

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

**HİZMET ORYANTASYONLULUK ÜZERİNDE DUYGUSAL
ZEKA VE DUYGUSAL EMEK ETKİSİNİN TRANSAKSİYONEL
ANALİZ EGO DURUMLARI AÇISINDAN İNCELENMESİ: BİR
ALAN ARAŞTIRMASI**

DOKTORA TEZİ

ÇAĞRI İZCİ

Balıkesir, 2021

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

**HİZMET ORYANTASYONLULUK ÜZERİNDE DUYGUSAL
ZEKA VE DUYGUSAL EMEK ETKİSİNİN TRANSAKSİYONEL
ANALİZ EGO DURUMLARI AÇISINDAN İNCELENMESİ: BİR
ALAN ARAŞTIRMASI**

DOKTORA TEZİ

ÇAĞRI İZCİ

TEZ DANIŞMANI

DR. ÖĞRETİM ÜYESİ GAMZE AYTEKİN

Balıkesir, 2021

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201412508001 numaralı Çağrı İZCİ'nin hazırladığı "Hizmet Oryantasyonluluk Üzerinde Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Etkisinin Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Açısından İncelenmesi: Bir Alan Araştırması" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 26.08.2021 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan) Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ İmza

Üye (Danışman) Dr. Öğr. Üyesi Gamze AYTEKİN İmza

Üye Prof. Dr. Şakir SAKARYA İmza

Üye Doç. Dr. Üyesi Hilmiye TÜRESİN TETİK İmza

Üye Dr. Öğr. Üyesi Serap YÜCEL İmza

.../.../...
Enstitü Onayı

ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na 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 kayıplarımı kabullendiğimi beyan ederim.

26/08/2021

Çağrı İZCİ

ÖNSÖZ

İnsan toplumsal bir varlık olduğundan çevresiyle etkileşim kurma ihtiyacı ortaya çıkar. Hizmet sektörü insan kaynağına dayalı geniş yelpazede dalları bulunan bir sektördür. Otel işletmeleri de bu sektör içerisinde misafirleriyle etkileşimde bulunan şirketlerin başında gelmektedir. Dolayısıyla konaklama hizmeti veren otel personelinin güçlü iletişim yeteneğine sahip bireylerden oluşturulması, hizmet odaklı bir insan kaynağının yanında müşterilerin alınan hizmetten memnun kalmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca çalışanların misafirlerinin duygularını değerlendirebilme becerisi ile kendi duygularını yansıtırma tarzı da hizmet odaklılıkta etkili olup hizmetin tekrar tercih edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda otellerde hizmet oryantasyonlu işgörenlerin yer almasının olumlu örgütsel çıktılara imkan verebileceği gözetildiğinde; çalışma ile hizmet oryantasyonluluk üzerinde duygusal zeka, duygusal emek ve transaksiyonel analiz ego durumlarının etkileri araştırılmıştır.

Bu çalışmanın tamamlanması sürecinde desteğini esirgemeyip bilgi ve birikimlerinden yararlandığım başta kıymetli danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gamze AYTEKİN olmak üzere akademik anlamdaki gelişimimde büyük payı olan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye, çalışmanın şekillenmesindeki katkılarından ötürü Sayın Prof. Dr. Şakir SAKARYA, Doç. Dr. Hilmiye TÜRESİN TETİK ve Dr. Öğr. Üyesi Serap YÜCEL'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca pandemi koşullarına rağmen araştırma verilerinin elde edilmesi noktasında anlayışlı şekilde zamanlarını ayıran otel çalışanlarına çok teşekkür ederim. Son olarak doktora süreci boyunca yanımda olan ve desteklerini her zaman hissettiğim kıymetli aileme minnetlerimi sunuyorum.

BALIKESİR, 2021

Çağrı İZCİ

ÖZET

HİZMET ORYANTASYONLULUK ÜZERİNDE DUYGUSAL ZEKA VE DUYGUSAL EMEK ETKİSİNİN TRANSAKSİYONEL ANALİZ EGO DURUMLARI AÇISINDAN İNCELENMESİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İZCİ, Çağrı

Doktora, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Gamze AYTEKİN

2021, 149 sayfa

Bir hizmetin değerlendirilmesinde iletişim becerisi önemli bir unsurdur. Müşteri ile etkileşimin yoğun olarak yaşandığı otellerde çalışanların iletişim gücü, hizmetin etkinliğini ortaya çıkarmaktadır. İletişim kalitesinin tespitinde ise transaksiyonel analiz ego durumları etkilidir. Ayrıca, çalışanların duygu yönetimi de sunulan hizmetin başarısını etkileyen göstergelerden biridir. Buradan hareketle; araştırmanın amacı hizmet oryantasyonluluğu üzerinde duygusal zeka, duygusal emek ve transaksiyonel analiz ego durumlarının etkilerinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda, Muğla ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından anket uygulaması ile 960 veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; hizmet oryantasyonluluk üzerinde duygusal zeka boyutlarından başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguların kullanımı ile duygusal emek boyutlarından derin ve samimi davranışın pozitif, yüzeysel davranışın ise negatif etkisinin olduğu saptanmıştır. Bunun yanında, hizmet oryantasyonluluk üzerinde eleştirel ebeveyn ve isyankar çocuk ego durumunun negatif, destekleyici ebeveyn ego durumunun ise pozitif ve anlamlı etkileri bulunmuştur. Yetişkin, doğal çocuk ve itaatkar çocuk ego durumunun ise hizmet oryantasyonluluk üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır. Ayrıca otel çalışanlarının turizm eğitimi alma durumlarına göre transaksiyonel analiz ego durumlarının farklılaşmadığı da tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Transaksiyonel Analiz Ego Durumları, Duygusal Zeka, Duygusal Emek, Hizmet Oryantasyonluluk

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND EMOTIONAL LABOR ON SERVICE ORIENTATION WITH REGARD TO TRANSACTIONAL ANALYSIS EGO STATES: A CASE STUDY

İZCİ, Çağrı

Ph.D. Thesis, Department of Business Administration

Advisor: Asst. Prof. Dr. Gamze AYTEKİN

2021, 149 pages

Communication skill is an important component for evaluating a service. Communication power of employees reveals effectiveness of a service in hotels where employees have intense interaction with customers. Transactional analysis ego states are effective to determine communication quality. Also, emotional management of employees is one of the indicators affecting service success. Hence; the aim of the study is to examine whether emotional intelligence, emotional labor and transactional analysis ego states have an effect on service orientation. Accordingly, 960 data were collected through questionnaire technic from 4 and 5 star hotel employees in Muğla. The results of the study were determined that while others' emotion appraisal and use of emotion dimension of emotional intelligence, deep acting and genuine acting dimension of emotional labor have positive effect on service orientation; surface acting dimension has a negative effect on service orientation. However, negative effects of critical parent and rebellious child ego states, positive and significant effect of nurturing parent ego states on service orientation were detected. Adult, free child and compliant child ego states did not have a significant effect on service orientation. Besides, it was determined that transactional analysis ego states of hotel employees do not differ according to their tourism education status.

Keywords: Transactional Analysis Ego States, Emotional Intelligence, Emotional Labor, Service Orientation.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TABLOLAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	4
1.3. Önem	5
1.4. Varsayımlar	6
1.5. Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar	7
2. İLGİLİ ALANYAZIN	9
2.1. Kuramsal Çerçeve	9
2.1.1. Hizmet Oryantasyonluluk (Hizmet Odaklılık)	9
2.1.1.1. Hizmet Oryantasyonluluk Kavramı	9
2.1.1.2. Hizmet Oryantasyonluluğu Sınıflandırmaları	15
2.1.1.3. Hizmet Oryantasyonluluğu İle İlgili Araştırmalar	20
2.1.2. Duygusal Zeka	25
2.1.2.1. Duyguların Önemi ve Duygu-Zeka İlişkisi.....	25
2.1.2.2. Duygusal Zeka Kavramı	28
2.1.2.3. Örgütlerde Duygusal Zekanın Önemi	31
2.1.2.4. Duygusal Zeka Modelleri.....	33
2.1.2.4.1. John Mayer ve Peter Salovey Modeli.....	34
2.1.2.4.2. Daniel Goleman Modeli	35
2.1.2.4.3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli	35
2.1.2.4.4. Reuven Bar-On'un Modeli	36
2.1.2.4.4.1. Kişisel Beceriler.....	36

2.1.2.4.4.2. Kişilerarası Beceriler	37
2.1.2.4.4.3. Uyumluluk	37
2.1.2.4.4.4. Stres Yönetimi	37
2.1.2.4.4.5. Genel Ruh Hali	38
2.1.2.5. Duygusal Zeka İle İlgili Araştırmalar	38
2.1.3. Duygusal Emek.....	40
2.1.3.1. Duygusal Emek Kavramı	41
2.1.3.2. Duygusal Emek Boyutları	42
2.1.3.2.1. Yüzeysel Davranış.....	43
2.1.3.2.2. Derin Davranış	43
2.1.3.2.3. Samimi Davranış	45
2.1.3.3. Duygusal Emek Yaklaşımları	45
2.1.3.3.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı.....	45
2.1.3.3.2. Ashforth ve Humprey (1993) Yaklaşımı.....	46
2.1.3.3.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı	46
2.1.3.3.4. Grandey (2000) Yaklaşımı	46
2.1.3.4. Duygusal Emek İle İlgili Araştırmalar.....	47
2.1.4. Turizm Sektöründe İletişimin Önemi	49
2.1.5. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları	52
2.1.5.1. Transaksiyonel Analiz Kavramı.....	52
2.1.5.2. Ego Durumları.....	53
2.1.5.2.1. Ebeveyn Ego Durumu	56
2.1.5.2.1.1. Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu	57
2.1.5.2.1.2. Koruyucu (Destekleyici) Ebeveyn Ego Durumu	57
2.1.5.2.2. Yetişkin Ego Durumu.....	57
2.1.5.2.3. Çocuk Ego Durumu.....	58
2.1.5.2.3.1. Doğal Çocuk Ego Durumu	59
2.1.5.2.3.2. Uygulu Çocuk Ego Durumu	60
2.1.5.2.3.2.1. İtaatkar Çocuk Ego Durumu	60
2.1.5.2.3.2.2. İsyankar Çocuk Ego Durumu.....	60
2.1.5.3. Transaksiyonlar	60
2.1.5.4. Temas İletileri	63
2.1.5.5. Zamanın Yapılandırılması.....	64
2.1.5.6. Yaşam Pozisyonları.....	66

2.1.5.7. Yaşam Senaryosu	67
2.1.5.8. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları İle İlgili Araştırmalar	67
2.2. İlgili Araştırmalar	71
2.2.1. Hizmet Oryantasyonluluğu – Duygusal Zeka İlişkisi.....	71
2.2.2. Hizmet Oryantasyonluluğu – Duygusal Emek İlişkisi	72
2.2.3. Hizmet Oryantasyonluluğu – Transaksiyonel Analiz Ego Durumları İlişkisi.....	74
2.2.4. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları – Duygusal Zeka İlişkisi.....	74
2.2.5. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları – Duygusal Emek İlişkisi.....	75
3. YÖNTEM.....	77
3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	77
3.2. Pilot Çalışma	80
3.3. Evren ve Örneklem.....	82
3.4. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	83
3.5. Veri Toplama Süreci	86
3.6. Verilerin Analizi.....	86
4. BULGULAR VE YORUMLAR	87
4.1. Demografik Bilgiler	87
4.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	88
4.3. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	95
4.3.1. Hizmet Oryantasyonluluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	97
4.3.2. Duygusal Zeka Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	99
4.3.3. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	101
4.3.4. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	103
4.4. Güvenirlik.....	105
4.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	106
4.6. Turizm Eğitimi Durumuna Göre Transaksiyonel Analiz Ego Durumlarının Farklılık Analizi	109
4.7. Yapısal Modelin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile Test Edilmesi	110
4.7.1. Duygusal Zeka ve Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki İlişki	110
4.7.2. Duygusal Emek ve Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki İlişki.....	111
4.7.3. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları ve Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki İlişki.....	113

4.8. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	115
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	117
5.1. Sonuç	117
5.2. neriler.....	121
5.2.1. Uygulayıcılar İçin neriler	121
5.2.2. Araştırmacılar İçin neriler.....	122
KAYNAKÇA	124
EKLER.....	146



TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Ego Durumları ile Önemli Ölçüde Bağdaşan Sıfatlar (Sıfat Tarama Listesi Transaksiyonel Analiz Ölçeği - ACL)	55
Tablo 2. Demografik Bilgiler	88
Tablo 3. Tüm İfadelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	90
Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	96
Tablo 5. Hizmet Oryantasyonluluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu	99
Tablo 6. Hizmet Oryantasyonluluk Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	99
Tablo 7. Duygusal Zeka Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu	101
Tablo 8. Duygusal Zeka Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	101
Tablo 9. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu.....	103
Tablo 10. Duygusal Emek Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	103
Tablo 11. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu.....	105
Tablo 12. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri...	105
Tablo 13. Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Korelasyon Tablosu)	108
Tablo 14. Transaksiyonel Analiz Ego Durumlarının Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılığına Yönelik Bağımsız Örneklem T testi	109
Tablo 15. Duygusal Zeka ve Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki Doğrudan Etkilerin Sonuçları	111
Tablo 16. Duygusal Emek ve Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki Doğrudan Etkilerin Sonuçları	113
Tablo 17. Ego Durumları ve Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki Doğrudan Etkilerin Sonuçları	115
Tablo 18. Hipotez Sonuçları	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. SERV*OR Ölçeği Boyutları	16
Şekil 2. Ego Durumları Modeli (Yapısal Analiz)	54
Şekil 3. Fonksiyonel Ego Durumları Modeli	54
Şekil 4. Tamamlayıcı Transaksiyon	61
Şekil 5. Çapraz Transaksiyon.....	62
Şekil 6. Gizil Transaksiyon	63
Şekil 7. Araştırma Modeli	77
Şekil 8. Hizmet Oryantasyonluluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	98
Şekil 9. Duygusal Zeka Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	100
Şekil 10. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	102
Şekil 11. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	104
Şekil 12. Duygusal Zeka ile Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki Doğrudan Etkiler	110
Şekil 13. Duygusal Emek ile Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki Doğrudan Etkiler	112
Şekil 14. Ego Durumları ile Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki Doğrudan Etkiler	114

KISALTMALAR

HO	: Hizmet Oryantasyonluluk
MÖH	: Müşteriye Özel ve Önemli Olduğunu Hissettirme İhtiyacı
Mİİ	: Müşterinin İhtiyaç ve İsteklerini Okuma/Anlama İhtiyacı
HSA	: Hizmetleri Başarılı Bir Şekilde Sunma Arzusu
Kİİ	: Kişisel İlişki Kurma İhtiyacı
DZ	: Duygusal Zeka
KD	: Kendi Duygularını Değerlendirme
BD	: Başkalarının Duygularını Değerlendirme
DUK	: Duyguların Kullanımı
DUD	: Duyguların Düzenlenmesi
DE	: Duygusal Emek
YD	: Yüzeysel Davranış
DD	: Derin Davranış
SD	: Samimi Davranış
TA	: Transaksiyonel Analiz
TAED	: Transaksiyonel Analiz Ego Durumları
EE	: Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu
DE	: Destekleyici Ebeveyn Ego Durumu
Y	: Yetişkin Ego Durumu
DÇ	: Doğal Çocuk Ego Durumu
İTÇ	: İtaatkar Çocuk Ego Durumu
İSÇ	: İsyankar Çocuk Ego Durumu

1. GİRİŞ

İletişimin sınırları ortadan kaldırdığı günümüzde, çalışma hayatında da önemli bir yerinin olduğunu söylemek mümkündür. Müşteri ile daha yoğun etkileşimlerin olduğu hizmet sektöründe rekabet edebilmek adına iletişimin ana bir araç görevi üstlendiği ifade edilebilir. Özellikle turizm sektöründe olumlu geri bildirimlerin elde edilebilmesi ve hizmetin tekrar tercih edilmesi noktasında çalışan-müşteri iletişiminin etkinliği müşteri memnuniyetinin oluşturulmasını sağlayabilmektedir.

Turizm sektöründe müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun olarak hizmet sağlamak memnuniyetin artırılmasına katkı verebilmektedir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında, işgörenlerin hizmet verme yatkınlığı verilen hizmetin kalitesini belirleyebilmektedir. İşgörenlerin hizmet odaklı hareket edebilmelerinde müşterilerle kurmuş oldukları iletişim yapısı bu hareketin verimliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Çalışanların hizmet oryantasyonluluğu üzerinde iletişimin yanında duygular da önemli bir yere sahiptir. Bir çalışanın müşteri odaklı işgörebilmesinde duygularını kullanabilmesi empati yapabilmesini sağlayarak etkili bir iletişimi gerçekleştirmektedir. Duyguların yönetilebilmesi, hizmet esnasında uygun duygunun sergilenmesine imkan tanıyarak verilen hizmetin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde katkısı olabilmektedir.

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde bu çalışmanın, hizmet oryantasyonluluk ile duygusal zeka, duygusal emek ve transaksiyonel analiz ego durumları ilişkisinin irdelendiği incelendiği ilk çalışma olması nedeniyle alanyazına önemli katkılar vereceği düşünülmektedir. Ayrıca, çalışmanın turizm sektöründe uygulanmış olması elde edilecek sonuçlar bakımından diğer hizmet sektörlerine (sağlık, eğitim, bankacılık vb.) ciddi doneler sağlayacaktır.

Bu bağlamda araştırmanın ilk bölümünde çalışma ile ilgili problem durumu açıklanmış olup araştırmanın amacı, önemi ve varsayımları ortaya koyularak

araştırma kısıtlılıkları ve araştırma ile ilgili önemli terimlerin tanımlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde hizmet oryantasyonluluk, duygusal zeka, duygusal emek ve transaksiyonel analiz ego durumları ile ilgili yurtiçi ve yurtdışı literatür taranarak kavramsal açıklamalar yapılmış ve değişkenler alt başlıklar halinde incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünü oluşturan yöntem bölümünde çalışma modeli ortaya konulmuş olup araştırmanın evren ve örneklem seçimi ile veri toplama araç ve teknikleri açıklanmaktadır. Ayrıca, verilerin toplanma süreci ve verilerin analiz yöntemi hakkında bilgiler sunulmaktadır.

Dördüncü bölümde ise elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan bulgulara yer verilmiş ve ilgili bulguların yorumlanması hakkında detaylı açıklamalar yapılmıştır.

Araştırmanın son bölümünü oluşturan beşinci bölümde ise; bulgular neticesinde ortaya çıkan sonuçlar üzerinde durulmuş, aynı zamanda turizm sektöründe hizmet oryantasyonluluğun sağlanması adına uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

1.1. Problem

Turizm, dünya genelinde halen 250 milyondan fazla insanın çalıştığı en büyük endüstrilerin başında gelmektedir. Turizm, gelişim ve refah seviyesi için önemli bir anahtardır (Giritlioğlu vd. 2014, s. 2044). Günümüzde turizm, gayri safi yurt içi hasılanın yükselmesinde en önemli alternatif kaynakların başında gelmektedir. Bazı ülkeler bu kaynağın çok daha önceden farkına varıp gerekli hamleleri gerçekteştirmişlerdir. Diğer taraftan bazıları ise yine benzer fikirlerle ekonomilerini daha fazla turizm geliri elde etmeye odaklamışlardır (Aydın, 2016, s. 245).

Türkiye İstatistik Kurumu'nun verilerine göre 2001 yılından bu yana 2018 yılı, ülkemizin yabancılar, yurt dışında ikamet eden vatandaşlarımız ve Türkiye'de ikamet eden vatandaşlarımız dahilinde 45.6 milyon kişi ile toplam olarak en fazla konuk tarafından ziyaret edildiği yıl olmuştur. Turizm geliri de bir önceki seneye

göre %12.3 artarak 29.5 milyar dolara ulaşmıştır. Türkiye 2001 yılından 2019'un ikinci çeyreğine kadar yaklaşık olarak 480 milyar dolar turizm geliri elde etmiştir. Bununla beraber Dünya genelinde etkisi gösteren koronavirüs salgını, insan yaşamını ve organizasyonların faaliyetlerini direkt olarak etkilediğinden ülkemizde de 2020 yılı 2001 yılından sonra en düşük ziyaretçi sayısı ve turizm gelirininde elde edildiği yıl olmuştur (http-1).

Pandemiden önceki rakamlardan da anlaşılacağı üzere turizm sektöründen elde edilen gelirin ülke ekonomisindeki yeri oldukça önemli olmaktadır. Bu bakımdan turizm sektöründe sergilenen hizmetlerin önemi de artmaktadır. Turizm endüstrisi içerisinde işgörenlerin müşterilerle kurmuş olduğu iletişim de bu hizmetler içerisinde en kritik yeri almıştır. İletişimin şekli ve sağlıklı olması durumu hizmetlerin tekrar edilebilirliğinde bir karar mekanizması halini almaktadır.

Duygular insanların biyolojik, sosyal ve bilişsel yönleriyle onların yönlendirilmesini sağlamaktadır. Özellikle konaklama hizmetleri gibi müşteri-personel etkileşiminin oldukça yüksek olduğu yerlerde müşteri memnuniyetinin ölçülmesinde duygular ve ruh hali önemli bir rol oynamaktadır (Koç ve Boz, 2014, s. 144). Bu bakımdan işgören-müşteri iletişiminde duyguların, hizmetin başarıyla sonuçlandırılıp sonuçlandırılmamasında doğrudan etkisi olabilmektedir. Duyguların etkili bir şekilde yönetilmesi, değerlendirilmesi ve iletişim sırasında doğru duygu durumunun seçilmesi karşı tarafın isteklerini anlamada ve yerine getirmede avantaj sağlayabilmektedir. Bu açıdan konaklama hizmetlerinde çalışanların duygularını etkin şekilde yönetebilen ve uygun duyguyu etkileşim sırasında kullanabilen bireylerden oluşması daha faydalı olacaktır. Dolayısıyla ülkemizde, konaklama sektörü yöneticileri tarafından etkin bir hizmet ağının oluşturulması adına işe alımlarda duygusal zeka ve duygusal emek testleri gibi birtakım uygulamalar gerçekleştirilebilir.

Transaksiyonel analiz (TA) bir kişilik teorisi olup personel gelişimi ve değişiminde sistematik bir psikoterapidir (Shirai, 2006, s. 180). Aynı zamanda etkileşimsel analiz olarak da adlandırılmaktadır. TA, insan ilişkilerinde problemlerin çözümü aşamasında yardımcı olan en etkili psikolojik teorilerden biridir (Murakami vd., 2006, s. 165). TA teorisine göre insanların birbirleri ile etkileşimlerinde ebeveyn, yetişkin ve çocuk ego durumlarına sahip oldukları belirtilmektedir (Pescic vd., 2014, s. 231). Bu bağlamda ilgili ego ya da benlik durumlarının her biri farklı bir

kişilik yapısına karşılık gelebilmektedir. Dolayısıyla söz konusu ego durumları etkili bir iletişimde önem kazanabilir. Buradan hareketle konaklama sektörü çalışanlarının müşteriler ile iletişimlerinde hangi ego durumuna sahip olduğunun bilinmesi hizmetin verimliliği açısından etkili sonuçlar sağlayabilecektir. Ego durumları benlik durumları olarak da ifade edilmektedir.

Genel olarak hizmet oryantasyonluluğu üzerinde duygusal zeka ve duygusal emek etkisinin belirlenerek personelin işe alım sürecinde, etkileşimsel analiz benlik durumlarına bakılarak hizmet oryantasyonluluğunu sağlayan uygun ego durumlarının seçilmesi ile yine personelin işe yerleştirilmesi sürecinde çalışmamız önemli bir rehber olabilecektir. Çalışmamız için konaklama sektörünün seçilmesi, turizmin son yıllarda gelir elde edilen en önemli endüstrilerden biri olması, ülke ekonomisinin yadsınamayacak kaynakları arasında gelmesindedir. Dolayısıyla özellikle konaklama sektörü seçilerek gelecekte çok daha fazla insanın turizm etkinliklerine katılması göz önüne alındığında işgören işe alım ve yerleştirme sürecinde çalışmamız ile önerilen birtakım uygulamaların turizm endüstrimize çok daha fazla fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bütün bu gerekçeler nihayetinde çalışmanın gerçekleştirilmesi zorunluluğu doğmuştur.

1.2. Amaç

Oteller, barlar, restoranlar, yeme-içme firmaları, fast-food kuruluşları, kafeler ve meyhaneler konaklama endüstrisi içerisindeki kuruluşlardır. Konaklama endüstrisi bir ülkenin yaşam tarzını ifade eden ve turizm sektörüne ana destek sağlayan bir endüstri halini almıştır. Konaklama endüstrisi, Avrupa ekonomisinin gayri safi hasılasına ve işgücü oranlarına önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu endüstri, Avrupa Birliği'nde 9.5 milyon insana direkt olarak işgücü olanağı sağlamakta olup gayri safi hasılaya %3.7'lik bir finansal katkı sunmaktadır (Ariza-Montes vd., 2017, s. 80).

Türkiye, Avrupa ve dünyadaki gelişimi düşünüldüğünde konaklama endüstrisinin ülke ekonomilerindeki yeri gitgide daha önemli olabilecektir. Bu önem dikkate alındığında konaklama sektörü çalışanlarının rolü, sektör kuruluşları açısından çok daha kritik olabilmektedir. Konaklama endüstrisi çalışanlarının sektör içerisinde kritik bir konumda olmasının sebepleri düşünüldüğünde, sadece işgören

retkenliğinin ve performansının belirlenmesinin bu kritik rolde bulunmaya yardımcı olmadığını aynı zamanda konaklama işletmelerinin amaçlarının (müşteri memnuniyetinin geliştirilmesi, hizmet kalitesi algısı, müşteri sadakati ve marka imajı gibi) nasıl başarıya ulaştırılması gerektiği konusunda da sektör çalışanlarının etkisinin ciddi bir konuma ulaştığı görülecektir (Ariza-Montes vd., 2017, s. 78).

Özellikle konaklama kuruluşlarında müşteri memnuniyetinin ölçülmesinde duyguların iletişim açısından önemli bir rolünün olduğu, konaklama sektöründeki gelişmeler ile sektör çalışanlarının önemi düşünüldüğünde bu çalışanların hizmet oryantasyonlulukları, duygusal zekaları, duygusal emekleri ve etkileşimsel analiz benlik durumları arasında ilişkilerin ortaya çıkarılması araştırmanın amacını oluşturmuş olmaktadır. Bu amaç doğrultusunda işgücü ve ekonomiye gelecekte çok daha büyük etkisinin olmasının beklendiği konaklama sektöründe çalışanların hizmet oryantasyonlu hareket etmesini sağlayacak nedenlerin bilinmesi konaklama kuruluşlarının başarısında ana etken olabilecektir.

1.3. nem

Konaklama sektörünün işgücü yaratma ve ekonomik değerler üzerindeki potansiyel etkisi göz önüne alınarak sektör içerisindeki kuruluşların sunmuş oldukları hizmetlerin verimliliği çok değerli olmaktadır. Bu bağlamda söz konusu hizmetlerin başında müşteri istek ve ihtiyaçlarının en etkili bir şekilde karşılanması gelmektedir. Müşterilerin ihtiyaçlarına doğru bir şekilde karşılık vermek de uygun personelin işe yerleştirilmesiyle sağlanmaktadır.

Duygusal zeka, duygusal emek ve etkileşimsel analiz benlik durumları son yıllarda önemi oldukça artan konular arasında gelmektedir. Hizmet oryantasyonluluk ile duygular arasında bir bağlantının olup olmadığının bilinmesi önem arz eden bir durumdur. Duyguların etkili bir şekilde yönetilerek uygun duygunun seçilmesinin sunulacak hizmetin odaklılığında nasıl bir etkisinin olduğunun bilinmesi, konaklama hizmetleri gibi hizmet kuruluşlarının yöneticilerine farklı bakış açıları kazandıracaktır. Ayrıca müşteri-personel etkileşiminde etkileşimsel analiz benlik durumlarının hizmet odaklılığı üzerinde bir etkisinin olup olmayacağının bilinmesi de uygun personelin işe seçilmesi noktasında oldukça önem kazanmaktadır.

Hizmet oryantasyonluluk, duygusal zeka, duygusal emek ve etkileşimsel analiz benlik durumları değişkenlerini bir arada ele alan herhangi bir çalışmanın olmaması çalışmanın gerçekleştirilmesinin önemini ortaya koyan bir başka motivasyon kaynağı olmuştur.

Türkiye'nin turizmden elde ettiği gelirin giderek arttığı günümüzde bu çalışmanın, özellikle konaklama sektörü çalışanlarının daha iyi bir hizmet odaklılığı ile hareket etmelerinde duygusal zeka ve emeğin yanında etkileşimsel analiz benlik durumlarının etkisinin ortaya çıkarılmasının yazına özgün fikir ve bulgular kazandıracığı tahmin edilmekte olup ayrıca, çalışmamızın bu konular ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalara bir katkı sunması da beklenmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırma ile ilgili varsayımlar aşağıdaki gibidir:

1. Araştırma için kullanılan ölçeklerin istenilen özellikleri ortaya çıkarmada geçerli ve güvenilir bir araç olduğu,
2. Araştırma için seçilen örneklem grubunun evreni temsil edecek yeterlilikte olduğu,
3. Araştırmaya dahil edilen katılımcıların anket sorularını doğru algılayıp dürüst bir şekilde yanıtladıkları,
4. Alan yazın incelemesi sonucu çeşitli kaynaklardan sağlanan bilgilerin gerçeği yansıttığını ve araştırma konusunu açıklamada yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları;

1. Araştırma yalnızca Muğla ili ve çevresi ile sınırlıdır.
2. Araştırma sadece hizmet sektörü içerisinde yer alan otellerde yapılmıştır.
3. Araştırma ile ulaşılan sonuçlar Eylül 2020 – Kasım 2020 tarihleri arasında elde edilen veriler aracılığıyla ortaya çıkarılmıştır.

4. Araştırmada hizmet oryantasyonluluk, duygusal zeka, duygusal emek ve etkileşimsel analiz benlik durumları arasındaki ilişkiler incelenmiş olup araştırma bu dört temel yapı ile sınırlı olmaktadır.

1.6. Tanımlar

Hizmet Oryantasyonluluk: Bir organizasyonun ürün ve hizmetlerini müşterilerinin çıkarları doğrultusunda yönlendirmesini sağlayan kavramdır (Vaish vd., 2016, s. 224).

Müşteriye Özel ve Önemli Olduğunu Hissettirme İhtiyacı: Hizmet çalışanlarının müşterilerin kendilerini özel hissetmesini sağlamaya yönelik yatkınlık veya istek derecesidir (Donavan, Brown ve Mowen, 2004, s. 132).

Müşterinin İhtiyaç ve İsteklerini Okuma/Anlama İhtiyacı: Çalışanlar tarafından müşterilerin sözlü iletişimlerinin ve beden dillerinin kavranmasına olan yatkınlıktır (Donavan, Brown ve Mowen, 2004, s. 132).

Hizmetleri Başarılı Bir Şekilde Sunma Arzusu: Çalışanların hizmetlerin kusursuz bir şekilde sunulmasına olan isteği veya yatkınlığı olarak ifade edilir (Donavan, Brown ve Mowen, 2004, s. 132).

Kişisel İlişki Kurma İhtiyacı: Çalışanların müşterileri tanıma ve bir bağ kurarak iletişim kurmaya olan yatkınlık derecesidir (Donavan, Brown ve Mowen, 2004, s. 132).

Duygusal Zeka: Duygusal ve zihinsel gelişim için hislerin düzenlenmesi, duygu ve duygusal bilginin anlaşılması, fikirlerin geliştirilmesinde hislerin yönetilmesi ve değerlendirilmesi, duyguların açıklanması ve algılanması yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Nastasa ve Ionescu, 2015, s. 84).

Kendi Duygularını Değerlendirme: Kişinin kendi duygularını anlayabilme ve ifade edebilme yeteneğidir (Wong ve Law, 2002, s. 246).

Başkalarının Duygularını Değerlendirme: Kişinin etrafındaki insanların duygularını anlama ve algılama yetisidir (Wong ve Law, 2002, s. 246).

Duyguların Kullanımı: Kişinin yapıcı faaliyetler ve bireysel performans göstermede duygularından faydalanabilme becerisidir (Wong ve Law, 2002, s. 246).

Duyguların Düzenlenmesi: Kişinin duygularını düzenleyebilme ve psikolojik bir dertten daha hızlı bir şekilde kurtulabilme yeteneğidir (Wong ve Law, 2002, s. 246).

Duygusal Emek: Herkes tarafından gözlemlenilebilir bir yüz ve beden görüntüsünün sağlanması için duyguların yönetimini ifade etmektedir (Delgado vd., 2017, s. 72).

Yüzeysel Davranış: Dışarıdan gözlemlenilebilir ifadelerin değiştirilmesi, hissedilmeyen duyguların yapay olarak gösterilmesi veya hissedilen duyguların gizlenmesini içerir (Lee, Ok ve Hwang, 2016, s. 142).

Derin Davranış: İçsel hislere odaklanılır ve gerçek olarak gösterilen duygu ve hislerin ortaya çıkarılması için sarf edilen çabayı ifade eder (Wang vd., 2016, s. 658).

Samimi Davranış: Hissedilen duyguların gösterilen duygular ve davranış kuralları ile örtüşmesi durumudur (Chu ve Murrmann, 2006, s. 1182).

Transaksiyonel (Etkileşimsel) Analiz: Kişiler arası ilişkilerde ve bireysel tepkilerin etkileşimlerinde benzersiz stratejiler sunan bir yapıdır (Nayeri, Lotfi ve Noorani, 2014, s. 1168)

Eleştirel Ebeveyn Ego/Benlik Durumu: Kuralları ortaya koyan, kendini ve diğerlerini tenkit eden, cezalandıran, tehdit eden ego durumudur (Tanhan ve Koç, 2011, s. 854).

Koruyucu (Destekleyici) Ebeveyn Ego/Benlik Durumu: Güven veren, destekte bulunan, yardım eden ve koruyan ego durumunu ifade etmektedir (Tanhan ve Koç, 2011, s. 855).

Yetişkin Ego/Benlik Durumu: Mantığın, objektiflik ve rasyonelliğin geçerli olduğu ego durumudur (Ciucur ve Pirvut, 2012, s. 668).

Doğal Çocuk Ego/Benlik Durumu: İçgüdüsel olarak düşünmeden hareket eden, meraklı, yaratıcı ve sezgi gücü yüksek olan ego durumunu belirtmektedir (Shirai, 2006, s. 180).

Uygulu Çocuk Ego/Benlik Durumu: Çevredeki değişimlere karşı adapte olmayı ifade eden ego durumunu açıklamaktadır (Pesic vd., 2014, s. 231).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

İlgili alanyazın bölümü kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Kuramsal çerçevede hizmet oryantasyonluluk, duygusal zeka, duygusal emek ve transaksiyonel (etkileşimsel) analiz ego/benlik durumlarının tanımları, kapsamı, önemi, özellikleri ve boyutları hakkında bilgiler ortaya koyulmuştur. İlgili araştırmalar kısmında ise söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiler, ulusal ve uluslararası araştırmalar kapsamında detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın kuramsal çerçevesi beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hizmet oryantasyonluluk kavramı ve sınıflandırmaları, ikinci bölümde duygusal zekanın önemi ve duygusal zeka modelleri, üçüncü bölümde duygusal emek yaklaşımları ve boyutları, dördüncü bölümde turizm sektöründe iletişimin önemi ve beşinci bölümde transaksiyonel (etkileşimsel) analiz kavramı ve bileşenleri ile transaksiyonel (etkileşimsel) analiz ego/benlik durumları üzerinde durulmuştur.

2.1.1. Hizmet Oryantasyonluluk (Hizmet Odaklılık)

Bu bölümde hizmet oryantasyonluluk kavramı, sınıflandırmaları ve hizmet oryantasyonluluk ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1.1.1. Hizmet Oryantasyonluluk Kavramı

Dünya genelinde gayri safi hasılanın en az %9'unun, küresel işgücünün %8'inin oluşmasını sağlayan hizmet ve turizm endüstrisi 255 milyon üzeri çalışana sahip bir endüstridir (Lahap, O'Mahony ve Dalrymple, 2016, s. 214). Bu denli fazla çalışana sahip hizmet sektörü ayrıca, işten ayrılmaların yoğun olarak yaşandığı bir sektör de olmaktadır. Bu durum, aynı zamanda işgörenin örgüt bilgisi ve yeteneğinin de kendisi ile birlikte kaybedilmesine sebep olmaktadır. Hizmet sektöründe yaşanan

bu yüksek işten ayrılma oranları sektör içerisindeki kuruluşların, yeni bir işgöreni işe almaması ve organizasyonel bilgilerle donatmaması halinde müşterilere sunulan hizmetin kalitesini etkileyen insan kaynağı kaybıyla baş başa kalmalarına neden olmaktadır (Shamim, Jang ve Yu, 2017, s. 21). Sektörde yaşanan söz konusu ayrılmaların sebepleri arasında hizmet odaklı yeteneği olmayan çalışanların işe seçilmesi de sayılabilmektedir.

Konaklama sektöründeki işletmeler küreselleşme ve özelleştirmeden kaynaklanan rekabetçi bir baskı ile baş edebilmek ve endüstri içerisinde ayakta kalabilmek için müşteri taleplerini eşsiz bir şekilde karşılamak, müşterilere kaliteli bir hizmeti etkili olarak sağlamak durumundadırlar (Tang, 2014, s. 1). Müşteri isteklerine uygun bir şekilde cevap verebilmek ve hizmet sunabilmek için de çalışanların karşı tarafın ihtiyaçlarını anlamada birtakım yetenek ve iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir.

Hogan, Hogan ve Busch (1984, s. 167) hizmet oryantasyonluluğu; yardımcı, düşünceli, işbirlikçi ve anlayışlı olma eğilimi olarak tanımlamaktadırlar. Hizmet oryantasyonluluk; başarılı bir hizmetin sunumu ve ortaya çıkarılmasında kullanılan bir dizi örgütsel uygulamalar setidir (Lee, Park ve Yoo, 1999, s. 60). Lynn, Lytle ve Bobek (2000, s. 279) ise hizmet oryantasyonluluğu, hizmet kalitesini destekleyen organizasyonel politika, uygulamalar ve prosedürler olarak açıklamaktadır. Başka bir açıdan hizmet oryantasyonluluk, işgörenin kişilik özellikleri ile hizmet çevresi arasındaki etkileşim olarak ifade edilmektedir (Kim, 2011, s. 620-621).

Hizmet sektöründe işletmeler müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşıladıklarında üstün bir değer yaratmış olmaktadır. Müşteri isteklerinin bilinmesi onlara üstün bir hizmet anlayışının sunulmasını sağlayarak bu durum, firmaların rekabet avantajı kazanabilmesinde yardımcı olmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında hizmet oryantasyonluluk müşteri isteklerinin karşılanmasında stratejik bir öneme sahip olup bir işletmenin rekabette üstün gelebilmek adına rakiplerinden farklı olarak sunmuş olduğu stratejik bir yanıtı ifade etmektedir. (Lee vd., 1999, s. 59).

Akademisyenler ve işletme yöneticileri tarafından hizmet oryantasyonluluk kavramına olan ilgi oldukça artmıştır. Müşteriler için yaratılan üstün değer etkin bir hizmet oryantasyonu ile sağlanmaktadır. Ayrıca hizmet oryantasyonu, önemli

örgütsel çıktıları ifade eden kar, performans, gelişim, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı gibi faktörleri doğrudan etkileyen bir kavramdır. Bu yüzden örgütlerin başarılı bir hizmet sunumu ve üretiminde hizmet oryantasyonunun ne olduğunun, nasıl algılanması ve ne şekilde ölçülmesi gerektiğinin bilinmesi kritik bir öneme sahiptir (Lytle, Hom ve Mokwa, 1998, s. 456; Lytle ve Timmerman, 2006, s. 136).

Hizmet sektöründe müşteri ile direkt olarak iletişimde bulunan çalışanlar organizasyonlarını temsil eden ve hizmet üreten kişiler olmaktadır. Müşteri ile iletişimde çalışanların tutum ve davranışları, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesini belirlemektedir (Gonzalez ve Garazo, 2006, s. 23). Bu anlamda çalışanların etkili bir hizmet oryantasyonluluk bilincine sahip olması müşteri tatmininin sağlanmasına ve sunulan hizmetin değerinin anlaşılmasına imkan sağlayabilecektir.

Kotler ve diğerleri (1996, s. 326), nazik ve samimi bir hizmet isteniliyorsa, nazik ve samimi insanların işe alınması gerekliliğini savunmaktadır. Çalışanlara işin gerektirdiği birtakım teknik becerilerin öğretilebileceğini, ancak onlara samimi ve kibar olmayı öğretmenin oldukça zor olacağını iddaa etmektedirler. Fromm and Schlesinger (1993'ten aktaran Donovan ve Hocutt, 2001, s. 295) ise, herhangi bir hizmet işi için personel alımına karar vermede kişiliğin en önemli faktör olduğunu belirtmektedirler. Konaklama sektörü sadece üretkenlik ve maliyet etkinliğinin sağlandığı bir sektör olmayıp aynı zamanda müşteriler ile işgörenler arasında daha fazla pozitif kişilerarası etkileşimlerin oluşturulduğu bir sektör haline almıştır. Konaklama sektörü işletmelerinde (restaurant ve hoteller vb.) müşteriler, işgörenlerin sunmuş olduğu hizmet süreci çıktısını tüketen ve değerlendiren kişilerdir. Bu bağlamda sektör çalışanları hizmet sunumunda önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla onların tutum ve davranışları da müşterilerin hizmet kalitesi algısında güçlü bir etkiye neden olmaktadır (Teng ve Barrows, 2009, s. 1413).

Son yıllarda işletmeler için önemli bir alan haline gelen hizmet oryantasyonluluk, firma ve müşteri arasındaki ilişki ve stratejiyi oluşturmaktadır (Liang, Tseng ve Lee, 2010, s. 67). Hizmet oryantasyonlu kaliteli işgörenlerin işe alınması müşteriye sunulan hizmetin ve örgütlerin başarısı açısından kritik bir role sahiptir (Baydoun, Rose ve Emperado, 2001, s. 606). Müşterileri için yüksek bir hizmet oryantasyonluluğa sahip işletmeler de daha gerçekçi bir talep tahmini ve hizmet uyumu sunup müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anladıklarından ötürü

rakiplerinden daha iyi bir performans sergilemektedirler (Ziggers ve Henseler, 2016, s. 19).

