd., 2005; Hochschild, 1983; 1990; William, 1884). Duygular ve kültür; ancak örgütlerde işgören katılımının vurgulanması, esneklik ve hiyerarşilerin azaltılması ile birlikte önem kazanmaya başlamıştır (Yıldırım, 2007). Süreç olarak baktığımızda, ekonomik odaklılığın üretim işletmelerinden hizmet işletmelerine doğru kayması ve iş rollerinin doğasında gerçekleşen farklılaşmalar ile birlikte örgütlerde 1970'lerden sonra, psikolojiden gelen etkilenmeyle, duygu kavramının ele alınmaya başlandığı görülmektedir (Hackman ve Oldham, 1975; Isen vd., 1987; Yukl, 1989).

Duygunun özellikle hizmet işletmelerinde daha fazla yer bulması, bu sektörün emek yoğun özelliğinden kaynaklanmaktadır. Üretim işletmelerinde işe alımlarda çalışanların el becerilerine ya da zihinsel becerilerine göre seçilmeleri yeterli olurken, hizmet işletmeleri çalışanlarının müşterilere gösterdikleri ilgi ve samimiyet dereceleri ve duygusal gösterim kurallarına uymakta zorlanıp zorlanmayacakları da göz önünde bulundurulmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006; Sutton ve Rafaeli, 1988). Çünkü bu işletmelerde, yapılması gereken bir işin yerine getirilmiş olması yeterli değildir, işin doğru bir tutumla, doğru samimiyet derecesiyle, doğru bir ilgiyle yerine getirilmesi gerekmektedir. Müşterilerle kurdukları ilişkilerde, bazı müşteriler çok zorlayıcı olsa da, çalışanların gerçek duyguları ve hisleri ne olursa olsun gülümsemeleri ve neşeli olmaları beklenmektedir. İşletmeler çalışanların olumsuz duygu gösterimlerini yasaklarken, olumlu duyguların gösterilmesini istemektedir (Chu, 2002). Bu durum Hochschid (1983) tarafından duygusal emek olarak ifade edilmiştir ve herkes tarafından gözlemlenebilen mimik ya da beden hareketlerini gerçekleştirebilmek için duyguların yönetilmesi şeklinde tanımlanmıştır. Duygu gösterimleri işletmeler açısından olumlu sonuçlara sahip olsalar da çalışanlar açısından durum farklılaşmaktadır. Çünkü hizmet sunumunda sergilenmesi istenen bu duyguların çalışan tarafından her zaman gerçekten hissedilmesi mümkün olmayabilir. Gerçekte hissedilenlerle, sergilenmesi beklenen duygular birbirine uymadığında çalışanların “duygusal çelişki” yaşayabilecekleri ileri sürülmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Yaşanan bu duygusal çelişki durumu, bir çeşit kişi-rol çatışması olarak düşünülebilir.

Kişinin hissettikleri örgütün kendisinden bekledikleri ile çeliştiğinde kişinin tükenmişlik yaşayacağı öne sürülmüştür (Zapf vd., 2001). Çalışanların tükenmişlik yaşamalarının ise onların iş performansını, örgütsel bağlılığını ve iyilik halini düşüreceği ve işletmenin hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyeceği düşünüldüğünden (Li vd., 2012; Wright ve Hobfoll, 2004), çalışanların tam tersine işlerini canlı, enerjik, adanmış ve kendini vermiş bir şekilde gerçekleştirmeleri istenmektedir (Suan ve Nasurdin, 2016). Literatürde işle bütünleşme kavramı adı altında ifade edilen bu özelliklerin, çalışanlarının her daim güleryüzlü, içten ve sıcakkanlı görünmesi istenen hizmet işletmelerinin hizmet kalitelerini artırması bakımından önemli olduğu söylenebilir (Pienaar ve Willemse, 2008). Hizmet işletmelerinin doğası gereği çalışanların yaşayabileceği duygusal çelişkinin, onların psikolojik yeteneklerini içinde barındıran ve günümüz işletmelerinin her zamankinden daha çok ihtiyaç duyduğu işle bütünleşmiş (Schaufeli, 2013) çalışanlar üzerinde nasıl bir etki yaratacağı, bilebildiğimiz kadarıyla, olgusal olarak araştırılmamıştır. Literatürdeki teorik açıklamalara göre duygusal çelişkinin; olumlu iş çıktıları üzerinde olumsuz, olumsuz iş çıktıları üzerinde ise olumlu etkileri olması beklenmektedir. Ancak olgusal çalışmalarda çelişkili sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Heuven vd., 2006; Karatepe ve Aleshinloye, 2009; Yoo ve Jeong, 2017). Ayrıca yapılan çalışmaların genellikle işle bütünleşmeyi

olumlu yönde etkileyen etmenlere odaklandığı, olumsuz etkileri ve bu etkilerin nasıl azaltılacağı konusunun göz ardı edildiği görülmektedir (Bailey vd., 2017; Bakker ve Demerouti, 2008; May vd., 2004). Bu bakımdan işle bütünleşmeyi olumsuz etkileyeceği düşünülen iş taleplerinin belirlenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

İşle bütünleşmenin öncülleri ve sonuçları iş talepleri ve kaynakları modeli içerisinde ele alınmaktadır. İş talepleri ve kaynakları modeli, çalışanların olumlu ve olumsuz iş koşullarından nasıl etkilendiğini açıklamaya çalışan bir modeldir. Modele göre iş talepleri çalışanların tükenmişliklerini olumlu, işle bütünleşmelerini olumsuz yönde etkilerken, iş kaynakları, tam tersi etki göstermektedir. Ayrıca iş kaynakları, kaynakların korunması teorisinin de öngördüğü gibi iş taleplerinin olumsuz etkisinin de azaltılmasına yardımcı olmaktadır (Bakker vd., 2007; Hobfoll, 1989). Buna göre duygusal çelişkinin işle bütünleşme üzerinde olumsuz olacağı düşünülen etkisinin uygun iş kaynakları ile azaltılıp azaltılamayacağı araştırmanın bir diğer sorusudur.

Bu amaçla çalışmada iş talepleri ve kaynakları modeli ve kaynakların korunması teorisini temel alınmış ve duygusal çelişkinin işle bütünleşme üzerindeki etkisi ve olumsuz olacağı düşünülen bu etkinin önemli bir iş kaynağı olan özerklik ile azaltılıp azaltılamayacağı ortaya konmaya çalışılmıştır.

## **1. TEORİK ÇERÇEVE VE GELİŞTİRİLEN HİPOTEZLER**

İşle bütünleşmeyi akademik alanda ilk teorize eden araştırmacılardan birisi Kahn'dır (1990). Kahn (1990) işiyle bütünleşmiş çalışanları; iş rolleri ile duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak tamamen bağlı olan kişiler olarak tanımlamıştır. Macey vd. (2009)'ne göre işle bütünleşme; örgütsel hedeflere yönelmede gösterilen bireysel inisiyatif, uyum, çaba ve sürekliliğin başkaları tarafından açıkça görülen amaçlı ve odaklı bir enerji duygusudur. Maslach ve Leiter (1997) ise, kavramı tükenmişliğin (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi) karşıtı olarak ele almıştır. Onlara göre işle bütünleşme; enerji, katılım ve etkinlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997). Ayrıca yazarlar iki kavramın aynı ölçekle ölçülebileceğini öne sürmüşlerdir. Onlara göre kişilerin tükenmişliğinin önlenmesi için işle bütünleşmeye odaklanılmalıdır. İşle bütünleşmeye odaklanmak demek; kişilerin işlerindeki enerji, katılım ve etkililiklerine odaklanmak demektir. İşle bütünleşme sağlanırsa, çok daha etkin örgütlerin inşa edilmesi mümkün olacaktır (Maslach ve Leiter, 1997). Schaufeli vd. 'ne (2002) göre ise işle bütünleşme ve tükenmişlik birbirine zıttır; ancak bağımsız olarak farklı araçlar kullanılarak ölçülmelidir. Yazarlar işle bütünleşmeyi; kişinin çalışırken yüksek düzeyde enerjik, canlı ve adanmış olduğu bir durum olarak tanımlamışlardır (Schaufeli vd., 2002). Maslach vd. (2001) yaptıkları çalışmada iki kavramın birbirlerine tam olarak zıt olmadıkları sonucuna ulaşmış; tükenmişliğin iş talepleri ile, işle bütünleşmenin ise iş kaynakları ile ilgili olduğunu öne sürmüşlerdir.

İşle Bütünleşme; Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989), Öz Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 2000), Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964), Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel ve Turner, 1979), Rol Teorisi, Genişlet ve İnşa Et Teorisi (Fredrickson, 2001), İş Özellikleri Teorisi (Hackman ve Oldham, 1976) ve İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (Demerouti vd., 2001) gibi farklı teoriler içerisinde incelenmiştir. Bu çalışmada, teorik temel olarak İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ve Kaynakların Korunması Teorisi kullanılmıştır. Bu teorilerin kullanılmasının nedeni bir iş talebi olarak görülen duygusal çelişkinin ve iş kaynağı olduğu düşünülen özerkliğin, işle bütünleşme üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

İş talepleri ve kaynakları modeli ilk olarak tükenmişliği açıklamak için oluşturulmuştur. Ancak tükenmişliğe çözüm olarak görülen işle bütünleşmenin öneminin fark edilmesi ile birlikte işle bütünleşme de modele dahil edilmiştir (Demerouti vd., 2001). Buna göre iş talepleri ve kaynakları modelinin iki süreci vardır. İlk süreç, iş talepleri ile ilgilidir. İş talepleri; işin sürekli olarak fiziksel ve psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba gerektiren fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel unsurları olarak tanımlanmakta ve her zaman olumsuz olmaları gerekmesi de çalışanın gösteremeyeceği düzeyde yüksek çaba gerektirdiği durumlarda bu talepler stres kaynağına dönüşebilmekte ve tükenmişliği artırabilmektedir. (Bakker vd., 2003). İkinci süreç ise, iş kaynakları ile ilgilidir. İş kaynakları; işin amaçlarına ulaşmada işlevsel olan, iş taleplerinin maliyetlerini ve onlarla ilgili olan fizyolojik ve psikolojik diğer maliyetleri azaltan, kişisel gelişim ve öğrenmeyi destekleyen, işle ilgili fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel unsurlardır (Bakker vd., 2004). İş kaynaklarının motivasyonel potansiyeli olduğu ve yüksek işle bütünleşmeye sebep olacağı varsayılır. İş kaynaklarının, çalışanların gelişimini ve öğrenmesini desteklediği için içsel motivasyonel role, iş hedeflerine ulaşmalarını sağladığı için de dışsal motivasyonel role sahip olduğu söylenebilir (Demerouti ve Bakker, 2011).

Kaynakların korunması teorisi, hem nesnel hem de algılanan çevreyi stresle başa çıkma sürecine tam olarak dâhil etme ihtiyacına yanıt olarak Hobfoll (1988) tarafından geliştirilmiştir. Kaynakların korunması teorisi, kişilerin kaynakları elde etmek sürdürmek, geliştirmek ve korumak için çabaladıkları temel ilkesine dayanan motivasyonel bir teoridir. Kaynaklar; nesnel (örn. araba, ev, aynı zamanda lüks nesnel), koşullar (ebeveyn rolü, destekleyici sosyal ağlara dâhil olma), kişisel kaynaklar (kişisel özellikler ve beceriler) ve enerji kaynakları olmak üzere içsel veya araçsal değere sahip varlıklardır (Gorgievski ve Hobfoll, 2008). Bu bakımdan teori birçok stres teorisinden ayrılmaktadır. Çünkü kaynaklar bir kez elde edildiğinde, insanlar onları korumak için çabalayacaktır. Bu açıdan teori reaktif değil proaktiftir. Yani insanlar stresörlerin ortaya çıkmasını beklemezler, kaynaklarını korur ve böylece gelecekteki kaynak kaybı konusunda daha az savunmasız olurlar (Hobfoll, 2002).