Otel endüstrisinde müşteriler, hizmet prosedürlerinin sık sık içerisinde olan ve hizmete aktif olarak katılan, birbirinden farklı nitelikte ihtiyaçları olan, tüketim deneyimlerine bağlı olarak hizmet kalitesi beklentileri artan bireylerdir. Bahsedilen bu niteliklerden ötürü oteller, tatmin edici bir hizmetin müşterilere sağlanması adına müşteri ihtiyaçlarını bütüncül ve net bir şekilde anlamak zorundadırlar. Müşteri isteklerinin bilinmesi hizmetin geliştirilmesi açısından kilit bir role sahiptir. Bu bağlamda müşteriler için hizmet oryantasyonluluğa sahip olmak, otellere doğru müşteri taleplerinin karşılanması olanağını sağlayabilmektedir (Tang, 2014, s. 3).

Küreselleşme çağında otel endüstrisinde yaşanan rekabet seviyesi en üst noktalara ulaşmıştır. Oteller bu rekabette güçlü bir pozisyon elde etmek ve sürdürülebilir başarıyı yakalamak isterken müşteri isteklerini daha etkin olarak takip eden ve karşılayan kuruluşlar halini almalıdırlar (Grissmann, Plank ve Sperdin, 2013, s. 347). Oteller gibi konaklama işletmelerinde yüksek hizmet oryantasyonu olan çalışanlar ile müşterilere karşı güçlü bir bağlılık sağlanabilir. Sağlanan bağlılık ile müşteri talepleri daha kolay algılanabilmekte, ayrıca söz konusu çalışanlar kendilerini müşteri beklentilerinin karşılanmasına gönüllü bir şekilde adayarak müşteri memnuniyetinin geliştirilmesine yardımcı olabilmektedirler (Zhu vd., 2017, s. 64).

Son yıllarda piyasalarda yaşanan şiddetli rekabet, küreselleşme hareketleri ve teknoloji patlaması nedeniyle yenilik ve farklılaşma her işletme açısından bir zorunluluk olarak görülmektedir. Aynı zamanda pazarda başarı elde etmek ve rekabet avantajı sağlamak için işletmeler; oluşabilecek yeni fırsatlardan yararlanmalı, yeni ürünler ve pazarlar geliştirmeli veya sunulan hizmetleri ilerletmeli, bununla birlikte firmalar müşteriler için ortaya koyulan hizmet oryantasyonluluğunu rekabet gücü elde etmek açısından temel bir anlayış olarak benimsemelidirler (Tajeddini, 2010, s. 221).

Hizmet oryantasyonluluk; bir iletişim yeteneği ve farklılaşma aracı olup işletmelerin farklılaşma düzeyini etkin bir şekilde arttırmaya imkan tanıyan, pek çok müşterisi için geniş bir hizmet yelpazesi sunmaya olanak sağlayan bir strateji olarak tanımlanmaktadır (Wu, vd., 2008, s. 1248-1249). Hizmet oryantasyonu, tüketicilere

kapsamlı ve profesyonel hizmet öğelerinin sağlanmasını amaçlamaktadır. Aynı zamanda, müşteri odaklı faaliyetlerin kurulmasına ve rekabet avantajı geliştirilmesine yardımcı olmakta dolayısıyla müşteri değeri ve şirket performansının artmasına da fayda sağlamaktadır (Vaish vd., 2016, s. 224-225). Hizmet oryantasyonu bireysel, stratejik ve organizasyonel olmak üzere üç düzeyde kavramlaştırılmıştır. Bireysel düzey, bir işgörenin diğerlerinden daha fazla hizmet oryantasyonlu olup olmadığı ile ilgilidir. Stratejik düzey ise işletme stratejisi ile ilgili olmaktadır. Yani bir firmanın pazar stratejilerinde ne kadar hizmet oryantasyonlu hareket ettiği durumudur. Üçüncü düzey olan organizasyonel düzey ise, bir organizasyonun başarılı ve kaliteli bir hizmet sunumunu gerçekleştirip gerçekleştirilememesi ile ilgili olmaktadır (Tung, Liang ve Chen, 2014, s. 441; Homburg, Hoyer ve Fassnacht, 2002, s. 87). Bununla birlikte Homburg ve ark. (2002, s. 88), hizmet oryantasyonluluğun üç boyutta tanımlanabildiği bir yapıyı önermişlerdir: (1) sunulan hizmet sayısı, (2) bu hizmetlerin kaç müşteriye sunulduğu (hizmetin genişliği), (3) bu hizmetlerin ne kadar güçlü vurgulandığı (hizmet vurgusu). Keillor, Parker ve Pettijohn (1999, s. 103), hizmet oryantasyonluluğuna sahip bir satış personelinin satış süreci boyunca daha fazla müşteri bilgisi sağlamakla kalmayıp aynı zamanda hizmet karşılandıktan sonra da müşteri ihtiyaçlarına özen gösterdiğini belirtmişlerdir. Wu vd. (2008, s. 1254) ise, hizmet oryantasyonlu firmaların tüm hizmet süresi boyunca tüketicilere profesyonel ve eksiksiz hizmetler sunma kapasitesine sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Müşterilere yardımsever ve kibar bir üslup içerisinde hizmet etmek adına bireylerin kişisel eğilimini ifade eden hizmet oryantasyonluluk, herhangi bir organizasyonel kuruluşta hizmet etkileşiminin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Otel sektöründe, müşteri ile hizmet sağlayıcı (işgören) arasındaki etkileşimde hizmet sunumu soyut bir kavramdır. Bununla birlikte hizmet, mevcut işgörenler tarafından üretilen ve genellikle tüketilen bir yapı olmaktadır. Dolayısıyla hizmet sunumu, söz konusu etkileşimde hizmet sağlayıcılarından belirgin olarak etkilenmektedir. Etkili bir hizmet sunumunun gerçekleştirilmesinde de işgörenlerin müşteri gereklilikleri hakkındaki bilgisi önemlidir. Bu bağlamda da işgörenlerin yüksek hizmet oryantasyonluluğuna sahip olması, onların birleştirici ve cana yakın bir yapıda olmalarını ve işlerinin gerektirmiş olduğu rollere gönülden adanmalarını sağlayarak müşteri istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması ve etkili bir hizmet sunumunun

gerçekleştirilmesi açısından bulunmuş oldukları örgütlerine önemli bir katkı sunmaktadır. Bununla birlikte hizmet oryantasyonluluk, işletme performansını yukarıya taşıyan iş memnuniyeti ve hizmet imajınının gelişmesine de yardımcı olmaktadır (Cran, 1994, s. 36; King, So ve Grace, 2013, s. 173).

Schneider and Bowen (1985, s. 423-424) hizmet işletmeleri açısından düşük işgören devir oranlarının oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada işgören seçimi konusuna yapılacak proaktif bir yaklaşım, özellikle erken işten çıkmaları engelleyerek sarfedilen efor ve işgören eğitimi için yapılan harcamaların minimize edilebilmesi imkanını da sağlayacaktır. Etkili olmayan bir işgören seçimi, uygun olmayan kişilerin işe yerleştirme risklerini arttırmakta ve işlerinden memnun olmayan çalışanların yeterli bir hizmet verememelerine sebep olmaktadır. Bunun yanında, kurumsal imaja zarar verip müşterilerin hizmeti tekrar tercih etmemelerine ve örgüt içerisinde gereksiz işletme maliyetlerinin oluşmasına yol açabilmektedir. İşten ayrılma ve işten ayrılma belirtileri (devamsızlık ve işe geç gelme gibi), kalan çalışanların işyüklerini tamamlamalarında çeşitli moral sorunlarına, hayal kırıklıklarına, memnuniyetsizliklere ve dargınlıklara neden olur. Sonuç olarak çalışanların hizmet oryantasyonluluğunun tanımlanması veya belirlenmesi, etkili bir işgören seçiminde kritik bir rol oynayabilmektedir (Cran, 1994, s. 37). Bu bağlamda yüksek hizmet oryantasyonlu işgörenlerin iş için seçilmesi, hizmet işletmelerinin varlıklarını sürdürme ve başarıya ulaşabilmeleri açısından önemli bir yere sahiptir. Hizmet işletmelerinin işgören-müşteri etkileşimine çok bağlı olması, etkili olmayan işe alım ve yetiştirme programlarının oluşturmuş olduğu maliyet ve işgören devir oranlarından kaynaklanan işletmeye zarar veren birtakım sonuçlar, işgören seçiminde hizmet oryantasyonluluğun söz konusu öneme sahip olmasının arkasında yatan sebepleri oluşturmaktadır (Cran, 1994, s. 38).

Hizmet oryantasyonu kültürüne sahip hizmet kuruluşları, yeni müşteriler çekebilir, var olan müşterileriyle daha fazla iş yapabilir, daha az müşteri kaybına uğrayabilir, fiyat rekabetinden kendini koruyabilir ve müşterilerinden daha az şikayet alabilmektedirler (Kim, Leong ve Lee, 2005, s. 172). Dolayısıyla hizmet işletmelerinin, hizmet oryantasyonunu ölçen birtakım testler kullanarak hizmet oryantasyonu yüksek olan işgörenleri işe seçmesinin pek çok konuda işletmelere fayda sağladığı görülmektedir.

2.1.1.2. Hizmet Oryantasyonluluğu Sınıflandırmaları

Hizmet sektörü gelişmekte olan ülkelerin büyümesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu kritik etkinin daha olumlu bir etkiye dönüşmesi için hizmet sektörü kuruluşları, müşteri sadakati ve memnuniyetini sağlayacak hizmet kalitesinin geliştirilmesi adına yeni yollar aramaktadırlar (Powpaka, 2006, s. 54). Hizmet oryantasyonluluğu yüksek çalışanların işe seçilmesi hizmet kalitesinin sağlanmasında başı çeken bir konudur. Dolayısıyla hizmet oryantasyonluluğun nasıl ölçüleceğinin bilinmesi hizmet oryantasyonlu çalışanların iş için seçilmesine kolaylık sağlayacaktır.

Hogan vd. (1984) tarafından yapılan çalışma, hizmet oryantasyonluluk alanında bugüne kadar yapılan önemli araştırmalar arasında yer almaktadır. Bu çalışmada hizmet oryantasyonluluğunu ölçmek için, bir hizmet-oryantasyon indeksi (Service Orientation Index) (SOI) geliştirilmiştir. Söz konusu hizmet-oryantasyon indeksi (SOI), çalışanların hangisinin daha fazla hizmet oryantasyonlu olduğu ayrımının yapılmasında kullanılmaktadır. SOI indeksi; sevimlilik, uyumluluk ve sosyallik gibi konuları içeren 87 maddelik bir yapıyı oluşturmaktadır. SOI indeksinin geçerliliğinin ölçülmesinde sağlık çalışanları üzerinde yapılan ilgili çalışmada, indeks skorları ile hizmet oryantasyonu kategorileri arasında 0.31 ($p < 0.05$) oranında anlamlı bir ilişki ortaya çıkarılmıştır (Hogan ve Hogan, 1992, s. 62; Hogan vd., 1984, s. 169-171).

Dienhart, Gregoire ve Downey (1990) tarafından hizmet oryantasyonluluğunu ölçmek için bir başka araştırma yapılmış, çalışma sonucunda hizmet oryantasyonluluk; örgütsel destek, müşteri odaklılık ve baskı altında hizmet gibi üç boyut altında toplanmıştır. Dienhart vd. (1990) tarafından yapılan çalışmayı takiben Groves (1992) daha bütüncül bir hizmet oryantasyon ölçeği geliştirmiştir. Groves (1992'den aktaran Kim, McCahon ve Miller, 2003, s. 70) araştırmasında, Dienhart vd. (1990) tarafından yapılan çalışmadaki ölçeğe ait 9 değişkeni (soruyu) 50 değişkene genişletmiştir. Araştırma sonuçları ise Dienhart vd. (1990) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına benzer olarak örgütsel destek, müşteri odaklılık ve baskı altında hizmet gibi üç hizmet oryantasyonu bileşenini ortaya çıkarmaktadır.

Cran (1994, s. 41) tarafından Avusturalya'da toplanan veriler ile hizmet oryantasyonluluğu ölçmek için yapılan diğer bir çalışmanın neticesinde ise Hogan

vd. (1984) tarafından yapılan çalışmada ortaya çıkarılan hizmet oryantasyonu yapıları (sevimsellik, uyumluluk ve sosyallik) aynı şekilde desteklenmiştir.

Lytle vd. (1998, s. 455) hizmet uygulamaları, prosedürleri ve politikalarını yansıtan SERV*OR isimli bir hizmet oryantasyon ölçeği geliştirmişlerdir. SERV*OR ölçeği 10 ayrı boyut ve 35 sorudan oluşan, sıradışı bir hizmet sunumu kalitesinin sağlanmasında gerekli olan en iyi hizmet uygulamalarını ölçmek için kullanılan bir yapıdır. Hizmet uygulamaları ile ilgili 10 boyutun her biri hizmet performansı ile ilgili olarak 4 ana boyut içerisinde kavramsallaştırılmıştır (Lynn vd., 2000, s. 283).



Şekil 1. SERV*OR Ölçeği Boyutları

Kaynak: Lytle, Hom ve Mokwa, 1998, s. 464.

SERV*OR ölçeği boyutları şu şekilde açıklanmaktadır (Lytle vd., 1998, s. 460-465; Lynn vd., 2000, s. 285):

(1)*Müşteriye Karşı Davranış:* Hizmet kalitesi algısının müşterilerin zihninde nasıl bir yer edindiği ile ilgilidir. Müşterilere karşı gösterilen tutum ve davranış şekli, onların hizmet performansı algılamalarını ve memnuniyetlerini doğrudan etkilemektedir. Örgütler hizmet performansına ilişkin pozitif müşteri algıları oluşturmak adına hizmet sunumu boyunca hizmet faaliyetleri ile sürekli olarak ilgilenmelidirler. Böylelikle müşteri memnuniyeti ve sadakati ile örgütsel karlılığın da artmasına olanak sağlayabileceklerdir.

(2)*Personel Güçlendirme:* Yönetici tarafından çalışanlara işle ilgili faaliyetlerde günlük kararlar alma yetkisinin verilmesidir. Güçlendirilen personel, müşteri ihtiyaçlarını olabildiğince çabuk ve etkili bir şekilde karşılamak için sorumluluk ve yetkiye sahiptir. Personel güçlendirme ile işgörenler bir hizmet

sağlayıcısı olarak daha sorumlu, verimlilikleri daha yüksek, müşteri şikayetleri ile daha çabuk ilgilenen, daha motive olmuş ve hizmet kalitesini daha yüksek düzeyde sağlayabilen bireyler haline dönüşmüş olmaktadır.

(3)*Hizmet Liderliği:* Yöneticiler kendi davranış ve yönetim tarzları ile hizmet standartlarını belirlemektedirler. Aynı zamanda çalışma ortamında da işgören ihtiyaçlarının karşılanmasına etkin bir şekilde ilgi göstermektedirler. Kısacası yöneticiler tüm çalışanlar için hizmet başarısının sağlanması, motive olunması ve ilham alınması noktasında örnek bir hizmet modeli rolünü üstlenen kişilerdir. Kendi yöneticilerinden başarılı bir hizmet anlayışı gören çalışanların yüksek olasılıkla müşterilere de daha iyi bir hizmet sunması mümkün olabilecektir.

(4)*Hizmet Vizyonu:* Hizmet vizyonu, başlı başına önemli olup örgüt üyelerine hizmet kalitesinin sağlanmasına yönelik uzun vadeli hedeflerin aşılması açısından oldukça gereklidir. Söz konusu hedefler örgütün kaliteli bir hizmet sunmasına olanak sağlayan itici güçler olmaktadır. Hizmet vizyonu, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin organizasyon için üstün bir değer yaratmada önemini güçlendirmektedir.

(5)*Hizmet Eğitimi:* İşgörenlerin örgütlerinde ne kadar hizmet eğitimi verildiği konusundaki algısıdır. Başarılı bir hizmet sunumunda işgören eğitimi oldukça önemli olmaktadır. Başarılı hizmet organizasyonları, teknolojiye olduğu kadar insana da yatırım yapmaktadırlar. Bu organizasyonlar, teknolojiyi insanların yerine koymaktansa çalışanların gayretlerini destekleyen bir yapı olarak görmektedirler.

(6)*Hizmet Ödülleri:* Örgüt içerisinde hizmet davranışının ödüllendirilip ödüllendirilmemesi konusundaki işgören algısıdır. Hizmet ödüllendirmeleri, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında güçlü bir etkiye sahiptir. Hizmet odaklı kuruluşlar, hizmet başarılarının farkında olarak bu başarıları çarpıcı şekilde ödüllendirmektedirler.

(7)*Hizmet Hatalarını Önleme:* Örgütlerin hizmet hatalarını önlemede ne ölçüde çaba gösterdiği konusundaki işgören algısıdır. Müşteri problemlerini çözemeyen veya önleyemeyen organizasyonlar, müşterilerini iki kez hayal kırıklığına uğratmaktadırlar. Bunlardan birincisi ilk yapılan hata için, diğeri ise ilk seferde yapılan hatanın önlenmesindeki başarısızlıkla ilgili olan hayal kırıklığıdır.

(8)*Hizmet Hatalarının Telifisi:* Mevcut hizmet problemleriyle baş etmede çalışanların örgütsel stratejiler hakkındaki algısıdır. Hizmet hatalarına hızlı ve planlı

bir şekilde yanıt verilmesi, işletmelere memnuniyetsiz müşterilerin %95'ini ellerinde tutabilme olanağı sağlamaktadır.

(9)*Hizmet Teknolojisi:* Organizasyonların üstün hizmet sunmak için teknolojiden yararlanması konusundaki çalışan algısıdır. Teknolojik üstünlük hizmet için kullanıldığında üstün müşteri değerinin sağlanmasına yardımcı olabilmektedir.

(10)*Hizmet Standartları İletişimi:* Örgütlerin hizmet standartları, uygulamaları ve davranışları ile ilgili olarak bütün çalışanlardan ne beklediğinin iletilmesi yeteneği konusundaki işgören algısıdır. Hizmet kalitesi standartlarını ölçen, denetleyen ve ileten işletmeler üst düzeyde bir hizmet kalitesine erişebilmektedirler.

Donavan (1999'dan aktaran Kim, McCahon ve Miller, 2003, s. 69) tarafından yapılan çalışmada ise hizmet oryantasyonluluk kişilik özellikleri ile hizmet çevresi arasındaki etkileşim olarak tanımlanırken oluşturulan hizmet oryantasyonu ölçeği beş boyutta toplanmıştır. Daha sonra söz konusu ölçek Donavan, Brown ve Mowen (2004, s. 129) tarafından geliştirilerek 4 boyutlu bir konseptte ele alınmıştır. Bu boyutlar; müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı, müşteri ihtiyaç ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı, kişisel ilişki kurma ihtiyacı ve hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzudur. Müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı; hizmet çalışanlarının müşterilerin kendilerini özel hissettirmesini sağlamaya ne derece yatkın olduğuyla ilgilidir. Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin okuma/anlama ihtiyacı; müşterilerin sözlü ve sözsüz iletişimlerini kavrama konusundaki yatkınlık olarak ifade edilmektedir. Kişisel ilişki kurma ihtiyacı; çalışanların bireysel düzeyde müşterileri tanıma ve onlarla bir bağ kurarak iletişim sağlamaya olan yatkınlığıdır. Hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu ise, çalışanlar tarafından hizmetlerin kusursuz bir şekilde sunulması konusundaki yatkınlıktır (Donavan, Brown ve Mowen, 2004, s. 132).

Dienhart vd. (1990) tarafından restoran sektöründe yapılan çalışmada işgörenlerin hizmet oryantasyonluluğu ölçülmek istenmiştir. Çalışma neticesinde hizmet oryantasyonluluğun müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasındaki etkinliği ve bilişsel ve davranışsal ölçümüyle ilgili olan müşteri odaklılık, örgütsel destek, baskı altında müşteri hizmeti gibi 3 boyutu ortaya konulmuştur (Kim, Leong ve Lee, 2005, s. 173). Araştırmacılar bu üç boyutun hizmet oryantasyonluluğun doğuştan gelen bir kişilik özelliği ve çevresel faktörler neticesinde oluşan bir yapı olma durumlarını birleştirdiğini belirtmektedirler. Hizmet

oryantasyonluluğun doğuştan gelen bir kişilik özelliği olması yönündeki ilk görüş müşteri odaklılık boyutuyla, durumsal ve çevresel faktörler üzerine odaklanması konusundaki ikinci görüş ise örgütsel destek ve baskı altında hizmet boyutuyla ilişkilendirilmektedir (Kim, McCahon ve Miller, 2003, s. 70; Kim, 2011, s. 621).

Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, çalışanların müşteriler ile olan etkileşimlerinde, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve müşterilerden saygı görme konusundaki kendi işlerinden aldıkları hazzı ifade etmektedir. Dienhart vd. (1990) tarafından yapılan çalışma sonuçları müşteri odaklılığın yönetimin etkin bir iş çevresine, hizmet sunumu kolaylığına, sürekli bir eğitime ve hizmet kalitesine olan bağlılığının direkt bir sonucu olduğunu göstermiştir. Ayrıca, söz konusu çalışmada müşteri odaklılık ile işgörenlerin işi benimsemesi, iş güvenliği ve iş tatmini ile ilgili olumlu algıları arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur (Kim, Leong ve Lee, 2005, s. 173).

Hartline, Maxham ve McKee (2000, s. 35) tarafından yapılan çalışmada müşteri odaklı işletmelerin çok iyi bir hizmet sunumu yapabilecekleri ileri sürülmüştür. Ayrıca McColl-Kennedy ve White (1997, s. 251) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların müşteri odaklılığı farkındalığının geliştirilmesi için onların hizmet oryantasyonu uyumunun sağlanması gerekliliği belirtilmiştir. Farkındalık, hizmet stratejilerinin müşteriler ile doğrudan temas kuran tüm çalışanlara yayılmasıyla başarılabilmektedir. Hizmet standartları ve uygulamalarının kalitesi de mümkün olan en iyi hizmeti sunmayı güçlendirmektedir (Kim, Leong ve Lee, 2005, s. 173). Son olarak Brady ve Cronin (2001, s. 241) tarafından yapılan araştırmada müşteri odaklı bir firma olmanın, müşterilerin hizmet çevresi, işgörenlerin hizmet performansı ve ürün kalitesi ile olan algılamalarına doğrudan bir fayda sağlayacağı belirtilmektedir. Bununla beraber söz konusu çalışmada müşteri odaklı bir firma olmanın müşterilerin kalite beklentileri, müşteri memnuniyeti ve hizmet değeri üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu açıklanmıştır (Brady ve Cronin, 2001, s. 241).

Örgütsel Destek

Örgütsel destek, en uygun hizmetin sunulması için hizmet, eğitim, hizmet sistemlerinin dizaynı ve örgütsel prodürler ile ilgili yönetimin teşviki olarak ifade edilmektedir (Dienhart vd., 1990, s. 424). Eisenberger vd. (1986, s. 500-502) algılanan örgütsel destek ile ilgili bir ölçek geliştirmiş ve işgörenlerin örgüte olan

duygusal bağıllığı ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki olduğunu kanıtlamışlardır. Böylelikle kendi örgütlerinden destek alan işgörenler işte kalmaya yönelik daha fazla bir sorumluluk duygusu içerisinde olabileceklerdir. Çünkü örgütsel destek algılamaları örgüte olan duygusal bağıllığı arttırarak daha fazla çabanın ödüllendirileceği yönündeki beklentileri de güçlendirmektedir. Kendi örgütleri tarafından desteklendiğini düşünen çalışanlar daha fazla çaba göstererek örgütleri tarafından desteklendiğini düşünmeyen çalışanlardan daha iyi bir performans ortaya koyacaklardır (Kim, Leong ve Lee, 2005, s. 174).

Klein ve Weaver (2000, s. 47), katılımcıların hizmet performansı üzerinde örgütsel destek algısının (işgören oryantasyonu eğitim programı) etkinliğini ölçmek için altı sosyalizasyon boyutunu incelemişlerdir. Bu programlara katılan işgörenler genellikle daha yüksek bir örgütsel bağıllık davranışı, firma misyonu desteği, firma kurumsal kültürü anlayışı ve firma değerinin benimsenmesi davranışı sergilemiş, iş ortamında diğer çalışanlarla daha fazla uyum içerisinde olma isteği göstermişlerdir (Kim, Leong ve Lee, 2005, s. 174).

Baskı Altında Müşteri Hizmeti

Baskı altında hizmet, yoğun iş periyotlarında müşterilere hizmet sunulurken çalışanlardan beklenen performans seviyesi olarak açıklanmaktadır. Bir başka ifadeyle baskı altında hizmet, yoğun dönemlerde iyi bir hizmetin sağlanması adına müşteri beklentileri ile yönetimin etkili uygulamalarının birleşiminden oluşmaktadır. Çalışanlardan son derece sıkışık dönemlerde sıradışı bir hizmet performansı gösterilmesi istenildiğinde onlarla iletişim kurmak, özgüvenlerinin ve iş tatminlerinin güçlenmesine fayda sağlamaktadır (Kim, Leong ve Lee, 2005, s. 174).

2.1.1.3. Hizmet Oryantasyonluluğu İle İlgili Araştırmalar

Saura vd. (2005, s. 517) tarafından yapılan çalışmada müşteri oryantasyonu, hizmet oryantasyonu ve iş tatmininin nasıl tanımlandığı ve birbirleri arasında olan ilişkileri araştırılmıştır. Banka sektöründe 72 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, hizmet oryantasyonu uygulamalarının müşteri oryantasyonu ve iş tatmini ile doğrudan ve pozitif bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lee vd. (1999, s. 59) tarafından yapılan çalışmada iş performansı ve hizmet oryantasyonluluğu arasındaki ilişkide örgütsel bağıllık, iş tatmini ve hizmet imajının

aracılık rolü incelenmiştir. Analizi gerçekleştirebilmek için 184 otelden 596 kişinin katılımıyla veriler toplanmıştır. Araştırma sonuçları, hizmet imajı ve iş tatmininin hizmet oryantasyonluluk ile iş performansı arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolünün olduğunu göstermiştir.

Yoon, Choi ve Park (2007, s. 371) tarafından Kore’de bulunan hastanelerden 292 kişinin katılımıyla elde edilen verilerle yapılan çalışmada, performans üzerinde hizmet oryantasyonluluğun nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda performans üzerinde müşteri oryantasyonluluğunun yanı sıra işgörenlerin algıladığı hizmet değerinin aracılık rolünün geçerliliği irdelenmiştir. Araştırma sonuçları, işgören memnuniyeti ve hastane personeli tarafından algılanan hizmet değeri üzerinde hizmet oryantasyonluluğun pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca hizmet değeri ve müşteri oryantasyonluluk üzerinde işgören memnuniyetinin pozitif bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Son olarak, hastanelerdeki performans üzerinde işgörenlerin müşteri oryantasyonluluğu ve hizmet değerinin pozitif bir etki yarattığı ortaya çıkarılmıştır.

Teng ve Barrows (2009, s. 1413) tarafından yapılan nitel çalışmada, 1980 ile 2008 arasındaki hizmet oryantasyonluluğu ve diğer yapılar arasındaki temel ilişkileri ortaya çıkaran araştırmaların değerlendirilmesi ve özetlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma neticesinde literatüre teorik olarak katkı sağlamak için bir hizmet oryantasyonluluk çerçevesi tasarlanmıştır. Ayrıca farklı hizmet oryantasyonu ölçümlerine yer verilerek konaklama sektörü için birtakım yönetimsel öneriler ortaya koyulmuştur.

Jung ve Yoon (2013, s. 7) tarafından bir lüks oteldeki 311 Koreli personelin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada örgütsel hizmet oryantasyonluluğu, kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki karşılıklı ilişkiler ortaya çıkarılmak istenmektedir. Çalışma sonuçları örgütsel hizmet oryantasyonluluk ile çalışanların kişi-örgüt uyumluluğu arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Araştırma katılımcılarından yüksek hizmet oryantasyonluluğuna sahip olduğu anlaşılan personellerin örgütleri için uyum içerisinde olmalarının daha olası olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca kişi-örgüt uyumu ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkiler bulunmuştur.

O'Connor ve Shewchuk (1995, s. 120) tarafından yapılan nitel çalışmada hizmet oryantasyonluluğu konseptinin açıklanması ve sağlık kuruluşları içerisinde hizmet oryantasyonluluğunun rolünün ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Araştırma sonucunda hizmet oryantasyonluluğunun yapısı ve ölçümü açıklanarak sağlık kuruluşlarında özellikle personel seçim sürecinin geliştirilmesinde potansiyel bir yardımının olabileceği ortaya çıkarılmıştır.

Popli ve Rizvi (2015, s. 59) tarafından yapılan bir diğer çalışmada liderlik, işgören adanmışlığı ve hizmet oryantasyonluluğu arasındaki ilişkilerin Hindistan'daki hizmet sektörü kuruluşları özelinde araştırılması hedeflenmiştir. Ayrıca çalışma ile hizmet oryantasyonluluğunun tahmin edilmesinde farklı liderlik stillerinde görülen yetenekler ve adanmışlık kavramları araştırılmıştır. Hizmet kuruluşlarındaki 106 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışma sonucunda, işgören adanmışlığı hizmet oryantasyonluluğunun güçlü bir belirleyicisi olarak bulunmuştur. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile çalışan adanmışlığı ve dönüşümcü liderlik ile hizmet oryantasyonluluğu arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler ortaya çıkarılmıştır.

Gonzalez ve Garazo (2006, s. 23) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde örgütsel hizmet oryantasyonluluğunun etkisi araştırılmaktadır. 149 otelin yönetici ve çalışanlarıyla gerçekleştirilen çalışmada, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde örgütsel hizmet oryantasyonluluğunun pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Liang vd. (2010, s. 67) tarafından finans sektöründeki 247 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada işgörenlerin hizmet performansı üzerinde hizmet oryantasyonluluğunun pozitif, tüketici sadakati üzerinde ise negatif bir etkisinin olduğu bulgusuna varılmıştır.

Eren vd. (2013, s. 665) tarafından Türkiye'deki bankalarda faaliyette bulunan 745 şube müdürü ve çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada hizmet oryantasyonluluğu, iş tatmini, müşteri tatmini ve finansal performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda hizmet oryantasyonluluk ile iş tatmini, müşteri tatmini ve finansal performans arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Groves, Gregoire ve Downey (1995, s. 33) tarafından Meksika’da 12 restoran içerisindeki 800 çalışan ve yöneticilerin katılımıyla yapılan çalışmada ise çalışanların hizmet oryantasyonluluğu algısı, yöneticilerin hizmet değerlendirmeleri ve işletme faaliyet göstergeleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Sonuçlar, faaliyet göstergeleri ile hizmet oryantasyonluluk arasında net bir ilişkinin varlığını göstermemektedir. Bu göstergeler içerisinde özellikle yüksek satış başarısı ile işgörenlerin hizmet oryantasyonluluğu arasında tutarlı bir ilişki gözlemlenmemiştir.

Kim, Leong ve Lee (2005, s. 173) tarafından yapılan çalışmada işgören hizmet oryantasyonluluğu (müşteri odaklılık, örgütsel destek ve baskı altında hizmet) ile işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Sonuçlara bakıldığında, çalışanların müşteri odaklılığı ile iş tatminleri arasında negatif, örgütsel bağlılıkları ile arasında ise pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel destek ile iş tatmini arasında da pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir.

Kim (2011, s. 619) tarafından Kore’de yer alan yemek restoranlarının çalışan ve müşterilerinden toplanan verilerle gerçekleştirilen çalışmada hizmet oryantasyonluluğu, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda, işgörenlerin hizmet oryantasyonluluğunun müşteri memnuniyeti üzerine etkisinde müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarının tam aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Ayrıca müşterilerin hizmet kalitesi algılamaları ve müşteri sadakati arasındaki ilişkide de müşteri memnuniyetinin tam aracılık rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Li ve Huang (2017, s. 24) tarafından Çin’de gerçekleştirilen çalışmada 500 restoran çalışanın katılımıyla araştırma verileri elde edilmiştir. Çalışma neticesinde, işgörenlerin hizmet oryantasyonluluğunun hizmet iklimi ile kişisel beyana dayalı/yöneticinin beyanına dayalı hizmet performansı arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kariyer arzusu, hizmet oryantasyonluluğunun hizmet iklimi ile kişisel beyana dayalı hizmet performansı arasındaki aracılık etkisi düzeyini azaltmıştır. Söz konusu aracılık etkisi düzeyinin azalması, performansın yöneticilerin değerlendirmesiyle oluşması durumunda gerçekleşmemiştir.

Lytle ve Timmerman (2006, s. 136) tarafından banka sektöründe gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel hizmet oryantasyonluluk ile işgören bağlılığı, birlik ruhu, dayanıklılık, tüketici ürünleri performansı, hizmet kalitesi ve karlılık arasında pozitif ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Chandrasekhar (2001, s. 79) tarafından 113 hastane çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların hizmet oryantasyonluluğunun onların ünvanına göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca hizmet oryantasyonluluk ile çalışanların işindeki süreklilikleri arasında güçlü ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Tang (2014, s. 1) tarafından Tayvan'daki 126 otelden elde edilen verilerle gerçekleştirilen çalışma neticesinde, hizmet yeniliği ve hizmet iyileştirmesinin müşterilerin hizmet oryantasyonluluğu ile pazar performansı arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Urban (2009, s. 72) tarafından Polonya'da 230 hizmet işletmesinden sağlanan verilerle gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel hizmet oryantasyonluluğunun hizmet performansını etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, hizmet kalitesi ve müşteri sadakati üzerinde örgütsel hizmet oryantasyonluluğunun etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Gebauer, Edvardsson ve Bjurko (2010, s. 237) tarafından yapılan çalışma sonucunda, işletme performansı ile kurumsal kültür içerisindeki hizmet oryantasyonluluk arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, kurumsal kültür içerisindeki hizmet oryantasyonluluğu elementleri arasındaki etkileşim üzerinde örgütsel yapı türünün aracılık etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

Örs (2005, s. 113) tarafından Lytle vd. (1998) aracılığıyla geliştirilen SERV*OR ölçeğinin Türkiye'de sınanmasını gerçekleştirmek üzere Antakya'da farklı hizmet alanlarında faaliyette bulunan hizmet işletmelerinden elde edilen verilerle gerçekleştirilen çalışmada, söz konusu işletmelerin örgütsel hizmet oryantasyonluluk düzeyleri ölçülmüştür. Araştırma sonuçları, Lytle vd. tarafından elde edilen bulgulardan farklılık göstermiştir. Bu farklılıklardan en önemlilerini, ölçeğin boyut sayısı ve örgütsel hizmet oryantasyonluluk üzerinde işletmelerin birtakım karakteristiklerinin etkisi oluşturmuştur.

2.1.2. Duygusal Zeka

Bu bölümde hizmet sektörü açısından duygusal zekanın önemi, duygusal zeka modelleri ve duygusal zeka ile ilgili araştırmalara değinilmiştir.

2.1.2.1. Duyguların Önemi ve Duygu-Zeka İlişkisi

Duygu kelime itibariyle kompleks bir terim olup evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı bulunmamaktadır. Terminolojik olarak iki Latin kelimenin birleşiminden oluşur: “E ve movere”. Bu terimlerin oluşumundan bir harekete yönelim anlamı çıkmaktadır. Duygu kelimesinin esas çıktığı nokta ise bir eski Fransız (1534) kelimesi “esmouvoir” teriminden gelmektedir. Sebep olmak veya kışkırtmak anlamını belirtmektedir. Genel olarak duygu, olayların değerlendirilmesinden doğan ve kendiliğinden oluşan zihinsel bir durumu ifade etmektedir. Bir başka açıdan duygu, insanların davranışlarını, düşüncelerini ve algılarını yönlendiren, düzenleyen ve harekete geçiren bir his olarak tarif edilmektedir. Duyguların sevgi, mutluluk veya empati gibi pozitif olarak ya da nefret, üzüntü veya öfke gibi negatif olarak dışa yansması olabilmektedir (Donada ve Nogatchewsky, 2009, s. 369; Tsaur, Luoh ve Syue, 2015, s. 117).

Duygular, çevre ile bir ilişkinin kurulmasını ve sürdürülmesini sağlayan veya bu ilişkinin aksamasına neden olan eğilimlerdir. Diğer bir ifadeyle, acil durumlara karşılık hazır olma halini ifade etmektedirler. Duygular; biyolojik, sosyal ve bilişsel öğeleriyle insan davranışlarını düzenlemekte ve yönlendirmektedir. Verilen tepkilerden oluşan duygular aynı zamanda deneyim edilmektedirler (Koç ve Boz, 2014, s. 144).

İnsan beynindeki limbik sistem (duygulardan sorumlu) frontal korteksten (rasyonel süreçlerden sorumlu) daha büyüktür. İnsan beyninin duygusal süreçleri işleme eğilimi rasyonel süreçleri işleme eğiliminden daha fazladır. Ayrıca, limbik sistemden (beynin duygusal kısmı) frontal kortekse (beynin rasyonel kısmı) oluşan sinyaller sayısı tam tersi durumdan 10 kez daha fazla olmaktadır. Bu durum plansız bir satın alma süreci ile açıklandığında, bir satın alma durumunda duygusal tepkiler tüm satın alma sürecinin %95’ini oluşturabilmektedir (Koç ve Boz, 2014, s. 144-145).

Duygular, müşteri-personel etkileşiminin yüksek olduğu başta konaklama hizmetleri açısından müşteri memnuniyeti değerlendirmeleri üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Ancak duygular aracılığıyla oluşturulan bu rol açık veya belirgin değildir. Dolayısıyla duyguları dışarıdan algılamak basit bir iş olmamaktadır. Ayrıca duygular sübjektif durumlardır, bunların nicel olarak ölçülmesi ve objektif yöntemlerle incelenmesi kolay değildir (Koç ve Boz, 2014, s. 144).

Barsky ve Nash (2002, s. 45) tarafından yapılan çalışma ile tüketim duygularının müşterilerin otel tercihleri ile ilgili vermiş oldukları kararı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle pek çok otelde verilen hizmet, misafirlerin duygularını olumlu yönde etkileyecek şekilde tasarlanmıştır. Hizmet sunum süreci (etkileyici mimarlık, fiziki çevre, ön büro hizmetleri vb.) müşteri duygularının o hizmete karşılık pozitif veya negatif olarak etkilenmesine neden olmaktadır (Deng, Yeh ve Sung, 2013, s. 135).

Genellikle mutluluk, turizm sektörü tüketimine önemli bir duygusal/ruhsal fayda sağlayan kavram olarak düşünülmektedir. Müşterilerin mutluluğu ise keyif, ilgi, memnuniyet ve sevgi gibi pozitif duyguları aracılığıyla yansıtılır. Son yıllarda turizm ve konaklama sektörünün farklı dallarında (kültürel miras turizmi, film turizmi, eğlence turizmi, lüks oteller ve kapsamlı hizmet veren restoranlar vb.) müşterilerin duygusal deneyimi popüler bir araştırma konusu haline gelmiştir. Müşterilerin davranışı üzerinde pozitif duygusal deneyimin etkisi oldukça büyük olmaktadır (Io, 2016, s. 28). Pozitif duygusal deneyimler müşteri memnuniyeti ve psikolojik iyi oluş üzerinde önemli rol oynar. Ayrıca pozitif duygusal deneyimler bir mekana karşı duygusal bağlılık ve sadakatin oluşmasına yol açabilmektedir (Io, 2016, s. 27).

Hizmet sunum sürecinde duygu, müşteri ya da çalışanın hizmet hakkındaki hislerini içermektedir. Rasyonel düşüncenin çok ötesinde duygular, bireysel tepkilerin farklılığını ortaya çıkarabilmesinden dolayı tüketici davranışlarının anlaşılmasında büyük bir öneme sahip olmaktadır. Duygular tüketicilerin karar alma sürecinde önemli bir rol oynayarak pozitif ve negatif duygu şeklinde iki boyuttan oluşmaktadırlar. Müşteriler pozitif davranışlar sergileyerek pozitif duyguları yaşarlar. Pozitif duygular müşterilerin bir sonraki davranış niyetlerini ortaya çıkarmada negatif duygulardan daha etkili olmaktadır. Müşteriler genellikle negatif duygularını yansıtmaktan kaçınırlar ve bu durum müşterilerin davranışsal niyetlerinin ortaya

çıkartılmasını zorlaştırmaktadır. İşgörenlerin duyguları, uzun dönemli müşteri ilişkilerinin yanı sıra müşteri memnuniyetinin sağlanmasında da kritik bir öneme sahiptir (Lee vd., 2011, s. 943-944; Ouyang, Gürsoy ve Sharma, 2017, s. 427-428; Tsaur, Luoh ve Syue, 2015, s. 117). Kelley ve Hoffman (1997, s. 407) tarafından gerçekleştirilen araştırmada çalışanların pozitif duyguları ile fedakar örgütsel vatandaşlık davranışı, müşteri odaklı davranışları ve hizmet kalitesi arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarılmıştır. Müşterilerin duygusal tepkileri, sunulmuş olan hizmetin memnuniyetini, söz konusu hizmeti tekrar satın alma niyetini ve bu hizmetle ilgili çevrelerine tavsiye verme niyetlerini etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle duygusal tepkiler, memnuniyetin, şikayetlerin ve ağızdan ağıza iletişim faaliyetlerinin doğrudan belirleyicisi olmaktadır (Kim ve Park, 2016, s. 21).

Hizmet sektörü çalışanları birtakım belirli duyguların (güler yüzlü bir hizmet gibi) sergilenmesi için yetiştirilip eğitilmektedirler. Müşteriler çalışanlardan iyi bir hizmeti meydana getiren parçalardan biri olan pozitif duygusal durumlar sergilemelerini beklemektedirler. Hizmet firmaları uygun duygu ifadelerinin (genellikle pozitif) sergilenmesinin, müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin değerlendirmelerini, müşteri memnuniyetini ve satışları geliştireceği yönündeki genel kanı üzerine kurulu olarak çalışanlarını yetiştirmektedirler. Uygun olmayan duygu durumlarının sergilenmesi ise olumsuz çıktılarının oluşmasına neden olmaktadır (Cheshin, Amit ve Kleef, 2018, s. 97).

Genel olarak zeka, “bilgiyi işleme fonksiyonu” olarak tanımlanmaktadır (Ledoux, 2008, s. 62). Duygu kavramı bir olaya karşı psikolojik, deneyimsel ve bilişsel durumları içeren organize bir zihinsel tepkiyi ifade etmektedir (Mayer vd., 2001, s. 233-244). Duygu ile ilgili bu ifadeye bakıldığında bilişsel-zihinsel kavramlarının kullanıldığı görülmektedir. Dolayısıyla duygu ile zeka kavramlarının birbirleri ile iç içe kavramlar olduğu anlaşılabilir. Isen vd. (1978) tarafından yapılan çalışma ile ruh hali ile karar vermeyi birbiri ile irtibatlandıran bilişsel bir bağın varlığı ihtimali açıklanmıştır. Bu bağ, örneğin bir kişi mutlu olarak büyüdükçe geçmişteki sosyal davranışlarını bilişsel olarak diğerlerinden daha faydalı ve nazik olarak değerlendirebilmesini, dolayısıyla ruh halinin daha da gelişmesine olanak sağlayabilmesini açıklamaktadır. Sigmund Freud’un savunma mekanizması kavramı, duygu ile düşünce arasındaki etkileşimi vurgulamaktadır. Aaron T. Beck (1967) depresyonun (duygusal rahatsızlık) aşırı başarısızlık ve yetersizlik gibi olumsuz

bilişlerden kaynaklandığını belirtmektedir. Görüldüğü üzere duygu ve zeka kavramlarının birbirlerinden ayrı iki kavram olarak ele alınması mümkün olmamaktadır.

2.1.2.2. Duygusal Zeka Kavramı

Günümüzde işverenlerin sadece iyi derecelere sahip olan çalışanlara bakış açısı uzun vadeli olmamaktadır. Artık iş dünyasının taleplerini karşılayabilen ve devamlı değişen örgüt iklimine ve organizasyon gerekliliklerine uyum sağlayabilen adaylar işgörenlerin ilgisini daha fazla çekmektedir (Mohzan, Hassan ve Halil, 2013, s. 304).

Müşteriler ve hizmet çalışanları arasındaki kişilerarası etkileşim, müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla şirket karını etkilemektedir. Hizmet çalışanlarının hizmet sunarken pozitif tutumlar ve duygular sergilemesi müşteriler üzerinde olumlu bir etki yaratabilmektedir. Söz konusu olumlu etki, müşterilerin tekrar aynı hizmetten yararlanmak istemesi ve hizmeti veren firma hakkında çevresine pozitif izlenimler vermesini içermektedir. Bu etkiden ötürü günümüzün rekabetçi işletme çevresi içerisindeki pek çok şirket, kendi çalışanlarının duygusal davranışlarının yönetilmesine odaklanmaya başlamışlardır (Lee ve Ok, 2012, s. 1101).

Uzun yıllar boyunca zeka, zihinsel bir yeti olarak kabul edilmiştir. Fakat, yirminci yüzyılın sonlarına doğru bazı psikologlar, zeka kavramına başka bir perspektiften bakmaya başlamıştır. Örneğin, Gardner ve Stenberg'in teorileri ile daha kapsamlı bir zeka görüşü ortaya koyulmuştur. Gardner'in çoklu zeka teorisi (1983), kişilerarası zeka (diğerlerinin duygularını anlama yeteneği) ve içsel zeka (kendi duygularının farkında olma yeteneği) konseptlerini açıklamaktadır. Ayrıca Daniel Goleman (1995) "Duygusal Zeka: Neden IQ'dan daha önemlidir?" isimli kitabında duygular, insanların yaşadığı duygusal süreçler, duygusal zeka kavramı ve bilişsel zekanın (IQ) üstünde bir öneme sahip olması hakkında ayrıntılı tanımlamalar gerçekleştirmiştir. Goleman (1995) bu kitabında insan başarısının sadece %20'sinin IQ ile bağdaştırılabileceğini ifade etmiştir. Bu bağlamda ayrıca bilişsel zekanın (IQ) bireyin bir iş sahibi olmasına yardımcı olabileceği ancak duygusal zekanın (EQ) ise kişinin mesleğini sürdürmesine ve kariyerinde tatmin edici bir ilerleme kaydetmesine olanak sağlayabileceği ifade edilmektedir (Masrek vd., 2015, 239). Salovey ve

Mayer (1990, s. 189) tarafından ilk olarak kullanılan duygusal zeka kavramı “kişinin kendisinin ve diğer insanların his ve duygularını gözlemleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve buradan elde ettiği bilgiyi kendi düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekanın bir alt kümesi” şeklinde tanımlanmıştır. Mayer ve Salovey (1993, s. 440), yüksek duygusal zekaya sahip olan kişilerin kendi hislerinin yanısıra diğer insanların hislerinin de daha çok farkında olduklarını ve kendi duyguları ile beraber diğerlerinin duygularını daha iyi düzenleyebildiklerini belirtmişlerdir (Alrajhi vd., 2017, s. 379).

Temelinde Thorndike (1920) tarafından ortaya çıkarılan sosyal zekadan meydana getirilen duygusal zeka, son yıllarda üzerinde oldukça çalışılan konulardan biri haline gelmiştir (Kim ve Agrusa, 2011, s. 588). Duygusal zeka, duyguların uyarlanabilir şekilde kullanılması yeteneğidir (Kernbach ve Schutte, 2005, s. 438). Goleman (1995) duygusal zekayı, kişinin kendisinin, başkalarının ya da grupların duygularını belirleme, değerlendirme ve kontrol etme becerisi olarak tanımlamıştır. Goleman (1995) bir başka açıdan duygusal zekayı, bireyin kendi duygularının farkında olması, duyguları yönetebilmesi, kendini motive edebilmesi, diğer insanların duygularının farkında olması ve duygular aracılığıyla ilişkiler kurması olarak açıklamaktadır. Duygusal zeka, kişisel ve toplumsal refahı arttırmayı ve insan yaşamının vazgeçilmez bir unsuru olan duygusal yeterliliklerin geliştirilmesini hedefleyen eğitici, sürekli ve kalıcı bir süreci ifade etmektedir (Salavera, Usan ve Jarie, 2017, s. 40). Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekayı duygusal bilginin anlaşılmasına gerek duyulmadan işlenmesi ve algılanması, duyguların iyi bir şekilde algılanmasına veya tam olarak tecrübe edilmesine gerek duyulmadan anlaşılması ve yönetilmesi olarak ifade etmişlerdir. Duygusal zeka çok yönlü bir yapı olup bireyin kendi duygularını anlamasını, diğerlerinin duygularının farkedilmesini ve doğru şekilde değerlendirilmesini, bireyin kendi duygularını yönetmesini ve düzenlemesini, kişisel gelişim gibi değerli sonuçların elde edilmesi için kişinin duygularından faydalanmasının sağlanmasını içermektedir (Bozionelos ve Singh, 2017, s. 206).

Duygusal zeka psikolojik, sosyal ve fiziksel uyum üzerinde kayda değer bir etkiye sahiptir. Psikolojik seviyede örnek verecek olursak yüksek duygusal zekanın daha fazla esenlik ve yaşam doyumunun yanında daha az psikolojik bozukluklar getireceği ifade edilebilir. Sosyal seviyede ise yüksek duygusal zeka artan sosyal destek, daha kaliteli sosyal ve aile ilişkilerinin kurulması ile ilişkilendirilebilir.

Fiziksel seviyede yüksek duygusal zeka ise daha iyi bir bedensel sağlık ile bağdaştırılabilmektedir (Mikolajczak ve Bellegem, 2017, s. 343). Aynı zamanda duygusal zeka bireylere stresli ortamlara karşı başarılı bir şekilde adapte olma yeteneği sağlayarak pozitif çıktılar elde etmesini kolaylaştıran önemli bir faktördür. Yüksek duygusal zekaya sahip bireyler duygusal zekası düşük olan bireylerle kıyaslandığında, diğerlerinin duygularını uyarlanabilir olarak kontrol edip yönetebilmekte, anlayabilmekte ve algıyabilmektedirler (Abdollahi vd., 2016, s. 224). Yüksek duygusal zekaya sahip olanlar, bir takım oyuncusu gibi hareket ederek daha iyi bir şekilde görevlerini yerine getirmektedirler. Ayrıca baskı altında daha etkin bir şekilde çalışarak örgütün üretkenliğine daha fazla katkıda bulunmaktadır (Mohzan, Hassan ve Halil, 2013, s. 304).

Duygusal zeka, örgütsel yaşam içerisinde önemli bir role sahiptir. Kararlarımızda ve davranışlarımızda kritik bir rol oynamaktadır. Örgütlerin başarisına katkı sağlayan ana etken duygusal zeka olup, çalışanların iş performansının gelişmesini etkilemektedir (Bangun ve Iswari, 2015, s. 338). Örgütsel perspektiften bakıldığında, duygusal zekanın işe alım ve alınan işgörenin elde tutulması, yetenek gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı, moral, yenilik, üretkenlik, verimlilik, satışlar, gelir düzeyi, hizmet kalitesi ve müşteri sadakati üzerindeki olumlu katkısı görülebilmektedir (Masrek vd., 2015, s. 239). Ayrıca duygusal zeka, başarılı bir yönetici veya lider olunuşun yanı sıra kaynakların pazarlık sonucu elde edilip organize edilmesi, fırsatların tespiti ve bunlardan yararlanılması, stres yönetimi, müşteri kazanımı ve bunun devamlılığının sağlanması gibi girişimcilik konuları ve sosyal etkileşimler açısından pek çok değişken üzerinde ciddi etkilere sahip olmaktadır (Ngah vd. 2016, s. 100). Duygusal zekanın, hizmet temsilcisi gibi kişisel etkileşim içeren roller üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu yaygın bir şekilde kabul edilmektedir (Prentice ve King, 2013, s. 288). Duygusal zeka çalışanların performanslarına, daha pozitif tutumların, davranışların ve sonuçların oluşmasına önemli katkı sağlayan bir faktör olarak ileri sürülmüştür (Sony ve Mekoth, 2016, s. 20).

2.1.2.3. Örgütlerde Duygusal Zekanın Önemi

1990'ların başına kadar duygusal zeka kavramı araştırma konusu olarak pek ilgi görmemiştir. O yıllara kadar araştırmacıların ana odak noktası, bilişsel zekanın önemi üzerine olmuştur (Problem çözme kabiliyetleri gibi). Günümüzde ise araştırmacı ve uygulamacılar başarının elde edilmesinde bilişsel zekanın yanı sıra duygusal zekanın öneminin farkına varmaktadır. Bununla birlikte araştırmacılar tarafından duygusal zeka performansın güçlü bir açıklayıcısı olarak görülüp duygusal zeka konseptine katkıda bulunmaktadır (Carmeli, 2003, s. 791). Cherniss (2000, s. 5) başka bir açıdan duygusal zeka konseptini daha somut olarak şu şekilde ortaya koymaktadır: “Eğer bir bilim insanı iseniz, büyük olasılıkla 120 IQ'ya ihtiyaç duyarak doktoranızı kolaylıkla tamamlayabilirsiniz. Fakat daha sonra, zorluklarla mücadeleyi sürdürmek ve meslektaşlarınız, diğer iş çevreniz ile iyi bir şekilde geçinebilmek, ekstradan 10 ya da 15 IQ puanına sahip olmaktan daha önemli hale gelmektedir”.

Organizasyonlar kişilerarası etkileşimi içeren ortamlardır. Bu etkileşimlerin pek çoğu müşteri hizmeti, iş ile ilgili talimatların alınması ve yöneticilere rapor edilmesi, çalışma arkadaşlarıyla olan işbirliği ve koordinasyon gibi iş görevlerine ilişkin performanslar ile ilişkili olmaktadır. Yüksek duygusal zekaya sahip bireyler, geçmiş odaklı ve tepki odaklı olarak duygusal düzenlemelerini etkili şekilde yapmakta ve diğer insanlarla olan etkileşimlerine daha efektif bir biçimde hakim olmaktadır. İşgörenlerin sürekli olarak pozitif duygusal durumlar içerisinde olması iş çevrelerine ve organizasyona karşı pozitif bir eğilim sergilemelerine olanak sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak, iş ve pozitif duygular üzerine oluşan pozitif deneyim ile çalışanların organizasyona olan bağlılıkları daha fazla ve işlerinden ayrılma niyetleri daha az olmaktadır (Wong ve Law, 2002, s. 247-248).

Yüksek duygusal zekaya sahip olan bireylerin hem iş yerinde hem de kişisel yaşamlarında daha fazla başarı elde etmesi ve örgüt performansına önemli ölçüde katkı vermesi beklenmektedir (Carmeli ve Josman, 2006, s. 403). Duygusal zeka seviyeleri yüksek olanlar daha iyi bir zihinsel sağlığa sahip olmakta, iş çevresinde daha işbirlikçi davranışlar sergilemektedirler. Yüksek duygusal zeka seviyesi, daha fazla sosyal desteğin algılanmasına ve bu destek ile bireylerin daha memnun olmalarına imkan sağlamaktadır. İşyerinde daha fazla duygusal zekaya sahip çalışanlar diğerlerine göre daha iyi bir iş performansı göstermekle birlikte bu kişiler

yapıcı bir çatışma yönetimi bilinciyle üstün bir liderlik özelliği sergilemektedirler. Aynı zamanda söz konusu bireyler çalışma ortamlarında kendilerini daha güçlü hissetmekle beraber iş çevrelerini daha destekleyici bir yapı olarak algılamaktadırlar (Schutte ve Loi, 2014, s. 134).

Duygusal zeka hayatın çeşitli alanlarında başarılı şekilde uyumu sağlayan önemli bir psikolojik meta-kapasite olarak kabul edilmektedir (Coetzee ve Harry, 2014, s. 90). Çalışma ortamında duygusal zeka kariyer başarısının önemli bir belirleyicisi olarak düşünülmektedir (Rode, vd., 2017, s. 77). Duygusal zeka işyerinde daha uyumlu ve üretkenliğe itecek davranışların sergilenmesine imkan sağlar (Sony ve Mekoth, 2016, s. 22). Duygusal zekası yüksek olan çalışanlar çalışma yerlerinde daha az stres altında kalarak daha iyi bir ruh sağlığına sahip olmaktadır (Foster vd., 2017, s. 66). Bu çalışanlar kriz durumlarında işe odaklanıp sakin kalarak kendiliğinden fedakar davranışlar sergileme yolunu seçerler. Bunun sonucunda söz konusu bireyler genel olarak hayata karşı optimistik bir yaklaşım ile bakarlar. Duygusal zekası yüksek olan kişiler iş çevrelerinde fikirlerini, niyetlerini ve amaçlarını daha iyi iletebilmektedirler. Bu kişiler çalışma ortamında daha anlayışlı olarak takım çalışmasına uygun hareket edip pozitif bir iş çevresinin yaratılmasına katkı sağlamakta ve problemlerin çözümünde proaktif davranışlar geliştirmektedirler (Arfara ve Samanta, 2016, s. 169).

Duygusal zeka seviyeleri diğer çalışanlardan daha fazla olan kişiler işyerindeki zorluklarla mücadele etmek için duygularını kullanıp kendilerinin ve diğerlerinin pozitif bir ruh hali içerisinde olmasını sağlayarak çevresindekileri bir amaç doğrultusunda motive etmektedir. Diğer taraftan, düşük duygusal zeka seviyeleri ise işten ayrılma gibi birtakım negatif tutumlara neden olmakla beraber bu zeka seviyelerine sahip çalışanlardan çalışma ortamında pozitif davranışlar sergilemesini beklemek zor olmaktadır (Keskin vd., 2016, s. 284-285). Yüksek duygusal zekaya sahip çalışanlar örgütsel görevlerle ilgili istenmeyen davranışların önemli ölçüde azaltılmasını sağlamaktadırlar. Bu kişiler iş arkadaşlarıyla daha insani ilişkiler kurarak onların hislerini daha iyi algılamakta, problemler ortaya çıktığında gönüllü bir şekilde rollerinin dışında davranışlarda bulunarak bunlarla ilgili çözümler geliştirmekte, bir diğer ifadeyle kendilerini buldukları organizasyona adamaktadırlar (Jung ve Yoon, 2012, s. 371).

2.1.2.4. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zeka kişinin duygusal bilgilerle ilgilenme derecesi olarak ifade edilmektedir. Bazıları duygusal zeka yapısını özellik temelli, bazıları ise yetenek temelli olarak kavramsallaştırmaktadırlar. Özellik temelli ya da karma duygusal zeka konsepti olarak ifade edilen yapı, daha çok kişilik ile ilişkili birtakım duygusal özellikler kümesinden oluşmaktadır. Bu yapıda duygusal zeka ölçümü bireylerin kendilerini değerlendirmesi sonucu soru formlarından elde edilen bilgiler neticesinde gerçekleştirilmektedir. Yetenek temelli duygusal zeka konsepti ise duygusal bilginin işlenmesi ile alakalı birtakım beceriler setinden oluşmaktadır. Bu konseptte ise duygusal zeka ölçümü bireylere yönelik yapılan maksimum performans testleri sonucu gerçekleştirilmektedir (Lopez ve Extremera, 2017, s. 122; Pekaar vd., 2018, s. 223).

Mayer ve Salovey (1997) tarafından geliştirilen duygusal zeka ölçeği ve bu modelin Mayer, Salovey ve Caruso (2002) tarafından daha da geliştirilmesiyle ortaya çıkan MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi), Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen WLEIS (Duygusal Zeka Ölçeği) yetenek temelli duygusal zeka modelleri ile ilgili olan duygusal zeka ölçüm araçlarıdır. Bar-On (1997) tarafından geliştirilen EQ-i (Duygusal Zeka Ölçeği), Salovey, Mayer, Goldman, Turvery ve Palfai (1995) tarafından geliştirilen TMMS (Kişilik Meta-Ruh Hali Ölçeği), Schutte vd. (1998) tarafından geliştirilen Duygusal Zeka Ölçeği, Petrides ve Furnham (2003) tarafından geliştirilen TEIQue (Duygusal Zeka Özelliği Testi) özellik temelli ya da karma model duygusal zeka modellerine yönelik duygusal zeka ölçüm araçlarını oluşturmaktadır (Kim ve Agrusa, 2011, s. 589; Nguyen, Nham ve Takahashi, 2019, s. 3).

WLEIS ölçeği Mayer ve Salovey (1997'den aktaran Law vd., 2008, s. 53) tarafından açıklanan duygusal zeka tanımını temel almış; Davies, Stankov ve Roberts (1998) tarafından geliştirilen 4 boyutlu duygusal zeka ölçeğinin benimsenmesiyle oluşturulmuştur. WLEIS ölçeği için benimsenen Davies, Stankov ve Roberts (1998'den aktaran Wong ve Law, 2002, s. 246) tarafından geliştirilen duygusal zeka boyutları şunlardır:

Kendi duygularını değerlendirme: Bireyin kendi derin duygularını anlayabilme ve bu duyguları doğal bir şekilde ifade edebilmesi yeteneğidir. Kendi

duygularını değerlendirme yeteneği yüksek olan bireyler çoğu insandan daha önce duygularını algıyabilmekte ve görebilmektedir.

Başkalarının duygularını değerlendirme: Bireyin çevresindeki insanların duygularını algılama ve anlama yeteneğidir. Bu yeteneği yüksek olan bireyler diğerlerinin duygularını hissetmede onların zihinlerini okurcasına daha hassastırlar.

Duyguların kullanımı: Bireylerin yapıcı faaliyetler ve kişisel performans gösterme konusunda duygularından yararlanabilme yeteneğidir.

Duyguların düzenlenmesi: Bireyin duygularını düzenleyebilme ve psikolojik bir sıkıntıdan daha hızlı bir şekilde kurtulabilmesi yeteneğidir.

Cooper ve Sawaf (1997) ve Goleman (1995) tarafından geliştirilen duygusal zeka ölçekleri de kişilik temelli ya da karma duygusal zeka yapılarına örnek modellerdir. Bu modeller içerisinden duygusal zeka araştırmalarında daha yaygın olarak kullanılanlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.1.2.4.1. John Mayer ve Peter Salovey Modeli

Salovey ve Mayer (1990, s. 190) toplamda 10 özellikli 3 kategoriden oluşan bir duygusal zeka konsepti geliştirmişlerdir. Bu kategoriler duyguların ifade edilmesi ve değerlendirilmesi (kişinin kendi duygularının sözel olarak ifadesi, kişinin kendi duygularının sözel olmayan şekilde ifadesi, diğerlerinin sözel olmayan duygularının algılanması ve empati), duyguların düzenlenmesi (bireyin kendi duygularının düzenlenmesi ve diğerlerinin duygularının düzenlenmesi), duyguların kullanımı (esnek planlama, yaratıcı düşünce, yönlendirilmiş ilgi, motivasyon) şeklindedir. Mayer ve Salovey (1997, s. 10) daha sonra geliştirdikleri 4 boyutlu duygusal zeka modelinde (Çoklu-Faktör Duygusal Zeka Ölçeği) daha çok bilişsel karakteristiklere odaklanmışlardır. Söz konusu modelin boyutları, duyguların doğru şekilde algılanması, değerlendirilmesi ve ifade edilmesi, düşüncenin duygular kullanılarak kolaylaştırılması, duyguların ve duygusal bilginin anlaşılması ve yönetilmesi, duygusal ve zihinsel gelişimin desteklenmesi için duyguların düzenlenmesi şeklindedir. Mayer, Salovey ve Caruso (2002) son geliştirilen modeli daha da geliştirerek MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) isimli duygusal zeka ölçeğini oluşturmuşlardır. MSCEIT, duygusal zekayı daha çok performans bazlı bir ölçüm aracı olarak ifade etmektedir. MSCEIT; bireyin

kendisinin ve diğerlerinin duygularını anlama yeteneği, düşüncelerin ve davranışların duygular kullanılarak iletişimi kolaylaştırması yeteneği, kendisinin ve başkalarının duygularını anlama kabiliyeti, duyguların etkin bir şekilde yönetilme becerisi olarak dört boyuttan oluşmaktadır (Hogeveen, Salvi ve Grafman, 2016, s. 695-696).

2.1.2.4.2. Daniel Goleman Modeli

Goleman (1995, 1998) tarafından oluşturulan karma duygusal zeka modeli, ilişkilerin algılanıp yönetilmesinde kullanılan kişilik özellikleri ile bilişsel yeteneklerin karışımı bir modeldir (Lewis, Neville ve Ashkanasy, 2017, s. 36). Bu duygusal zeka modeli özbilinç, duyguları yönetebilme, motivasyon, empati ve sosyal beceriler şeklinde 5 boyuttan oluşmaktadır (Asrar-ul-Haq, Anwar ve Hassan, 2017, s. 90). Daha sonra Boyatzis, Goleman ve Rhee (2000, s. 356) tarafından yapılan ortak çalışmayla başka bir duygusal zeka ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçek, 4 boyut ve toplamda bu boyutların 19 alt boyutundan oluşmaktadır. Bunlar; özbilinç (duygusal özbilinç, isabetli özdeğerlendirme, özgüven) kişinin kendi duygularının, içsel durumlarının, sezgilerinin ve onların etkilerinin farkında olmasını; özyönetim (özdenetim, uyumluluk, başarı oryantasyonluluk, insiyatif, dürüstlük) bireyin endişe ve öfke gibi üzücü durumları düzenleme ve duygusal dürtüleri kontrol etme yeteneğini; sosyal bilinç (empati, örgütsel bilinç, hizmet odaklılık) var olan duruma göre nasıl tepkilerin verildiğini; ilişki yönetimi (liderlik, iletişim, etkileme, değişim katalizörlüğü, çatışma yönetimi, ilişkilerin inşası, takım çalışması ve işbirliği, başkalarını geliştirme) ise işyerinde sosyal etkileşimlerin yaratılmasındaki ana sosyal elementleri içermektedir (Bangun ve Iswari, 2015, s. 342; Masrek vd., 2015, s. 240; Boyatzis vd., 2000, s. 356).

2.1.2.4.3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf (1997'den aktaran Mok, Tsarenko ve Gabbott, 2008, s. 21) duygusal zekanın yönetsel performansı yönlendiren bir dizi yeterlik ve becerilerden oluştuğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda Cooper ve Sawaf (1997'den aktaran Boda, 2016, s. 14) tarafından duygusal zeka, bireyin duygularının anlaşılması, bu duyguların enerji ve bilgi kaynağı olarak güçlü bir şekilde uygulanmasına yardımcı olma yeteneği olarak görülmektedir. Cooper ve Sawaf

(1997'den aktaran Schutte vd., 1998, s. 168) duygusal zekanın ölçülmesi için geliştirdikleri “Dört Köşe Taşı” modelinde bahsi geçen köşetaşlarını; duyguları öğrenme (bireyin kendi duygularının bilgisini, bunların anlaşılmasını ve işlevini içerir), duygusal zindelik (güvenirlilik, duygusal dayanıklılık ve esnekliği içerir), duygusal derinlik (duygusal gelişimi ve yoğunluğu içerir) ve duygusal simya (yaratıcı çözüm yollarının keşfedilmesinde duyguların kullanılmasını içerir) olarak belirtmektedirler.

2.1.2.4.4. Reuven Bar-On'un Modeli

Bar-On (1997) duygusal zekanın davranışların mantıklı olmasına etki eden duygusal ve sosyal yeterlik ve becerilerin ilişkisinden oluştuğunu belirtmektedir (Mok vd., 2008: 21). Bar-On (1997) tarafından geliştirilen duygusal zeka envanteri (EQ-i) modelinde duygusal zeka; duygusal, kişisel ve sosyal beceriler olarak anlaşılan bilişsel olmayan zeka faktörleri olarak görülüp bu beceriler bireylerin çevre talepleri ve baskıları karşısında etkin bir şekilde baş edebilmesinde etkili olmaktadır (Mishar ve Bangun, 2014, s. 396). Bar-On EQ-i modeli, var olan başarı ve performanstan çok başarı ve performansın potansiyelinin ortaya çıkarılmasıyla ilgilidir. Ayrıca bu modelde çıktı odaklılıktan çok süreç odaklılığa önem verilmektedir. Bar-On EQ-i modeli, bireyin kendisinin farkında olma, kendini anlama ve ifade etme becerisi, başkalarının farkında olma, onları anlama ve onlarla ilişki kurma becerisi, yoğun duyguları ile baş edebilme becerisi, kişisel problemlerin çözümü ve değişime uyum sağlama becerisi gibi bir dizi duygusal ve sosyal becerilerden oluşmaktadır. Söz konusu model; kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere toplamda 5 boyut ve bu boyutlara ait 15 alt boyuttan meydana gelmektedir (Mishar ve Bangun, 2014, s. 398).

2.1.2.4.4.1. Kişisel Beceriler

Bireyin kendi düşünce ve duygularını ifade edebilmesi ve farkında olmasıdır. Alt boyutları ise; özsaygı (kişinin kendisini doğru şekilde algılayıp anlaması ve bunu kabul etmesi), duygusal farkındalık (kişinin duygularının farkında olmasını ve anlamasını), kendine güven (kişinin hislerini etkili ve yapıcı bir şekilde ifade etmesi), bağımsızlık (duygusal olarak diğer insanlardan bağımsız olma ve özsaygılı olma

becerisi), kendini gerçekleştirme (kişisel amaçların başarıya ulaştırılması için çabalama ve bireysel potansiyeli ortaya çıkarma becerisi) olarak 5 alt boyutu bulunmaktadır (Boda, 2016, s. 15; Bar-On, 2006, s. 23).

2.1.2.4.4.2. Kişilerarası Beceriler

Sosyal farkındalık ve kişilerarası ilişkileri ifade eder. Alt boyutları; empati (diğerlerinin nasıl hissettiğinin farkında olunması ve anlaşılması), sosyal sorumluluk (bireyin kendisini sosyal bir grubun parçası olarak özdeşleştirmesi ve bu grupta işbirlikçi davranışlar sergilemesi), kişilerarası ilişkiler (diğerleriyle karşılıklı memnun edici ve iyi ilişkilerin kurulması) olarak 3 alt boyutu vardır. Kişilerarası becerileri yüksek olan kişiler sorumluluk duyguları yüksek olan kişiler olup bir takım içerisinde iyi bir şekilde çalışarak diğer insanların güvenlerini kazanmaktadırlar (Boda, 2016, s. 15; Bar-On, 2006, s. 23).

2.1.2.4.4.3. Uyumluluk

Kişinin değişime karşı esnek olup değişen koşullara ayak uydurması ve olacaklarla ilgili yorumda bulunup proaktif davranması ile ilgilidir. Alt boyutları; gerçeklik testi (bireyin kendi duygu ve düşüncelerini dış dünyanın gerçeklerine göre objektif olarak değerlendirme becerisi), esneklik (bireyin kendi duygu ve düşüncelerini oluşacak yeni durumlara uygun olarak ayarlama ve uyarlama becerisi), problem çözme (kişisel ve kişilerarası problemleri etkili şekilde çözme becerisi) olarak 3 alt boyutu bulunmaktadır (Boda, 2016, s. 15; Bar-On, 2006, s. 23).

2.1.2.4.4.4. Stres Yönetimi

Duyguları kontrol etme ve düzenleme yetisi olarak ifade edilmektedir. Alt boyutları; strese tolerans (etkili ve yapıcı bir şekilde duyguların yönetilmesi) ve dürtü kontrolü (etkili ve yapıcı bir şekilde duyguların kontrol edilmesi) olarak 2'ye ayrılmaktadır. Stres yönetimi becerisi yüksek olan bireyler baskı altında dahi hislerini kontrol ederek sakin bir şekilde çalışmaktadırlar. Bu kişiler acil durumlarda ve kriz zamanlarında proaktif düşünerek organizasyon için sonradan oluşacak olası zararları ortadan kaldırmaktadırlar (Boda, 2016, s. 15; Bar-On, 2006, s. 23).

2.1.2.4.4.5. Genel Ruh Hali

Kendi kendini motive etme (iç motivasyon) becerisidir. Alt boyutları; iyimserlik (pozitif olma ve hayata olumlu yönden bakabilme yetisi) ve mutluluk (bireyin genel olarak kendisinden, diğerlerinden ve yaşamdan hoşnut olma yetisi) olarak 2'ye ayrılmaktadır. Genel ruh hali yetisi yüksek kişiler, kendi hayatlarından ve elde ettikleri başarılarından diğerlerine göre daha tatmin olmaktadır. Bu kişiler, sahip oldukları iyimserlik yetisi ile olayların pozitif bakış açılarıyla değerlendirilmesine yardımcı olup buldukları şirkete önemli bir değer katmaktadır (Boda, 2016, s. 15; Bar-On, 2006, s. 23).

2.1.2.5. Duygusal Zeka İle İlgili Araştırmalar

Megias vd. (2017, s. 84) tarafından yapılan 2401 katılımcının dahil olduğu çalışmada psikopatik kişilik özellikleri ile duygusal zeka arasındaki ilişki irdelenmiştir. Araştırma sonuçları yüksek psikopatik kişilik özellikleri ile düşük duygusal zeka seviyelerinin birbirleri ile ilişkili olduğunu, iki kavram arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıktığını göstermiştir.

Maher, Winston ve Rani (2017, s. 163) tarafından yapılan araştırmada duygusal zeka, özdeşleşme ve samimilik arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. 486 Hintli ergen bireyin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada duygusal zeka, özdeşleşme ve samimilik arasında pozitif ilişkilere ulaşılmıştır. Bu sonuçlar diğer kişisel ve çevresel değişkenlere bakılmaksızın duygusal zekanın ergen bireylerin sağlıklı bir şekilde gelişiminde önemli bir rol oynadığını ortaya çıkarmıştır.

Ruvalcaba-Romero vd. (2017, s. 1) tarafından yapılan çalışmada duygusal zeka ve yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkide pozitif duygular, özsaygı, kişilerarası ilişkiler ve sosyal destek değişkenlerinin aracılık etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yaşları 18 ile 21 arasında değişen 417 Meksikalı gencin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada sonuçlar; özsaygı, pozitif duygular ve kişilerarası ilişkilerin duygusal yetenekler ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkide anlamlı aracılık rollerinin olduğunu göstermiştir.

Abdollahi vd. (2016, s. 223-226) tarafından yapılan çalışmada algılanan stres, duygusal zeka ve intihar düşüncesi arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve algılanan

stres ile intihar düşüncesi arasındaki ilişkide duygusal zekanın aracılık rolünün test edilmesi amaçlanmıştır. İran'da beş hastaneden 202 depresif ergen bireyden elde edilen verilerle gerçekleştirilen araştırmada algılanan stres ile intihar düşüncesi arasında pozitif, duygusal zeka ile intihar düşüncesi ve algılanan stres arasında ise negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal zekanın algılanan stres ile intihar düşüncesi arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Carmeli ve Josman (2006, s. 403) tarafından yapılan çalışmada duygusal zeka ile görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan özgecilik (yardımseverlik) ve uyum arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Araştırma sonuçları çalışanların duygusal zekaları ile iş çıktıları (görev performansı, özgecilik ve uyum) arasında pozitif ilişkiler olduğunu göstermiştir.

Kim ve Agrusa (2011, s. 588) tarafından özellikle otel ve restoran çevresini içeren hizmet endüstrisi çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada duygusal zeka ile başa çıkma stratejileri (çözüme dönük, duygusal başa çıkma ve kaçınmacı başa çıkma) arasındaki ilişkilerin irdelenmesi amaçlanmıştır. Hiyerarşik regresyon sonuçları duygusal zekanın çözüme dönük başa çıkma stratejisi üzerinde diğer stratejilerden daha fazla belirleyici bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Duygusal zekanın duygusal başa çıkma stratejisi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmüş olup kaçınmacı başa çıkma stratejisi ile duygusal zeka arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Prentice ve King (2013, s. 287) tarafından oyunculara hizmet veren kumarhane hizmetlilerinin katılımıyla gerçekleştirmiş olduğu araştırmada duygusal zeka ile hizmet performansı arasındaki ilişkide uyumluluğun aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre duygusal zeka ile hizmet performansı arasındaki ilişkide uyumluluğun anlamlı aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Sony ve Mekoth (2016, s. 20) tarafından yapılan çalışmada duygusal zeka, ön büro çalışanlarının uyumluluğu ve iş çıktıları (iş tatmini ve iş performansı) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Hindistan'da enerji sektöründe 517 ön büro çalışanının katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada duygusal zeka ile ön büro çalışanlarının

uyumluluğu arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca önbüro çalışanlarının uyumluluğu üzerinde duygusal zekanın tüm boyutlarının pozitif bir etkisinin olduğu görölmüştür. Bununla birlikte iş ıktıları üzerinde önbüro çalışanlarının uyumluluğunun pozitif etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Carmeli (2003, s. 788, 798) tarafından kamu sektöründe üst düzey çalışanlarla yapılan çalışmada duygusal zeka ile pozitif iş tutumları, davranışları ve ıktıları arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. İsrail’de finans direktörü olarak çalışan 262 üst düzey çalışandan elde edilen verilerle gerçekleştirilen araştırma neticesinde duygusal zekanın pozitif iş tutumlarını, fedakar davranışları ve iş çıktılarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Schutte ve Loi (2014, s. 134) tarafından A.B.D ve Avustralya’daki 319 çalışanın katılımıyla yapılan araştırmada duygusal zeka ile işyeri ıktıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçları, yüksek duygusal zekanın daha iyi bir zihin sağlığı, daha fazla işe bağlılık ve işyerinde daha fazla güç algısı ile memnuniyet arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucunu göstermiştir.

Jung ve Yoon (2012, s. 369) tarafından Kore’de 5 yıldızlı bir otelde 319 yiyecek ve içecek çalışanının katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada duygusal zeka, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki karşılıklı ilişkiler araştırılmıştır. Çalışma sonucunda duygusal zeka bileşenlerinden olan başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı ve kendi duygularını değerlendirme boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışını anlamlı olarak etkilediği görölmüştür. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kendi duygularını değerlendirme ve duyguların kullanımı boyutlarının anlamlı etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

2.1.3. Duygusal Emek

Bu bölümde duygusal emek kavramı, boyutları, yaklaşımları ile duygusal emek ile yapılmış olan araştırmalar üzerinde durulmuştur.

2.1.3.1. Duygusal Emek Kavramı

Günümüzde müşterilere hizmet açısından konaklama endüstrisinin önemi geçmiş yıllara göre giderek artmaktadır. Bu durumu McKinsey şirketi tarafından yapılan araştırmada hizmet personelinin pozitif etkileşim alan müşterilerin %85'ten fazlası daha fazla ürün satın alma eğilimi, pozitif etkileşim alınmadığı zaman ise %70'ten daha fazla müşterinin daha az ürün satın alma eğilimi göstermesi destekler niteliktedir (Lee, Ok ve Hwang, 2016, s. 139).

Alicia Grandey psikolog ve duygusal emek alanında öncü bir araştırmacı olmadan önce Starbucks'ta barista olarak çalışırken "gün sonunda eve gelirdim ve yüzüm acırdı" diyerek pozitif duyguları ve tebessümü karşı tarafa yansıtmının yorucu bir durum olduğunu ifade etmiştir (Choi, Mohammad ve Kim, 2019, s. 199). Duygular, iş çevresi ve konaklama araştırmalarında daha dikkat çekici bir unsur haline gelmektedir. Daha önceleri duygular görmezden gelinerek işyerleri rasyonel bir çevre olarak düşünülmüştür. Bugünlerde ise araştırmacılar duygusal çevrenin hizmet endüstrisinde ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerinin önemini vurgulamaktadırlar. Hizmet sektöründe çalışanların "güleryüzle" profesyonel bir hizmeti her müşteriye daima sağlamaları gerekmektedir. Bununla birlikte örgütler, kişilerarası çatışmalar ve adil olmayan birtakım işler gibi durumlarda sorunları çözmek adına profesyonel hizmet sunarken daha fazla duygu düzenlemesine ihtiyaç duymaktadır (Shapoval, 2019, s. 56).

Hizmet işletmeleri müşterileriyle uzun vadeli ilişkiler kurmanın önemini vurgulamaktadırlar. Hizmet çalışanlarının uygun duygu durumlarını yansıtmaları müşterilerden pozitif tutumlar elde edilmesini sağlayarak müşteri memnuniyetinin artırılmasına olanak tanımaktadır. Bu sebeple hizmet personelinin duygusal dışavurumlarının pozitif olması beklenmektedir (Seeger-Guttmann ve Medler-Liraz, 2018, s. 101).

Duygusal emek, hizmet standartları ya da davranış kurallarına uygun olmak için çalışanların pozitif bir ifade (neşeli olma, güleryüz gibi) sergilemesi ve negatif duygularını gizlemesi olarak bilinmektedir (Choi, Mohammad ve Kim, 2019, s. 199). Duygusal emek kavramı ilk olarak sosyolojist Arlie Hochschild tarafından ortaya çıkarılmıştır (Delgado vd., 2017, s. 72). Duygusal emek, bir maaş karşılığı insanların farkedeceği şekilde yüz ve beden görüntülerinin yansıtılması için duyguların

yönetilmesi anlamına gelmektedir (Hochschild, 1983, s. 7). Hizmet endüstrisinde duygusal emek, örgütsel davranış kurallarına uygun olarak müşterilerle iletişime geçmek için hislerin ve ifadelerin ayarlanması olarak da ifade edilebilmektedir. Duygusal emek örgütsel davranış kurallarına uygun duyguların sergilenmesi için bazen hislerin abartılmasını, gizlenmesini ya da olduğundan farklıymış gibi yansıtılmasını içerebilmektedir. Örneğin bir ön büro elemanının negatif duygular hissetse bile müşterilerle ilişki esnasında mutlaka gülümsemesi gerekmektedir (Luo vd., 2019, s. 32).

Duygusal emek, özellikle çalışanların ruh sağlığı üzerinde potansiyel bir negatif etkiye neden olabilecek stres faktörü olarak düşünülebilmektedir. Bu bakımdan duygusal emek örgütsel talep ve iş rollerine uygun şekilde çalışanların duygularını kontrol etmek zorunda olduğu bir süreç olarak da ifade edilebilir (Park vd., 2018, s. 53).

Çalışanlar sahip oldukları duygusal emekleri ile bir ilişki, ruh hali ya da duygu durumu ortaya koymaktadırlar (Huet, Dany ve Apostolidis, 2018, s. 360). Duygusal emek, özellikle konaklama ve turizm çalışanları açısından çalıştıkları kurum ile müşterileri arasında bağlantı kurmaktadır. Dolayısıyla turizm ve konaklama odaklı hizmet, hizmet kalitesi beklentilerinin karşılanması açısından hizmet sağlayıcı ile hizmet alıcısı arasında duygu yönetimini gerektirmektedir (Dijk ve Kirk, 2007, s. 158).

2.1.3.2. Duygusal Emek Boyutları

Hizmet endüstrisi genelinde konaklama endüstrisi özelinde müşterilere samimi ve nazik davranmak çalışanların sunmuş oldukları hizmet açısından artı bir değer oluşturmaktadır. Pek çok yönetici sıcakkanlı ve neşeli personele sahip olmanın müşteri memnuniyetiyle güçlü bir bağlantısının olduğuna, müşteri bağlılığı ve sadakatini arttırdığına inanmaktadır. Bazı işletmeler çalışanlarının duygusal ifadelerini yansıtılmalarını ve davranış düzenlemelerini sağlamak adına açık bir şekilde davranış kurallarını ortaya koymaktadırlar. “Her hizmet için neşeli bir tutum sergile” ya da “her misafir ile girdiğin etkileşimde coşkulu ve enerjik bir tavır ortaya koy” işletmelerin çalışanları için oluşturdukları talimatlardan bazılarıdır (Chu ve Murrmann, 2006, s. 1181).

İşgörenlerin söz konusu duygusal ifadelerini yansıtmalarında üç farklı strateji bulunmaktadır. Yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış bu stratejileri oluşturmaktadır.

2.1.3.2.1. Yüzeysel Davranış

Bir örgütsel emek tipi olarak yüzeysel davranış, kişinin gerçek duygularını karşılamayan duyguların dışa yansımış görüntüsünü ifade etmektedir. Yüzeysel davranış çalışanların jest, ses ya da tonlamaları gibi dış görüntüleri üzerinde bir değişiklik ile gerçekten hissedilmeyen duyguların ihtiyaç duyulan duygulara göre taklit edilmesini içermektedir (Chu, Baker ve Murrmann, 2012, s. 907). Yorgun bir garsonun gözde bir müşterisini gördüğü anda yüzüne sahte bir gülüş kondurması bir yüzeysel davranış örneğidir (Burch, Humphrey ve Batchelor, 2013, s. 119).