İş talepleri ve kaynakları modelinin en önemli varsayımlarından birisi her işin kendine ait risk faktörlerine sahip olduğudur. Bu faktörler iki kategori altında incelenerek; iş talepleri ve iş kaynakları olarak isimlendirilir. Bu bakımdan, hizmet işletmeleri içerisinde önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinin iş talepleri incelenmiştir. Bu işletmelerin çalışma koşulları diğer işletmelere göre farklılıklar göstermektedir. Bu işletmelerde çalışanlar konuklara hizmet verirken; samimiyet, sıcaklık, içtenlik ve güven gibi pek çok duygu gösteriminde bulunmaktadır (Chu, 2002) Tüm bu duygu gösterimlerinin de müşteri memnuniyeti, bağlılığı ve sadakati ile ilgili olduğu düşünülmektedir (Hartline ve Ferrell, 1996:52). Bu nedenle bazı işletmelerin duygu gösterimleri ile ilgili çalışan davranışlarını düzenleyen kuralları bulunmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006). Bu kurallar, duygusal gösterim kuralları olarak adlandırılmıştır (Schaubroeck ve Jones, 2000). Duygusal gösterim kuralları, sergilenmesi istenen duygular için bir standart oluşturur ve çalışanların konuklarla etkileşimdeyken gerçek duygularını değil istenen bu duyguları göstermeleri gerektiğini vurgular (Diefendorff ve Richard, 2003). Duygu gösterimleri işletmeler açısından olumlu sonuçlara sahip olsalar da çalışanlar açısından durum farklılaşmaktadır. Kişi olumlu bir ruh halindeyken, gösterilmesi istenen bu duyguları sergilemekte sorun yaşamayabilir, ancak, kişi olumsuz ruh halindeyken, olumlu duygular göstermek zorunda olması kişiyi birtakım stratejiler kullanmaya sevk edebilir (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Hochschild (1983) hizmet çalışanlarının duygusal emek sergilerken iki yöntemle başvurduklarını iddia etmiştir. Birincisi derin davranıştır; bu durumda kişi kendisinden

göstermesini istediği duyguları gerçekten hisseder. Diğer yöntem ise yüzeysel davranıştır. Yüzeysel davranış kişilerin gerçekten hissetmedikleri duyguları hissediyormuş gibi yapmalarıdır. Bu durum duygusal çelişki olarak adlandırılmıştır (Hochschild, 1983) Duygusal çelişki olumsuz iş çıktılarını neden olabilmekte ve otel çalışanları için bir iş talebi haline gelebilmektedir (Hofmann ve Stokburger-Sauer, 2017; Lam ve Chen, 2012). Ancak yapılan çalışmalarda çelişkili sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Karatepe ve Aleshinloye (2009) otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, duygusal çelişkinin iş performansı üzerinde beklenenin aksine olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Bu beklenmeyen sonucun ileriki çalışmalarda araştırılmasını önermişlerdir (Karatepe ve Aleshinloye, 2009). Chu vd. (2012) yine otel çalışanları üzerinde araştırma yapmışlar ve hipotezlerinin aksine, duygusal çelişkinin iş tatmini üzerinde olumlu, duygusal tükenme üzerinde olumsuz yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Chang (2011) ise yaptığı çalışmada, restoran çalışanlarının, müşterilere yüzeysel davranış sergilediğinde işten ayrılma niyetlerinin azaldığı ve iş tatminlerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Sonuçların çelişkili olması, duygusal çelişki ile işle bütünleşme arasındaki ilişkiyi araştırmaya değer kılmaktadır. İlgili alanyazın teorik olarak duygusal çelişkinin işle bütünleşme üzerinde olumsuz yönde etkisi olacağını iddia ettiğinden, bu çalışmada iş talebi olarak ele alınmış ve (iş) taleplerin genel doğası kaygı, gerilim ve stres yaratma eğilimi taşıdığından araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: Duygusal çelişki işle bütünleşmeyi azaltacaktır.

İş Talepleri ve Kaynakları Modeli'nin varsayımlarından biri de iş kaynaklarının motivasyonel bir sürece neden olduğu ile ilgilidir. Modele göre; iş kaynakları çalışanın motivasyonunu artırarak işle bütünleşmelerinin artmasını ve olumlu iş çıktılarının gerçekleşmesini sağlamaktadır (Bakker vd., 2007). Özerklik; işini nasıl yapacağını belirlemede ve işini planlamada, işin çalışana esneklik ve özgürlük sağlama derecesidir (Hackman ve Oldham, 1975). Kahn (1990), iş özerkliğinin işle bütünleşmenin öncülü olduğunu öne sürmüştür. Bu durumu Hackman ve Oldham'ın (1980) iş özellikleri teorisi ile temellendirmiştir. Bu teoriye göre; işin anlamlılığının gereklerinden biri işin kişiye özerklik tanınmasıdır. İşini anlamlı bulan çalışanların işleri ile daha fazla bütünleştikleri iddia edilmiştir (Kahn, 1990).

Van den Broeck vd. (2008) ise özerkliğin işle bütünleşme üzerindeki olumlu etkisini öz belirleme teorisi ile açıklamışlardır. Öz belirleme teorisi kişinin; özerklik, aidiyet ve yetenek ihtiyacı olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyacı olduğu ileri sürmektedir (Decy ve Ryan, 2000). Bunlardan özerklik ihtiyacı bireylerin kendi davranışları hakkında söz sahibi olma ve kendi iradeleriyle hareket etme arzuları olarak tanımlanmıştır. Buna göre özerklik sahibi olan çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarından biri karşılanacak ve böylece işle bütünleşme düzeyleri artacaktır (Van den Broeck vd., 2008). Yapılan çalışmalar da bu iddiayı doğrulamış ve özerkliğin işle bütünleşme üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Schaufeli vd., 2009; Slatten ve Mehmetoğlu, 2011; Xanthopoulou vd., 2007). Buna göre araştırmanın bir diğer hipotezi şöyle oluşturulmuştur:

H<sub>2</sub>: Özerklik işle bütünleşmeyi artıracaktır.