Yüzeysel davranış iş hayatının kalitesinin, sağlığın ve iş memnuniyetinin düşmesine; tükenmişliğin de artmasına neden olarak olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır (Beal, vd. 2006; Bono ve Vey, 2005; Brotheridge ve Lee, 2002; Cheung ve Tang, 2009; Grandey, 2003; Naring, Briet ve Brouwers, 2006'dan aktaran Carlson vd., 2012, s. 849-850). Ayrıca yüzeysel davranış ile personel devir oranı arasında pozitif, iki değişken kelime anlamı ile düşünüldüğünde dolaylı olarak negatif bir ilişki ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuç çalışanların müşteriler ile olan etkileşimde ne kadar fazla yüzeysel davranış sergilerlerse o kadar fazla işten ayrılmalarının gerçekleşeceğini ya da işlerine son verileceğini ifade etmekte olup söz konusu durumun da işletmeye ve işgörene bir maliyet oluşturacağı açıktır (Goodwin, Groth ve Frenkel, 2011, s. 544).

2.1.3.2.2. Derin Davranış

Derin davranış gösterilmesi gereken duyguların yansıtılması ve samimi olarak hissedilmesi için çalışanların göstermiş olduğu çabayı ifade eder. Yüzeysel davranışın aksine derin davranış, bir örgütün ihtiyaç duyduğu duyguların yansıtılması adına çalışanların içsel düşünce ve hislerini kontrol etmesi ve düzenlemesi yoluyla sarfettikleri emek olarak ortaya çıkmaktadır. Yüzeysel davranışta “yapıyormuş gibi yapma” durumu varken, derin davranış ise “kendini bir başkasının yerine koyma” durumunu gerektirmektedir. Derin davranışta çalışanlar

müşterileri anlayabilmekte, farklı durumlar için empati yapabilmekte, müşterilerin hislerini kendi hisleri gibi algılayabilmektedirler (Lee ve Ok, 2014, s. 177; Lam ve Chen, 2012, s. 4).

Derin davranış, bireylerin gerçek duygularını ayarlaması ya da var olan durum hakkındaki değerlendirmelerini değiştirmesi şeklinde oluşmaktadır (Yanchus vd., 2010, s. 106). Derin davranış sırasında belli bir duyguyu yansıtmak için hatıraların, düşüncelerin ve görüntülerin canlandırılması adına bir çaba söz konusudur (Yang ve Chang, 2008, s. 881). Ayrıca derin davranışta gerekli duygusal ifadelerin gösterilmesi için dikkati farklı yöne çevirme gibi bilişsel teknikler kullanılmaktadır. Öğretmenlerin dikkati dağılan öğrencileri gördüklerinde ders ile alakalı olmayan konular anlatarak öğrencilerin dikkatlerini tekrardan toplamaya çalışması bu duruma örnek olarak verilebilir (Yin, Huang ve Lee, 2017, s. 129).

Derin davranış, örgütsel davranış kurallarına uygun olan duyguların sergilenmesi için kişinin var olan duygularını değiştirmektedir (Luo vd., 2019, s. 32). Örneğin bir kabin ekibi gülme hissi içinde olmadığı zaman gülmeme isteğinin bastırılmasında derin davranış süreci başlamaktadır. Kabin ekibi örgütsel beklentilerin karşılanması adına duygularını değiştirmeye çalışması neticesinde ekibin gülme davranışı yolculara gerçekçi görünmektedir (Okabe, 2017, s. 151).

Yüzeysel davranışta taklit etme veya sahte duygular söz konusu iken derin davranışta beklenen duyguların gerçekten tecrübe edilmesi söz konusudur (Lam ve Chen, 2012, s. 4). Yüzeysel davranış negatif duygusal çıktılara yol açarken derin davranış kişisel başarıma hissi, daha az tükenmişlik ve daha iyi hizmet performansını sağlamaktadır (Brotheridge and Lee, 2003; Grandey, 2003; Grandey, 2003; Totterdell ve Holman, 2003'den aktaran Lee vd., 2012, s. 1080). Derin davranış çalışanların refahının, kendi rolleriyle özdeşleşmelerinin ve iş-aile zenginleşmesinin artmasına da olanak vermektedir (Johnson ve Specter, 2007; Brotheridge ve Lee, 2003; Yanchus vd., 2010'dan aktaran Mishra vd., 2012, s. 205). Bunun yanında yüksek hizmet oryantasyonluluğuna sahip olan kişilerin yüzeysel davranıştan daha çok derin davranış sergilemeleri daha olası olabilmektedir (Lee, Ok ve Hwang, 2016, s. 142).

2.1.3.2.3. Samimi Davranış

Hissedilen duyguların yansıtılan duygular ve davranış kuralları ile uyumlu olması durumudur. Bir barmenin canı sıkkın bir müşterisini ferahlatmaya çalışırken samimi bir ilgi göstermesi gibi (Chu ve Murrmann, 2006, s. 1182). Yüzeysel ve derin davranışta hislerin bilinçli ve stratejik olarak manipule edilmesine ilişkin bir çaba söz konusu iken, samimi davranışta ise hisler spontane bir şekilde herhangi bir çaba olmadan gelişmektedir. Doğal olarak hissedilen duygular ile örgütsel davranış kuralları örtüştüğünde işgörenin yüzeysel veya derin davranış sergilemesine gerek kalmayacaktır (Anderson, 2014, s. 22).

2.1.3.3. Duygusal Emek Yaklaşımları

Bu kısımda öne çıkan birtakım duygusal emek yaklaşımı detaylandırılarak açıklanmıştır.

2.1.3.3.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı

Hochschild (1983'ten aktaran Mauno vd., 2017, s. 88)'e göre duygusal emek, kişilerarası yüz yüze ya da uzaktan etkileşimde uygun duyguların yansıtılması gerekliliği olarak ifade edilir. Hochschild (1983'ten aktaran Gardner, Fischer ve Hunt, 2009, s. 467)'e göre duygusal emek gerektiren işler üç ortak duruma sahip olmalıdır. Bu işlerde; kişiler ile yüz yüze ya da uzaktan bir etkileşimin olması, çalışan tarafından müşteri üzerinde duygusal bir durumun yaratılması ve işverence çalışanların duygusal yaşamlarını kontrol altına almak amacıyla yapılan eğitim ve denetimlere imkan tanıma durumu olması gerekmektedir. Hochschild (1983'ten aktaran Lee ve Ok, 2012, s. 1102) uçuş görevlileri üzerinde yapmış olduğu çalışma ile duygusal emeği yüzeysel ve derin davranış olarak iki stratejiye ayırmıştır. Hochschild (1983)'in yüzeysel davranış konseptinde içsel hisler (gerçekten hissedilen) değil sadece duygusal görüntü değiştirilmekte, derin davranış stratejisinde de gösterilen duyguların gerçekten hissedilmesi için bir çaba söz konusudur. Hochschild (1983'ten aktaran Msiska, Smith ve Fawcett, 2014, s. 44) yüzeysel davranışta birinin dış görünüşünün bilinçli olarak değiştirildiğini ve bu şekilde içsel duygular ile dış görünüşün örtüşebildiğini ancak derin davranışta ise içsel duyguların değiştirildiğini dolayısıyla bu duyguların gerçek duygular olduğunu belirtmiştir.

2.1.3.3.2. Ashforth ve Humprey (1993) Yaklaşımı

Ashforth ve Humprey (1993, s. 90) duygusal emeği, içsel hislerden farklı olup olmadığına bakılmaksızın uygun duygu durumunun yansıtılması davranışı olarak tanımlamışlardır. Ashforth ve Humprey (1993) duygusal emeği eğitilebilen, aynı şekliyle korunabilen ya da değiştirilebilen bir değişken olarak ifade etmiştir. Çalışanların duygularının önemini vurgulayan Hochschild'in aksine Ashforth ve Humprey (1993'ten aktaran Shapoval, 2019, s. 57) çalışan duygularını ikinci planda görmektedirler. Ashforth ve Humprey (1993) çalışanların duygularından ziyade çalışanların müşteriler ile olan duygusal etkileşim şeklini vurgulamaktadır. Ayrıca Ashforth ve Humprey (1993) Hochschild'in duygusal emek boyutlarına ek olarak hissedilen duyguların gösterilen duygularla örtüşmesi anlamına gelen "samimi davranış" boyutunu eklemiştir. Samimi davranış çalışanların spontan olarak ne yaşadığı ve ne yansıttığı ile ilgilidir. (Chu, Baker ve Murrmann, 2012, s. 907).

2.1.3.3.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı

Morris ve Feldman (1996'dan aktaran Shapoval, 2019, s. 57) duygusal emeğin 4 bileşenden oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar; duygusal davranışın sıklığı, yansıtılması gereken duygusal ifadelerin çeşitliliği, organizasyonun davranış kurallarına dikkat ve duygusal davranış kuralları ile gerçek duygular arasında çelişki olması durumunda hissedilen duygusal uyumsuzluktur. Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği bir etkileşimsel yaklaşım kullanımı ile açıklamaktadır. Onlara göre duygusal emek, duyguların sosyal bir çevre aracılığıyla ifade edildiği ve yansıtıldığı, aynı zamanda çalışanlar için örgüt beklentilerine göre duyguların şekillendirildiği bir yapı olmaktadır. Morris ve Feldman (1996, s. 987) bir başka açıdan duygusal emeği kişilerarası etkileşim boyunca örgütün arzu ettiği duyguların sergilenmesi için gerekli olan kontrol, planlama ve efor süreci olarak ifade etmişlerdir.

2.1.3.3.4. Grandey (2000) Yaklaşımı

Grandey (2000, s. 97) duygusal zekayı, örgütsel amaçlar için duyguların ve ifadelerin düzenlenmesi süreci olarak tanımlamıştır. Grandey (2000'den aktaran Arshadi ve Danesh, 2013, s. 1529) duygusal emeğin duygu düzenlemesi çerçevesinde oluştuğunu varsayarak, işgörenlerin örgütsel kurallara ve normlara

uygun duyguları yansıtma ihtiyacı olduğundan iş ortamında duygusal düzenlemenin gerekliliğini vurgulamıştır. Ayrıca Grandey (2000'den aktaran Dahling ve Perez, 2010, s. 575; Picardo, Lopez-Fernandez ve Hervas, 2013, s. 1131) yüzeysel davranışı “kötü niyetli davranma”, derin davranışı ise “iyi niyetli davranma” olarak nitelendirmiştir. Bunun yanında derin davranışı hislerin düzenlenmesi, yüzeysel davranışı ise gösterilen davranışın düzenlenmesi olarak da açıklamıştır. Grandey (2000'den aktaran Han, Han ve Kim, 2018, s. 442) araştırmasında iş tatmini üzerinde yüzeysel davranışın negatif etkisinin, derin davranışın ise pozitif etkisinin olduğunu gözlemlemiştir.

2.1.3.4. Duygusal Emek İle İlgili Araştırmalar

Konaklama sektörü çalışanları açısından tükenmişlik, iş memnuniyeti, hizmet performansı, işten ayrılma niyeti, hatalı hizmet davranışları gibi iş tutumlarının daha iyi anlaşılmasında duygusal emek, önemi araştırılan bir konu haline almıştır. Duygusal emeğin türüne bağlı olarak da pozitif ya da negatif sonuçlar örgütler açısından doğabilmektedir (Lee, Ok ve Hwang, 2016, s. 140).

Lee, Ok ve Hwang (2016, s. 139, 144) tarafından 309 otel çalışanı ile yapılan araştırma neticesinde çalışanların müşteri oryantasyonluluğunun iş tatmini ve derin davranış ile pozitif; yüzeysel davranış ile negatif ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca müşteri oryantasyonluluk ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkide duygusal emeğin aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Luo vd. (2019, s. 31, 35) tarafından kültürler arası potansiyel farklılıklarını da ortaya çıkarmak için ABD'den 217, Çin'den 219 konaklama çalışanı kullanılarak yapılan çalışmada hizmet telafisi performansı ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracılık rolünün ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları, dönüşümcü liderlik ile derin davranış arasında pozitif; yüzeysel davranış arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bunun yanında hizmet telafisi performansı ile derin davranış arasında pozitif; yüzeysel davranış arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Buraya kadar ortaya çıkarılan bulgular hem ABD hem de Çin için kullanılan örneklem için geçerlidir. Hizmet telafisi performansı ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracılık rolü kültürel konseptlere göre değişmiştir. Çin'deki konaklama çalışanları kullanılarak yapılan

çalışmanın ilk bölümünde, dönüştürücü liderlik ile hizmet telafisi performansı arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın aracılık etkisinin bulunmadığı, ABD’ de ise söz konusu ilişkide derin davranışın aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Austin, Dore ve O’Donovan (2008, s. 679) tarafından 247 üniversite öğrencisinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada yüzeysel davranış ile dışadönüklük ve sorumluluk arasında negatif ilişki; nevrotilik ile arasında ise pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında derin davranış ile uyumluluk ve dışadönüklük arasında pozitif bir ilişki elde edilmiştir. Ayrıca duygusal zeka ile derin davranış arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamış, duygusal zeka ile yüzeysel davranış arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır. Araştırmada son olarak duygusal zekanın yüzeysel davranış üzerindeki kişilik etkisinde kısmi aracılık rolünün olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Goodwin, Groth ve Frenkel (2011, s. 538) tarafından iki büyük finans kuruluşundaki çağrı merkezi çalışanlarından elde edilen verilerle yapılan çalışmada işgörenlerin ortalama iş performansları ve personel devir oranı özelinde birtakım örgütsel çıktılarla duygusal emek stratejileri (derin davranış ve yüzeysel davranış) arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Çalışma neticesinde yüzeysel davranış ile personel değişim oranı ve duygusal tükenme arasında doğrudan bir ilişki; yüzeysel davranış ile iş performansı arasında ise dolaylı bir ilişki bulunmuştur. Derin davranış ile söz konusu örgütsel çıktılar arasında herhangi bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Jung ve Yoon (2014, s. 84) tarafından gıda hizmeti endüstrisinde yapılan çalışmada, 338 aile tipi restoran çalışanının duygusal emekleri, duygusal uyumsuzlukları, iş stresleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki karşılıklı ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları duygusal emek ile duygusal uyumsuzluk, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişkinin varlığını göstermiştir.

Petersen, Jordan ve Soutar (2011, s. 45) tarafından 625 endüstri sektörü elemanı kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada beş büyük kişilik özelliği, duygusal tükenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracılık rolü incelenmiştir. İnceleme sonucunda, duygusal denge kişilik özelliği ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide yüzeysel davranışın kısmi aracılık rolü ortaya

çıkmıştır. Beş büyük kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide ise yüzeysel davranışın aracılık rolü bulunmamıştır. Dışadönüklük kişilik özelliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide derin davranışın tam aracılık rolü, uyumluluk kişilik özelliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide derin davranışın kısmi aracılık rolü elde edilmiştir.

Lam ve Chen (2012, s. 3) tarafından 424 otel çalışanı ile yapılan araştırmada ise olumsuz duyguların yüzeysel davranış ile pozitif; derin davranış ile negatif bir ilişkisi bulunmuştur. Ayrıca araştırmada elde edilen bir diğer sonuç, yüzeysel davranış iş memnuniyetinin azalmasına sebep olurken derin davranış ise daha yüksek bir iş memnuniyetine imkan sağlamıştır.

Mishra vd. (2012, s. 204, 208-209) tarafından ilaç mümessilleri arasında yapılan çalışmada duygusal emek stratejileri ile algılanan dışsal prestij ilişkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda, algılanan dışsal prestij ile derin davranış arasında pozitif, yüzeysel davranış ile arasında negatif ilişki bulunmuştur. Ayrıca derin davranış ve yüzeysel davranış ile algılanan dışsal prestij ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü elde edilmiştir.

2.1.4. Turizm Sektöründe İletişimin Önemi

Hizmet sektörünün ülke ekonomileri içerisindeki payı oldukça önem taşımaktadır. Hizmet sektörünün birtakım gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin gayri safi hasıllarının içerisindeki payı incelendiğinde ABD, İngiltere, Fransa, Hollanda, Japonya, Belçika, İtalya, Portekiz, Almanya ve Türkiye’de sırasıyla %77.4, %70.5, %70.3, %69.9, %69.1, %68.8, %66.1, %65, %61.5, %54.3’ünü oluşturduğu görülmektedir (http-2). Verilerden de anlaşılacağı üzere hizmet endüstrisi pek çok ülkenin ekonomik gelişiminde etkili bir rol oynamaktadır.

Hizmet sektörünün ekonomi üzerindeki söz konusu etkisinden dolayı hizmet işletmeleri müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamada derin bir anlayışa sahip olmalı ve sunacakları hizmetleri bu ihtiyaçlara göre dizayn etmelidirler (Navarro, Garzon ve Tierno, 2015, s. 1630). Hizmet işletmelerinin bunu gerçekleştirmelerinin yolu da müşterileri ile etkili bir iletişim kurmasından geçmektedir.

Küresel piyasalarda rekabet gitgide daha da artarken işletmeler için iç ve dış iletişim sistemlerinin geliştirilmesi bir gereklilik halini almıştır. Diğer sektörler gibi

hizmet sektörü içerisinde özellikle konaklama endüstrisi açısından etkili bir iletişim; üretkenlik ve rekabet edebilirlikte anahtar bir rol oynamaktadır (Wolvin, 1994, s. 195). İletişim; bilgilerin, anlamların ve duyguların paylaşıldığı iki yönlü bir etkileşimdir. Etkili bir iletişim doğru bilginin iletilmesine, kişinin duygu ve niyetinin diğerleri tarafından anlaşılmasının sağlanmasına, nazik bir tutumun gösterilmesine, kişilerarası uyuşmazlıkların önlenmesine ve yanlış anlaşılmaların azaltılmasına imkan vermektedir (Li vd., 2019, s. 45). Dolayısıyla hizmet işletmelerinin başarısı büyük ölçüde çalışanların müşteriler ile kişilerarası ilişkilerini yönetme yeteneğine bağlı olmaktadır (Nikolich ve Sparks, 1995, s. 44).

Beverley Sparks (1994'ten aktaran Wolvin, 1994, s. 195) tarafından otellerde iletişim etkinliği üzerine gerçekleştirilen araştırmada müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmesinin kısmen de olsa bilginin iletilme şekliyle ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer işletmelerdeki gibi konaklama işletmeleri dışsal olarak ilişki içerisinde olduğu çevresiyle, içsel olarak da personel ve müşterileri ile iletişim kurmaktadır. İçsel iletişim kadar dışsal iletişim kanallarının etkili yönetimi de kritik bir durum haline almıştır. Çevremizde pek çok mesaja maruz kaldığımızdan dolayı doğru zamanda doğru kitleye doğru mesaj ile etki etmek gerekmektedir. Rekabetin yüksek olduğu pazarda konaklama endüstrisi tüketicilerine ulaşabilmek; söz konusu tüketici kitlenin tanımlanması, ulaşılmak istenen bu tüketici grubuna yönelik mesajın hedeflenmesi ve daha sonra potansiyel müşterilere mesajın iletilmesi adına bütün farklı kanalların (basılı reklam, televizyon ve radyo spotları, ağızdan ağıza pazarlama, tele pazarlama) kullanılması ile mümkün olmaktadır (Wolvin, 1994, s. 195-196). Dışsal iletişimin yanında içsel iletişim işgörenlere, yöneticilere ve üst düzey yöneticilere iletişim yeteneklerinin kazandırılması adına önemli olmaktadır. Hizmet eğitimcisi R. Thomas George (1993'ten aktaran Wolvin, 1994, s. 197) işgörenlerle efektif bir etkileşimin yönetim başarısında kritik bir etkiye sahip olduğunu, dolayısıyla hizmet eğitiminin amacının yöneticilerin iletişim becerileri ve empati yeteneklerinin geliştirilmesi olduğunu vurgulamıştır.

Dışsal ve içsel iletişimi etkili olarak gerçekleştiren işletmelerin müşterileri ile sürekli iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Bir otel danışmanı olan Rik Danielson (1993) otellerin müşterilerini çok daha fazla dinlemesi gerektiğini belirtmiştir. Sparks ve Callan (1992'den aktaran Wolvin, 1994, s. 197) tarafından hizmet endüstrisinde iletişim üzerine gerçekleştirilen çalışmada, müşterilerle ilişki

kurulmasının önemli olduğu ve müşterilerin memnuniyet ve memnuniyetsizliklerini oluşturan durumun da hizmet esnasında verilen bilgiden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Konaklama işletmelerinde çalışanlar ile müşteriler arasındaki yüz yüze etkileşim sözlü ve sözsüz olarak sağlanmaktadır. Sözlü etkileşim önemli olmasına karşın bilim adamları hizmet sürecinde çift yönlü etkileşimin başarısının daha çok uygun sözsüz işaretlere bağlı olduğuna inanmaktadırlar (Jung ve Yoon, 2011; Pugh, 2001'den aktaran Islam ve Kirillova, 2020). Araştırmacılar hizmet çalışanlarının vücut dili (göz teması, yüz ifadesi, kafa sallamak), yan dil (ton, konuşma hızı ve ses şiddeti), kişisel alan (duruş mesafesi, el sıkışma) ve fiziksel görüntülerinin (fiziksel özellikler, kıyafetler ve saç stili) müşterilerin hizmet tüketimini orta düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Jung ve Yoon, 2011'den aktaran Islam ve Kirillova, 2020). Mehrabian (1981'den aktaran Islam ve Kirillova, 2020) insan iletişiminin %55'inin fiziksel hareket, %38'inin ses çıkarma davranışı ve %7'sinin ise sözlü olarak oluştuğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca Mehrabian ve Williams (1969'dan aktaran Jung ve Yoon, 2011, s. 542) tarafından yapılan çalışmada da iletişimin %93'ünün sözel olmayan kısımdan oluştuğuna ulaşılmış, Barnum ve Wolniansky (1989'dan aktaran Jung ve Yoon, 2011, s. 542) ise araştırmaları neticesinde insanlar arasındaki iletişimin %70'den fazlasının sözel olmayan metodlarla sağlandığı sonucunu elde etmişlerdir.

İşletmeler var olan müşterileriyle ilişkilerini geliştirmek ve yeni müşteriler kazanmak için müşteri memnuniyetinin sağlanması üzerine araştırmalar yapmaktadır. Müşterilerin hizmet deneyimlerini değerlendirmesinde en önemli nokta müşteri-hizmet personeli etkileşimidir. Dolayısıyla müşteri memnuniyetinin şekillendirilmesinde hizmet sağlayıcısının rolü göz ardı edilmemelidir. Müşteri memnuniyetini sağlayan pek çok faktör olmasına rağmen çalışanların iletişim için kullandığı bileşenler, çalışan ile müşteri arasında sıkı bir bağın yaratılmasına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Webster ve Sundaram, 2009, s. 104). Hizmet sağlayıcı ile müşteriler arasında kurulan bu güçlü iletişim bağı sayesinde işletmeler uzun vadede müşteri sadakati ve tatminini elde ederek potansiyel müşterilerin kazanılmasında pazar açısından ilgi odağı haline gelebilecektir. Heaney ve Goldsmith (1999'dan aktaran Schneider ve Coşkun, 2008, s. 6) tarafından yapılan araştırmada, müşteriler hizmet ile olan bilgileri ne kadar iyi algıladılarsa söz konusu

hizmet ile ilgili algıladıkları risklerin de o kadar azalacağı ve müşterilerin hizmeti satın alma davranışına yönelebilecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada da görüleceği üzere müşteri ve çalışan arasındaki sağlıklı bilgi iletişiminin işletmelerin hizmet satışında doğrudan etkisi olabilmektedir.

2.1.5. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları

Bu bölümde transaksiyonel (etkileşimsel) analiz kavramı ve bileşenleri; ego/benlik durumları, transaksiyonlar, temas iletileri, zamanın yapılandırılması, yaşam pozisyonları ve yaşam senaryosu üzerinde durulmuş, transaksiyonel analiz ego durumlarına ilişkin araştırmalar incelenmiştir.

2.1.5.1. Transaksiyonel Analiz Kavramı

1950'lerde Eric Berne tarafından geliştirilen transaksiyonel analiz (TA); psikoloji, iletişim, gelişim, psikopatoloji, eğitim ve danışmanlıkta kullanılan hümanistik bir tekniktir (Kenward, 2013, s. 1096; Keçeci ve Taşocak, 2009, s. 746). TA, kişisel gelişim ve değişim için kullanılan; psikoterapi, eğitim ve örgütsel danışmanlık alanlarında profesyonellerin pratik faaliyetleri üzerine kurulu etkili bir kişilik teorisidir. (Shirai, 2006, s. 180; Ciucur ve Pirvut, 2012, s. 668). Berne (1961, 1964, 1966, 1977'den aktaran SIRRIDGE, 1980, s. 124) tarafından formüle edilen TA, organize ve bütünleşmiş bir tavırlar setini içermektedir.

Sosyal psikolojinin bir bileşeni olan TA, iletişimin geliştirilmesinde kullanılan bir metottur. TA, nasıl davrandığımız ve diğerleriyle nasıl iletişime geçtiğimizi inceler. Kişilerarası bir teori olan TA öncelikle insanlar arasındaki sosyal ilişkilere ve sosyal bir çevre içerisinde kişilik gelişimine odaklanmaktadır. Adından da çağrıştırdığı üzere transaksiyonların (etkileşim) analizi olan TA, söz konusu sosyal değişimin bireyin kişiliğini ve yaşam tarzını nasıl şekillendirdiği ile ilgili olmaktadır (Dragoi, Popa ve Blujdea, 2011, s. 17; SIRRIDGE, 1980, s. 124). Başka bir ifadeyle TA, bireyin kendi kişiliği ile ilgili problemlerin farkına varabildiği bir davranış metodunu ve bunun neticesinde kişilerarası ilişkiler üzerinde daha iyi bir kontrole sahip olunmasını sağlayan kişilik yapısını ifade etmektedir (Ikemi ve Sugita, 1975, s. 164).

TA bütün sosyal roller açısından kişi ve grup problemlerinin ifade edilmesinde bir dil olarak görülen sembolik bir sistemdir (Gowell, 1977, s. 215-216). TA, gelecek oryantasyonlu bir teori olup sağlığın korunmasında da önemli etkisi bulunmaktadır. TA sayesinde kendimizi değiştirmemiz sağlıklı yaşamın fonksiyonel yollarını keşfetmemize yardımcı olarak özellikle stresin azaltılmasını sağlamaktadır. Ayrıca TA insan ilişkilerinin memnun edici şekilde yeniden yapılandırılmasını sağlayarak sosyal çevrenin geliştirilmesine ve işyerinde tatminkar bir ortamın oluşmasına öncülük eder (Murakami vd., 2006, s. 167). TA turizmde müşteriler ile çalışanlar arasında daha iyi bir etkileşim elde edilmesi ve tedarik zinciri ağında yer alan taraflarla ilişkilerin geliştirilmesi için de kullanılmaktadır (Dragoi, Popa ve Blujdea, 2011, s. 17).

Berne (1963, 1964'ten aktaran Wachtel, 1980, s. 457) tarafından geliştirilen TA formülasyonu, ego durumları, transaksiyonlar, temas iletileri, zamanın yapılandırılması, yaşam pozisyonları ve yaşam senaryosu bileşenlerinden oluşmaktadır.

2.1.5.2. Ego Durumları

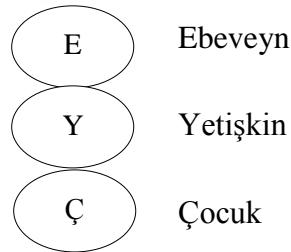
Berne (1966, s. 364) ego/benlik durumunu, uygun bir davranış modeli ile doğrudan ilişkili olan tutarlı bir duygu ve deneyim biçimi olarak ifade etmiştir. Berne (1961, s. 17) daha önce, olgusal olarak ego durumunu bir konuya ilişkin uygun duygular sistemi; operasyonel olarak tutarlı davranış kalıpları seti; pragmatik olarak da ilişkili davranış kalıplarının sergilenmesinde teşvik edici olan duyguların sistemi olarak açıklamıştır. Bir başka açıdan ego durumları gerçekliğin tanımlanması, bilginin işlenmesi ve dış çevreye tepki gösterilmesinde kullanılan organize durumlar olarak ifade edilebilir (Sirridge, 1980, s. 127). Daha basit olarak ifade etmek gerekirse ego durumu, “ruh hali” olarak da nitelendirilebilmektedir (Wachtel, 1980, s. 457).

Berne (1961) ister çocuk ister yetişkin her bireyin bilgi süreci boyunca ve dünya ile karşı kaşıya kaldığı sürece üç ego durumuna sahip olduğunu belirtmektedir. Bunlar: Yetişkin, ebeveyn ve çocuk ego durumlarıdır. Her bir ego durumu kişinin içerisinde bulunduğu duygular, tutumlar ve davranış kalıpları ile ilgili “psikolojik durum”u yansıtmaktadır. Söz konusu ego durumları ile biyolojik olarak

gerçek ebeveyn, yetişkin ve çocuk arasındaki ayrımı yapmak önemlidir. Bu sebeple yanlış anlaşılması önlemek amacıyla ego durumlarının baş harfleri kullanılmaktadır. Yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler bu üç ego durumundan biri ile davranmaktadırlar. Ego durumları dışarıdan gözlenebilir olup bu durumların anlaşılmasında; kullanılan kelimeler, ses tonu, jest ve mimikler, duruş ve yüz ifadeleri önemli olmaktadır (Adams, 2009, s. 238; Wachtel, 1980, s. 457; Ciucur, 2013a, s. 582; O’Hearne, 1999, s. 134; Williams vd., 1983, s. 43).

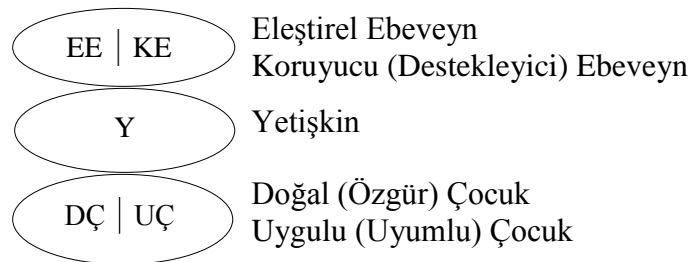
Ego durumları yapısal ve fonksiyonel olarak iki ayrı modelde açıklanmıştır. Yapısal analize göre her bireyin kişiliği ebeveyn, yetişkin ve çocuk olarak üç ayrı durumda incelenir. Fonksiyonel analizde ise ebeveyn ego durumu; eleştirel ebeveyn ve koruyucu ebeveyn olarak, çocuk ego durumu ise doğal çocuk ve uygulu çocuk olarak ikiye ayrılmış, yetişkin ego durumu ise aynı kalmıştır (Berne, 1961; Berne, 1977’den aktaran Emerson, Bertoch ve Checketts, 1994, s. 109; Keçeci ve Taşocak, 2009, s. 746).

Ego durumları üç çember ile şemalandırılabilir. Bu üç çember üç ego durumunun birbirinden ayrı ve farklı olduğunu, aynı zamanda farklı içerikler ve eylemlerle açıklanabileceğini göstermektedir (Sirrridge, 1980, s. 128).



Şekil 2. Ego Durumları Modeli (Yapısal Analiz)

Kaynak: Berne, E. (1961)’den aktaran Barrow (2007, s. 23)



Şekil 3. Fonksiyonel Ego Durumları Modeli

Kaynak: Berne, E. (1961)’den aktaran Barrow (2015, s. 171)

Transaksiyonel analiz sıfat tarama testi ölçeği (ACL) kişilerin iletişim stillerinin belirlenmesi metodu olup ego durumlarının tanımlanmasında kullanılabilir (Booth ve Manning, 2006, s. 277).

Tablo 1. Ego Durumları ile Önemli Ölçüde Bağdaşan Sıfatlar (Sıfat Tarama Listesi Transaksiyonel Analiz Ölçeği - ACL)

<i>Eleştirel Ebeveyn</i>	<i>Koruyucu Ebeveyn</i>	<i>Yetişkin</i>	<i>Doğal Çocuk</i>	<i>Uygulu Çocuk</i>
Otakrat	<i>Şefkatli</i>	Dikkatli	Maceracı	Kaygılı
Sert	<i>Düşünceli</i>	Becerikli	Sevecen	Kayıtsız
Talepkar	<i>Affedici</i>	Açık düşünceli	Sanatçı ruhlu	Tartışmacı
Dominant	<i>Cömert</i>	Liyakatli	Enerjik	Kibirli
Kusur bulucu	<i>Hoşgörülü</i>	Adil	Coşkulu	Beceriksiz
Şiddetli	<i>Yardımsaver</i>	Mantıklı	Heyecanlı	Sızlanmacı
Tahammülsüz	<i>Kibar</i>	Sistemli	Nükteli	Şaşkın
Dırdırcı	<i>Taktir edici</i>	Organize	Hayalperest	Savunmacı
İnatçı	<i>Sempatik</i>	Hassas	Yapmacıksız	Muhtaç
Önyargılı	<i>Müsamahalı</i>	Akılcı	Keyif düşkünü	Aceleci
Sabit fikirli	<i>Anlayışlı</i>	Gerçekçi	Çekici	Çekingen
Ciddi	<i>Bencil olmayan</i>	Makul düşünen	Spontan	Karamsar
Acımasız	<i>Sıcakkanlı</i>	Duygusuz	Çekinmez	Gergin

Kaynak: Williams ve Williams, 1980, s. 124

Hangi ego durumunun kullanıldığını öğrenmek için pek çok yol bulunmaktadır. Eğer konuşmacının ses tonu yumuşak ve rahatlatıcı ise koruyucu ebeveyn ego durumunun kullanıldığı anlaşılır. Diğer taraftan ses tonu sert ve tehditkar ise eleştirel ebeveyn ego durumu kullanılmıştır. Tarafsız ve sakin bir ses tonu ise genellikle yetişkin ego durumunu, neşeli ve duygu yüklü ses tonu doğal çocuk durumunu, hem mızımız hem uslu gibi gelen ses tonu da uygulu çocuk ego durumunu yansıtmaktadır. Ses tonu dışında jest ve mimikler de ego durumlarının anlaşılmasında yardımcı olmaktadır. Örneğin parmak kaldırma ve uyarma davranışları ebeveyn, düşünceli bir görüntü veya kafa sallama hareketi yetişkin, yerinde duramama (hoplama-zıplama) davranışları da çocuk ego durumunu göstermektedir. Bunların yanında kullanılan belirli bazı kelimeler ego durumlarının belirlenmesinde ipucu vermektedir. “Dikkatini ver” ya da “O işi hep bu şekilde yapmalısın” gibi ifadeler ebeveyn ego durumuna, “Bu bilgi senin için faydalı olabilir” ya da “Saatin kaç olduğunu söyleyebilir misin?” gibi tarafsız ve gerçekçi ifadeler yetişkin ego durumuna, “Vay be!”, “İşte bu” ya da “Hadi!” gibi coşkulu kısa ifadeler çocuk ego durumuna işaret etmektedir (Solomon, 2003, s. 16).

Ego durumlarının anlaşılması günlük hayatta pek çok açıdan yardımcı olabilmektedir. Sosyal bir ortamda yeni arkadaşlıklar kurma şansını arttırmak adına

ego durumlarınız kullanılabilir. Bir partiye giderken koruyucu ebeveyn modunuzdan uzaklaşıp çocuk egonuzu yanınıza alabilirsiniz. “Eğlenceli olabilir. Hangi ilginç insanlarla karşılaşabileceğimize bakalım” diyerek kendinizi motive edebilirsiniz. Evinizde eleştirel ebeveyn modundan uzaklaşarak insanlara gülümseyebilir, diğerleri sizle iletişime geçtiğinde destekleyici yorumlar yapıp koruyucu ebeveyn ego durumunuzu ortaya çıkarabilirsiniz. Soru sormak, karşı tarafla ilgilenildiğini göstermek adına yetişkin ego durumunu, sezgide bulunmak ve birini anlamak için de doğal çocuk ego durumunu kullanabilirsiniz (Solomon, 2003, s. 17).

Ebeveyn ve çocuk ego durumlarında otomatik olarak karşılık verme durumu varken sadece yetişkin ego durumunda eyleme geçmeden önce veriler hakkında düşünme ve hesap etme söz konusudur. Yetişkin ego durumu spesifik bir zamanda hangi ego durumunun uygun olacağını açıklamaktadır (Wachtel, 1980, s. 459).

2.1.5.2.1. Ebeveyn Ego Durumu

Bireyin ailesinden ya da birtakım önemli kişilerden etkilenecek aldığı kurallar, kodlar, normlar, önyargılar ve değerlendirmeler bütünüdür. Ebeveyn ego durumu bizim için anlamı olmasa bile çocukluğumuzda duyduğumuz şeylerin biriktirilmesi olup bir ses kayıt cihazına benzetilebilir (Ciucur, 2013a, s. 582). Bir başka deyişle ebeveyn ego durumu insan ruhunun adalet sistemi olup, çocukluktan beri aileye ve aile yerine geçebilecek kişiler üzerine kuruludur (Berne, 1964'ten aktaran Adams, 2009, s. 240). Eğer kontrol altına alınmak istenen bir durum söz konusu ise ebeveyn ego durumu harekete geçirilir (Dragoi, Popa ve Blujdea, 2011, s. 18). Ebeveyn ego durumları ile ilgili ifadelerden bazıları şu şekilde örneklendirilebilir: (Wachtel, 1980, s. 458)

- Uçaklarınız her zaman geç kalır.
- Bir daha müşteriye o şekilde konuşma!
- Merak etmeyin Sayın Smith, valizinizin ulaştığından emin olacağız.

Ebeveyn ego durumlarının öğrenilmesini sağlayan fiziksel ipuçları ise şu şekildedir: (Wachtel, 1980: 458)

- Parmak işareti, kolların bağlanması, ellerin belde olması
- Kalkık ya da düşük kaş, sert bir ses tonu

- Anlayışlı bir ses tonu, sırtın sıvazlanması

Ebeveyn ego durumu kendi içerisinde ikiye ayrılmıştır. Bunlar eleştirel ebeveyn ego durumu ve koruyucu ebeveyn ego durumudur (Solomon, 2003, s. 15).

2.1.5.2.1.1. Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu

Kişiliğin yapılması gereken şeyleri bize söyleyen, yanlış yaptığımızda söylenip durarak kendimizi suçlu hissettiren tarafıdır (Dzik, 1976, s. 33). Eleştirel ebeveyn ego durumunda peşin hükümlülük ve yargılama söz konusu olup bu ego durumu varsayıma dayanmaktadır (Booth ve Manning, 2006, s. 277). Bir başka ifadeyle eleştirel ebeveyn ego durumu, kişiliğimizin aileden alınan önyargılı duygu ve düşüncelerini içeren kısmıdır (Solomon, 2003, s. 15). Ayrıca söz konusu ego durumunda suçlama, onay vermeme, taraflı olma ve tenkitçi tavırlar söz konusudur (Adams, 2009, s. 241).

2.1.5.2.1.2. Koruyucu (Destekleyici) Ebeveyn Ego Durumu

Koruyucu ebeveyn ego durumu yardımcı olma, önemseme, yönlendirme, takdir etme, yatıştırma ve desteklemeyi içerir (O’Hearne, 1999, s. 135; Adams, 2009, s. 240). Bu ego durumunda sempatik davranışlar olup “aferin” ya da “harika” gibi övücü ifadeler kullanılabilir. Kısacası ebeveyn ego durumunun koruyucu tarafı yumuşak başlı, sevecen ve izin verici bir yapıdan oluşmaktadır (Booth, 2008, s. 324; Solomon, 2003, s. 15).

2.1.5.2.2. Yetişkin Ego Durumu

Rasyonel olarak düşünebilme, ne şekilde ve nasıl davranacağımıza karar verebilme yeteneğidir (Kenward, 2013, s. 1096). Yetişkin ego durumu kişiliğin objektif, mantıksal, gerçekçi ve olgun tarafını oluşturmakla birlikte bilgi verme üzerine kuruludur. Yetişkin ego durumunda ebeveyn ve çocuk ego durumundan alınan mesajların önemli olup olmadığı değerlendirilmektedir. Kısacası yetişkin ego durumu, ebeveyn ego durumu ile çocuk ego durumu arasında aracılık görevi görmektedir. Karar verebilme ve problemleri çözme becerisi olarak ifade edilen yetişkin ego durumu bu yönü itibariyle işletme çevrelerinde kullanılan en önemli ego

olmaktadır. Transaksiyonel analiz terapilerinin de asıl amacı yetişkin ego durumunun güçlendirilmesi ve otonominin geliştirilmesidir (Wachtel, 1980, s. 458; Booth, 2008, s. 324; Kenward, 2013, s. 1096). Yetişkin ego durumuna ilişkin ifadelerden bazıları şu şekildedir: (Wachtel, 1980, s. 458)

• Araştırmamız neticesinde faturanıza fazla bir tutarın yazılmış olduğunu farkettilik, dikkatimizi çektiğiniz için teşekkür ederiz.

• Ne oldu ve nasıl gerçekleşti?

• İşini titiz yapmandan dolayı memnunum, müşterilere biraz daha nazik davranırsan çok daha iyi olabilir.

• Hafif bir yemek mi yoksa bir şey mi içmek istersin?

Yetişkin ego durumunu gösteren birtakım fiziksel unsurlar ise şunlardır: (Wachtel, 1980, s. 458)

• Dikkatli şekilde göz teması

• Gerçekçi bir ses tonu

• Sakin duruş, birini daha iyi anlamak ve duymak için ona doğru eğilmek

• Rahatlamış yüz ifadesi

2.1.5.2.3. Çocuk Ego Durumu

Kişiliğin pek çok yönden en değerli kısmı olan çocuk ego durumu, bir çocuğun aile hayatına kattığı çekicilik, memnuniyet ve yaratıcılık gibi değerler açısından bireyin yaşamına katkıda bulunmasıdır. Çocuk ego durumu sezgisellik, spontanlık, haz alma ve yaratıcılık üzerine kuruludur (Berne, 1964, s. 25). Çocuk ego durumu çocukluk döneminde yaşananlarla ilgili bütün duygu ve düşüncelere ait “hatıralar”dan oluşmaktadır. Söz konusu hatıralara ilişkin deneyimler birey tarafından taşınarak bazen yetişkinlik dönemlerinde birden ortaya çıkabilmektedir (Solomon, 2003, s. 15-16). Bu açıdan çocuk ego durumu; anıların, eski kişilik ve kalıpların harekete geçirilerek belirli bir zamanda karar alma ve davranış esnasında kullanılması şeklinde ifade edilmektedir (Pesic vd., 2014, s. 231). Çekinmeden sergilenen davranışlar, anlamsız aksiyonlar, şakacı ve doğal hareketler çocuk ego durumunu açıklayan unsurlardan bazılarıdır. Merak, macera heyecanı ve özgünlük de

bu ego durumuyla bağdaşan kavramlardandır. Çocuk ego durumu ile ilişkili olan ifadelerden bazıları şunlardır: (Wachtel, 1980, s. 458-459)

- Vay be, harika!
- Hey, işi kaçta bırakıyorsun tatlım?
- O yöneticiye sırtımı dönmek istemem.
- Otel politikanız umrumda değil, çek bozdurmak istiyorum.
- İstedğim zaman istediğim şeyi istiyorum.
- Niçin bu kadar iyi değilsin?
- Bu bardan çıkmam için bir yol bulmaya çalış!
- Çalışanla o şekilde konuştuğum için kendimi suçlu hissediyorum.