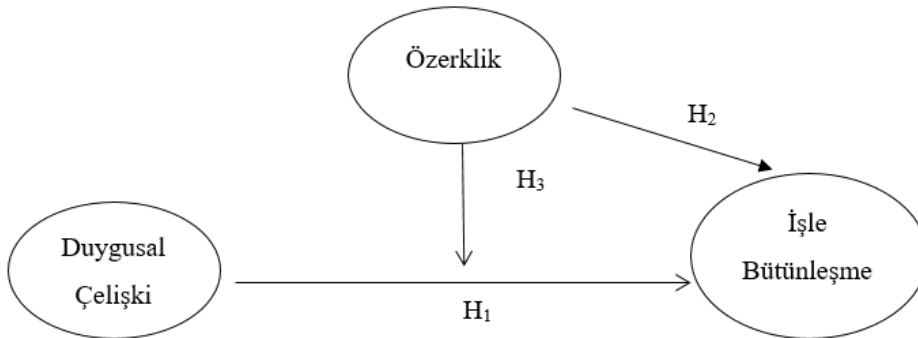
Bu araştırmada duygusal çelişkinin (iş talebi) ve özerkliğin (iş kaynağı) işle bütünleşme üzerindeki sadece direkt etkisi araştırılmamış, iş talep ve kaynaklarının bir diğer varsayımı olan etkileşim etkisi de açıklanmaya çalışılmıştır. Bu da yalın nedenselliğin dışına çıkıldığını ve kavramlar arasındaki mekanizmalara odaklanıldığını göstermektedir. Bu bakımdan araştırmanın bir diğer sorusu; duygusal çelişkiden bazı çalışanlar olumsuz etkilenirken, bazılarının onunla nasıl

başta çıkabildiği üzerinedir. İş talepleri ve kaynakları modelinin, kaynakların korunması teorisi temel alınarak oluşturulan üçüncü varsayımı; kişilerin sahip oldukları kaynakların iş taleplerinin olumsuz etkisini azaltacağını öne sürmektedir (Bakker vd., 2004). Bu durum canlı organizmaların varlıklarını sürdürebilmeleri için bazı kritik değerlerini belirli bir aralıkta tutmalarına benzetilebilir. Vücut çeşitli taleplerle karşılaştığında iç kaynaklarını aktive ederek düzenini korumaya çalışır. Benzer şekilde örgütlerde, iş taleplerinin neden olduğu psikolojik dengesizlik durumlarıyla başa çıkmak için kişiler de öz düzenleme süreçlerini harekete geçirir. Bunun için de sahip oldukları kaynakları kullanır (de Jonge vd.,2008). O halde; otel işletmelerinde duygusal çelişki gibi bir iş talebinin, işle bütünleşme üzerinde olumsuz olacağı düşünülen etkisinin, uygun bir iş kaynağı ile azaltılabileceği öne sürülebilir. Bu iş kaynağının ne olabileceği iki kavramın (işle bütünleşme ve duygusal çelişki) incelenmesi ile ortaya konmuştur.

Öncelikli olarak işle bütünleşmenin öncüllerine bakıldığında; özerkliğin önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Kahn, 1990). Hizmet işletmelerinde yakın takip bir dereceye kadar önemliyse de, iş özerkliği çalışanların misafirlere olan davranışlarını kendi kişilik tarzlarına uygun bir şekilde gösterebilmelerini ifade etmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Özerk bir ortamda, duygusal ifadelerin gönüllü bir şekilde gösterilmesinin, örgütlerin örgütsel kurallarının ötesine geçerek, kişilerin kendilerine uygun davranışları sergilemesine izin verilmesine neden olacağı öne sürülmüştür (Abraham, 1998). Tolich (1993) süpermarket çalışanlarının performansı ile ilgili yaptığı nitel çalışmada, çalışanın duygu gösterimi üzerinde kontrole sahip olup olmamasının duygusal emeğin en önemli konularından biri olduğunu vurgulamıştır. Düzenlenmiş duygu yönetimi ile özerk duygu yönetimini birbirinden ayırmıştır. Düzenlenmiş duygu yönetimi, duyguların yönetiminin başka birisi tarafından gerçekleştirilmesidir. Özerk duygu yönetimi ise duyguların gösterimi ile ilgili iş kontrolünün kişinin kendisi tarafından gerçekleştirilmesidir. Buna göre çalışanlara duygu gösterimi ile ilgili kurallar öğretildikten sonra onlara duygularını göstermeleri ile ilgili özerklik tanınmalıdır. Böylece çalışanların işlerinden daha fazla zevk almaları sağlanabilecektir (Tolich, 1993). Duygusal çelişkiyle karşı karşıya kalan çalışanların kendilerine özerklik sağlandığında bu olumsuz iş talebiyle başa çıkabildikleri ve bu kaynağı duygusal çelişkiyi azaltmak için kullanabildikleri iddia edilmiştir (Abraham, 2000). Yapılan çalışmaların bulguları da bu önermeyi doğrulamaktadır (Adelmann, 1989; Wharton, 1993). Araştırmanın diğer hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H<sub>3</sub>: Özerklik, duygusal çelişki ve işle bütünleşme arasındaki ilişkiyi düzenleyecektir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Yapılan kuramsal açıklamalar ve verilen görgül araştırmalar ışığında geliştirilen hipotezleri ifade eden araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi; literatür taraması ve nicel araştırma yöntemlerinden ilişkiyel analiz olarak benimsenmiştir. Öncelikle; iş talepleri ve kaynakları modeli ve kaynakların korunması teorisi olmak üzere, işle bütünleşme, duygusal çelişki ve özerklik kavramları ile ilgili yapılmış olan teorik ve olgusal çalışmalar incelenmiş ve kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra araştırma veri toplama aracı olarak anket oluşturulmuş ve otel işletmeleri çalışanları üzerinde uygulamaya geçilmeden önce Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Etik Kurulu’nun 02.09.2019 tarih ve 2019/17 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

### 2.1. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

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

### 2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Tablo 1: Örneklem Genel Özellikleri

		Frekans	Yüzde	Ortalama	Std. Sapma
Cinsiyet	Kadın	167	38.9		
	Erkek	262	61.1		
Yaş				30.22	7.5
Tecrübe (yıl)	1 yıldan az	31	7.2		
	1-5 yıl	180	42		
	6-10 yıl	102	23.8		
	10 yıldan fazla	116	27		
Çalışılan Bölüm	Ön Büro	134	31.2		
	Restoran	92	21.4		
	Satış	75	17.5		
	Pazarlama				
	Kat Hizmetleri	62	14.5		
	Mutfak	37	8.6		
	Bar	29	6.8		
Toplam		429	100		

Araştırmanın amacı ve kısıtları çerçevesinde evren, İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları olarak belirlenmiştir. Araştırmanın yapılmasına izin veren 20 otel işletmesinden kolayda örnekleme yöntemine göre 429 çalışana ulaşılmış ve anketlerin doldurulması sağlanmıştır (Tablo 1).

### 2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı ankettir. Hazırlanan ankette, işle bütünleşme, duygusal çelişki ve özerklik kavramlarını ölçebilmek için 18 soru, demografik veriler için 9 soru ile toplamda 27 soru bulunmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan işle bütünleşme kavramının ölçülebilmesi için Utrecht işle bütünleşme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin uzun versiyonu 17 maddelidir, ancak daha sonra kısa versiyonu geliştirilmiş ve madde sayısı 9'a düşürülmüştür. Çalışmada kısaltılmış ölçeğin 10 farklı ülkede kullanıldığı ve güvenilirlik katsayısının .85 ile .92 arasında değiştiği belirtilmiştir. Dolayısıyla, 9 soruluk bu anketin işle bütünleşme kavramını ölçmek için yeterli olduğu ileri sürülmüştür (Schaufeli vd., 2006). Bu araştırmada 9 maddelik ölçek kullanılmıştır. Duygusal çelişki kavramının ölçülebilmesi için Chu ve Murrmann (2006) tarafından özellikle konaklama sektörü için geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçek 6 maddeden oluşmaktadır. Özerkliği ölçmek için ise İplik vd. (2014) tarafından kullanılan 3 soruluk özerklik ölçeği kullanılmıştır.

### 2.4. Veri Analiz Süreci

Öncelikli olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerine kanıt sağlamak ve verilerin model ile uyumunu gösterebilmek için doğrulayıcı faktör (CFA) analizi, ölçeklerin içsel tutarlılıkları için Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilebilmesi için doğrusal regeresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon modelinde öncelikle duygusal çelişki ve özerkliğin işle bütünleşme üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Etkileşim etkisinin test edilebilmesi için Hayes'in (2009) Process makrosu kullanılmıştır ve etkileşim etkisinin varlığı saptanmaya çalışılmıştır. Daha sonra Aiken ve West (1991) referans alınarak; duygusal çelişki ve işle bütünleşme arasındaki ilişkinin, özerkliğin düşük ve yüksek düzeylerine göre nasıl ortaya çıkacağı basit eğim analizi yapılarak grafiksel olarak gösterilmiştir.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin yapı geçerliliklerine kanıt sağlamak ve her bir ölçeğe ait faktör yapılarının model ile uyumunu ortaya koymaya yönelik olarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

**Tablo 2: Model Uyum İndeksi**

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonucu
x <sup>2</sup> /df	≤ 4-5	3.332
CFI	≥ .90	.950
TLI	≥ .90	.940
NFI	≥ .90	.930
RMSEA	≤ .08	.074



Modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo2’de özetlenmiştir. Analizin ilk sonucunda  $\chi^2/df:5.672$ ; CFI: .897; TLI: .880; NFI: .878; RMSEA: .104 olarak elde edilmiştir. Önerilen modifikasyon indisleri dikkate alınmış ve e5 – e6, e10 – e11, e14 – e15 ve e17 – e18 hata terimleri arasındaki ilişkiler tanımlanmıştır. Bu modifikasyondan sonra analiz tekrarlanmış ve  $\chi^2/df:3.332$ ; CFI: .950; TLI: .940; NFI: .930; RMSEA: .074 olarak elde edilmiştir. Modelin indeks değerlerine bakıldığında, modelin veri ile uyumunun kabul edilebilir sınırlar dâhilinde olduğu görülmektedir (Tablo 2).

Ölçeklerin içsel tutarlılığını ölçebilmek için Cronbach’s Alpha katsayısı kullanılmıştır. Buna göre; duygusal çelişki, özerklik ve işle bütünleşme ölçekleri için Cronbach’s Alpha katsayıları sırasıyla; 0.934, 0.853, 0.929 olarak hesaplanmıştır. Cronbach’s alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve keşfedici bir araştırmada .60’a kadar düşse de, alt limit .70 olarak kabul edilir (Hair vd., 2019: 161). Hesaplanan katsayılar üç ölçeğin de iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

### 3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Hipotez testlerine geçmeden önce araştırmanın değişkenlerinin standart sapma ve ortalama değerleri ile değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları hesaplanmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3: Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler		Pearson Korelasyon Katsayıları		
	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1-İşle Bütünleşme	3.5436	.96812	1		
2-Duygusal Çelişki	2.7129	1.14204	.273**	1	
3- Özerklik	3.4242	1.07278	.444**	.037	1

Tablodaki korelasyon katsayıları incelendiğinde; araştırmanın bağımlı değişkeni olan işle bütünleşme ile bağımsız değişken olan duygusal çelişki ( $r = 0.273$ ;  $p < 0.01$ ) arasında beklenen aksine anlamlı ve olumlu; aynı şekilde özerklik ( $r = 0.444$ ;  $p < 0.01$ ) ile işle bütünleşme arasındaki ilişkinin de anlamlı ve olumlu yönde olduğu görülmektedir. Özerklik ile duygusal çelişki ( $r = 0.037$ ;  $p > 0.01$ ) arasındaki ilişkinin ise anlamsız olduğu görülmektedir.

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

Öncelikli olarak tanımlayıcı istatistikleri yorumlamak gerekirse; araştırmanın yürütüldüğü örneklemin işle bütünleşmelerinin (3.5436) ve çalışanların sahip olduğu özerkliğin (3.4242) ortalamasının üzerinde olduğu, duygusal çelişkinin ise düşük olduğu (2.7129) söylenebilir.

### 3.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma modelinde geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4’te özetlenmiştir. Regresyon analizini gerçekleştirebilmek

için ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmaması gerekmektedir. Bunun belirlenebilmesi için öncelikli olarak korelasyon matrisi incelenmiş ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının hepsinin 0.7'den küçük olduğu ve bu soruna yol açmadığı saptanmıştır (Tablo 3) Daha sonra VIF (varyans artırıcı faktör) değerleri incelenmiştir. Bu değer eğer çoklu doğrusal bağlantı sorunu yoksa 1'dir. VIF değeri 10'dan büyük ise çoklu doğrusal bağlantı probleminden söz etmek mümkündür (Albayrak, 2006). Tablo 4'te raporlandığı gibi VIF değerleri 1'e çok yakındır dolayısıyla çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı söylenebilir.