Çocuk ego durumuna dair bazı fiziksel belirtiler ise şu şekildedir: (Wachtel, 1980, s. 459)

- Uyuşuk ya da gevşek duruş
- Mahcup tavırlar, aşağıya yönelmiş gözler
- Titrek dudaklar, sulu gözler, gülümseyen ışıltılı yüz ifadesi
- Terleyen eller, gergin spontan hareketler, alındaki endişe çizgileri, sabırsız bir ifade
- Mızızızlanan ya da duygusal bir ses tonu

Çocuk ego durumu iki kısımda incelenmektedir. Bunlar: Doğal çocuk ve uygulu çocuk ego durumlarıdır.

2.1.5.2.3.1. Doğal Çocuk Ego Durumu

Keyif düşkün, düşünmeden hareket eden, eğitilmemiş, dışavurumcu ve kendini beğenmiş tavırlarla ifade edilen ego durumudur. Ego durumları içerisinde en cezbedici ego durumu olan doğal çocuk, adeta “eğitilmemiş çocuk” davranışlarının sergilendiği ego durumu olmaktadır. Doğal çocuk ego durumunda istenilen şeyin elde edilmesi adına ne gerekiyorsa yapılmasının gerekli olduğu anlayışı vardır. Bu anlayış da öfke krizine, isyana ve zorba davranışların sergilenmesine sebebiyet

verebilmektedir (Adams, 2009, s. 242-243). Doğal çocuk ego durumunda spontane davranış ve duygular söz konusudur. Bu ego durumu çevreye karşı direkt ve hızlı tepkilerimizden oluşan deneyimleri ifade etmektedir (Solomon, 2003, s. 16).

2.1.5.2.3.2. Uygulu Çocuk Ego Durumu

Kişiliğimizin aile gibi otorite figürlerinden öğrenilenlere uyum sağlamayı ifade eden yanıdır. Bazen de aileden birtakım kısıtlayıcı mesajlarla karşılaşmaktadır. Bu durumda söz konusu mesajlara uymak yerine onlara karşı çıkılır. Dolayısıyla uygulu çocuk ego durumunda uslu olmanın (uyma) yanı sıra karşı çıkma (isyen) davranışı da söz konusudur. Burada kendi bildiklerinden öte aileden öğrenilenlere uyma söz konusu olduğunda kişi açısından pasiflik ve muhtaçlık ortaya çıkmakta, karşı gelme (uymama) söz konusu olduğunda ise kişi sinirli ve isyankar olabilmektedir (Wachtel, 1980, s. 459; Solomon, 2003, s. 16; Adams, 2009, s. 243; Surrige, 1980, s. 128). Bazı yazarlar (Amundson, 1976; Avary, 1976; Drye, 1974; Edwards, 1976; Ernst; 1973'ten aktaran Kuijt, 1978, s. 24) uygulu çocuk ego durumunu itaatkar ve isyankar çocuk ego durumu olarak ikiye ayırmaktadır.

2.1.5.2.3.2.1. İtaatkar Çocuk Ego Durumu

Uyum, çekingenlik, acizlik, kendini haksız hissetme gibi durumların söz konusu olduğu çocuk ego türüdür (Kuijt, 1978, s. 24).

2.1.5.2.3.2.2. İsyankar Çocuk Ego Durumu

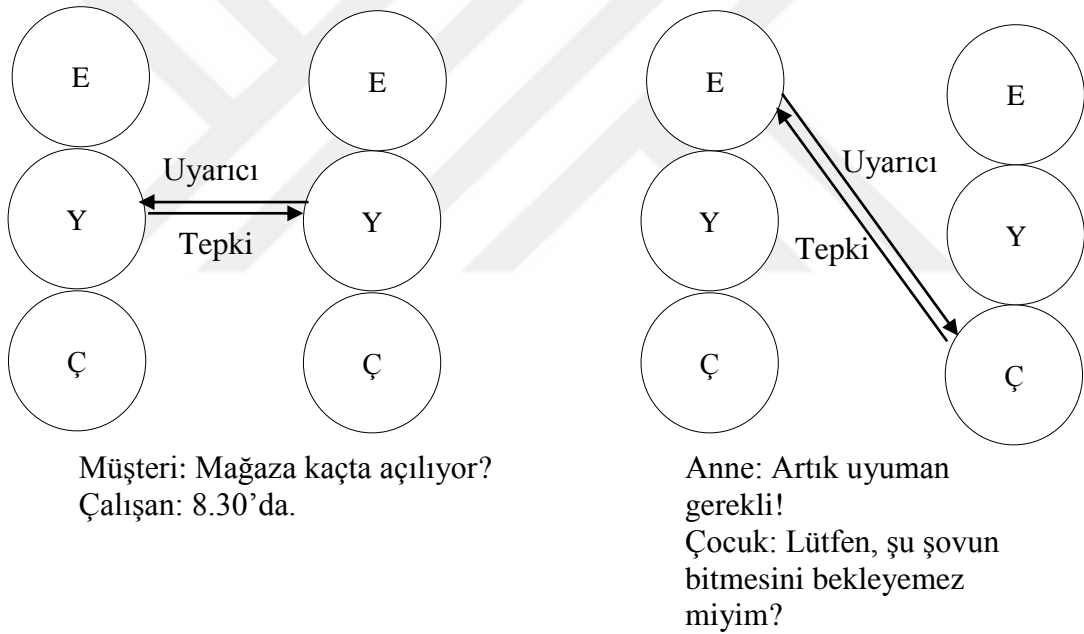
Şikayetçi, itaatsiz, öfkeli, inatçı, kinci, incitici gibi sıfatları niteleyen durumların söz konusu olduğu çocuk ego türüdür (Sani ve Karim, 2005'ten aktaran Kuijt, 1978, s. 25).

2.1.5.3. Transaksiyonlar

Transaksiyonel analiz yaklaşımına göre iletişim süreci, ego durumları arasındaki yanıt ya da uyarıcıları içeren transaksiyonlardan oluşmaktadır (Berne, 1988'den aktaran Keçeci ve Taşocak, 2009, s. 746). Bir başka önemli etkileşimsel

analiz konsepti olan transaksyonlar, birbirimizle ne şekilde iletişim kurduğumuzu gösterir (Solomon, 2003, s. 17). İki kişi arasındaki sözlü ya da sözsüz iletişimin oluşmasını sağlayan transaksyonlardır. Burada genellikle mesaj göndericiden alıcıya daha sonra tekrar göndericiye gitmektedir. Göndericinin mesajı etkileşimsel uyarıcı, alıcının uyarıcı için vermiş olduğu geri bildirim ise etkileşimsel yanıt olarak ifade edilmektedir. Bunun yanında normal bir iletişim bir dizi transaksyonu içermektedir (Wachtel, 1980, s. 459).

Berne (1988'den aktaran Keçeci ve Taşocak, 2009, s. 746) tamamlayıcı, çapraz ve gizil olmak üzere üç tür transaksyon olduğunu belirtmiştir. Tamamlayıcı transaksyon, göndericinin herhangi bir ego durumu içerisinde göndermiş olduğu mesajın, diğer kişi tarafından beklenen ego durumu ile yanıtlanmasını ifade etmektedir (Wachtel, 1980, s. 460, Keçeci ve Taşocak, 2009, s. 746).



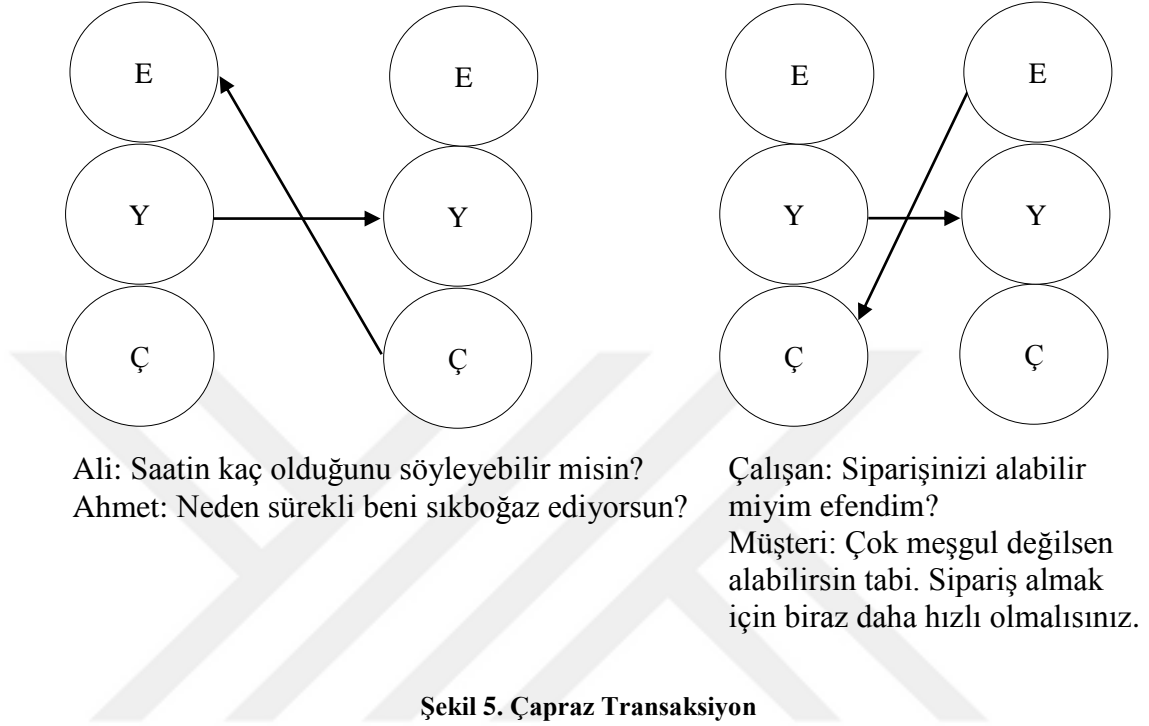
Şekil 4. Tamamlayıcı Transaksyon

Kaynak: Solomon, 2003, s. 17

Şekil 4'te yer alan ifadelerde müşteri çalışanın yetişkin ego durumundan, anne de çocuğunun çocuk ego durumundan yanıt vermesini beklemiş ve bu beklenti verilen cevaplarla örtüşmüştür.

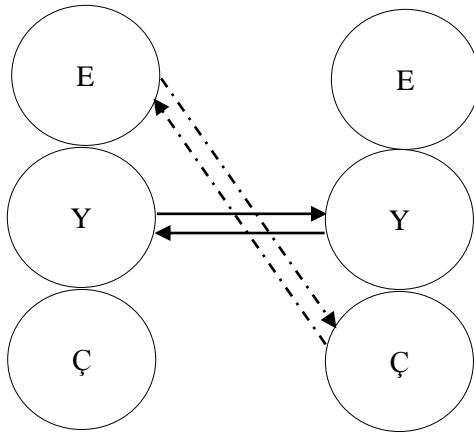
Çapraz transaksyon mesajı alan kişi tarafından beklenen yanıtın verilmediği transaksyondur. Beklenen yanıtın alınmadığı bu durumlarda tatsız bir durum oluşmakta ve dolayısıyla iletişim sekteye uğramaktadır (Wachtel, 1980, s. 461). Şekil

5'teki mesajlarda Ali ve çalışan sırasıyla Ahmet'in ve müşterinin yetişkin ego durumundan yanıt beklemişlerdir. Ancak Ahmet çocuk ego durumundan müşteri de ebeveyn ego durumundan yanıt vererek beklenen ego durumlarını göstermemiş ve ikililer arasındaki iletişim aksamıştır.



Kaynak: Solomon, 2003, s. 18; Wachtel, 1980, s. 461

Gizil transaksiyon iki anlamın da çıkarılabileceği transaksiyondur. Bu transaksiyon tamamlayıcı olarak gözükebilmekle birlikte psikolojik bir temele dayanmaktadır (Wachtel, 1980, s. 462). Şekil 6'daki ifadelerde Ali Aslı'nın yetişkin ego durumundan yanıt bekleyip bu yanıtı alsa da bir yandan Ali'nin ebeveyn ego durumunu kullandığının ve Aslı'nın da beklenildiği gibi çocuk ego durumu ile yanıt verdiğinin hissedilmesi söz konusudur.



Şekil 6. Gizil Transaksiyon

Ali: Mağazaya gittin mi?
(Asla üzerine düşeni yapmazsın.)
Aslı: Hayır gitmedim.
(Sürekli hatamı bulmak için fırsat kolluyorsun.)

Kaynak: SIRRIDGE, 1980, s. 133.

2.1.5.4. Temas İletileri

Berne (1964, s. 15) temas iletilerini “bir teşhis ünitesi” olarak tanımlamıştır. Temas iletisi farkedilmemizi sağlayan sözlü ya da fiziksel bir davranış olarak ifade edilmektedir. Bu iletiler pozitif veya negatif, koşullu veya koşulsuz da olabilir. Temas iletisi bir bakış, baş sallama, gülümseme, söylenen bir kelime ya da bir dokunuş olarak ortaya çıkabilir. İnsanların her zaman karşısındaki kişilere kendilerinin farkedilmeleri adına bir şeyler yapıyor olmaları temas iletilerinin varlığını ortaya koymaktadır. Örneğin bebeklerin yaşamlarını sürdürmelerinde temas iletilerinin kullanılması gereklidir. Bu kullanım, çocukların ebeveynleri tarafından pozitif fiziksel temas iletisi olan dokunma yoluyla gerçekleştirilir. Eğer söz konusu temas iletisi erken yaşlarda hissedilmezse çocuklar duygusal yokluk yaşayabilmekte hatta bu durum ölümle bile sonuçlanabilmektedir (Wachtel, 1980, s. 463; Solomon, 2003, s. 18).

Pozitif temas iletileri sağlıklı bir zihinsel gelişimde en faydalı unsur olmaktadır. “Senden nefret ediyorum” dan çok “seni çok seviyorum” cümlesini duymak bizleri daha iyi hissettirir. Pozitif temas iletisi ne derece samimi olarak ifade edilirse, mesajı alan kişide o kadar iyi hisler uyandıracaktır (Wachtel, 1980, s. 463; Solomon, 2003, s. 18-19). Müşteri ya da çalışana ismiyle hitap edilmesi, müşteri şikayeti ya da önerisinin ilgiyle dinlenilmesi, iltifat edilmesi, müşteri ya da çalışanın düşüncesinin sorulması ya da sıcak bir gülümseme pozitif temas iletilerine farklı örnekler olarak verilebilir. “Beyefendi” ya da “hanımefendi” demek yerine sen

denilmesi, bilinçli şekilde karşımızdakine ismiyle hitap edilmemesi, karşımızdakinin dinlenilmemesi veya sözünün kesilmesi, bir müşterinin eleştirilmesi, müşteri ya da çalışanın dikkate alınmaması da negatif temas iletileri olarak örneklendirilebilir. Pozitif temas iletileri genellikle, iş yaşamı kalitesinin gelişmesini, çalışanların pozitif bir motivasyonla hizmet etmesini ve kişinin işinden duymuş olduğu memnuniyetin artmasını sağlamaktadır (Wachtel, 1980, s. 463-464).

Koşulsuz temas iletileri sadece varoluşumuzdan dolayı alınan tepkilerdir. Örneğin bebekler çok fazla koşulsuz pozitif temas iletilerine uğramaktadırlar. Babanın kızına “seni sen olduğun için çok seviyor ve önemsiyorum” demesi kızının sadece varlığından dolayı sarfedilen bir cümle olması itibariyle koşulsuz bir temas iletisini oluşturmaktadır. Koşullu temas iletileri ise yaptığımız ya da başardığımız bir durum ya da sahip olduğumuz bir özellik için verilen tepkilerdir. Örnek olarak “iyi şarkı söylersem, güzel bir not alırsam ya da iyi bir iş çıkarırsam birileri beni farkedecek veya insanlar güzel olduğumu söyler ya da eteğimi beğenirlerse bana koşullu pozitif temas iletisi tepkileri vereceklerdir” ifadeleri verilebilir Ayrıca annenin çocuğuna “yatağımı topladığın ve odanı temizlediğin zaman seni çok seviyorum” demesi çocukta bir şeyler yaptığında geri dönüşünün alınacağı ilgisini uyandırmakta ve sonuç olarak çocuk yatağını toplamakta ve odasını temizlemektedir. Bu durum da koşullu bir temas iletisi olmaktadır (Sirridge, 1980, s. 126; Solomon, 2003, s. 19).

2.1.5.5. Zamanın Yapılandırılması

İnsanların zamanlarını yapılandırmalarında geri çekilme, ritüeller, vakit geçirme, aktiviteler, psikolojik oyunlar ve samimilik olmak üzere 6 farklı yol kullanılmaktadır. Bu yollar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır (Wachtel, 1980, s. 465-467):

Geri Çekilme: Kişinin zamanı yapılandırmasında en az riski olan yöntemdir. Bu yöntemde birey, insanlardan ve çeşitli durumlardan kendini soyutlamakta olup geçmiş veya temas iletilerini hayal etmektedir.

Ritüeller: Diğer insanlarla sürekli aynı şekilde olan davranış şeklimizi ifade eder. “Merhaba, nasılsın” bir selamlaşma ritüeli, biri hapsirdikten sonra “çok yaşa”

denmesi de ayrı bir ritüeldir. Ritüellerde bir bilginin iletilmesi anlamı olmayıp sadece karşı tarafın varlığını kabullenme durumu vardır.

Vakit Geçirme: Hava durumu hakkında konuşmak gibi insanların iletişim kurdukları ortak yönlerden oluşur. Vakit geçirmede, insanlar birbirleri ile çok yakın olmadan karşı taraf hakkında bilgi elde edilmesine olanak verilir. Konaklama endüstrisinde vakit geçirme, çalışanların müşterilerle iletişim kurması açısından oldukça yararlı olabilmektedir.

Aktiviteler: Bir şeyin yaptırılması amacını içerir. Bunlar iş ile ilgili görevlerden oluşabilmekte ve yerine getirildikten sonra genellikle temas iletileri meydana gelir. Aktiviteler yapılırken zaman yapılandırmasının diğer yöntemleri ortaya çıkabilir.

Psikolojik Oyunlar: Bu oyunlar herkes ile oynanabilir, fakat çok da eğlenceli değildir. Pek çok oyun bulunmakla birlikte oyunların her biri üç temel kısmı içermektedir. Bunlar; daha gerçekçi görünmesi için kullanılan tamamlayıcı transaksionlar serisi, bir gizli transaksion, oyunun asıl amacı dahilinde oyun sona erdiğinde karşılaşılabilecek negatif sonucu içeren beklenmedik bir sürpriz. Genellikle oyunlar, oyuncuların oyun bittiği zamanki hislerini gösteren durumlara göre isimlendirilmektedir. Oyunlar temelinde negatif olsa da pek çoğu günlük yaşamda oynanmaktadır. Turizm sektöründe oynanılan oyunlardan bazısı şu şekildedir:

Tekmeleme. Bu oyunda kişi, karşısındakini eleştirmek adına onu kışkırtacak şeyler yapmakta ya da karşısındaki kişinin ikincil planda olduğunu hissetmesini sağlamaktadır. Mazoşist bir kişilik, genel olarak insanların karşıt tepkiler vermesi ile sonuçlanmaktadır.

-Müşteri: Rezervasyonum için yine geç kaldım Pierre.

-Baş Garson: Yine mi, Mr. Smith? Üzgünüm bu kez beklemek zorunda kalacaksınız (Evet, sen kötü bir müşterisin, işte senin tekmen).

Şimdi Seni Yakaladım. Bu oyunda ise oyuncu diğerini bir yalan veya negatif durumdan ötürü tuzağa düşürmeye çalışmaktadır. Eğer oyuncu karşısındakini başarılı şekilde tuzağa düşerebilirse hesap ödememe, oteli tavsiye etmeme ya da otel yöneticisine bir eleştiri mektubu yazma gibi birtakım negatif davranışlar sergilemede haklı olacağını hisseder.

-Misafir: Oda servisinin 15 dakika içinde geleceğini söylemişsiniz.

-Oda Servisi Sorumlusu: Him, evet efendim, geldiğini sanmıştım.

-Misafir: Pekala! Geciktiniz, sizi yöneticinize şikayet edeceğim (Şimdi seni yakaladım).

Samimilik: Yetişkin ego durumunu içermektedir. Samimilik diğer kişiyle olan içten, önemseyen ve dürüst transaksionlar serisidir. Samimilik boyunca insanlar, diğer zamanlardan daha çok kendilerini açığa vurduklarından dolayı her birey daha hassas olmaktadır. Samimilik en iyi hizmetin sunulmasında konaklama sektörü çalışanları açısından çok etkili bir konudur.

2.1.5.6. Yaşam Pozisyonları

Bireyin kendisi ve diğerleri hakkında nasıl hissettiği ile ilgili psikolojik pozisyonlar olup kişilerarası etkileşimleri düzenlemektedir (Sirrige, 1980, s. 126; Bennett, 1996, s. 429). Berne (1972'den aktaran Hall, 2019, s. 37) insanların dört yaşam pozisyonundan birini benimsediklerini iddaa etmiştir. Bunlar;

• **Ben OK değilim, Sen OK'sin:** Kişinin diğerleri ile kıyasladığında kendini yetersiz, güçsüz ve aşağı derecede görmesini ifade eden pozisyonudur. Çocukların her şeyi yapamazken "büyük insanlar" ile kıyaslandığında bu kişilerin yapabiliyor olması bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Sirrige, 1980, s. 127; Wachtel, 1980, s. 467).

• **Ben Ok'im, Sen OK değilsin:** Kişinin diğerlerini yetersiz ve değersiz olarak nitelendirdiği pozisyonudur. Bu yaşam pozisyonundaki insanlar kendi dertlerinden ötürü diğer insanları suçlamaktadır. Kısacası öfkenin hakim olduğu, aldırmayan ve küçümseyici bir pozisyon türüdür. Turizm firmaları da bazen bu pozisyonu kullanma girişiminde bulunmaktadır (Wachtel, 1980, s. 467; Sirrige, 1980, s. 127).

• **Ben OK değilim, Sen OK değilsin:** Burada insanlar kendileri de dahil olmak üzere kimseye güvenmediklerinden dolayı ilgili pozisyon ümitsizlik pozisyonu olarak nitelendirilmektedir. Kişinin hayatı umutsuz bir bakış açısıyla değersiz olarak görmesi ve başaramayacağı hissini olduğu pozisyonudur (Sirrige, 1980, s. 127).

• **Ben OK'im, Sen OK'sin:** Kişinin kendisinden ve diğerlerinden tümüyle memnun olduğu sağlıklı bir yaşam pozisyonudur. Söz konusu pozisyonda diğerleri ile pek çok OKEY deneyimleri yaşanmaktadır. Bu pozisyon çekici bir pozisyon olup, kişinin hayatına devam etmesinde ve gelişiminde motive etmektedir (Sirridge, 1980, s. 127; Wachtel, 1980, s. 467).

2.1.5.7. Yaşam Senaryosu

Her insan hayatının ilk evrelerinde kendi yaşamı açısından bir plan geliştirir. Yaşam senaryosu, çocukluğun erken dönemlerinde kendimiz, diğerleri ve hayatımız hakkında almış olduğumuz kararlara ilişkin bilinçdışı bir planı ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle; hayatımızı yaşarken problemlerin çözümünde, çevresel koşullara karşı ayakta durmada ve insanlarla olan ilişkilerde spontane bir şekilde ortaya çıkan çocukluk döneminde alınan kararları yansıtmaktadır. Yaşam senaryosu, kişinin hayatı boyunca tekrarlanan bir şekilde yaşamını kapsadığı bir kalıp, konsept ya da olay örgüsüdür. Bir birey yaşam senaryosu oluşturduğunda, bugünkü ve gelecekteki aksiyonları geçmiş hayat deneyimleri ile birleştirmektedir. Yaşam senaryosu; kişinin ailesinden öğrenmiş olduğu temas iletisi edinimlerini, öncelikli olarak tercih edilen etkileşim yollarını, öğrenilen psikolojik oyunları, seçilen yaşam pozisyonlarını, tecrübe edilen kültürel ve tarihsel etkileri içermektedir. Örneğin bir babanın ufak bir kazada çocuğuna “bu kadar aptal olabileceğine inanmıyorum” diyerek bağırması çocuğun herhangi bir şeyi bir daha doğru yapamayacağı kararı almasına sebep olabilmekte, söz konusu karar da mutsuz (ya da kısıtlı) bir yaşam senaryosunun yaratılmasına temel oluşturabilmektedir (Solomon, 2003, s. 20-21; Wachtel, 1980, s. 468; Sirridge, 1980, s. 136; Erskine, 2019, s. 9; Shirai, 2006, s. 183).

2.1.5.8. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları İle İlgili Araştırmalar

Ciucur (2013a, s. 581) tarafından 42 psikolog ve danışmandan elde edilen verilerle yapılan araştırmada, etkileşimsel analiz benlik durumları ile beş büyük kişilik özelliği arasındaki ilişki ortaya çıkarılmak istenmiştir. Araştırma sonucunda uygulu çocuk ego durumu ile sorumluluk; doğal çocuk ego durumu ile dışadönüklük arasında pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanında eleştirel ebeveyn

ego durumu ile uyumluluk; uygulu çocuk ego durumu ile nevroitiklik; doğal çocuk ego durumu ile uyumluluk arasında da negatif ilişkiler elde edilmiştir.

Nayeri, Lotfi ve Noorani (2014, s. 1167) tarafından samimiyet üzerinde etkileşimsel analiz grup eğitimi etkinliğinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarında, etkileşimsel analiz eğitiminin samimiyeti anlamlı olarak arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Pesic vd. (2014, s. 230) tarafından 36'sının alkolik 36'sının alkolik olmadığı 72 kişiden elde edilen verilerle bu kişiler arasında ego durumları, yaşam pozisyonları ve birtakım faktör açısından farklılaşma durumu araştırılmıştır. Alkolik olanlar ile olmayanlar arasında faktörler (Diğerlerini memnun et, mükemmel ol, gayret et) açısından anlamlı bir farklılık ortaya çıkmış, yaşam pozisyonları ve ego durumları açısından ise gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Keçeci ve Taşocak (2009, s. 746) tarafından yapılan çalışmada bir etkileşimsel analiz yaklaşımı kullanılarak hemşirelik eğitimi alan öğrenciler ile öğretim üyeleri arasındaki iletişim araştırılmıştır. 325 öğrenci ve 26 öğretim üyesinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada öğretim üyeleri kendilerini yetişkin benlik durumunda görmüşler ve en az olarak eleştirel ebeveyn benlik durumunu kullandıklarını hissetmişlerdir. Bunun yanında öğrenciler de öğretim üyelerinin çoğunlukla yetişkin benlik durumunu, en az ise doğal çocuk benlik durumunu kullandıklarını algılamışlardır.

Mohammadi, Esmaily ve Nik (2010, s. 1490) tarafından yapılan çalışmada iletişim becerilerinin artmasında bir etkileşimsel analiz metodu olan grup müzakeresinin etkinliği incelenmiştir. Ön-test ve son-test uygulanarak gerçekleştirilen çalışmada, etkileşimsel analiz metodu olan grup müzakeresinin iletişim becerilerini artırması, başkalarını anlama ve kendini ortaya koyma üzerinde etkili olduğu, ancak stres yönetimi üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ciucur ve Pirvut (2012, s. 667) tarafından yerel bir otomotiv firmasından rastgele seçilen 30 yönetici ve lider kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada, lider ve yöneticilerin takım liderliği için gerekli olan nitelik ve becerilerinin geliştirilmesine ilişkin bir yöntemin açıklanması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda, liderlik eğitimi programı temelli etkileşimsel analize katılan yöneticiler ile katılmayanlar arasında

duygusal istikrar ve sosyal atılganlık açısından anlamlı bir farklılık bulunmuş, samimiyet açısından ise herhangi anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Sheikhmoonesi vd. (2013, s. 102) tarafından 3 ile 20 yıl arasında iş deneyimi olan 25 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada hemşirelerin hasta memnuniyeti üzerinde etkileşimsel analiz eğitiminin etkinliğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, etkileşimsel analiz eğitiminden sonra hastaların memnuniyetlerinin anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Bir başka deyişle söz konusu eğitim programı hastaların memnuniyetlerinin artmasında istenilen etkiyi göstermiştir.

Ciucur (2013b, s. 576) tarafından yapılan araştırmada etkileşimsel analiz grup terapi programının psikoloji öğrencilerinin nitelik ve kabiliyetlerini geliştirip geliştirmediğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. 23 psikoloji öğrencisine 12 seanslık program yöneltilmiştir. Araştırma sonuçları programın uygulanmasının öğrencilerin psikologluk mesleği için gerekli olan gereklilikler açısından nitelik ve becerilerini geliştirmesine katkıda bulunduğunu göstermiştir.

Turhal, Kalyoncu ve Keçeci (2018, s. 42) tarafından 83 öğrenci ve 15 çalgı öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirilen araştırmada öğretmen-öğrenci iletişimindeki etkileşimsel analiz ego durumları ve kullanılan transaksionlar araştırılmıştır. Çalışma sonucunda öğretmenlerin çoğunlukla koruyucu benlik ve yetişkin benlik durumunu kullandıkları saptanmıştır. Ayrıca öğrencilerin kendilerine göre çoğunlukla koruyucu ebeveyn, öğretmenlerine göre ise çoğunlukla uyumlu çocuk benlik durumlarını kullandıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında öğrenci ve öğretmenler en az olarak eleştirel ebeveyn benlik durumunu kullanmışlardır. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç da, öğrenci ve öğretmenlerin iletişimlerinde tamamlayıcı transaksion kullanmalarıdır.

Ertem ve Keçeci (2016, s. 485-487, 489) tarafından yapılan çalışmada psikiyatri hemşireleri ile hastalar arasındaki iletişimin etkileşimsel analiz ego durumları açısından araştırılması amaçlanmıştır. Bu gaye ile yapılan çalışma sonucunda, araştırmacı ve başhemşirelerin psikiyatri hemşirelerinin ego durumları hakkındaki düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte psikiyatri hemşirelerinin kendilerine, araştırmacılara ve başhemşirelere göre ego durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Psikiyatri hemşirelerinin

kendilerini daha çok yetişkin benlik durumu ile hareket ettiği, araştırmacı ve başhemşirelere göre de psikiyatri hemşirelerinin daha çok yetişkin ve destekleyici ebeveyn benlik durumları ile iletişimde bulunduğu sonucu da ortaya çıkmıştır. Tüm bu bulguların yanı sıra, etkileşim süresince benlik durumlarının ve transaksyonların kullanımını hakkındaki farkındalığın, hasta ve hemşire arasında etkili bir iletişimi sağlayacak olmasına ulaşılmıştır.

Ümmet, Ekşi ve Otrar (2015, s. 625) tarafından 299 kız ve 237 erkek üniversite öğrencisinin katılımıyla elde edilen verilerle gerçekleştirilen araştırmada, bu öğrencilerin etkileşimsel analiz benlik durumlarının ve yaşam memnuniyetlerinin özgecilik davranışlarını yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırma sonuçları yalnızca destekleyici ebeveyn benlik durumunun, öğrencilerin özgecilik davranışlarını yordadığı; diğer benlik durumlarının ise ilgili yordama üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Ayrıca öğrencilerin yaşam memnuniyetlerinin özgecilik davranışlarını yordadığı sonucuna da ulaşılmıştır. Bunun yanında destekleyici ebeveyn benlik durumu ile yaşam memnuniyeti bir arada olduğunda öğrencilerin özgecilik davranışlarını daha güçlü bir şekilde yordadığı ortaya çıkmıştır.

Sosnowska vd. (2014, s. 477) tarafından yapılan çalışmada obez insanların etkileşimsel analiz ego durumlarının analiz edilmesi ve fazla kilolar ile başa çıkma stratejileri ile ego yapısı, özsaygı arasındaki ilişkilerin açıklanması amaçlanmıştır. Çalışmada, benlik durumları yapısı ve özsaygının fazla kilolar ile başa çıkma stratejileri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında özsaygı ile çocuk ve yetişkin benlik durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Emerson, Bertoch ve Checketts (1994, s. 109) tarafından etkileşimsel analiz benlik durumları konseptinin geçerlilik yapısı araştırılmıştır. Terapi alan 65 öğrenci ve almayan 95 öğrenci kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada, terapi alan ve almayan öğrencilerin yetişkin benlik durumu hariç diğer dört benlik durumuna ait puanları arasında anlamlı farklılıklar oluşmuştur.

Sepahpour (2017, s. 847) tarafından bireylerin üç benlik durumu temelli ürün deneyimi araştırılmıştır. 33 cep telefonu kullanıcılarından elde edilen veriler kullanılarak yapılan çalışmada, yetişkin ve çocuk benlik durumları ile bir ürün

seçerek bu üründen memnun kalındığında, kullanıcıların bir sonraki seçim için çocuk benlik durumuna ilişkin bazı yeni ihtiyaçları olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmada her bir benlik durumunun karakteristiği bir ürünle etkileşim halinde olan aktif bir benlik durumu olarak ifade edilmiştir. Ayrıca çalışmada her ürünün dış görünüşü kullanıcıların çocuk benlik durumunu harekete geçirdiği, dokunma duyusu ile ilgili deneyimlerin ise bütün benlik durumlarını harekete geçirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında kullanıcıların yetişkin benlik durumunun ürünü kullanmada karar vermek için, destekleyici ebeveyn benlik durumunun ise ürünün korunmasında kullanıldığı sonucu da elde edilmiştir.

Karababa ve Dilmaç (2016, s. 63, 68) tarafından 405 kız 278 erkek lise öğrencisinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, bu gençler arasında etkileşimsel analiz benlik durumları, yaşam pozisyonları ve insani değerler açısından yalnızlık faktörü incelenmiştir. Araştırmada, yalnızlık ile eleştirel ebeveyn ve uygulu çocuk arasında pozitif; destekleyici ebeveyn, yetişkin ve doğal çocuk arasında negatif anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu kısımda alanyazındaki hizmet oryantasyonluluğu, duygusal zeka, duygusal emek ve transaksiyonel analiz ego durumları aralarındaki ilişkileri inceleyen sınırlı sayıdaki çalışmalar irdelenmiştir.

2.2.1. Hizmet Oryantasyonluluğu – Duygusal Zeka İlişkisi

Kim ve Lee (2016, s. 18) tarafından 138 poliklinik hemşiresi kullanılarak yapılan çalışmada hizmet oryantasyonluluk / müşteri odaklılık ile ilişkili faktörlerin açıklanması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda kişilik özelliklerinden sorumluluk, duygusal zeka ve çevresel faktörlerden içsel pazarlama ile hizmet oryantasyonluluk arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir.

Rozell, Pettijohn ve Parker (2004, s. 405) tarafından yapılan araştırmada hizmet odaklı / müşteri odaklı satış, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Çalışma sonucunda satış personelinin hizmet oryantasyonluluk düzeyinin duygusal zeka ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu

ortaya çıkmıştır. Çalışma ile yöneticilerin duygusal zekayı insan kaynağının seçilmesi ve geliştirilmesi sürecinde bir araç olarak kullanmaları gerektiği önerilmiştir.

Chih vd. (2009, s. 249) tarafından Tayvan'daki sigorta şirketlerinde yer alan 528 ön büro çalışanı kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada iş memnuniyeti, işe bağlılık, iş stresi ile hizmet oryantasyonluluk üzerinde duygusal zekanın düzenleyici rolünün belirlenmesi incelenmiştir. Araştırma sonucunda iş stresi ile hizmet oryantasyonluluk ilişkisinde duygusal zekanın düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

2.2.2. Hizmet Oryantasyonluluğu – Duygusal Emek İlişkisi

Lee ve Ok (2015, s. 437) tarafından A.B.D.'de gerçekleştirilen araştırmada 309 otel yöneticisi ve çalışanının hizmet oryantasyonluluklarını etkileyen duygusal göstergelerin sonuçlarının karşılaştırılması amaçlanmıştır. Çalışmada yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda hizmet oryantasyonluluk üzerinde duygusal emek (davranış kuralları algısı), duygusal zeka ve başarıma hissinin pozitif, kendine yabancılaşmanın ise negatif etkilerinin olduğu görülmüştür. Çalışmada ayrıca otel çalışanları açısından duygusal emek ve kendine yabancılaşmanın hizmet oryantasyonluluğu yöneticilerden daha fazla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Han, Han ve Kim (2018, s. 441) tarafından Kore'de 378 hemşire kullanılarak yapılan araştırmada hizmet sunumu ve hizmet oryantasyonluluk / müşteri odaklılık düzeyleri üzerinde duygusal emek etkisinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Araştırma ile hizmet sunumu ve hizmet oryantasyonluluk düzeylerinin artışında derin davranışın doğrudan ve dolaylı etkileri ortaya çıkmıştır. Ayrıca hizmet sunumu ve hizmet oryantasyonluluk düzeylerinin azalışında yüzeysel davranışın doğrudan ve dolaylı etkileri elde edilmiştir.

Lee vd. (2018, s. 324) tarafından Kore'de bir uçak firmasında kabin ekibi, havaalanı hizmet personeli ve çağrı merkezi temsilcisi olarak çalışanların katılımıyla elde edilen verilerle duygusal emek, kendine yabancılaşma ve hizmet oryantasyonluluk arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bunun yanında duygusal emek ve hizmet oryantasyonluluk arasındaki ilişkide kendine yabancılaşmanın aracılık etkisi incelenmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonuçları, derin

davranışın hizmet oryantasyonluluğu pozitif; yüzeysel davranışın ise hizmet oryantasyonluluğu negatif olarak etkilediğini göstermiştir. Ayrıca duygusal emek ve hizmet oryantasyonluluk arasındaki ilişkide hem artmış hem de azalmış kendine yabancılaşma seviyesinin aracılık etkisi bulunmuş olup söz konusu doğrudan ilişkilerin gücü, çalışanın pozisyonu ve hizmet alanına göre farklılaştığı sonucu elde edilmiştir.

Marques, Correia ve Costa (2018, s. 59) tarafından otel ve seyahat acentalarında çalışan 283 işgörenin katılımıyla yapılan çalışmada duygusal emek stratejileri üzerinde hizmet / müşteri oryantasyonluluğun etkisi araştırılmıştır. Sonuç olarak, hizmet oryantasyonluluğun derin davranışı desteklediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla beraber gerçek duyguların sergilenmesinin personel başarısını, duygu aktarımını, iş tatminini ve duygusal bağlılığı geliştirdiği sonucu elde edilmiştir.

Wu ve Shie (2017, s. 54) tarafından Çin’de 5 yıldızlı otel çalışanlarından elde edilen verilerle gerçekleştirilen çalışmada duygusal emek konseptlerinin hizmet oryantasyonluluk ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklama derecesi, hizmet oryantasyonluluk ile duygusal emek arasında duygusal zekanın düzenleyici rolü araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, hizmet oryantasyonluluk ile tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal emek boyutlarının aracılık etkisinin olduğuna ulaşılmıştır. Ayrıca hizmet oryantasyonluluk ile duygusal emek boyutları arasındaki ilişkide duygusal zekanın düzenleyici rolünün olduğu sonucu elde edilmiştir.

Wu, Shie ve Gordon (2017, s. 909) tarafından konaklama endüstrisinde resepsiyon olarak çalışan 378 kişinin hizmet oryantasyonluluğu / müşteri odaklılığı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide duygusal emeğin açıklama derecesi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda hizmet oryantasyonluluk ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca hizmet oryantasyonluluk ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal emeğin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

2.2.3. Hizmet Oryantasyonluluğu – Transaksiyonel Analiz Ego Durumları İlişkisi

Bennete (1999, s. 265) tarafından İngiltere’de bilgisayar ve yazılım endüstrisindeki 107 firmanın yer aldığı araştırmada söz konusu işletmelerdeki 114 personelin baskın benlik durumları ile hizmet oryantasyonluluk, yenilikçilik, finansal performans ve ayrı bir pazarlama departmanına sahip olma arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Çalışma sonucunda OK benlik durumlarına sahip olan firmaların diğerlerinden daha fazla hizmet oryantasyonlu olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında yenilikçi ve esnek olma, değişimi kabul etme açısından diğer firmalarla OK çocuk egosu ile hareket eden firmalar karşılaştırıldığında anlamlı herhangi bir fark bulunamamıştır (OK çocuk egosu ile hareket eden firmalar esnek, vizyoner ve yenilikçi iken OK olmayan çocuk egosu ile hareket eden firmalar da aynı şekildedir).

Moon, Yeon ve Choi (2018, s. 135) tarafından belli başlı uçak firmalarındaki 164 uçuş görevlisinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada görevlilerin benlik durumlarının iş tatminlerini ve hizmet oryantasyonluluğunu nasıl etkilediği araştırılmıştır. Çalışma sonucunda uçuş görevlilerinin iş tatminleri üzerinde sadece doğal çocuk benlik durumunun anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu açıklanmıştır. Bunun yanında hizmet oryantasyonluluk üzerinde bütün benlik durumlarının anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.4. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları – Duygusal Zeka İlişkisi

Forghani ve Abadi (2016, s. 1) tarafından gerçekleştirilen çalışmada İran’da bir rehabilitasyon merkezindeki 30 hastadan elde edilen verilerle duygusal zeka, yönetimsel fonksiyonlar ve madde bağımlılığı üzerinde etkileşimsel analiz yaklaşımı ile grup psikoterapisi etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonuçları etkileşimsel analiz yaklaşımı ile grup psikoterapisinin duygusal zeka ve yönetimsel fonksiyonların geliştirilmesinde, madde bağımlılığının da azaltılmasında anlamlı etkilerinin olduğunu göstermiştir.

Whitley-Hunter (2014, s. 138) tarafından yapılan çalışmada duygusal zeka ve etkileşimsel analiz çerçevesi tartışılarak bu iki yapının birleşiminden hemşire eğitiminin daha da ileriye götürülmesinde nasıl yararlanılacağı araştırılmıştır. Hemşirelerin duygusal zeka alt bileşenlerinden olan empati ve iletişim becerilerinin

geliştirilmesi adına 16 hemşireye 6 haftalık psikoeğitim programı uygulanmıştır. Söz konusu eğitimin, hemşirelerin iletişim ve empati becerilerini anlamlı olarak arttırdığına ulaşılmıştır.