Daha sonra hiyerarşik regresyon analizine geçilmiştir. Bunun için üç ayrı model oluşturulmuştur (Tablo 4). Öncelikle yaş ve cinsiyet değişkenleri, kontrol değişkeni olarak modele alınmıştır. Buna göre; bu değişkenlerin modele katkısı düşüktür (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0.026), cinsiyet değişkeninin işle bütünleşme üzerindeki etkisi anlamsızken (p=.551) yaşın etkisi olumlu ve anlamlıdır (β=0.180; p<.01). Buna göre çalışanların yaşlarındaki bir birimlik artış, işle bütünleşmelerini 0.180 birim artırmaktadır. Daha sonra H1 hipotezini test edebilmek için işle bütünleşmenin bağımlı, duygusal çelişkinin bağımsız değişken olduğu Model 2 oluşturulmuştur. Bu analizin sonucuna göre; duygusal çelişki işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkiye sahiptir (β=0.291; p<.01). Buna göre; çalışanların yaşadıkları duygusal çelişkiye bir birimlik artış, işle bütünleşmelerini 0.291 birim artırmaktadır. Ayrıca duygusal çelişki, işle bütünleşmeyi %10.9 oranında açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0.109). Bu sonuca göre bu ilişkinin anlamlı ancak olumsuz olacağını ileri süren H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmemiştir.

Üçüncü modele, özerklik değişkeni dahil edilmiştir. Buna göre özerkliğin bağımsız değişken, işle bütünleşmenin bağımlı değişken olarak analize dahil edildiği bu modelde, özerkliğin işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğu görülmektedir. (β=0.421; p<.01). Buna göre; çalışanlara verilen özerklikteki bir birimlik artış, işle bütünleşmelerini 0.421 birim artırmaktadır. Bu model, işle bütünleşmedeki değişimin %28.4'ünü açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0.284). Araştırmanın bu yöndeki H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 4<sup>a</sup>: Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
Yaş	0.180**	0.211**	0.189**
Cinsiyet	0.029	0.025	0.045
Duygusal Çelişki		0.291**	0.273**
Özerklik			0.421**
F	12.571**	27.045**	57.595**
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.026	0.109	28.4
VIF (max)	1.022	1.010	1.025

<sup>a</sup> Standardize edilmemiş katsayılar raporlanmıştır.

\*p<.05; \*\*p<.01

### 3.4. Moderatör Analizi Sonuçları

Moderatör yani düzenleyici değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve / veya gücünü etkileyen niteliksel (örneğin cinsiyet, ırk, sınıf) veya nicel

(örneğin ödül düzeyi) değişkendir. Düzenleyici etkiden söz edebilmek için; düzenleyici değişken ve bağımsız değişkenin çarpımı ile etkileşim değişkeni olarak adlandırılan yeni bir değişkenin elde edilmesi ve bu değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir. (Baron ve Kenny, 1986). Frazier vd. (2004), hem moderatör seçiminin, hem de etkileşimin varsayımsal doğasının teoriye dayanması gerektiğini söylemişlerdir (Frazier vd., 2004). Kaynakların Korunması Teorisi ve İş Talepleri ve Kaynakları Modeli temel alınarak oluşturulan araştırma modelinin H<sub>3</sub> hipotezi iş talebi olarak belirlenen duygusal çelişki ve işle bütünleşme ilişkisinde iş kaynağı olarak kabul edilen özerkliğin düzenleyici etkisi olacağını öne sürmektedir. Bu hipotezi test edebilmek için Andrew Hayes tarafından geliştirilen ve SPSS tabanlı çalışan Process makrosu kullanılmıştır.

**Tablo 5: Duygusal Çelişki İşle Bütünleşme İlişkisinde Özerkliğin Düzenleyici Etkisi\***

Model	Stand. Edilmemiş B.	Standart Hata	t	p	
Duygusal Çelişki	.2451	.0446	5.4948	.000	
Özerklik	.2994	.0455	6.5726	.000	
Duygusal Çelişki x Özerklik	-.1448	.0406	-3.5655	.000	
Model Özeti	R: .3935	R <sup>2</sup> : .1549	MSE: .8511	.000	F: 25.9571

\*Bağımlı değişken: İşle bütünleşme

Öncelikli olarak Aiken ve West'in (1991) önerdiği gibi bağımsız değişken duygusal çelişki ve düzenleyici değişken özerklik merkezleştirilmiştir (Aiken ve West, 1991). Duygusal çelişki ile özerklik arasındaki etkileşimin işle bütünleşme üzerindeki etkisini test etmek için kurulan model anlamlıdır (R<sup>2</sup>=0.1549. p<.05) (Tablo5). Duygusal çelişki ve özerklik; işle bütünleşmenin yaklaşık %15'ini açıklamaktadır. Etkileşim değişkeninin (duygusal çelişki x özerklik) açıkladığı ilave varyans % 2.5'tir. Ayrıca özerkliğin, duygusal çelişki ve işle bütünleşme arasındaki düzenleyici etkisinin negatif ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta = -0.1448$  p<.01). Çalışanların özerkliği arttıkça duygusal çelişki ve işle bütünleşme arasındaki ilişki zayıflamaktadır. Bu durumda araştırmanın H<sub>3</sub> hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 6: Özerkliğin Farklı Değerlerine Göre Duygusal Çelişkinin İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisi**

Özerklik	Etki	Standart Hata	t	p
Düşük	.3921	.0613	6.3973	.000
Yüksek	.1105	.0579	1.9095	.0569

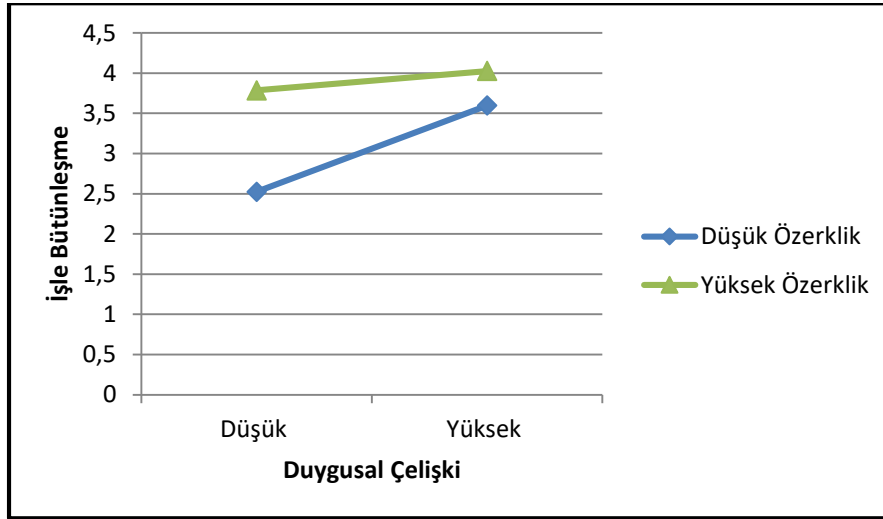
Tablo 6'da özerkliğin düşük ve yüksek değerleri için duygusal çelişkinin işle bütünleşme üzerindeki etkileri verilmiştir (Tablo 6). Tabloda görüldüğü gibi özerkliğin düşük olduğu durumda işle bütünleşme duygusal çelişki arasındaki ilişki olumlu yönde ve anlamlı iken (0.3921, p<0.001), özerkliğin yüksek olduğu durumda bu etki anlamsızlaşmaktadır (p>0.001).

### 3.5. Basit Eğitim Analizi

Bu etkileşimi analiz edebilmek için basit eğitim analizi uygulanmıştır. Düzenleyici etki ile ilgili grafik Şekil 2'de özetlenmiştir. Sonuçlar, işlerinde düşük duygusal çelişki yaşayanların, fakat

yüksek özerkliğe sahip olanların, duygusal çelişkinin düşük seviyelerini yaşayan ve düşük özerkliğe sahip olanlardan daha yüksek bir işle bütünleşme içinde olduklarını göstermektedir. Fakat duygusal çelişkinin yüksek düzeyini yaşayanlar için, özerklik seviyelerinin, işle bütünleşmede çok küçük bir farklılık yarattığı görülmektedir. Daha ileri boyutta yorumlanırsa, çok daha ilginç olarak, özerkliğin yüksek seviyelerine sahip olanlar duygusal çelişkinin yüksek ya da düşük olup olmadığına aldırmaksızın çok daha fazlasıyla işleriyle bütünleşmiş olarak kendilerini görme eğilimi taşımaktadırlar. Özerklik düşük olduğunda ise, duygusal çelişki, işle bütünleşmenin seviyeleri üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu ve çok daha geniş bir farklılık yarattığı görülmektedir. Duygusal çelişki, özerkliğin düşük seviyelerini ve işle bütünleşme üzerindeki onların etkisini telafi ediyor gibi görünmektedir. Bu sonuç bağlamında, duygusal çelişkinin bir iş talebi olmadığı, bir iş kaynağı olduğu ve iş kaynağı formunda eylem yaptığı söylenebilir.

**Şekil 2: Duygusal Çelişki ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişkide Özerkliğin Düzenleyici Rolü**



#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ve Kaynakların Korunması Teorisi çerçevesinde işle bütünleşme kavramını incelemeyi amaçlayan bu çalışmada, hizmet işletmelerinde çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu iddia edilen duygusal çelişki iş talebi olarak ve işle bütünleşmeyi olumlu etkileyeceği iddia edilen özerklik ise iş kaynağı olarak ele alınmıştır.

Araştırma modelini test etmek için kullanılan regresyon modellerinin sonuçlarına bakıldığında; duygusal çelişkinin işle bütünleşme üzerinde olumsuz etkisi olacağını öne süren ilk hipotezin desteklenmediği görülmektedir. Buna göre; duygusal çelişki çalışanların işle bütünleşmelerini azaltmamakta, tam tersine artırmaktadır. Bu durum duygusal çelişkinin bir iş talebi olup olmadığının sorgulanmasına neden olabilir. Ya da Bakker vd. (2003) öne sürdüğü gibi; bu iş talebinin, çalışanların kapasitesini aşmadığından çalışanlarda olumsuz sonuçlara neden olmadığı, belki de işin normal doğası olarak kabul edildiği ve bu yüzden de kişileri işten uzaklaştırmadığı sonucuna ulaşılabilir.

Bu sonucun nedenleri farklı şekillerde açıklanabilir. Hochschild (1983) çalışmasında derin davranışın çalışanların öz benlikleri ile iş rollerini birleştirmelerinin bir ürünü olduğunu, duygusal emeği gerçekten başarıyla gerçekleştirebilmeleri için, çalışanların gerçek benliklerini işlerine

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

Duygusal çelişkinin işle bütünleşmeyi artırması, aslında işi çalışan için renkli hale getiren bir unsur olduğunu, dolayısıyla bir kaynak olduğunu da düşündürebilir. Bu sonuca göre duygusal çelişki ile ilgili araştırmaların hem otel işletmelerinde hem de diğer hizmet işletmelerinde tekrarlanması olumlu olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın İş Talepleri ve Kaynakları Modelinin Modeli'nin iş kaynaklarının motivasyonel bir sürece neden olduğu varsayımına göre oluşturulan ve özerkliğin işle bütünleşme üzerinde olumlu yönde etkisi olacağını öne süren ikinci hipotezi kabul edilmiştir (Demerouti vd. 2001). Buna göre; çalışanlara verilen özerklik işle bütünleşmelerini anlamlı bir şekilde artırmaktadır.

Modele göre iş taleplerinin olumsuz etkisi iş kaynakları ile azaltılabilecektir. Buna dayanarak, araştırmanın son hipotezinde duygusal çelişkinin işle bütünleşme üzerinde olumsuz olacağı düşünülen etkisinin özerklik ile daha az olacağı iddia edilmişti. Ancak duygusal çelişkinin işle bütünleşmeyi azaltmadığı tam tersine artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan moderatör analizinde ise duygusal çelişki işle bütünleşme arasındaki ilişkide özerkliğin düzenleyici rolü olduğunu öne süren araştırmanın son hipotezi desteklenmiştir. Çalışanlara yüksek özerklik tanındığında duygusal çelişkinin hem düşük hem de yüksek seviyelerinde çalışanların işle bütünleşmeleri yüksektir. Çalışanlara düşük özerklik tanındığında duygusal çelişki düşükse işle bütünleşme düşük, duygusal çelişki yüksekse çalışanların işle bütünleşmesi yüksektir. Buna göre; özerkliğin ve duygusal çelişkinin düşük olduğu durumda işle bütünleşme düşükken, özerklik düşükken duygusal çelişkinin işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak, çalışanlarının işle bütünleşmesini isteyen yöneticilerin onlara ayrıca özerklik tanımalarına gerek olmadığı, işin doğasının çalışanların işle bütünleşmelerini sağladığı söylenebilir.