Akbağ ve Kulaksızoğlu (2018, s. 53) tarafından Marmara Üniversitesi'nin farklı fakültelerinde eğitim gören 1382 öğrencinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada öğrencilerin stresle başa çıkma yolları ile etkileşimsel analiz ego durumları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma sonucunda aynı zamanda bir duygusal zeka alt bileşeni olan kendine güven yöntemini en çok benimseyen kesimin yetişkin ebeveyn benlik durumunu, en az benimseyen kesimin ise uygulanan çocuk benlik durumunu yansıttığına ulaşılmıştır. Bununla beraber yine bir duygusal zeka alt bileşeni olan iyimserlik yöntemini en çok benimseyen kesimin yetişkin benlik durumu özelliğini yansıtan öğrencilerin olduğu ve bunu koruyucu ebeveyn benlik durumu özelliğini yansıtan öğrencilerin takip ettiği, en az benimseyen kesimin ise eleştirel ebeveyn benlik durumu özelliğini yansıtan öğrencilerin olduğu ve bunu uygulanan çocuk benlik durumu özelliğini yansıtan öğrencilerin takip ettiği sonucu elde edilmiştir.

Williams vd. (1983, s. 43-47) tarafından yapılan çalışmada etkileşimsel analiz ego durumları ile bazı psikolojik değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışma sonucunda duygusal zeka alt bileşenlerinden olan empati ile eleştirel ebeveyn arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmış, kontrol isteği ile eleştirel ebeveyn arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca bir başka duygusal zeka alt bileşeni olan duygusal denge (farkındalık) ile yetişkin ebeveyn benlik durumu arasında pozitif bir ilişki elde edilmiştir. Bununla beraber çocuk benlik durumu ile yaratıcılık arasında genel beklentilerin aksine bir ilişki ortaya çıkmamış, yüksek çocuk benlik durumuna sahip olan bireylerin yine duygusal zeka alt bileşenlerinden olan kendini ifade etme yetisini daha iyi gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.5. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları – Duygusal Emek İlişkisi

Famolu (2018, s. ii) tarafından Nijerya'da yapılan çalışmada hemşirelerin duygusal emekleri üzerinde etkileşimsel analiz ve öz-yeterliğin etkisi araştırılmıştır. 124 hemşireden elde edilen verilerle yapılan çalışma sonucunda hemşirelerin duygusal emekleri üzerinde etkileşimsel analiz ve öz-yeterliğin anlamlı etkileri

bulunmuştur. Ayrıca duygusal emek üzerinde etkileşimsel analizin özyeterlikten daha fazla etkiye sahip olduğuna ulaşılmıştır.

Yapılan sınırlı sayıda çalışmada görüldüğü üzere çalışanların hizmet oryantasyonluluklarını duygusal zeka ve duygusal emeklerinin farklı biçimlerde etkilediği, aynı zamanda sahip olunan ego durumuna göre de transaksiyonel analiz ego durumlarının hizmet oryantasyonluluğunu açıklayabildiği anlaşılmaktadır.

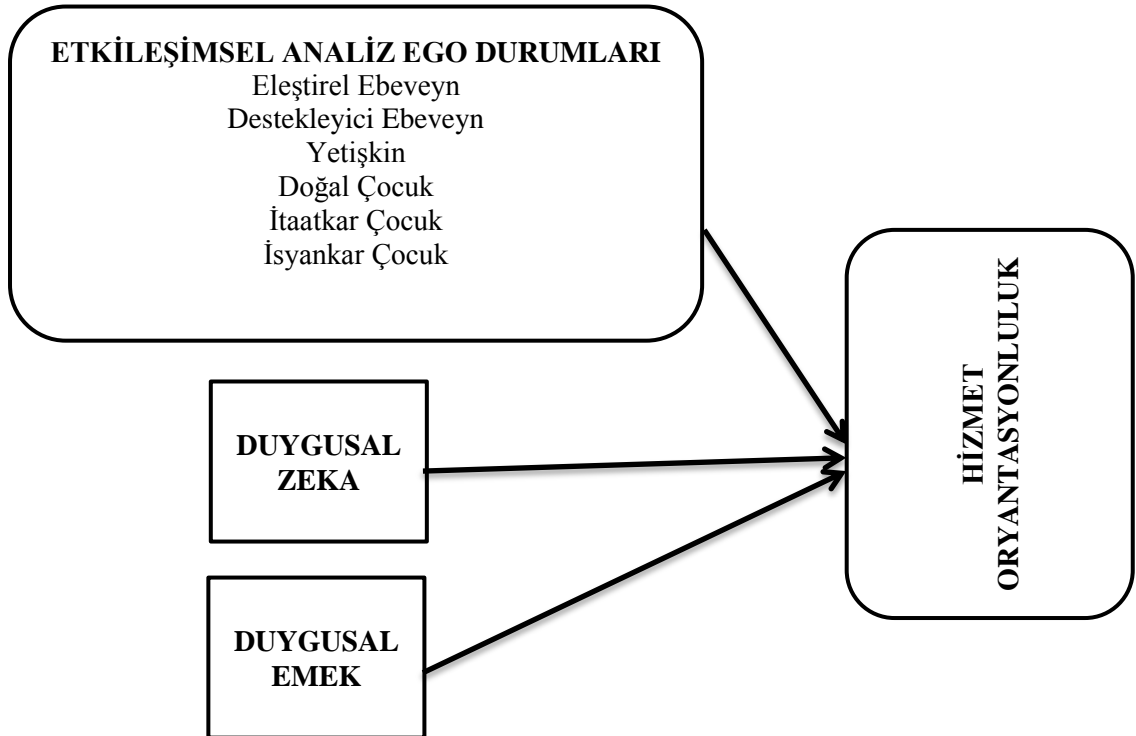


3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde kullanılacak olan araştırma yöntemine ilişkin detaylar verilmektedir. Bu bağlamda, araştırma modeli, örneklem seçimi, veri toplama araç ve teknikleri sırasıyla açıklanmaktadır. Bunun yanında bu kısımda, verilerin elde edilmesinde kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler, veri toplama süreci, çalışmanın hipotezleri, pilot çalışma ve verilerin analizine dair açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada temel olarak duygusal zeka, duygusal emek ve transaksyonel (etkileşimsel) analiz ego/benlik durumlarının hizmet oryantasyonluluk üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu gaye ile incelenen alanyazın ışığında geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuş ve Şekil 7’de gösterilen araştırma modeli kurgulanmıştır.



Şekil 7. Araştırma Modeli

Sosyal değişim terminolojisi olarak sosyoloji, bireylerdeki değişimin kitleler halinde yapılması ile toplulukların sürekli değişim gösterdiğini açıklamaktadır. Bu noktada insanlık yaşadığı olaylara ve zamana göre sosyal farklılıklar yaşayarak günümüze kadar gelmiştir. Turizm insan merkezci bir süreç olduğundan sosyologlar tarafından incelenen ve araştırılan bir konu olmuştur. Turizm, hem müşteri hem hizmet sağlayıcılarının davranışlarını içererek kitlelerin üzerinde etkili olması sebebiyle sosyolojinin bir konusu haline gelmiştir. Bu kitleler üzerindeki etkisinin giderek yükselmesi turizmin sosyolojik açıdan önemini ortaya çıkarmaktadır (Göktaş Kulualp ve Sarı, 2019, s. 647).

Ap (1992'den aktaran Göktaş Kulualp ve Sarı, 2019, s. 647)'a göre sosyal değişim teorisi "Bir etkileşim durumunda bireyler ve gruplar arasındaki kaynak alışverişini anlama ile ilgili genel bir sosyolojik teori" dir. Sosyal değişim teorisinin kavramsal çerçevesi incelendiğinde; davranışsal psikoloji, antropoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji disiplinlerini ve iktisadi görüşleri kapsayan disiplinler arası bir teori olduğu anlaşılmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre, yaşamın devam ettirilebilmesi için insan ilişkilerinin olması gereklidir. Zira bireyler birbirlerinin ihtiyaçlarını ve ödüllendirilme beklentilerini karşılamak için devamlı iletişim içerisinde bulunmalıdır. Başka bir ifadeyle sosyal değişim teorisi, kişisel çıkarlara sahip bireylerin, bireysel amaçlarını tek başına gerçekleştirememesi neticesinde kişisel çıkarlara sahip başka kişilerle etkileşim içerisine girmesidir (Apaydın, 2016, s. 10-11). Sosyal değişim kuramının en temel ilkesi "karşılıklılık normu"dur. Bu ilkeye göre, sosyal değişimlerde bir kişiye karşı pozitif bir davranışta bulunulduğunda, bu birey için karşılığında belirlenmemiş bir pozitif davranış gösterme yükümlülüğü doğduğu öne sürülmektedir (Bahar, 2019, s. 240). Sosyal değişim teorisine göre değişim, ekonomik ve sosyal çıktıların oluşmasını sağlayabilen sosyal bir davranıştır. Bireyler değişim doğrultusunda yeni ilişkilere girerken eski ilişkilerini de ödüllendirecekleri beklentisiyle korumaya devam etmektedir. Para gibi ekonomik ödüllerde önemli sayılmakta fakat duygusal doyum, manevi değerler, bireysel fayda elde etme ve insancıl ideallerin paylaşılması gibi sosyal ödüller çoğunlukla daha kıymetli olarak görülmektedir (Apaydın, 2016, s. 12-13). Anlatılanlar ışığında düşünüldüğünde etkileşimsel analiz ego durumları, duygusal zeka ve duygusal emek

ilgili araştırma için öne sürülecek hipotezler sosyal değişim teorisi temelinde geliştirilmiştir. Bu hipotezler şunlardır:

H1:Duygusal zekanın alt boyutu olan kendi duygularını değerlendirme hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.

H2:Duygusal zekanın alt boyutu olan başkalarının duygularını değerlendirme hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.

H3:Duygusal zekanın alt boyutu olan duyguların kullanımı hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.

H4:Duygusal zekanın alt boyutu olan duyguların düzenlenmesi hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.

H5:Duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış hizmet oryantasyonluluğu negatif olarak etkiler.

H6:Duygusal emeğin alt boyutu olan derin davranış hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.

H7:Duygusal emeğin alt boyutu olan samimi davranış hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.

H8:Etkileşimsel analiz ego boyutlarından eleştirel ebeveyn ego durumu hizmet oryantasyonluluğu negatif olarak etkiler.

H9:Etkileşimsel analiz ego boyutlarından destekleyici ebeveyn ego durumu hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.

H10:Etkileşimsel analiz ego boyutlarından yetişkin ego durumu hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.

H11:Etkileşimsel analiz ego boyutlarından doğal çocuk ego durumu hizmet oryantasyonluluğu negatif olarak etkiler.

H12:Etkileşimsel analiz ego boyutlarından itaatkar çocuk ego durumu hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.

H13:Etkileşimsel analiz ego boyutlarından isyankar çocuk ego durumu hizmet oryantasyonluluğu negatif olarak etkiler.

3.2. Pilot Çalışma

Sosyal bilimlerde pilot çalışma, büyük araştırmalara hazırlık amacı ile küçük ölçekli çalışmalara ait geçerlilik çalışması olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda pilot çalışma bir ön test ya da belirli bir araştırma enstrümanının sınanabilirliği çalışması olarak da nitelendirilebilmektedir. Pilot çalışmanın yapılması, hangi kısımlarda ana çalışmanın yetersiz kalabildiği ya da hangi noktalarda araştırma protokollerinin izlenmemesi gerektiği ile ilgili bir alarmın alınmasını ve önerilen metod ya da enstrümanların uygun veya komplike olup olmadığının öğrenilmesi avantajını sağlamaktadır (Teijlingen ve Hundley, 2002, s. 33). Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerin anlaşılır olup olmadığının ortaya çıkarılması ve ölçeklerin nihai şeklinin oluşturulması için, Marmaris'te 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 76 işgörenin katılımıyla elde edilen verilerle pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. İlgili çalışma sonucunda, ölçeklere ait boyutların yapı geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve boyutların güvenilirliği analiz edilmiştir. Ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesinde temel bileşenler analizi ile varimax döndürme yönteminden yararlanılmıştır.

Veri setinin faktör analizine yeterliliğini gösteren Kaiser Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği Ölçüsü değerinin ($KMO \geq 0.5$) (Kaiser, 1970, 1974) ve değişkenler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde kullanılan Barlett Küresellik testine ait anlamlılık değerinin ($p < 0.05$) olması (Barlett, 1954'ten aktaran Hadi, Abdullah ve Sentosa, 2016, s. 216) verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Hizmet oryantasyonluluk ölçeğine ait $KMO=0.853$ ve Barlett testi ($Chi-Square=425,934$, $p=0.000 < 0.001$) uygun değerler olarak bulunmuş, söz konusu ölçeğin dört boyutu toplam varyansın %76.594'ünü açıklamıştır. Faktör yükleri ise 0.888 ile 0.569 arasında dağılmaktadır. Ayrıca hizmet oryantasyonluluk ölçeği alt boyutlarından 4 ifadeden oluşan müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı, 4 ifadeden oluşan müşterinin gereksinim ve isteklerini okuma ihtiyacı, 3 ifadeden oluşan hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu ve 2 ifadeden oluşan kişisel ilişki kurma ihtiyacı boyutlarına ait güvenilirlik analizi yapılmış olup bu değerler sırasıyla 0.841, 0.827, 0.844 ve 0.788 olarak tespit edilmiştir. İlgili değerler hizmet oryantasyonluluk ölçeğinin oldukça güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir ($1 > \alpha \geq 0.5$) (Jain ve Angural, 2017, s. 288).

Duygusal zeka ölçeğine ait KMO=0.837 ve Barlett testi (Chi-Square=749.903, $p=0.000<0.001$) değerleri faktör analizi koşullarının oluştuğunu göstermiş olup, söz konusu ölçeğin dört boyutu toplam varyansın %71.147'sini açıklamıştır. Bunun yanında faktör yükleri ise 0.886 ile 0.634 arasında değişmektedir. Duygusal zeka ölçeğinin her birinin 4 ifadeden oluştuğu boyutlarından kendi duygularını değerlendirme boyutunun güvenilirliği 0.823, başkalarının duygularını değerlendirme boyutunun 0.819, duyguların kullanımı boyutunun 0.819 ve duyguların düzenlenmesi boyutunun ise 0.885 olarak saptanmıştır. Bu değerler duygusal zeka ölçeğinin oldukça güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir ($1>\alpha\geq 0.5$) (Jain ve Angural, 2017, s. 288).

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan duygusal emek ölçeğine ait KMO=0.786 ve Barlett testi (Chi-Square=631.539, $p=0.000<0.001$) sonuçları faktör analizi açısından kabul edilebilir değerler olarak bulunmuş, ilgili ölçeğin üç boyutunun toplam varyansın %70.406'sını açıkladığı görülmüştür. Faktör yükleri ise 0.901 ile 0.624 arasındadır. Duygusal emek ölçeğinin 6 ifadeden oluşan yüzeysel davranış, 4 ifadeden oluşan derin davranış ve 3 ifadeden oluşan samimi davranış boyutlarına ait güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş, sırasıyla 0.905, 0.905 ve 0.677 değerleri ortaya çıkmıştır. Söz konusu değerler duygusal emek ölçeğinin güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir ($1>\alpha\geq 0.5$) (Jain ve Angural, 2017, s. 288).

Etkileşimsel analiz ego durumlarına ait KMO=0.683 ve Barlett testi (Chi-Square=1043.660, $p=0.000<0.001$) değerleri uygun değerler olarak bulunmuş olup ölçeğe ait 6 boyutun toplam varyansın %57.793'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca faktör yükleri 0.812 ile 0.467 arasında yer almaktadır. Etkileşimsel analiz ego durumları ölçeğinin her birinin 5 ifadeden oluştuğu boyutlarından eleştirel ebeveyn ego durumuna ait güvenilirlik değerinin 0.578, destekleyici ebeveyn ego durumunun 0.709, yetişkin ego durumunun 0.684, doğal çocuk ego durumunun 0.701, itaatkar çocuk ego durumunun 0.753 ve isyankar çocuk ego durumunun 0.657 olduğu analiz sonuçlarından elde edilmiştir. Bu değerler etkileşimsel analiz ego durumları ölçeğinin kabul edilir düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir ($1>\alpha\geq 0.5$) (Jain ve Angural, 2017, s. 288).

Araştırma ölçeğinin geçerliliğini test etmek için yapılan açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik testi için kullanılan Cronbach's Alpha analizi sonuçları kabul

edilebilir sınırlar içerisinde olduğundan ölçekten herhangi bir madde çıkarmadan araştırma ölçeğinin son hali belirlenmiştir.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Muğla ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Müşteriler için otellerdeki yıldız derecelendirmeleri, hizmet kalitesinin ve çeşitliliğinin değerlendirilmesinde kullanılan en iyi göstergedir (Mohsin, Rodrigues ve Brochado, 2019, s. 105). Buna dayanarak 4 ve 5 yıldızlı otellerin daha kurumsal bir sistem ve gelişmiş hizmet anlayışı ile hareket etmesi; çalışanların hizmet verme yatkınlığının, çalışan duygularına verilen önemin ve çalışan-müşteri etkileşiminin daha net şekilde ortaya çıkmasını sağlayabileceği düşünüldüğünden araştırmada 4 ve 5 yıldızlı oteller tercih edilmiştir. Ayrıca araştırma evreninin Muğla olarak belirlenmesindeki ana sebep, Türkiye'nin en çok turist alan bölgelerinden biri olması dolayısıyla otel sayısı ve çeşitliliği bakımından yeterli bir konumda bulunmasıdır.

Turizm istatistikleri incelendiğinde konaklama işletmelerindeki çalışan sayısı ile ilgili bir done elde edilemediğinden evren büyüklüğünün tespitinde yatak sayısına göre çalışan sayısı hesaplanmış, buna göre beş yıldızlı oteller için yatak sayısı 0.59, dört yıldızlı oteller için yatak sayısı 0.38 ile çarpılarak işletmelerdeki çalışan sayısı tespit edilmiştir (Ağaoğlu, 1992'den aktaran Çalışkan ve Özkoç, 2016, s. 244). Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü resmi internet sitesinde yer alan verilere ([http-3](http://3)) göre Muğla ilinde 77 beş yıldızlı ve 91 dört yıldızlı olmak üzere toplamda 168 adet işletme belgeli otel bulunmaktadır. Buna göre, beş yıldızlı işletmeler için 49855 (yatak sayısı) \times $0.59 = 29414$; dört yıldızlı işletmeler için 31873 (yatak sayısı) \times $0.38 = 12111$ çalışan olmak üzere toplamda 41525 kişi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırma evrenindeki katılımcıların tamamına ulaşmak zaman ve maliyet gibi nedenlerden dolayı mümkün olmadığından bu durum, evreni temsil edebilecek örneklem üzerinden araştırmanın yürütülmesini mecburi hale getirmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 120). Bu nedenle daha hızlı olması açısından araştırma için kullanılacak katılımcıların tespit edilmesinde olasılıklı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014,

s. 128). Araştırma evrenini temsil edebilecek örneklem büyüklüğü ise %95 güven aralığında 380 kişi olarak hesaplanmıştır (Krejcie ve Morgan, 1970, s. 608). Diğer yandan Hair vd. (1998'den aktaran Kamaruddin ve Abeysekera, 2013, s. 98) örneklem büyüklüğünün gözlenen değişkenlerin minimum 5 katı olması gerektiğini, daha kabul edilebilir örneklem büyüklüğünün ise gözlenen değişkenlerin 10 katı olması gerektiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla araştırmada gözlenen değişkenlerin sayısı 72 olduğundan daha kabul edilebilir bir örneklem hacmi için 720 (72x10) katılımcıya ulaşmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırma için toplamda 1500 kişiye anket formu bırakılmış, bırakılan formlardan 1040'ına geri dönüş olmuştur. Ancak 80 kişiye ait veri uygun şekilde doldurulmadığından araştırma kapsamına alınmamıştır. Sonuç olarak araştırmanın örneklemini 960 otel çalışanı oluşturmaktadır.

3.4. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada verilerin elde edilmesi amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Otel sektörü çalışanlarının iş yoğunluğu düşünüldüğünde kısa bir zamanda görüşlerinin elde edilmesi açısından çalışma için kullanılan anket yöntemi, diğer veri toplama tekniklerine (görüşme, gözlem) göre farklı bölgelerden çok daha büyük gruplara hızla uygulama imkanını vermesinden dolayı tercih edilmiştir (Büyüköztürk, 2005, s. 133). Bu amaçla hazırlanan anket formu, çalışanların hizmet oryantasyonluluğu, duygusal zekaları, duygusal emekleri ve etkileşimsel analiz ego durumları ile birtakım demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik toplamda 81 sorudan oluşmaktadır.

Anket formu toplamda beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin ortaya çıkarılması amacıyla 9 ifadeye (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan departman, turizm eğitimi alma durumu, çalışma durumu, kurumdaki çalışma süresi, sektördeki çalışma süresi) yer verilmiştir. Anket formunun diğer bölümleri araştırmanın temel yapılarını oluşturan hizmet oryantasyonluluk, duygusal zeka, duygusal emek ve etkileşimsel analiz ego durumları ölçekleri ile ilgili ifadeleri kapsamaktadır. Söz konusu ölçeklere ilişkin detaylar aşağıda verilmiştir.

Hizmet Oryantasyonluluk Ölçeği: Hizmet verme yatkınlığı olarak da adlandırılan hizmet oryantasyonluluk ölçeğini ölçmek için Donovan, Brown ve Mowen (2004, s. 143) tarafından geliştirilen hizmet oryantasyonluluk ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacına boyutuna ait 4, müşterinin ihtiyaç ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı boyutuna ait 4, hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu boyutuna ait 3 ve kişisel ilişki kurma ihtiyacı boyutuna ait 2 ifade olmak üzere toplamda 4 boyut ve 13 ifadeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçekteki ifadeler 5'li likerte göre derecelendirilmiştir (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum). Ölçeğin orijinalinde güvenilirlik katsayısı 0.89 olarak tespit edilmiştir (Donovan, Brown ve Mowen, 2004, s. 140). Ölçeğin Başoda (2012, s. 106-107) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılarak Türkçe'ye uyarlandığı hali kullanılmıştır.

Duygusal Zeka Ölçeği: Araştırmada çalışanların duygusal zekalarını ölçmek amacıyla Wong ve Law'un (2002, s. 270-271) ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin tercih edilmesindeki sebep, diğer duygusal zeka ölçeklerine göre soru sayısının az olması itibarıyla zaman avantajı yaratması ve ölçekteki ifadelerin anlaşılır olmasıdır. WLEIS (Wong ve Law Emotional Intelligence Scale) ölçeği, her bir boyutta 4 ifade olmak üzere kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi şeklinde 4 boyut ve toplamda 16 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek ifadeleri 5'li likerte göre derecelendirilmiştir (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum). Orijinal ölçeğin iç tutarlılığını gösteren güvenilirlik katsayıları 4 boyut için 0.83 ile 0.90 arasında değişmektedir (Wong ve Law, 2002, s. 253). Ölçeğin Ilgın (2010, s. 167) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılarak Türkçe'ye uyarlandığı hali kullanılmıştır.

Duygusal Emek Ölçeği: Çalışmada Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005, s. 354-355) tarafından Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı ifadelerinin uyarlanması sonucu oluşturulan duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; yüzeysel davranış boyutuna ait 6, derin davranış boyutuna ait 4, samimi davranış boyutuna ait 3 ifade olmak üzere toplamda 3 boyut ve 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li likerte göre derecelendirilmiştir (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum). Ölçeğin orijinal halininin güvenilirlikleri yüzeysel davranış boyutu için 0.92, derin davranış boyutu

için 0.85, samimi davranış boyutu için 0.83'tür. Ölçeğin Basım ve Beğenirbaş (2012, s. 90) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapıp Türkçe'ye uyarlandığı hali kullanılmıştır. Orijinal ölçekte yüzeysel davranışa ait 7 ifade olup Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılan çalışmada yüzeysel davranışın 1 ifadesine ait faktör yükü istenilen değerde olmadığı için ölçekten çıkarılmış, ilgili boyut 6 madde olarak uyarlanmıştır.

Traksaksiyonel Analiz Ego Durumları Ölçeği: Birbirinden farklı TA ego durumları ölçeklerinin geliştirilmesinde Thomson (1972), Price (1975), Allen (1981), Doelker ve Griffiths (1984), Fallowski, Ben-Towim ve Bland (1980), Gough ve Heilbrun (1983), Heyer (1979), Kenney ve Lyons (1979), L'Abate (1978), Loffredo vd. (2004), Brennan ve McClenaghan (1978), McCarley (1975), Swede (1978), Thorne ve Faro (1980), Turner (1988), Williams ve Williams (1980) gibi araştırmacıların katkıları bulunmuştur. Ayrıca Arı (1989) doktora tezi çalışmasında TA ego durumlarını ölçmek için Williams ve Williams (1980)'ın Gough ve Heilbrun (1965)'den geliştirdikleri "Sıfat Tarama Listesi"nde kullanılan yöntemi takip ederek "Ben Durumları Ölçeği (BDÖ)"ni geliştirmiştir. BDÖ ölçeğine ilişkin geçerlilik ve Türkçe'ye uyarlanma çalışması ise Akkoyun ve Bacanlı (1988'den aktaran Arı, 1989) tarafından yapılmıştır. Çalışmada TA ego durumlarını ölçmek için Varan (2007'den aktaran Şengül, 2008, s. 68) tarafından geliştirilen 120 maddelik ego durumları ölçeğinin Şengül (2008, s. 134) tarafından kullanılan 30 maddelik kısaltılmış formu kullanılmıştır. Kullanılan kısa form ölçeği; eleştirel ebeveyn, destekleyici ebeveyn, yetişkin, doğal çocuk, itaatkar çocuk ve isyankar çocuk ego durumu olmak üzere her boyutta 5 madde ile toplamda 6 boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu ölçek, diğer TA ego durumları ölçeklerine göre daha kısa olması nedeniyle zaman avantajı yarattığından tercih edilmiştir. Şengül (2008, s. 68) tarafından kullanılan TA ego durumları kısa form ölçeğine ait sorulara ilişkin içerik geçerliliği 3 farklı psikolog tarafından doğrulanmış, yapı geçerliliği ve güvenilirlik çalışması da yine Şengül (2008, s. 68-70) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığını gösteren güvenilirlik katsayısı 0.79 olarak hesaplanmıştır.

3.5. Veri Toplama Süreci

Hizmet oryantasyonluluk, duygusal zeka, duygusal emek ve etkileşimsel analiz ego durumlarını ölçmek amacıyla hazırlanan anket formuna ilişkin veriler, Muğla'nın Marmaris, Fethiye, Bodrum, Milas ve Menteşe ilçelerinde yer alan dört ve beş yıldızlı Turizm İşletme Belgeli otellerdeki çalışanlardan elde edilmiştir. Balıkesir Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 03.09.2020 tarihli 19928322/300/34887 sayılı yazısına istinaden anketlerin uygulanabilmesi için etik açıdan gerekli izinler alınmış olup veri toplama süreci Eylül-Kasım 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda verilerin toplanması sürecinde Marmaris'ten 12 dört yıldızlı ve 10 beş yıldızlı, Bodrum'dan 4 dört yıldızlı ve 1 beş yıldızlı, Fethiye'den 2 dört yıldızlı ve 2 beş yıldızlı, Menteşe ilçesinden 2 dört yıldızlı, Milas ilçesinden 1 beş yıldızlı olmak üzere toplamda 34 otelde araştırma anketi uygulanmıştır. Söz konusu otellerin insan kaynakları departmanları önceden aranarak araştırma ölçeği hakkında bilgi verilmiş ve çalışma için izin alınmış olup anketler her bir otelin insan kaynakları yöneticisine istenilen sayılarda bırakılmıştır. İnsan kaynakları tarafından çalışanlara uygun zaman dilimlerinde (yemek arası, çay-kahve molası) anket uygulamasını gönüllük esasına dayalı olarak doldurulması sağlanmıştır. Anket formları daha sonra insan kaynakları departmanı ziyaret edilerek geri toplanmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Büyük örneklerde kayıp verilerin %5 ya da daha az oranlarda gözlenmesinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu belirtilmektedir (Schafer, 1999; Tabachnick and Fidell, 2007). Analizlere geçilmeden önce araştırma veri setine ait kayıp veri oranının %5'in altında olduğu görülmüştür. Söz konusu kayıp verilerin ataması ve tamamlanmasında Expectation-Maximization (EM) yöntemi kullanılmıştır. Kayıp veri analizinden sonra yapı geçerliliğini test etmek üzere IBM SPSS AMOS 23.0 paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Sonrasında çalışmaya ilişkin değişken ve boyutların güvenilirlikleri test edilmiştir. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ise yine IBM SPSS AMOS 23.0 paket programı aracılığıyla yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan 960 otel çalışanına ilişkin demografik özellikler incelendiğinde, cinsiyet açısından çalışanların çoğunluğunu erkeklerin (%59.2), medeni durum açısından ise bekarların (%62.7) oluşturduğu görülmektedir. Yaş bakımından bakıldığında ise 26-35 arası yaş grubu (%38.8), eğitim düzeyi açısından ise lise mezunu (%36.3) çalışanlar çoğunluğu oluşturmaktadır. Turizm eğitimi alan katılımcılar (%53) almayanlara göre, sezonluk (%65.8) olarak çalışanlar sürekli çalışanlara göre daha fazla bir yüzdeye sahiptir. Turizm sektöründe 1-5 yıl arası (%39.3) ve halihazırda buldukları otelde 1 yıldan az (%41.5) çalışanlar çoğunluğu oluşturmaktadır. Departman açısından bakıldığında ise yiyecek-içecek (%36.1) departmanı çalışanlarının diğer bölümlere göre daha fazla bir orana sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Demografik Bilgiler

Cinsiyet	N	%	Medeni Durum	N	%
Kadın	392	40.8	Bekar	602	62.7
Erkek	568	59.2	Evli	358	37.3
<i>Toplam</i>	<i>960</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>	<i>960</i>	<i>100</i>
Yaş	N	%	Eğitim Düzeyi	N	%
18-25 arası	318	33.1	İlkokul	147	15.3
26-35 arası	372	38.8	Lise	348	36.3
36-45 arası	195	20.3	Önlisans	184	19.2
46 ve üzeri	75	7.8	Lisans	245	25.5
<i>Toplam</i>	<i>960</i>	<i>100</i>	Lisansüstü	36	3.8
			<i>Toplam</i>	<i>960</i>	<i>100</i>
Turizm Eğitimi Alma	N	%	Oteldeki Çalışma Durumu	N	%
Evet	509	53	Sezonluk	632	65.8
Hayır	451	47	Sürekli	328	34.2
<i>Toplam</i>	<i>960</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>	<i>960</i>	<i>100</i>
Sektördeki Çalışma Süresi	N	%	Mevcut Oteldeki Çalışma Süresi	N	%
1 yıldan az	152	15.8	1 yıldan az	398	41.5
1-5 yıl arası	377	39.3	1-5 yıl arası	381	39.7
6-10 yıl arası	233	24.3	6-10 yıl arası	114	11.9
11 yıl ve üzeri	198	20.6	11 yıl ve üzeri	67	7
<i>Toplam</i>	<i>960</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>	<i>960</i>	<i>100</i>
Departman	N	%			
Ön-büro	255	26.6			
Yiyecek-içecek	347	36.1			
Kat Hizmetleri	144	15			
Mutfak	98	10.2			
Teknik Servis	43	4.5			
Güvenlik	44	4.6			
Diğer	29	3			
<i>Toplam</i>	<i>960</i>	<i>100</i>			

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada yer alan tüm ifadelerin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3'te görüldüğü üzere hesaplanmıştır. Kim (2013'ten aktaran Matore ve Khairani, 2020, s. 691-692)'e göre bir verinin normal bir dağılım göstermesi için çarpıklık değerinin 2'den, basıklık değerinin ise 7'den fazla olmaması gerekmektedir. Kline (2011, s. 63) ise normallik varsayımının sağlanmasında çarpıklık değerinin 3'ten, basıklık değerinin ise 10'dan küçük olması gerektiğini belirtmiştir. Tablo 3'te görüldüğü üzere tüm ifadelerin ortalamaları 2 ile

4.593 arasında; standart sapmaları 0.346 ile 1.353 arasında; çarpıklık değerleri -1.396 ile 0.920 arasında; basıklık değerleri -1.673 ile 2.448 arasında değişmektedir. Bu sonuçlara göre verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmış, dolayısıyla ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır.



Tablo 3. Tüm İfadelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER		Ort.	Std. S.	Çarpıklık	Basıklık
HİZMET ORYANTASYONLULUK		4.46	.346	.033	-1.188
HO-MÖH1	Hizmet ettiğim müşterilerin isteklerini karşılayarak onları memnun etmekten hoşlanırım.	4.59	.493	-.430	-1.673
HO-MÖH2	Her müşterinin kendini özel ve önemli hissetmesini sağlamaktan zevk alırım.	4.52	.511	-.269	-1.528
HO-MÖH3	Her müşterinin sorunu benim için önemlidir.	4.49	.518	-.202	-1.429
HO-MÖH4	Her müşteriye bireysel (özel) ilgi göstermek beni mutlu eder.	4.44	.531	-.152	-1.178
HO-Mİİ1	Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini gözlerinden (doğal olarak) okurum (anlarım).	4.33	.614	-.365	-.549
HO-Mİİ2	Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini onlar söylemeden genellikle anlarım.	4.29	.660	-.517	-.157
HO-Mİİ3	Hizmet verdiğim müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini tahmin etmekten hoşlanırım.	4.43	.572	-.428	-.553
HO-Mİİ4	Müşterilere ne kadar yakın ve samimi davranacağımı onların beden dilinden anlarım.	4.41	.566	-.345	-.574
HO-HSA1	Müşterilere tam zamanında hizmet vermeyi severim.	4.55	.512	-.393	-1.394
HO-HSA2	Müşterilere karşı görevlerimi yerine getirmekten büyük bir memnuniyet duyarım.	4.54	.502	-.300	-1.512
HO-HSA3	Müşterilere iyi hizmet verme konusunda kendime güvenimin olması hoşuma gider.	4.57	.493	-.375	-1.552
HO-Kİİ1	Müşterilerin isimlerini hatırlamak hoşuma gider.	4.48	.531	-.310	-1.051
HO-Kİİ2	Müşterilerimi daha yakından tanımak hoşuma gider.	4.39	.594	-.462	-.226
KENDİ DUYGULARINI DEĞERLENDİRME		4.07	.748	-.971	1.320
DZ-KD1	Çoğu zaman bazı duygularımın nedenini anlayabiliyorum.	3.91	.927	-.903	.877
DZ-KD2	Kendi duygularımı tam olarak anlıyorum.	4.09	.875	-1.065	1.317
DZ-KD3	Ne hissettiğimi gerçekten anlıyorum.	4.10	.895	-1.091	1.250
DZ-KD4	Mutlu olup olmadığımı daima bilirim.	4.19	.848	-1.194	1.699

Tablo 3. Devam

İFADELER		Ort.	Std. S.	Çarpıklık	Basıklık
BAŞKALARININ DUYGULARINI DEĞERLENDİRME		4.11	.713	-.916	1.140
DZ-BD1	Arkadaşlarımda duygularını gösterdikleri davranışlardan anlarım.	4.21	.812	-1.210	1.859
DZ-BD2	Diğerlerinin duygularını iyi bir şekilde gözlemleyebilirim.	4.11	.852	-1.076	1.393
DZ-BD3	Diğerlerinin hislerine ve duygularına duyarlıyım.	4.14	.836	-1.100	1.469
DZ-BD4	Çevremdeki kişilerin duygularını rahatça anlarım.	3.99	.883	-.828	.577
DUYGULARIN KULLANIMI		4.17	.727	-1.101	1.425
DZ-DUK1	Her zaman kendim için amaçlar belirler, bu amaçlara ulaşmak için elimden geleni yaparım.	4.17	.812	-1.191	1.412
DZ-DUK2	Kendimi yaptığım işin ehli bir kişi olarak görürüm.	4.11	.852	-1.144	1.427
DZ-DUK3	Kendimi motive eden bir insanım.	4.15	.836	-1.273	1.529
DZ-DUK4	Kendimi her zaman yapabileceğim en iyisini yapmak için cesaretlendiririm.	4.24	.883	-1.296	1.712
DUYGULARIN DÜZENLENMESİ		3.97	.791	-.973	1.331
DZ-DUD1	Öfkemi kontrol etmeyi ve güçlükleri akılcı bir biçimde çözmeyi becerebilirim.	4.03	.918	-1.158	1.548
DZ-DUD2	Kendi duygularımı kontrol etmek konusunda oldukça başarılıyım.	4.05	.910	-1.124	1.385
DZ-DUD3	Çok kızgın olduğum zamanlarda kendimi kolaylıkla sakinleştirebilirim.	3.80	1.033	-.856	.371
DZ-DUD4	Duygularımı iyi bir biçimde kontrol edebilirim.	3.99	.890	-.955	1.061
YÜZEYSEL DAVRANIŞ		3.31	1.046	-.376	-.542
DE-YD1	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım	3.51	1.209	-.631	-.471
DE-YD2	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	3.47	1.212	-.580	-.564
DE-YD3	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	3.27	1.262	-.314	-.888

Tablo 3. Devam

İFADELER		Ort.	Std. S.	Çarpıklık	Basıklık
DE-YD4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	3.20	1.279	-.266	-1.012
DE-YD5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	3.24	1.316	-.328	-1.025
DE-YD6	Müşterilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	3.18	1.313	-.244	-1.060
DERİN DAVRANIŞ		3.71	.945	-.848	.497
DE-DD1	Müşterilerime göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	3.66	1.104	-.744	.024
DE-DD2	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	3.68	1.124	-.826	.073
DE-DD3	Müşterilerime göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	3.87	1.044	-1.076	.882
DE-DD4	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	3.61	1.160	-.720	-.313
SAMİMİ DAVRANIŞ		4.00	.788	-.776	.625
DE-SD1	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.	4.13	.852	-1.089	1.362
DE-SD2	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	3.99	.945	-1.064	1.065
DE-SD3	Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	3.88	1.005	-.901	.417
ELEŞTİREL EBEVEYN EGO DURUMU		3.79	.808	-.622	.253
TAED-EE1	Yapması gerekenleri yapmayan insanlar beni çok öfkelenendirir.	4.10	.981	-1.093	.658
TAED-EE2	Her şeyin benim istediğim gibi yapılmasını isterim.	3.45	1.307	-.349	-1.065
TAED-EE3	İnsanlara güvenmediğim için onları sık sık kontrol ederim.	3.69	1.154	-.654	-.365
TAED-EE4	İşini düzgün yapmayan insanlara kızarım.	4.05	.981	-1.101	.949
TAED-EE5	Söylediğim bir şeyin yapılmaması beni öfkelenendirir.	3.68	1.138	-.650	-.361

Tablo 3. Devam

İFADELER		Ort.	Std. S.	Çarpıklık	Basıklık
DESTEKLEYİCİ EBEVEYN EGO DURUMU		4.16	.657	-.869	.973
TAED-DE1	İnsanlara karşı anlayışlı ve iyi kalpliyimdir.	4.37	.695	-1.020	1.224
TAED-DE2	İnsanların üzülmesine hiç dayanamam.	4.20	.709	-.479	-.208
TAED-DE3	Yardıma muhtaç birini gördüğümde, ona yardım etmeden duramam.	4.21	.741	-.595	-.013
TAED-DE4	İnsanlara hep yardımcı olurum.	4.10	.903	-1.213	1.630
TAED-DE5	İnsanların sorunlarını dinler, onlara ne yapmaları gerektiğini söylerim.	4.01	.951	-1.016	.800
YETİŞKİN EGO DURUMU		4.24	.668	-1.291	2.448
TAED-Y1	Hayatın getirdiği zorluklarla çok iyi başa çıkabilen, huzurlu ve olgun biriyim.	4.25	.871	-1.349	1.954
TAED-Y2	Ne istediğini, ne yaptığını iyi bilen biriyim.	4.24	.861	-1.304	1.876
TAED-Y3	Kendime güvenirim.	4.34	.822	-1.396	2.011
TAED-Y4	Bir yetişkin insanın alması gereken tüm sorumlulukları alabilmiş biriyim.	4.21	.886	-1.214	1.363
TAED-Y5	Neyi ne kadar yapıp ne kadar yapamayacağını iyi bilen biriyim.	4.17	.912	-1.168	1.142
DOĞAL ÇOCUK EGO DURUMU		2.16	.940	.810	-.221
TAED-DÇ1	Kafama estiğinde çılgınca şeyler yaparım.	2.20	1.237	.802	-.399
TAED-DÇ2	Arkadaşlarla eğlenmeye gittiğimizde dağıtmaktan çekinmem.	2.08	1.159	.885	-.156
TAED-DÇ3	Her zaman eğlenmeye hazır ve istekli biriyimdir.	2.35	1.353	.529	-1.082
TAED-DÇ4	Aklıma eseni yaparım.	2.05	1.061	.804	-.094
TAED-DÇ5	Ciddi insanlarla bir arada olmaktan sıkılırım.	2.09	1.089	.810	-.143

Tablo 3. Devam

İFADELER		Ort.	Std. S.	Çarpıklık	Basıklık
İTAATKAR ÇOCUK EGO DURUMU		3.52	.827	-.358	.070
TAED-İTÇ1	Hata yapmaktan çekinirim.	3.54	1.248	-.526	-.747
TAED-İTÇ2	Başkalarının benim hakkımda ne düşüneceği benim için çok önemlidir.	3.20	1.311	-.152	-1.111
TAED-İTÇ3	İnsanların beni beğenmesi, takdir etmesi için elimden geleni yaparım.	3.67	1.163	-.683	-.397
TAED-İTÇ4	Benden ne beklendiyse hep öyle davranmışımdır.	3.54	1.132	-.486	-.497
TAED-İTÇ5	Herkesle iyi geçinmek için elimden gelen her şeyi yaparım.	3.64	1.170	-.589	-.492
İSYANKAR ÇOCUK EGO DURUMU		2.30	.896	.641	-.366
TAED-İSÇ1	İnsanlara güvenmem.	2.43	1.283	.494	-.882
TAED-İSÇ2	Kimse bana ne yapacağımı söyleyemez.	2.26	1.134	.664	-.390
TAED-İSÇ3	Kimseye ihtiyaç duymam.	2.36	1.213	.585	-.672
TAED-İSÇ4	Hiçbir şey umurumda değil.	2.00	1.038	.920	.179
TAED-İSÇ5	Çoğu konuda insanlarla düşüncelerim uyuşmaz.	2.46	1.071	.233	-.676

Not: HO: Hizmet Oryantasyonluluk; MÖH: Müşteriye Özel ve Önemli Olduğunu Hissettirme İhtiyacı; Mİİ: Müşterinin İhtiyaç ve İsteklerini Okuma/Anlama İhtiyacı; HSA: Hizmetleri Başarılı Bir Şekilde Sunma Arzusu; Kİİ: Kişisel İlişki Kurma İhtiyacı; DZ: Duygusal Zeka; KD: Kendi Duygularını Değerlendirme; BD: Başkalarının Duygularını Değerlendirme; DUK: Duyguların Kullanımı; DUD: Duyguların Düzenlenmesi; DE: Duygusal Emek; YD: Yüzeysel Davranış; DD: Derin Davranış; SD: Samimi Davranış; TAED: Transaksiyonel Analiz Ego Durumları; EE: Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu; DE: Destekleyici Ebeveyn Ego Durumu; Y: Yetişkin Ego Durumu; DÇ: Doğal Çocuk Ego Durumu; İTÇ: İtaatkar Çocuk Ego Durumu; İSÇ: İsyankar Çocuk Ego Durumu

4.3. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Sosyal ve beşeri bilimlerdeki geçerlilik ölçümlerinde kullanılması gerekli bir araç olarak görülen ve temel özelliği hipotez edebilme doğasına sahip doğrulayıcı faktör analizi, daha önceden saptanan bir model veya kurgulanmış bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır. Bir başka deyişle, faktör analitik yapısının hipotez edilen modele verinin ne şekilde uyduğunu test etmektedir (Brown, 2006, s. 1-2; Bayram, 2010, s. 42; Meydan ve Şeşen, 2011, s. 21). Doğrulayıcı faktör analizinde her bir gizil değişken için en az üç ya da daha fazla gözlenen değişken kullanılması önerilmektedir (Menteş, 2020, s. 2145; Ayyıldız ve Cengiz, 2006, s. 76). Yapısal eşitlik modellemelerinde kompleks modeller basit modellere göre daha fazla parametre içerdiğinden daha çok veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinde örneklem büyüklüğünün ölçekteki madde sayısının en az 10 katı olması tavsiye edilmektedir (Kline, 2011, s. 11-12). Araştırmanın 72 gözlenen değişken (72x10) ve 960 kişilik bir örneklem içermesi bu gerekliliğin sağlandığını göstermiştir.

Ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizlerinde özellikle daha kullanışlı olan (Tabachnick ve Fidell, 2001, s. 638) En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood) tahmin yöntemi kullanılmıştır. Analizler IBM SPSS AMOS 23.0 programı ile gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinin kalitesinin değerlendirilmesinde ölçüm modeli ve yapısal bölümlerin yeterliliğini gösteren birtakım uyum iyiliği indeksleri bulunmaktadır (Brown, 2006, s. 53). Çalışmada χ^2 (Ki-kare Uyum İyiliği/Chi-Square Goodness of Fit), RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü/Root Mean Square Error of Approximation), RMR (Ortalama Hataların Karekökü/Root Mean Square Residual), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi/Normed Fit Index), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi/Comparative Fit Index), GFI (Uyum İyiliği İndeksi/Goodness of Fit Index), TLI (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi/ Non-normed Fit Index) gibi yaygın olarak kullanılan indekslere bakılarak model uyumu değerlendirilmiştir. Bu indekslerin model uyumu açısından iyi ve kabul edilebilir değerleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	$0.05 \leq p \leq 1$	$0.01 \leq p \leq 0.05$
$\chi^2/s.d$ (CMIN/df)	$0 \leq \chi^2/s.d \leq 3$	$3 \leq \chi^2/s.d \leq 5$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
RMR	$0 \leq RMR \leq .05$	$.05 < RMR \leq .08$
NFI	$0.95 \leq NFI < 1.00$	$0.90 \leq NFI < 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI < 1.00$	$0.90 \leq CFI < 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI < 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$
TLI (NNFI)	$0.95 \leq TLI < 1.00$	$0.90 \leq TLI < 0.95$

Kaynak: Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003, s. 52; Marsh ve Hocevar, 1985, s. 567; Kline, 2011, s. 204-209; Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 317

Ki-kare değeri örneklem sayısına duyarlı olduğundan büyük örneklemler ($n > 200$) çalışmalarda çoğu zaman modelin anlamlı çıkmamasına sebep olmaktadır (Bentler and Bonnet, 1980; Jöreskog and Sörbom, 1993'ten aktaran Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008, s. 54). Ancak Kline (2011)'a göre büyük örneklemler çalışmalarda ki-kare değeri güvenilir bir indikatör olmadığından diğer indeksler dikkate alınarak model uyumunun değerlendirilmesi tavsiye edilmektedir. Wheaton vd. (1977) tarafından önerilen $\chi^2/s.d$ (Ki-kare/serbestlik derecesi) Ki-kare modeli üzerinde örneklem büyüklüğü etkisini minimize eden alternatif bir uyum indeksi olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada da örneklem büyüklüğü 960 olduğundan $\chi^2/s.d$ (Ki-kare/serbestlik derecesi) dahil olmak üzere diğer uyum indeksleri gözetilerek model uyumu değerlendirilmiştir.

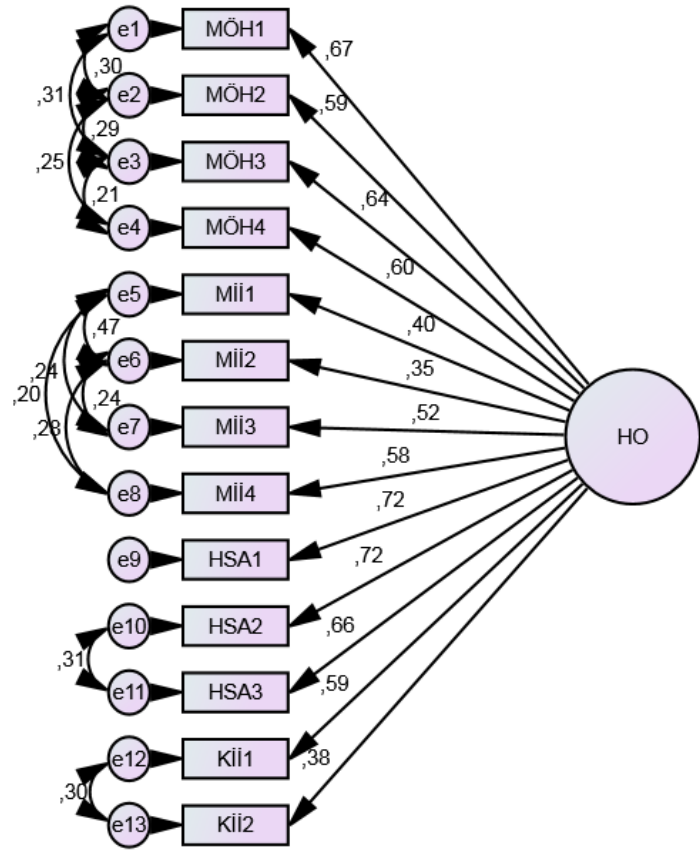
Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model test edilirken standardize edilmiş faktör yüklerinin anlamlı seviyelerde olması beklenmektedir. 0.3 ve 0.4 arasındaki standartlaştırılmış faktör yükleri kabul edilebilir, 0.5 ve üzerindeki değerler ise pratik açıdan anlamlı seviyeler olarak görülmektedir (Hair vd., 2014, s. 115). Standartlaştırılmış faktör yüklerinden bazıları belirtilen değerler dışında ise ilgili maddeler analizlerden çıkarılır. Model tahmin sonucunda kötü uyum indeksleri veriyorsa modelin uyumunu geliştirmek için teorik olarak doğrulanmış ilişkilere yönelik birtakım değişikliklerin yapılmasını öneren modifikasyon indeksleri (M.I.) kullanılabilir. Bu indeksler, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak, daha çok hata matrislerini temel alan ayrıntılı modifikasyonlar önerirler.

Modifikasyonlar, gözlenen ve gizil değişkenler arasında kurulması gerekli yeni bağlantıları, modelden çıkarılması gerekli değişkenleri ve değişkenler arasında eklenmesi uygun görülen hata kovaryanslarına kadar çok sayıda parametreyi içerirler (Hair vd., 2014, s. 622; Bayram, 2010, s. 57-58).

Düzeltilmelerin aynı gizil değişkeni oluşturan maddeler arasında yapılması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 324). Modifikasyonlar yapıldıktan sonra model tekrar test edilir. Uygun uyum indeksleri sağlanırsa model kabul edilir, sağlanamamışsa tekrar bir düzeltme yapılır. Yeni bir modifikasyon yapılamayana kadar bu işlem tekrar edilir ve elde edilen uyum indeksi değerlerine göre modelin kabulü veya red edilmesi ile ilgili karar verilir (Meydan ve Şeşen, 2011, s. 41).

4.3.1. Hizmet Oryantasyonluluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Hizmet oryantasyonluluk ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları $\chi^2=351,651$; $df=53$; ($p=,000$) olarak hesaplanmıştır. χ^2 değeri anlamlı çıksa da yukarıda büyük örneklemliler için güvenilir bir gösterge olmadığı belirtildiğinden bu çalışma ($n=960$) için diğer uyum iyiliği indeksleri, model uyumunun değerlendirilmesinde kullanılmıştır. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizinde her bir gizil değişkene ait en az üç gözlenen değişken olması gerektiğinden (Menteş, 2020, s. 2145; Ayyıldız ve Cengiz, 2006, s. 76) kişisel ilişki kurma ihtiyacı boyutuna ait iki gözlenen değişken olmasından dolayı hizmet oryantasyonluluk ölçeğinin 4 boyutla ölçülmesi yerine genel olarak ölçümü sağlanmıştır.



Şekil 8. Hizmet Oryantasyonluluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Gözlenen değişkenlere ait hata varyansları arasında önerilen modifikasyonlar gerçekleştirildikten sonra Tablo 6'da görüldüğü üzere ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde bu değerlerin kabul edilebilir seviyelerde olduğu ve modelin veriye uyum gösterdiğine ulaşılmıştır. Ayrıca maddelere ilişkin standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0.35 ve 0.72 arasında gözlenmesi (bkz. Tablo 5.), daha önce belirtildiği üzere kabul edilebilir sınırlar dahilindedir (Hair vd., 2014, s. 115)

Tablo 5. Hizmet Oryantasyonluluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Yapı-Madde	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	Standart Hata	t değeri
HO-MÖH1	0.673(a)	---	---
HO-MÖH2	0.589	0.049	18.687***
HO-MÖH3	0.637	0.049	20.357***
HO-MÖH4	0.597	0.060	15.938***
HO-Mİİ1	0.396	0.067	10.889***
HO-Mİİ2	0.353	0.071	9.755***
HO-Mİİ3	0.517	0.063	14.055***
HO-Mİİ4	0.576	0.063	15.497***
HO-HSA1	0.718	0.059	18.654***
HO-HSA2	0.720	0.059	18.564***
HO-HSA3	0.659	0.057	17.177***
HO-Kİİ1	0.594	0.060	15.899***
HO-Kİİ2	0.379	0.065	10.462***

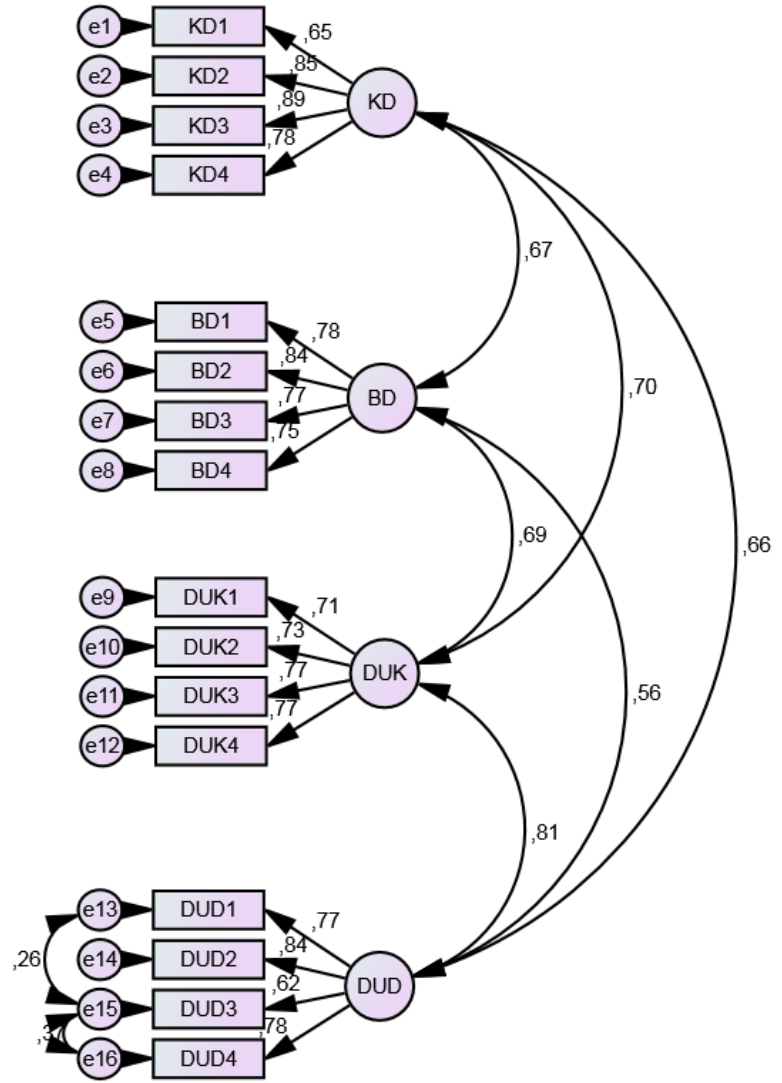
(a) En çok olabilirlik tahminlemesi (Maximum Likelihood Estimation) yapılırken parametre 1'e sabitlenmiştir.
***p<0.001

Tablo 6. Hizmet Oryantasyonluluk Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

$\chi^2/s.d$	RMSEA	RMR	NFI	CFI	GFI	TLI
6.635	0.077	0.016	0.928	0.938	0.946	0.909

4.3.2. Duygusal Zeka Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Duygusal zeka ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları [$\chi^2=425.007$; $df=96$; ($p=.000$)] uyum iyiliği değerlerinin (Bkz. Tablo 8.) kabul edilebilir sınırlar dahilinde olduğunu ve modelin veriye iyi bir şekilde uyum sağladığını göstermiştir.



Şekil 9. Duygusal Zeka Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 7’de görüldüğü üzere maddelere ilişkin standartlaştırılmış faktör yüklerinin kendi duygularını değerlendirme boyutu açısından 0.64 ile 0.89, başkalarının duygularını değerlendirme boyutu açısından 0.74 ve 0.84, duyguların kullanımı boyutu açısından 0.71 ve 0.77, duyguların düzenlenmesi boyutu açısından 0.62 ve 0.83 arasında gözlenmesi de kabul edilebilir düzeyler aralığındadır.

Tablo 7. Duygusal Zeka Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Yapı-Madde	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	Standart Hata	t değeri
DZ-KD1	0.647(a)	---	---
DZ-KD2	0.853	0.057	21.848***
DZ-KD3	0.892	0.059	22.472***
DZ-KD4	0.777	0.054	20.399***
DZ-BD1	0.777(a)	---	---
DZ-BD2	0.843	0.043	26.762***
DZ-BD3	0.773	0.042	24.411***
DZ-BD4	0.747	0.045	23.461***
DZ-DUK1	0.713(a)	---	---
DZ-DUK2	0.725	0.049	20.700***
DZ-DUK3	0.771	0.052	21.902***
DZ-DUK4	0.771	0.048	21.912***
DZ-DUD1	0.771(a)	---	---
DZ-DUD2	0.839	0.042	25.657***
DZ-DUD3	0.622	0.043	21.019***
DZ-DUD4	0.780	0.041	23.990***

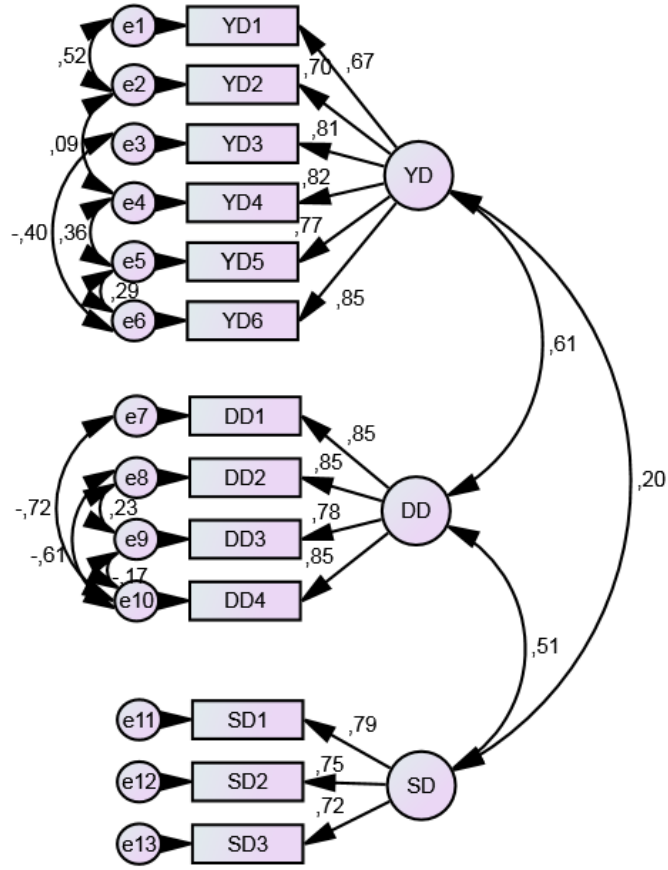
(a) En çok olabilirlik tahminlemesi (Maximum Likelihood Estimation) yapılırken parametre 1'e sabitlenmiştir.
***p<0.001

Tablo 8. Duygusal Zeka Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

$\chi^2/s.d$	RMSEA	RMR	NFI	CFI	GFI	TLI
4.427	0.060	0.029	0.953	0.963	0.947	0.954

4.3.3. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Duygusal emek ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları [$\chi^2=243.224$; $df=53$; ($p=.000$)]; uyum iyiliği değerlerinin (Bkz. Tablo 10.) kabul edilebilir sınırlar dahilinde olduğunu ve modelin veriye iyi bir şekilde uyum sağladığını göstermiştir.



Şekil 10. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 9’da görüldüğü üzere maddelere ilişkin standartlaştırılmış faktör yüklerinin yüzeysel davranış boyutu açısından 0.66 ve 0.84, derin davranış boyutu açısından 0.78 ve 0.85, samimi davranış boyutu açısından 0.71 ve 0.79 arasında gözlenmesi de kabul edilebilir düzeyler aralığındadır.

Tablo 9. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Yapı-Madde	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	Standart Hata	t değeri
DE-YD1	0.667(a)	---	---
DE-YD2	0.702	0.038	27.846***
DE-YD3	0.812	0.061	20.968***
DE-YD4	0.822	0.059	22.252***
DE-YD5	0,771	0.061	20.646***
DE-YD6	0.847	0.064	21.566***
DE-DD1	0.853(a)	---	---
DE-DD2	0.852	0.041	24.932***
DE-DD3	0.782	0.038	22.653***
DE-DD4	0.850	0.056	18.551***
DE-SD1	0.790(a)	---	---
DE-SD2	0.749	0.052	20.213***
DE-SD3	0.718	0.054	19.713***

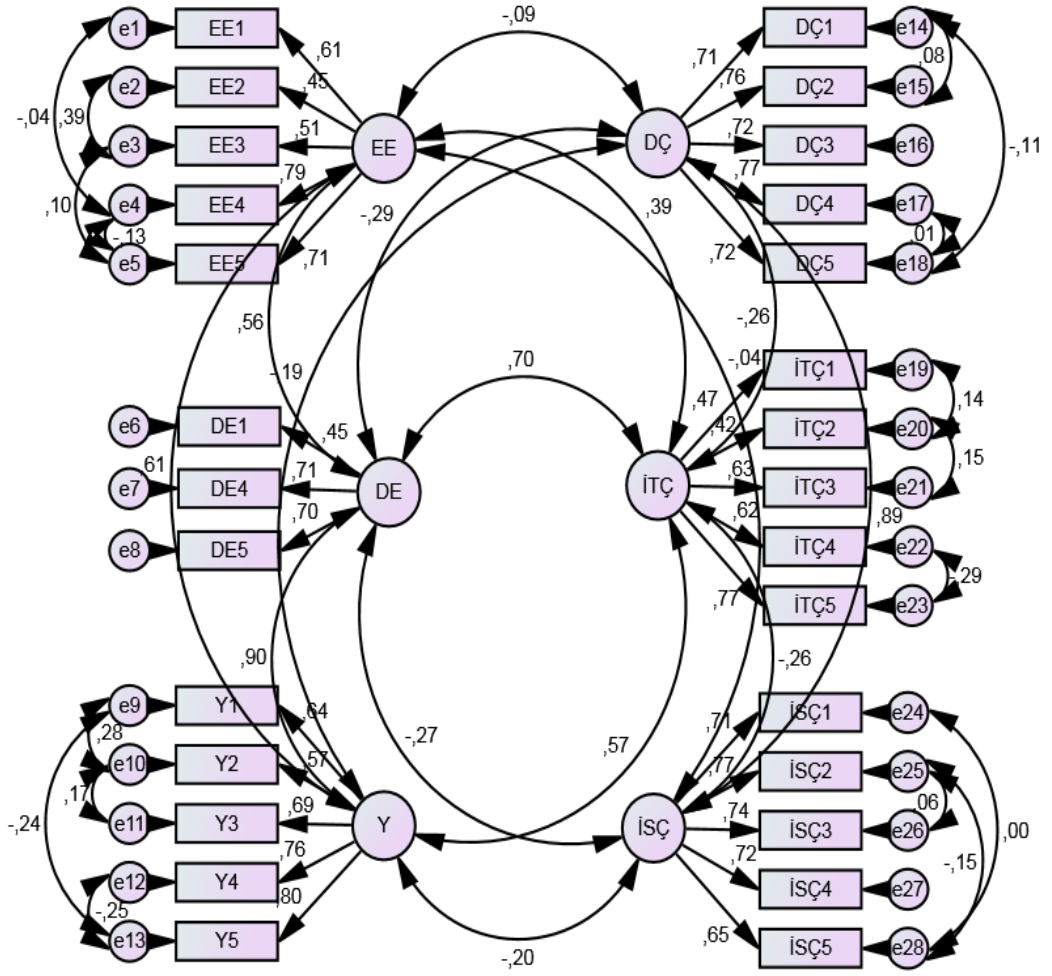
(a) En çok olabilirlik tahminlemesi (Maximum Likelihood Estimation) yapılırken parametre 1'e sabitlenmiştir.
***p<0.001

Tablo 10. Duygusal Emek Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

$\chi^2/s.d$	RMSEA	RMR	NFI	CFI	GFI	TLI
4.589	0.061	0.048	0.968	0.975	0.962	0.963

4.3.4. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Etkileşimsel analiz ego durumları ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda [$\chi^2=1300.381$; $df=318$; ($p=.000$)], kabul edilebilir faktör yüklerinin 0.3 ve 0.4 aralığında olması gerekirken (Hair vd., 2014, s. 115) ölçeğe ilişkin bazı faktör yüklerinin 0.3 düzeyinin altında kaldığı saptanmıştır. Dolayısıyla 0.3 düzeyinin altında kalan destekleyici ebeveyn ego durumuna ait DE2 (İnsanların üzülmesine hiç dayanmam) ile DE3 (Yardıma muhtaç birini gördüğümde, ona yardım etmeden duramam) ifadeleri analizlerden çıkarılmıştır. Daha sonra doğrulayıcı faktör analizi tekrar yapılmış, uyum iyiliği indekslerinin iyileştirilmesi adına önerilen modifikasyonlar gerçekleştirildikten sonra elde edilen doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 11'de sunulmuştur.



Şekil 11. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 11 incelendiğinde maddelere ilişkin standartlaştırılmış faktör yüklerinin eleştirel ebeveyn ego durumu boyutu açısından 0.45 ve 0.78, destekleyici ebeveyn ego durumu açısından 0.45 ve 0.71, yetişkin ego durumu açısından 0.56 ve 0.80, doğal çocuk ego durumu açısından 0.71 ve 0.77, itaatkar çocuk ego durumu açısından 0.42 ve 0.76, isyankar çocuk ego durumu açısından 0.65 ve 0.76 arasında gözlenmesi kabul edilebilir düzeyler aralığındadır.

Tablo 11. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Yapı-Madde	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	Standart Hata	t değeri
TAED-EE1	0.613(a)	---	---
TAED-EE2	0.450	0.091	10.767***
TAED-EE3	0.514	0.087	11.356***
TAED-EE4	0.787	0.087	14.750***
TAED-EE5	0,708	0.104	12.905***
TAED-DE1	0.454(a)	---	---
TAED-DE4	0.715	0.159	12.854***
TAED-DE5	0.700	0.166	12.753***
TAED-Y1	0.643(a)	---	---
TAED-Y2	0.569	0.050	17.375***
TAED-Y3	0.690	0.058	17.408***
TAED-Y4	0.756	0.066	18.067***
TAED-Y5	0.803	0.074	17.611***
TAED-DÇ1	0.710(a)	---	---
TAED-DÇ2	0.762	0.045	22.493***
TAED-DÇ3	0.722	0.055	20.226***
TAED-DÇ4	0.772	0.044	21.273***
TAED-DÇ5	0.724	0.047	19.247***
TAED-İTÇ1	0.466(a)	---	---
TAED-İTÇ2	0.425	0.093	10.302***
TAED-İTÇ3	0.628	0.104	12.069***
TAED-İTÇ4	0.616	0.110	10.902***
TAED-İTÇ5	0.765	0.127	12.075***
TAED-İSÇ1	0.715(a)	---	---
TAED-İSÇ2	0.765	0.045	21.216***
TAED-İSÇ3	0.743	0.047	20.799***
TAED-İSÇ4	0.716	0.040	20.469***
TAED-İSÇ5	0.652	0.041	18.596***

(a) En çok olabilirlik tahminlemesi (Maximum Likelihood Estimation) yapılırken parametre 1'e sabitlenmiştir.
***p<0.001

Tablo 12. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

$\chi^2/s.d$	RMSEA	RMR	NFI	CFI	GFI	TLI
4.089	0.057	0.052	0.883	0.909	0.906	0.892

4.4. Güvenirlik

Hizmet oryantasyonluluk ölçeğine ilişkin yapılan güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0.875; duygusal zeka ölçeğine ait kendi duygularını değerlendirme boyutunun 0.865, başkalarının duygularını değerlendirme

boyutunun 0.864, duyguların kullanımı boyutunun 0.832, duyguların düzenlenmesi boyutunun 0.863; duygusal emek ölçeğine ait yüzeysel davranış boyutunun 0.907, derin davranış boyutunun 0.874, samimi davranış boyutunun 0.795; etkileşimsel analiz ego durumları ölçeğine ait eleştirel ebeveyn ego durumu boyutunun 0.770, destekleyici ebeveyn ego durumu boyutunun 0.649, yetişkin ego durumu boyutunun 0.825, doğal çocuk ego durumu boyutunun 0.853, itaatkar çocuk ego durumu boyutunun 0.719, isyankar çocuk ego durumu boyutunun 0.838 olarak hesaplanmıştır. 0.6 ile 0.8 arasındaki güvenirlik seviyeleri kabul edilebilir seviyeler olarak görüldüğünden (Gerber ve Hall, 2017; Griethuijsen vd., 2015) araştırma için ortaya çıkan değerler güvenirliğin istenilen düzeylerde olduğunu göstermiştir.

4.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin saptanması amacıyla çoklu korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 13'te bağımsız değişkenler duygusal zeka, duygusal emek ve etkileşimsel analiz ego durumları ile bağımlı değişken hizmet oryantasyonluluk arasındaki ilişkiler sunulmuştur. Merickova ve Halaskova (2014, s. 96)'ya göre 0-0.3 arasındaki korelasyon katsayıları düşük düzey, 0.3-0.7 arasındaki korelasyon katsayıları orta düzey, 0.7-1 arasındaki korelasyon katsayıları ise yüksek düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir. Buna göre yüzeysel davranış ve eleştirel ebeveyn ego durumu haricinde hizmet oryantasyonluluk ile duygusal zeka boyutlarından kendi duygularını değerlendirme boyutu arasında ($r=.249$, $p<0.01$), başkalarının duygularını değerlendirme boyutu arasında ($r=.285$, $p<0.01$), duyguların kullanımı boyutu arasında ($r=.258$, $p<0.01$), duyguların düzenlenmesi boyutu arasında ($r=.199$, $p<0.01$); duygusal emek boyutlarından derin davranış boyutu arasında ($r=.127$, $p<0.01$), samimi davranış boyutu arasında ($r=.187$, $p<0.01$); etkileşimsel analiz ego durumları boyutlarından destekleyici ebeveyn ego durumu boyutu arasında ($r=.273$, $p<0.01$), yetişkin ego durumu boyutu arasında ($r=.181$, $p<0.01$), itaatkar çocuk ego durumu boyutu arasında ($r=.242$, $p<0.01$) düşük düzeyde pozitif ilişkiler, doğal çocuk ego durumu boyutu arasında ($r= -.362$, $p<0.01$), isyankar çocuk ego durumu boyutu arasında ($r= -.437$, $p<0.01$) orta düzeyde negatif ilişkiler bulunmuştur.

Duygusal zeka boyutlarının tümü ile etkileşimsel analiz ego durumları boyutlarından eleştirel ebeveyn, destekleyici ebeveyn, yetişkin, itaatkar çocuk ego durumu arasında orta ve düşük düzeyde pozitif ilişkiler [$r=.226$ ile $r=.617$, $p<0.01$ arasında değişmektedir]; doğal çocuk, isyankar çocuk ego durumu arasında düşük düzeyde negatif ilişkiler elde edilmiştir [$r= -.189$ ile $r= -.105$, $p<0.01$ arasında değişmektedir]. Ayrıca duygusal emek boyutlarının tümü ile etkileşimsel analiz ego durumları boyutlarından eleştirel ebeveyn, destekleyici ebeveyn, yetişkin, itaatkar çocuk ego durumu arasında orta ve düşük düzeyde pozitif ilişkiler gözlenmiş [$r=.103$ ile $r=.546$, $p<0.01$ arasında değişmektedir]; derin davranış ve samimi davranış boyutu ile doğal çocuk, isyankar çocuk ego durumu arasında düşük düzeyde negatif ilişkiler gözlenmiştir [$r= -.132$ ile $r= -.107$, $p<0.01$ arasında değişmektedir].

Duygusal zeka boyutlarının tümü ile duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış boyutu arasında düşük düzeyde pozitif ilişkiler [$r=.167$ ile $r=.289$, $p<0.01$ arasında değişmektedir]; derin davranış boyutu arasında orta düzeyde pozitif ilişkiler [$r=.337$ ile $r=.410$, $p<0.01$ arasında değişmektedir]; samimi davranış boyutu arasında orta düzeyde pozitif ilişkiler [$r=.477$ ile $r=.501$, $p<0.01$ arasında değişmektedir] ortaya çıkmıştır.

Sonuç itibariyle değişkenler arasında düşük ve orta düzeyde anlamlı ilişkilerin tespit edildiğine ulaşılmaktadır.

Tablo 13. Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Korelasyon Tablosu)

Değişkenler	HO	Duygusal Zeka				Duygusal Emek			Transaksiyonel analiz Ego Durumları					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Hizmet Oryantasyonluluk	1													
2.Kendi Duygularını Değerlendirme	.249**	1												
3.Başkalarının Duygularını Değerlendirme	.285**	.598**	1											
4.Duyguların Kullanımı	.258**	.614**	.603**	1										
5.Duyguların Düzenlenmesi	.199**	.552**	.478**	.654**	1									
6.Yüzeysel Davranış	.059	.191**	.188**	.167**	.289**	1								
7.Derin Davranış	.127**	.355**	.337**	.405**	.410**	.556**	1							
8.Samimi Davranış	.187**	.495**	.498**	.501**	.477**	.166**	.442**	1						
9.Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu	-.057	.265**	.261**	.278**	.226**	.314**	.330**	.324**	1					
10.Destekleyici Ebeveyn Ego Durumu	.273**	.492**	.537**	.557**	.479**	.103**	.345**	.510**	.313**	1				
11.Yetişkin Ego Durumu	.181**	.555**	.535**	.617**	.515**	.132**	.371**	.546**	.468**	.662**	1			
12.Doğal Çocuk Ego Durumu	-.362**	-.172**	-.171**	-.105**	-.145**	-.012	-.107**	-.113**	-.049	-.222**	-.150**	1		
13.İtaatkar Çocuk Ego Durumu	.242**	.384**	.346**	.384**	.426**	.367**	.492**	.406**	.362**	.482**	.430**	-.186**	1	
14.İsyankar Çocuk Ego Durumu	-.437**	-.165**	-.189**	-.141**	-.173**	-.040	-.114**	-.132**	-.010	-.210**	-.162**	.757**	-.192**	1

**p<0.01

4.6. Turizm Eğitimi Durumuna Göre Transaksiyonel Analiz Ego Durumlarının Farklılık Analizi

Tablo 14’te otel çalışanlarının etkileşimsel ego durumlarının turizm eğitimi alıp almama durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t testi aracılığıyla analiz edilmiştir.

Tablo 14. Transaksiyonel Analiz Ego Durumlarının Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılığına Yönelik Bağımsız Örneklem T testi

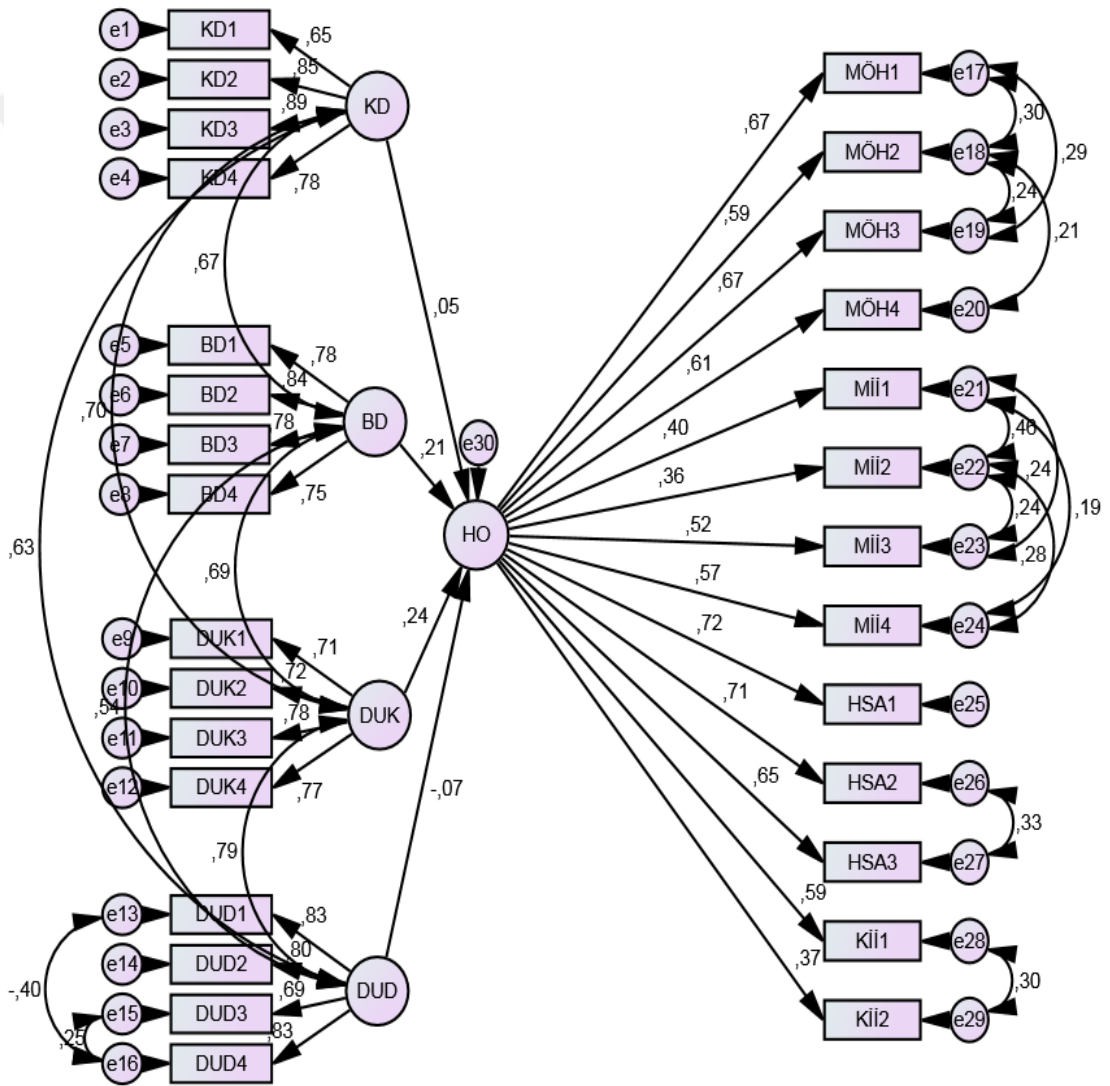
	Turizm Eğ.	N	Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Eleştirel Ebeveyn	Alan	509	3.79	.810	-.116	958	.908
	Almayan	451	3.80	.806			
Destekleyici Ebeveyn	Alan	509	4.20	.640	1.886	958	0.06
	Almayan	451	4.12	.673			
Yetişkin	Alan	509	4.27	.666	1.280	958	0.20
	Almayan	451	4.21	.670			
Doğal Çocuk	Alan	509	2.18	.946	.829	958	0.40
	Almayan	451	2.13	.934			
İtaatkar Çocuk	Alan	509	3.53	.843	.363	958	0.71
	Almayan	451	3.51	.810			
İsyankar Çocuk	Alan	509	2.30	.927	-.215	958	0.83
	Almayan	451	2.31	.861			

Analiz sonuçlarına göre otel çalışanlarının birbirinden farklı eleştirel ebeveyn, destekleyici ebeveyn, yetişkin, doğal çocuk, itaatkar çocuk, isyankar çocuk ego durumlarının ($p>0.05$) turizm eğitimi alıp almama durumlarına göre farklılaşmadığı anlaşılmıştır.

4.7. Yapısal Modelin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile Test Edilmesi

4.7.1. Duygusal Zeka ve Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki İlişki

Duygusal zeka ile hizmet oryantasyonluluk arasındaki ilişkinin test edildiği yapısal modele (bkz. Şekil 12.) ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, bu değerlerin kabul edilebilir sınırlar dahilinde olduğu (bkz. Tablo 4.) ve modelin veri ile uyumlu sonuçlar gösterdiğine ulaşılmıştır ($\chi^2/s.d=3.259$; RMSEA=0.049; RMR=0.023; NFI=0.920; CFI=0.943; GFI=0.922; TLI=0.935).



Şekil 12. Duygusal Zeka ile Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki Doğrudan Etkiler

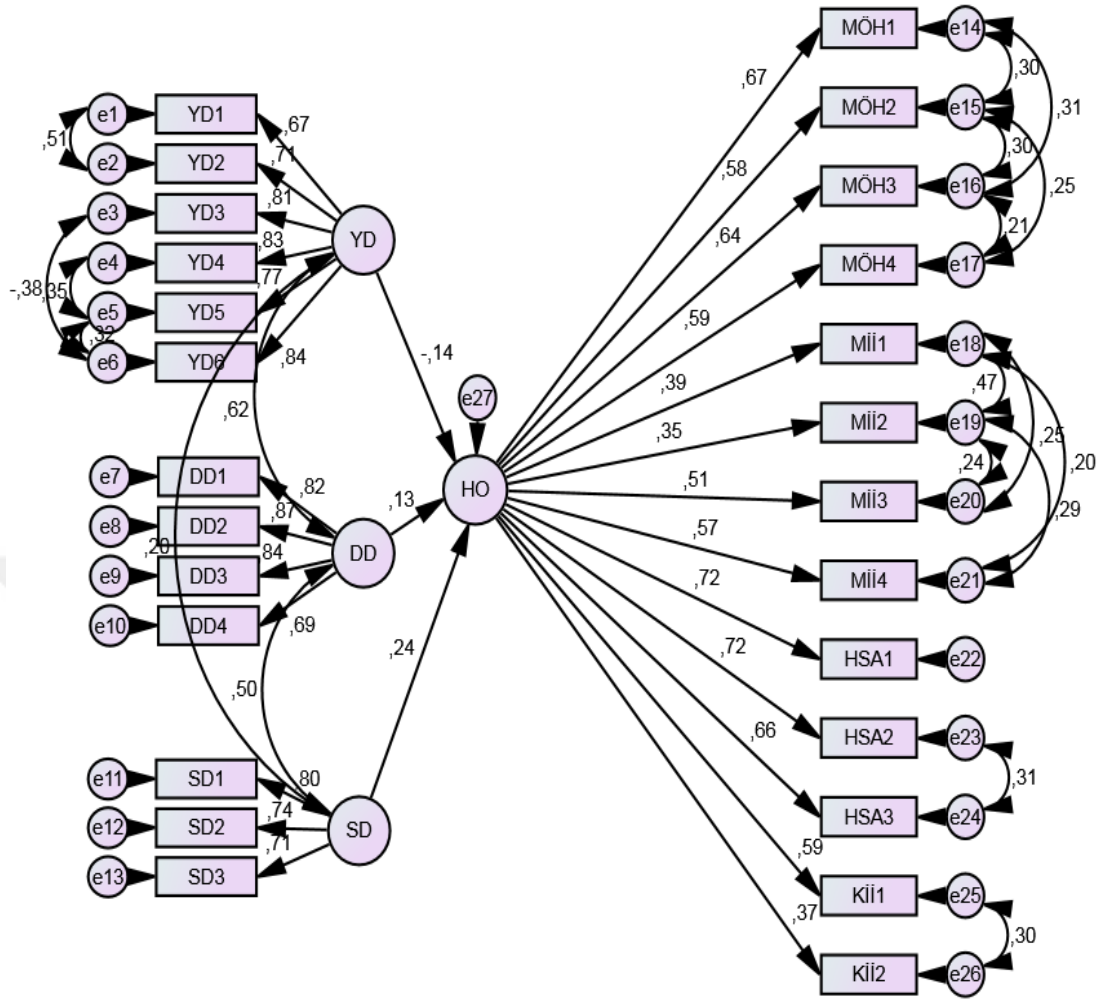
Tablo 15’te duygusal zeka ile hizmet oryantasyonluluk arasındaki ilişkileri ortaya koyan yapısal yollara ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçlara göre duygusal zeka boyutlarından başkalarının duygularını değerlendirme ($\beta=0.206$; $p<0.001$) ve duyguların kullanımı ($\beta=0.237$; $p<0.01$) boyutunun hizmet oryantasyonluluğu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğine ulaşılmıştır. Ayrıca duygusal zeka boyutlarından kendi duygularını değerlendirme ve duyguların düzenlenmesi boyutlarının hizmet oryantasyonluluk üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı anlaşılmıştır. Buna göre araştırmaya ait H1 ve H4 hipotezleri red, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 15. Duygusal Zeka ve Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki Doğrudan Etkilerin Sonuçları

Yapısal Yollar		Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	Std. Hata	t- değeri	p	
Hiz. Ory.	←	Kendi Duygularını Değerlendirme	0.017	0.047	0.022	0.810	0.418
Hiz. Ory.	←	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	0.072	0.206	0.022	3.318	***
Hiz. Ory.	←	Duyguların Kullanımı	0.083	0.237	0.032	2.623	0.009
Hiz. Ory.	←	Duyguların Düzenlenmesi	-0.021	-0.073	0.020	-1.069	0.285
$\chi^2=1153.569$; $df=354$; $p=.000$ *** $p<0.001$							

4.7.2. Duygusal Emek ve Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki İlişki

Duygusal emek ile hizmet oryantasyonluluk arasındaki ilişkinin test edildiği yapısal modele (bkz. Şekil 13.) ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, bu değerlerin kabul edilebilir sınırlar dahilinde olduğu (bkz. Tablo 4.) ve modelin veri ile uyumlu sonuçlar gösterdiğine ulaşılmıştır ($\chi^2/s.d=3.645$; $RMSEA=0.053$; $RMR=0.039$; $NFI=0.922$; $CFI=0.942$; $GFI=0.921$; $TLI=0.932$).