Araştırma İstanbul'da hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından seçilen örneklem üzerinde yürütülmüştür. Benzer araştırmaların hizmet sektöründe yer alan farklı işletmeler üzerinde de yürütülmesi, ulaşılan bu sonuçlarla karşılaştırma yapılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca araştırmada düzenleyici değişken sadece özerklik ile sınırlı tutulmuştur. Modele kişilik özelliklerinin dahil edilmesi ya da farklı düzenleyicilerin etkilerinin eklenmesi araştırma sonuçlarını genişletebilir.

---

## YAZAR BEYANI

### Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu araştırma için Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Etik Kurulu'nun 02.09.2019 tarih ve 2019/17 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

### Yazar Katkıları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkıda bulunmuştur.

### Çıkar Çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

---

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence-outcome relationships. *The Journal of Psychology*, 134(2), 169-184. <https://doi.org/10.1080/00223980009600860>
- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: A conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 137-146. <https://doi.org/10.1108/01437739810210185>
- Aiken, L., & West, S. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. California: Sage Publications Inc.
- Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 88-115. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997508>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19, 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2014). Job Demands - Resources Theory. In P. Chen, & C. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III*. John Wiley & Sons.

- Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resources Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Basım, H. N., & Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 64, 259-267. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Chang, H.-Y. (2011). Restaurant service providers' emotional labor: The antecedents and effects on employees' intention to leave. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Chu, K. H., Baker, M. A., & Murrmann, S. K. (2012). When we are on stage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 906-915. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.009>
- Chu, K. H.L. (2002). The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Chu, K. H.-L., & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 1181-1191. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.12.011>
- de Jonge, J., Dormann, C., & van den Tooren, M. (2008). The Demand-Induced Strain Compensation Model: Renewed Theoretical Considerations and Empirical Evidence. In K. Naswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Eds.), *The Individual in the Changing Working Life* (pp. 67-87). Cambridge University Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 37(2). <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>

- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 284-294. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.284>
- Diefendorff, J., & Gosserand, R. (2003). Understanding the emotional labor process: a control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 945-959. <https://doi.org/10.1002/job.230>
- Erdem, B. (2004). Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 35*-55.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology, 51*(1), 115-134. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.1.115>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist, 218*-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues, 30*(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statisticis 26 Step by Step A Simple Guide and Reference* (16th ed.). New York: Routledge.
- Gorgievski, M. J., & Hobfoll, S. E. (2008). Work Can Burn Us Out or Fire Us Up: Conservation of Resources in Burnout and Engagement. In J. R. Halbesleben, & J. R. Halbesleben (Ed.), *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*. Nova Science Publishers, Inc.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology, 11*, 445-455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8. Baskı ed.). Hampshire: Cengage Learning.
- Hartel, C. E., Zerbe, W. J., & Ashkanasy, N. M. (2005). Organizational Behavior: An Emotions Perspective. In C. E. Hartel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy, *Emotions in Organizational Behavior* (pp. 1-11). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hartline, M., & Ferrell, O. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing, 60*, 52-70. <https://doi.org/10.1177/002224299606000406>



- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*(69), 222-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.002>
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hochschild, A. (2003). *The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. Los Angeles: University of California Press.
- Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.003>
- İplik, F. N., Topsakal, Y., & İplik, E. (2014). The effects of emotional labor on job attitudes of hotel employees: Mediating and moderating roles of social support and job autonomy. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 175-186.
- Isen, A., Daubman, K., & Nowicki, G. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1122>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Karatepe, O., & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 349-358. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.12.002>
- Kemper, T. D. (1990). Themes and Variations in the Sociology of Emotions. In T. D. Kemper (Ed.), *Research Agendas In The Sociology Of Emotions* (pp. 3-27). New York: State University of New York.
- Lam, W., & Chen, Z. (2012). When i put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 3-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.009>
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and hrm consistency explain chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1059-1066. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.002>
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Malden: Wiley.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco: John Wiley & Sons.

- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2013). *Doğrusal Regresyon Analizine Giriş* (Beşinci Basımdan Çeviri ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Morris, J., & Feldman, D. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 989-1010. <https://doi.org/10.2307/259161>
- Naktiyok, A. (2019). Örgütsel Davranışa Giriş. In Ö. F. İşcan (Ed.), *Örgütsel Davranış* (pp. 4-29). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Pienaar, J., & Willemse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29, 1053-1063. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.006>
- Sargut, A. S. (2002). Bilimin ikilemi: belirlenirlik ya da belirlenmezlik. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 121-126.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-183. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<163::AID-JOB37>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<163::AID-JOB37>3.0.CO;2-L)
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 15-36). New York: Routledge.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(7), 345-356. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Slatten, T., & Mehmetoğlu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees a study from the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 21(1), 88-107. <https://doi.org/10.1108/09604521111100261>

- Suan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2016). Supervisor support and work engagement of hotel employees in Malaysia. *Gender in Management: An International Journal*, 31(1), 2-18. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2014-0105>
- Sutton, R. I., & Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 461-487. <https://doi.org/10.2307/256456>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33-47.
- Tolich, M. B. (1993). Alienating and liberating emotions at work. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22(3), 361-381. <https://doi.org/10.1177/089124193022003004>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: the role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20(2), 205-232. <https://doi.org/10.1177/0730888493020002004>
- William, J. (1884). What is an Emotion? *Oxford University Press*, 188-205.
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (cor) theory and job burnout. *Journal of Business and Management*, 9(4), 389-406.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Dollard, M., Demerouti, E., Schaufeli, W., Taris, T., & Schreurs, P. (2007). When do job demands particularly predict burnout? *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766-786. <https://doi.org/10.1108/02683940710837714>
- Yıldırım, E. (2007). Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler: Postmodern ve Eleştirel Bakış. In A. S. Sargut, & Ş. Özen (Eds.), *Örgüt Kuramları* (2. Basım ed., pp. 379-407). Ankara: İmge Kitabevi.
- Yoo, J., & Jeong, J. (2017). The effects of emotional labor on work engagement and boundary spanner creativity. *Asia Pacific Journal of Innovation*, 11(2), 214-232. <https://doi.org/10.1108/APJIE-08-2017-028>
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health*, 16(5), 527-545. <https://doi.org/10.1080/08870440108405525>