Şekil 13. Duygusal Emek ile Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki Doğrudan Etkiler

Tablo 16’da duygusal emek ile hizmet oryantasyonluluk arasındaki ilişkileri ortaya koyan yapısal yollara ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçlara göre duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış ($\beta=-0.139$; $p<0.01$) boyutunun hizmet oryantasyonluluğu negatif yönde, derin davranış ($\beta=0.134$; $p<0.05$) ve samimi davranış ($\beta=0.237$; $p<0.001$) boyutlarının hizmet oryantasyonluluğu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğine ulaşılmıştır. Elde edilen bu bilgilere göre araştırmaya ait H5, H6 ve H7 hipotezleri kabul edilmiştir.

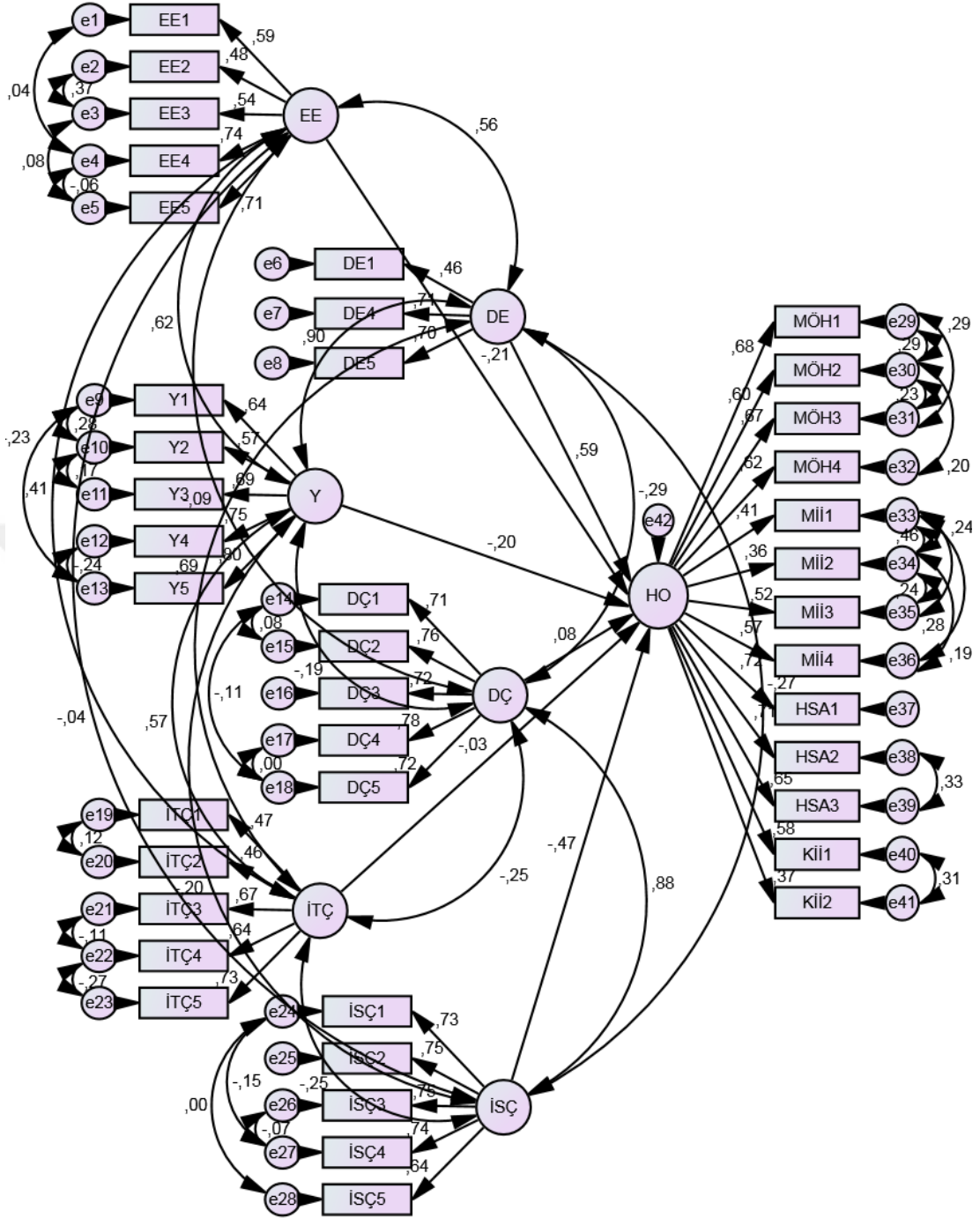
Tablo 16. Duygusal Emek ve Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki Doğrudan Etkilerin Sonuçları

Yapısal Yollar			Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	Std. Hata	t-değeri	p
Hiz. Ory.	←	Yüzeysel Davranış	-0.058	-0.139	0.021	-2.779	0.005
Hiz. Ory.	←	Derin Davranış	0.049	0.134	0.022	2.258	0.024
Hiz. Ory.	←	Samimi Davranış	0.116	0.237	0.024	4.882	***

$\chi^2=1009.675$; $df=277$; $p=.000$
*** $p<0.001$

4.7.3. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları ve Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki İlişki

Etkileşimsel analiz ego durumları ile hizmet oryantasyonluluk arasındaki ilişkinin test edildiği yapısal modele (bkz. Şekil 14.) ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, bu değerlerin kabul edilebilir sınırlar dahilinde olduğu (bkz. Tablo 4.) ve modelin veri ile uyumlu sonuçlar gösterdiğine ulaşılmıştır ($\chi^2/s.d=3.164$; $RMSEA=0.047$; $RMR=0.041$; $NFI=0.864$; $CFI=0.902$; $GFI=0.890$; $TLI=0.890$). Bu değerlerden NFI, GFI ve TLI değerleri kabul edilebilir değer olan 0.90'a oldukça yakın olduğundan bazı yazarlar tarafından bu değerler de kabul edilebilir değerler arasında görülmektedir (Hair vd., 2006; Hu ve Bentler, 1999; Zakuan vd., 2010).



Şekil 14. Ego Durumları ile Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki Doğrudan Etkiler

Tablo 17’de ego durumları ile hizmet oryantasyonluluk arasındaki ilişkileri ortaya koyan yapısal yollara ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçlara göre ego durumlarından eleştirel ebeveyn ($\beta=-0.214$; $p<0.01$) ve isyankar çocuk ($\beta=-0.467$; $p<0.01$) boyutlarının hizmet oryantasyonluluğu negatif yönde; destekleyici ebeveyn ($\beta=0.589$; $p<0.05$) boyutunun ise pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğine ulaşılmıştır. Elde edilen bu bilgilere göre araştırmaya ait H8, H9 ve H13 hipotezleri kabul edilmiş, H10, H11 ve H12 hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 17. Ego Durumları ve Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki Doğrudan Etkilerin Sonuçları

Yapısal Yollar			Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	Std. Hata	t-değeri	p
Hiz. Ory.	←	Eleştirel Ebeveyn	-0.081	-0.214	0.022	-3.593	***
Hiz. Ory.	←	Destekleyici Ebeveyn	0.403	0.589	0.160	2.515	0.012
Hiz. Ory.	←	Yetişkin	-0.077	-0.196	0.074	-1.039	0.299
Hiz. Ory.	←	Doğal Çocuk	0.022	0.077	0.033	0.662	0.508
Hiz. Ory.	←	İtaatkar Çocuk	-0.007	-0.027	0.020	-0.355	0.723
Hiz. Ory.	←	İsyankar Çocuk	-0.150	-0.467	0.039	-3.872	***
$\chi^2=2309.532$; $df=730$; $p=.000$ *** $p<0.001$							

4.8. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Araştırmaya ilişkin hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizlerden elde edilen bulgular doğrultusunda, ulaşılan sonuçlar Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H1: Duygusal zekanın alt boyutu olan kendi duygularını değerlendirme hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.	Red
H2: Duygusal zekanın alt boyutu olan başkalarının duygularını değerlendirme hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.	Kabul
H3: Duygusal zekanın alt boyutu olan duyguların kullanımı hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.	Kabul
H4: Duygusal zekanın alt boyutu olan duyguların düzenlenmesi hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.	Red
H5: Duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış hizmet oryantasyonluluğu negatif olarak etkiler.	Kabul
H6: Duygusal emeğin alt boyutu olan derin davranış hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.	Kabul
H7: Duygusal emeğin alt boyutu olan samimi davranış hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.	Kabul
H8: Etkileşimsel analiz ego boyutlarından eleştirel ebeveyn ego durumu hizmet oryantasyonluluğu negatif olarak etkiler.	Kabul
H9: Etkileşimsel analiz ego boyutlarından destekleyici ebeveyn ego durumu hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.	Kabul
H10: Etkileşimsel analiz ego boyutlarından yetişkin ego durumu hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.	Red
H11: Etkileşimsel analiz ego boyutlarından doğal çocuk ego durumu hizmet oryantasyonluluğu negatif olarak etkiler.	Red
H12: Etkileşimsel analiz ego boyutlarından itaatkar çocuk ego durumu hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.	Red
H13: Etkileşimsel analiz ego boyutlarından isyankar çocuk ego durumu hizmet oryantasyonluluğu negatif olarak etkiler	Kabul

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

İletişim, sadece bilgi sağlama aracı olmayıp bir organizasyonun başarı ya da başarısızlığında büyük rol oynamaktadır. Etkin bir iletişim ile motive olan çalışanlar sayesinde işletmeler amaç ve hedeflerine ulaşabilmektedirler Hizmet sektörü, kişilerarası iletişim, grup dinamiği ve takım çalışması gibi kavramların hayati öneme sahip olduğu bir endüstridir (Mohanty ve Mohanty, 2018, s. 2). Bu endüstrinin başında da konaklama sektörü yer almaktadır. Otel çalışanlarının müşteriler ile kuracağı iletişim şekli verilecek hizmetin kalitesini etkilemektedir. Çalışanların birbirinden farklı transaksiyonel analiz ego durumları ile müşterilerle kurdukları iletişim, hizmet oryantasyonluluklarını etkileyebilmektedir. Ego durumları ile beraber otel çalışanlarının duygusal zeka ve duygusal emek seviyeleri de hizmet verme davranışlarında öne çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışma ile konaklama sektörü çalışanlarının duygusal zeka, duygusal emek ve etkileşimsel analiz ego durumlarının hizmet oryantasyonluluk ya da hizmet verme yetkinliklerine olan etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın ilk dört hipotezi sonuçları kapsamında, otel çalışanlarının duygusal zeka boyutlarından başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguların kullanımı bakımından hizmet oryantasyonluluklarını pozitif yönde etkilediğine ulaşılmıştır. Buradan başkalarının duygularını iyi biçimde değerlendirebilen ve etkin şekilde duygularını kullanabilen otel çalışanlarının hizmet verme yetkinliklerinin daha fazla olduğu ifade edilebilir. Duygusal zeka boyutlarından kendi duygularını değerlendirebilme ve duyguların düzenlenmesinin hizmet oryantasyonluluk üzerinde bir etkisi bulunmamıştır. Araştırmanın ilk dört hipotezinde ulaşılan sonuçlar daha önce yapılmış olan çalışmalar ile desteklenmiştir. Singh (2012) tarafından 217 sağlık hizmeti çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmada duygusal zeka boyutlarından kendi duygularını değerlendirmenin çalışanların hizmet oryantasyonluluklarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Santos, Dornelles ve Crispim (2020, s. 63) tarafından farklı sektörlerdeki 167 katılımcının dahil olduğu çalışmada, çalışanların hizmet oryantasyonlulukları üzerinde duygusal zeka boyutlarından başkalarının

duygularını değerlendirme ve duyguların kullanımının etkisinin olduğu gözlenmiştir. Jeon ve Nam (2012, s. 16) tarafından 271 otel çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada hizmet oryantasyonluluk üzerinde duygusal zeka boyutlarından başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguların kullanımının anlamlı etkilerinin olduğu saptanmış, bunun yanında duyguların düzenlenmesinin hizmet oryantasyonluluk üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamıştır. Park ve Dhandra (2017), 127 işletmeden 1006 çalışanın hizmet oryantasyonluluğu üzerinde duygusal zekalarının etkisinin olduğunu kanıtlamışlardır. Pinto (2017'den aktaran Santos, Dornelles ve Crispim, 2020, s. 59) tarafından 412 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada daha yüksek duygusal zekaya sahip olan çalışanların daha fazla hizmet oryantasyonlu davrandıkları anlaşılmıştır. Safarnia, Akbari ve Akbasi (2011, s. 226, 237) tarafından İran'da sanayi bölgesindeki firmalarda bulunan 80 yöneticiden elde edilen verilere göre duygusal zekanın pazar yönlülük (oryantasyonluluk) ile beraber hizmet oryantasyonluluğu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yeo ve Park (2019, s. 199) tarafından Güney Kore'nin Seoul ve Gyeonggi şehirlerinde 239 berberin katılımıyla yapılan çalışmada hizmet oryantasyonluluk üzerinde duygusal zekanın anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Kearney vd. (2017, s. 185, 192) tarafından bir elektronik şirkette yer alan satış elemanları ile diğer çalışanlardan toplanan verilerle gerçekleştirilen araştırmada duygusal zekanın, örgütsel performans üzerindeki hizmet oryantasyonluluğun pozitif etkisini güçlendirdiği sonucu elde edilmiştir. Pettijohn, Rozell ve Newman (2010, s. 33) tarafından ilaç satış personeli olan 71 kişi ile yürütülen çalışmada duygusal zeka seviyesi ile hizmet oryantasyonluluk arasında anlamlı etkiler bulunmuştur. Yüksek duygusal zekaya sahip olan çalışanlar kendilerini daha az stresli hissederek çevre koşullarına uygun daha iyi stratejiler geliştirmekte ve bu durum müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılama odaklı hareket etmelerini sağlamaktadır (Mangnus, 2012, s. 31). Yüksek hizmet oryantasyonlu fakat düşük duygusal zekaya sahip çalışanlar müşteri etkileşimine yönelik duygusal bilgiyi bir araya getirebilme yetisine sahip olmadıklarından müşterilerin kararlarını hizmet odaklarını kullanarak etkilemeye çalışsalar da bu konuda fazla etkili olamamaktadırlar. Düşük duygusal zeka seviyesinden dolayı duygusal sinyal ve ipuçlarını (jest ve tonlama) kaçıran çalışanlar, müşterilerin olumsuz duygu ve eylemler sergilemesine neden olabilir. Bunun yanında yüksek duygusal zeka seviyesi ile birlikte düşük hizmet oryantasyonlu çalışanlar müşteri çıkarından çok kendi çıkarını gözetici davranışlarda bulunarak

işletme açısından olumsuz çıktılara sebebiyet verebilir. Yukarıda yer alan çalışmalarda da görüldüğü üzere duygusal zekaya sahip ve yüksek hizmet oryantasyonlu çalışanlar hizmet sürecince duygusal ipuçlarını kullanarak müşterilerin duygu ve isteklerini daha iyi anlayıp, onların duygu durumlarını daha iyi yönetebilmektedirler (Kearney vd., 2017, s. 187).

Araştırmaya ait H5, H6 ve H7 hipotezleri sonuçları doğrultusunda otel çalışanlarının duygusal emek boyutlarının tümü bakımından hizmet oryantasyonluluklarını anlamlı olarak etkilediğine ulaşılmıştır. Bu boyutlardan yüzeysel davranış hizmet oryantasyonluluğu negatif yönde, derin ve samimi davranış ise pozitif yönde etkilemiştir. Buna göre müşterilerine yüzeysel davranan otel çalışanlarının hizmet verme yatkınlıkları düşerken, derin duygularla ve samimi şekilde davranan çalışanların hizmet oryantasyonlulukları artmaktadır. Araştırma ile ilgili hizmet oryantasyonluluk üzerinde duygusal emek boyutlarının etkisini irdeleyen ilgili hipotez sonuçları daha önce gerçekleştirilmiş olan çalışmalarla da desteklenmektedir. Hur, Moon ve Han (2015, s. 403) tarafından Güney Kore’de 309 mağaza satış elemanından elde edilen veriler doğrultusunda söz konusu çalışanların hizmet oryantasyonlulukları üzerinde yüzeysel davranışın negatif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Anaza, Nowlin ve Wu (2016) tarafından 278 yiyecek-içecek departmanı çalışanı ile gerçekleştirilen çalışmada hizmet oryantasyonluluk üzerinde yüzeysel davranışın negatif, derin davranışın pozitif etkileri ortaya çıkmıştır. Kim ve Cho (2015, s. 27) tarafından otellerdeki 190 mutfak çalışanı ile yapılan çalışmada bu çalışanların hizmet oryantasyonlulukları üzerinde derin davranışın pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Park, Han ve Yeun (2016, s. 1) tarafından 440 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada derin davranışın hemşirelerin hizmet oryantasyonluluğunu arttırdığı sonucu elde edilmiştir. Marques, Correia ve Costa (2018, s. 59) tarafından 283 otel çalışanının katılımıyla yapılan çalışmada çalışanların hizmet oryantasyonlulukları ile samimi davranışları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Aziz vd. (2016, s. 164) tarafından 300 havayolu yolcusu ile yapılan çalışmada işgörenlerin derin davranışlarının müşteri/hizmet oryantasyonluluğu pozitif, yüzeysel davranışlarının ise müşteri/hizmet oryantasyonluluğu negatif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde Igbojekwe (2017, s. 93, 96) tarafından 210 otel çalışanı ile gerçekleştirilen çalışmada da çalışanların derin davranışları ile hizmet oryantasyonluluğu arasında

pozitif, yüzeysel davranışları ile negatif ilişkiler elde edilmiştir. Ahn ve Lee (2017, s. 67) tarafından restoranlarda yapılan çalışmada duygusal emek davranışının hizmet oryantasyonluluk ve işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sohn (2017, s. 6-8) tarafından Güney Kore'nin Seoul kentinde oteller, havayolu şirketleri, seyahat acentaları, eğlence parkları, duty free mağazaları, aile restoranları gibi altı farklı hizmet endüstrisi alanındaki 180 çalışandan elde edilen verilerle gerçekleştirilen araştırmada hizmet oryantasyonluluk üzerinde derin davranışın pozitif etkisi bulunmuştur. Hizmet esnasında müşterilere yansıtılan gülümseme ve dostça tavırlar gibi pozitif duygusal görüntüler ile hizmeti tekrar satın alma niyeti, hizmet alınan işletmeyi başkalarına tavsiye etme niyeti ve ortalama hizmet kalitesi algısı gibi müşteri çıktıkları arasında pozitif çıktılar bulunmaktadır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985; Pugh, 2001; Tsai, 2001'den aktaran Grandey, 2003, s. 86). Hizmet sürecindeki bu etkileşimde ise çalışanların duygusal emek davranışları önemli rol oynamaktadır. Yukarıda yapılan çalışmalarda görüldüğü üzere çalışanların yüzeysel davranışları hizmet oryantasyonluluklarını azaltırken, derin ve samimi davranışları hizmet oryantasyonluluklarını arttırdığından derin ve samimi davranış gösteren çalışanların daha pozitif örgütsel çıktılar elde edilmesine katkı sağladığı ifade edilebilir.

Araştırmadaki H8, H9, H10, H11, H12, H13 hipotez sonuçları değerlendirildiğinde hizmet oryantasyonluluk üzerinde etkileşimsel analiz ego durumlarının etkileri test edilmiştir. Sonuç olarak, destekleyici ebeveyn ego durumunun hizmet oryantasyonluluk üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunmuştur. Yani kurum içerisinde otel çalışanları destekleyici tavırlar içerisindeyse hizmet verme yatkınlıkları da daha fazla olmaktadır. Ayrıca eleştirel ebeveyn ve isyankar çocuk ego durumlarının hizmet oryantasyonluluk üzerinde anlamlı ve negatif etkileri bulunmuştur. Yani otel çalışanlarının eleştirel ve isyankar bir benlik durumuna sahip olması hizmet verme yatkınlıklarının da azalmasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte yetişkin, doğal çocuk ve itaatkar çocuk ego durumlarının hizmet oryantasyonluluk üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır. Diğer bir ifadeyle, yetişkin, doğal çocuk ve itaatkar çocuk ego tavırları sergileyen otel çalışanlarının hizmet verme yatkınlıkları üzerinde sahip oldukları benlik durumlarının bir etkisi olmamaktadır. İlgili yazın irdelendiğinde, etkileşimsel analiz ego durumlarının etkisinin incelendiği araştırmalar mevcut olup (Nwinyokpugi ve Titus, 2018; Lewin,

2015; Nims, 1981; Boholst, 2003; Meagher, 1981; Çam ve Akkoyun, 2001; Roark ve Vlahos, 1983; Schaefer, 1976; Goldberg ve Summerfield, 1982; Gilmour, 1981; Loffredo, 1998; Craig ve Olson, 1988; Kleinewiese, 1980; Loffredo, Harrington ve Okech, 2002; Trautmann ve Erskine, 1981) hizmet oryantasyonluluk ile duygusal zeka, duygusal emek ve etkileşimsel analiz ego durumları ilişkisinin irdelendiği çalışmaya rastlanılmamıştır.

Araştırmaya ilişkin tüm sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışanların hizmet oryantasyonlulukları üzerinde duygusal zeka ve duygusal emek davranışlarının etkili olmasının yanı sıra etkileşimsel analiz ego durumlarının da etkili olabileceği gözlenmiştir. Hizmet oryantasyonu yüksek çalışanlar buldukları kurumda müşterilerle kurmuş oldukları etkileşim ile hizmetin tekrar alınmasını sağlayarak örgütsel performansın artmasına destek olabilmektedirler. Etkileşimsel analiz ego durumları, çalışan ile müşteri arasındaki bu etkileşimin kurulmasında bir araç olup birbirinden farklı ego durumları iletişimin yönünü etkileyebilmektedir. Bu açıdan etkileşimsel analiz ego durumlarının bilinmesi, işletmeler açısından proaktif bir yaklaşımla hizmet verebilme yetkinliği olan çalışanların bulunmasına imkan tanıyabilecektir.

5.2. Öneriler

Bu kısımda araştırma sonuçları dikkate alınarak uygulayıcılar ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Bir hizmetin başarısı, hizmet sunanla hizmeti alan arasındaki etkileşimin çeşidi ve gücüne göre farklılaşabilmektedir (Palmer, 1997, s. 319). Otel işletmeleri için misafirlerini memnun edebilme yetisi, sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir etkidir. Her yıl milyonlarcasını ağırladığı misafirlerinin özel olduğunu hissettirebilmesi, onların ihtiyaçlarını daha önceden anlayabilmesi otel yöneticileri için misafir memnuniyeti açısından temel amaç olmalıdır. Bu doğrultuda iletişim kurma yeteneği güçlü olan kişilerin otellerde yer alması pozitif geri bildirimlerin elde edilmesini kolaylaştırabilecektir.

Otel çalışanlarının müşterileri ile olan ilişkilerini, duygularını kullanarak değerlendirebilmesi etkilemektedir. Aynı zamanda bu duyguların etkin bir şekilde yönetimi iletişimin kalitesini yükseltebilmektedir. Dolayısıyla çalışan-müşteri etkileşiminde çalışanların duygusal zeka ve duygusal emek düzeylerine dikkat edilmesi verilecek hizmetin başarılı olma ihtimalini arttırabilecektir.

Otel çalışanlarının duygusal zeka ve duygusal emek davranışlarının yanı sıra hizmet oryantasyonluluğu üzerinde etkileşimsel analiz ego durumlarının etkili olduğu ve daha çok destekleyici ebeveyn ego durumunun bu etkiyi güçlendirdiği, eleştirel ebeveyn ve isyankar çocuk ego durumunun da bu etkiyi azalttığına ulaşılmıştır. Bu açıdan otel yöneticileri işe alım ve terfilerde ego durumlarını dikkate alarak özellikle destekleyici ebeveyn ego durumuna sahip bireyleri tercih etmeye çalışmalı, eleştirel ebeveyn ve isyankar çocuk ego durumu tavırlarına sahip bireylerden kaçınmalıdırlar.

Yüz yüze iletişimin yoğun olarak yaşandığı konaklama sektöründe otel işletmelerinin hizmet odaklılığı yüksek bireyleri seçmesi, müşteri sadakati ve örgütsel performans çıktılarının pozitif bir şekilde elde edilmesini sağlayacaktır. Yöneticilerin kişisel tepkilerin etkileşiminde kullanılan etkileşimsel analiz ego durumlarından faydalanması, hizmet oryantasyonluluğu yüksek bireylere ulaşmada bir araç olacaktır. Bu bağlamda araştırma ile duygusal zeka seviyesi ve duygusal emek davranışının yanında destekleyici ebeveyn ego durumu tavırları sergileyen kişilerde hizmet oryantasyonluluklarını arttırıcı bir etki gözlemlendiğinden, otel yöneticilerinin söz konusu tavırlar içerisindeki bireyleri seçmesi yüksek hizmet verme yatkınlığına sahip çalışanların bulunmasını sağlayacaktır. Ayrıca otel işletmeleri mevcut çalışanlarının hizmet oryantasyonluluklarının ortaya çıkarılması adına duygusal zeka, duygusal emek ve ego durumlarına ilişkin belirli anketler uygulayarak ortaya çıkan sonuçlara göre çalışanlara eğitimler verilmesi, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini arttırabilecektir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırma duygusal zeka, duygusal emek ve etkileşimsel analiz ego durumlarının hizmet oryantasyonluluğa etkisinin ele alındığı ilk çalışmadır. Bu değişkenler iş hayatında önemli sonuçlara yol açabileceğinden dolayı alanyazına

farklı doneler verebilmesi açısından araştırmanın farklı sektörlerde değişik meslek grupları için uygulanması önerilebilir.

Araştırma bölgesi olarak Muğla il ve ilçelerindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller seçilmiştir. Farklı bölgelerde yapılacak olan benzer çalışma ile ulaşılan sonuçlar kıyaslanabilir. Aynı zamanda farklı ego durumları ölçekleri (sıfat tarama testi gibi) kullanılarak da ego durumlarının hizmet oryantasyonluluk üzerindeki etkisi incelenebilir.

Gelecek araştırmalarda hizmet oryantasyonluluk ile işletme performansı ilişkisinde etkileşimsel analiz ego durumlarının düzenleyicilik rolü veya hizmet oryantasyonluluk ile müşteri sadakati ilişkisinde etkileşimsel analiz ego durumlarının ılımlaştırıcı rolünün incelenmesi, ego durumlarının farklı etkilerinin ortaya çıkarılmasında katkısının olabileği düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

- Abd Aziz, N., Najafi, B., Alshuaibi, A. S. and Mohd Shamsudin, F. (2016). Behavioural consequences of customer perception on emotional labour among airline service employees. *International Review of Management and Marketing*, 6(S7), 162-168.
- Abdollahi, A., Carlbring, P., Khanbani, M. and Ghahfarokhi, S. A. (2016). Emotional intelligence moderates perceived stress and suicidal ideation among depressed adolescent inpatients. *Personality and Individual Differences*, 102, 223-228.
- Adams, J. R. (2009). Using Winnie the Pooh characters to illustrate the transactional analysis ego states. *Journal of Creativity in Mental Health*, 4(3), 237-248.
- Ağaoglu, O. K. (1992). İsgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması, *Verimlilik Dergisi*, 457, 110-121.
- Ahn, J. S. and Lee, S. B. (2017). A study on the effects of employees' emotional labor on customer orientation and business performance in restaurants. *Culinary Science and Hospitality Research*, 23(8), 67-82.
- Akbağ, M. ve Kulaksızoğlu, A. (2018). Coping with stress among university students: An investigation in the context of transactional analysis ego states. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 53-78.
- Allen, J. G. (1981). Assessment of ego states: Problems and prospects. *Transactional Analysis Journal*, 11(3), 247-251.
- Alrajhi, M., Aldhafri, S., Alkharusi, H., Albusaidi, S., Alkharusi, B., Ambusaidi, A. and Alhosni, K. (2017). The predictive effects of math teachers' emotional intelligence on their perceived self-efficacy beliefs. *Teaching and Teacher Education*, 67, 378-388.
- Anaza, N. A., Nowlin, E. L. and Wu, G. J. (2016). Staying engaged on the job: the role of emotional labor, job resources, and customer orientation. *European Journal of Marketing*, 50(7/8), 1470-1492.
- Anderson, L. B. (2014). *"There goes another little chip of your heart": Exploring the intersections of communication, emotional labor, and age*. Doktora Tezi, Purdue University.
- Apaydın, M. (2016). *Sosyal değişim, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti: Bodrum örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arfara, C. and Samanta, I. (2016). The impact of emotional intelligence on improving team-working: the case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government-NCPALG). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 167-175.
- Arı, R. (1989). *Üniversite öğrencilerinin baskın ben durumları ile bazı özlük niteliklerinin ben durumlarına, atılganlık ve uyum düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Han, H. and Law, R. (2017). Employee responsibility and basic human values in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 78-87.
- Arshadi, N. and Danesh, F. (2013). Designing and testing a model of precedents and outcomes of emotional labour in an industrial organization in Iran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 1529-1533.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88-115.
- Asrar-ul-Haq, M., Anwar, S. and Hassan, M. (2017). Impact of emotional intelligence on teacher' s performance in higher education institutions of Pakistan. *Future Business Journal*, 3(2), 87-97.
- Austin, E. J., Dore, T. C. and O'Donovan, K. M. (2008). Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 679-688.
- Aydin, O. (2016). Tourism income of Turkey: A panel data approach. *Procedia Economics and Finance*, 38, 245-256.
- Ayyıldız, H. ve Cengiz, A. G. E. (2006). Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 63-84.
- Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 237-242.
- Bak-Sosnowska, M., Naworska, B., Owczarek, A., Chudek, J., Skrzypulec-Plinta, V. and Olszanecka-Glinianowicz, M. (2014). Coping with overweight strategies, self-esteem and body-esteem in the context of transactional analysis. *Psychiatr. Pol*, 48(3), 477-487.
- Bangun, Y. R. and Iswari, K. R. (2015). Searching for emotional intelligence measurement in Indonesia context with innovative approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 337-345.
- Bar-On, R. (1997). *BarOn emotional quotient inventory: Technical manual*. Toronto: MultiHealth Systems
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Barrow, G. (2007). Transactional analysis, pastoral care and education. *Pastoral Care in Education*, 25(1), 21-25.
- Barrow, G. (2015). Transactional analysis in the classroom, staffroom and beyond. *Pastoral Care in Education*, 33(3), 169-179.
- Barsky, J. and Nash, L. (2002). Evoking emotion: Affective keys to hotel loyalty. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 39-46.
- Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximation. *Journal of Royal Statistical Society*, 16 (Series B), 296-298.

- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Başoda, A. (2012). *Kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baydoun, R., Rose, D. and Emperado, T. (2001). Measuring customer service orientation: An examination of the validity of the customer service profile. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 605-620.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Beck, A. T. (1967). *Depression: Clinical, experimental, and theoretical aspects*. New York: Harper & Row.
- Bennete, R. (1999). A transactional analysis approach to the categorisation of corporate marketing behaviour. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 265-289.
- Bennett, R. (1996). Relationship formation and governance in consumer markets: Transactional analysis versus the behaviourist approach. *Journal of Marketing Management*, 12(5), 417-436.
- Berne, E. (1961). *Transactional analysis in psychotherapy: A systematic individual and social psychiatry*. New York: Grove Press.
- Berne, E. (1963). *The structure and dynamics of organizations and groups*. Philadelphia: J. B. Lippincott.
- Berne, E. (1964). *Games people play*. New York: Grove Press.
- Berne, E. (1966). *Principles of group treatment*. New York: Oxford University Press.
- Berne, E. (1977). *Intuition and ego states*. San Francisco: TA Press.
- Berne, E., 1988. *What do you say after you say hello*. New York: Bantam Books.
- Boda, T. (2016). Emotional intelligence as a determinant factor of successful leadership. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 3(9), 12-18.
- Boholst, F. A. (2003). Effects of transactional analysis group therapy on ego states and ego state perception. *Transactional Analysis Journal*, 33(3), 254-261.
- Booth, L. A. And Manning, D. J. (2006). Observations of radiographer communication: an exploratory study using transactional analysis. *Radiography*, 12(4), 276-282.
- Booth, L. (2008). The radiographer-patient relationship: Enhancing understanding using a transactional analysis approach. *Radiography*, 14(4), 323-331.
- Boyatzis, R., Goleman, D. and Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (ECI). In R. Bar-On and J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence* içinde (s. 343-362). San Francisco: Jossey-Bass.

- Bozionelos, N. and Singh, S. K. (2017). The relationship of emotional intelligence with task and contextual performance: More than it meets the linear eye. *Personality and Individual Differences*, 116, 206-211.
- Brady, M. K. and Cronin Jr, J. J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241-251.
- Brennan, T. and McClenaghan, J. C. (1978). The transactional behavior questionnaire. *Transactional Analysis Journal*, 8(1), 52-55.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Publications.
- Burch, G. F., Humphrey, R. H. and Batchelor, J. H. (2013). How great leaders use emotional labor: Insights from seven corporate executives. *Organizational Dynamics*, 2(42), 119-125.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 133-151.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E. and Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849-859.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
- Carmeli, A. and Josman, Z. E. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*, 19(4), 403-419.
- Chandrasekhar, S. F. (2001). Service orientation and persistence at work: A study of corporate hospital employees. *Journal of Management Research*, 1(2), 79-86.
- Cherniss, C. (2000). Emotional intelligence: What it is and why it matters. *In annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans, LA.
- Cheshin, A., Amit, A. and van Kleef, G. A. (2018). The interpersonal effects of emotion intensity in customer service: Perceived appropriateness and authenticity of attendants' emotional displays shape customer trust and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 97-111.
- Chih, W. H., Yang, T. J., Huang, L. C. and Hsu, C. H. (2009). Customer orientation behaviors of frontline employees: Moderating roles of Emotional Intelligence. *In 2009 International Association of Computer Science and Information Technology-Spring Conference (249-253)*. Singapur: IEEE.
- Childs-Gowell, E. (1977). A study of schizophrenics in transactional analysis treatment report of ethnographic research. *International Journal of Nursing Studies*, 14(4), 215-221.

- Choi, H. M., Mohammad, A. A. and Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199-208.
- Chu, K. H., Baker, M. A. and Murrmann, S. K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915.
- Chu, K. H. L. and Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Ciucur, D. (2013a). The ego states and the "big five" personality factors. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 581-585.
- Ciucur, D. (2013b). A transactional analysis group psychotherapy programme for improving the qualities and abilities of future psychologists. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 576-580.
- Ciucur, D. and Pirvut, A. F. (2012). The effects of a transactional analysis training programme on team leadership factors in automotive industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 667-671.
- Coetzee, M. and Harry, N. (2014). Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 90-97.
- Cooper, R. K. and Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Penguin.
- Craig, R. J. and Olson, R. E. (1988). Changes in functional ego states following treatment for drug abuse. *Transactional Analysis Journal*, 18(1), 68-72.
- Cran, D. J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. *Service Industries Journal*, 14(1), 34-44.
- Çalışkan, N. ve Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Tiplerinin Belirlenmesi. *Journal of Yaşar University*, 11(44), 240-250.
- Çam, S. ve Akkoyun, F. (2001). The effects of communication skills training on ego states and problem solving. *Transactional Analysis Journal*, 31(3), 161-166.
- Dahling, J. J. and Perez, L. A. (2010). Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 574-578.
- Delgado, C., Upton, D., Ranse, K., Furness, T. and Foster, K. (2017). Nurses' resilience and the emotional labour of nursing work: An integrative review of empirical literature. *International Journal of Nursing Studies*, 70, 71-88.
- Deng, W. J., Yeh, M. L. and Sung, M. L. (2013). A customer satisfaction index model for international tourist hotels: Integrating consumption emotions into the American Customer Satisfaction Index. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 133-140.
- Dienhart, J. R., Gregoire, M. B. And Downey, R. G. (1990). Service orientation of restaurant employees. *Hospitality Research Journal*, 14(2), 421-429.

- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. and Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Doelker Jr, R. E. and Griffiths, J. (1984). Development of an instrument to measure ego state functions and its application to practice. *Transactional Analysis Journal*, 14(2), 149-152.
- Donada, C. and Nogatchewsky, G. (2009). Emotions in outsourcing. An empirical study in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 367-373.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. and Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
- Donavan, D. T. and Hocutt, M. A. (2001). Customer evaluation of service employee's customer orientation: Extension and application. *Journal of Quality Management*, 6(2), 293-306.
- Dos Santos, A. A., Dornelles, M. and Crispim, S. F. (2020). Emotional Salespeople: Customer orientation and emotional intelligence. *Revista de Negócios*, 25(1), 56-67.
- Dragoi, M., Popa, B. and Blujdea, V. (2011). Improving communication among stakeholders through ex-post transactional analysis—case study on Romanian forestry. *Forest Policy and Economics*, 13(1), 16-23.
- Dzik, R. S. (1976). Transactional analysis in crisis intervention. *Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, 5(1), 31-36.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Emerson, J., Bertoch, M. R. and Checketts, K. T. (1994). Transactional analysis ego state functioning, psychological distress, and client change. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 31(1), 109-113.
- Erskine, R. G. (2019). The Life Script Trilogy: Acceptance Speech on Receiving the 2018 Eric Berne Memorial Award. *Transactional Analysis Journal*, 49(1), 7-13.
- Ertem, M. Y. ve Kececi, A. (2016). Ego States of nurses working in psychiatric clinics according to transactional analysis theory. *Pakistan Journal of Medical Sciences*, 32(2), 485-490.
- Falkowski, W., Ben-Tovim, D. I. and Bland, J. M. (1980). The assessment of the ego states. *The British Journal of Psychiatry*, 137(6), 572-573.
- Famolu, F. B. (2018). *Effects of transactional analysis and self-efficacy strategies on emotional labour of nurses in Ilorin, Kwara State, Nigeria*. Doktora Tezi. University of Ibadan.
- Forghani, M. and Abadi, B. A. G. H. (2016). The Effect of Group Therapy With Transactional Analysis Approach on Emotional Intelligence, Executive Functions and Drug Dependency. *Iranian Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences*, 10(2). 1-6.

- Foster, K., Fethney, J., McKenzie, H., Fisher, M., Harkness, E. and Kozlowski, D. (2017). Emotional intelligence increases over time: A longitudinal study of Australian pre-registration nursing students. *Nurse Education Today*, 55, 65-70.
- Freud, S. (1949). *An outline of psycho-analysis* (Çev: J. Strachey). New York: Norton.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence*. New York: Basic Books.
- Gardner, W. L., Fischer, D. and Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.
- Gebauer, H., Edvardsson, B. and Bjurko, M. (2010). The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies. *Journal of Service Management*, 21(2), 237-259.
- Gerber, H. and Hall, N. (2017). *Quantitative research design. Data acquisition-1 day*. Pretoria: HR Statistics
- Gil Saura, I., Berenguer Contrí, G., Cervera Taulet, A. and Moliner Velázquez, B. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 16(5), 497-525.
- Gilmour, J. R. (1981). Psychophysiological evidence for the existence of ego states. *Transactional Analysis Journal*, 11(3), 207-212.
- Giritlioglu, İ., Köroğlu, Ö., Avcıkurt, C. ve Köroğlu, A. (2014). An Investigation of the Publication of Books about Tourism Education in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 2044-2048.
- Goldberg, H. I. and Summerfield, A. B. (1982). The perception of parent and child ego states. *Transactional Analysis Journal*, 12(3), 223-226.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. United States: Random House LLC.
- Goodwin, R. E., Groth, M. and Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 538-548.
- Gough, H. G. and Heilbrun, A. B. (1965). *Manual for the adjective check list*. California: Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- Gough, H.G. and Heilbrun, A. B. (1983). *The adjective check list manual*. California: Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.

- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grisseemann, U., Plank, A. and Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.
- Groves, J., Gregoire, M. B. and Downey, R. (1995). Relationship between the service orientation of employees and operational indicators in a multiunit restaurant corporation. *Hospitality Research Journal*, 19(3), 33-43.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hadi, N. U., Abdullah, N. and Sentosa, I. (2016). An easy approach to exploratory factor analysis: Marketing perspective. *Journal of Educational and Social Research*, 6(1), 215-223.
- Hadzi-Pesic, M., Mitrovic, M., Car, K. B. and Stojanovic, D. (2014). Personality of alcohol addict according to the theory of transactional analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 230-234.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis (5th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition, New Delhi: Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis. New International Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hall, T. (2019). Using Transactional Analysis to Understand Workplace Bullying. *Transactional Analysis Journal*, 49(1), 32-42.
- Han, S. S., Han, J. W. and Kim, Y. H. (2018). Effect of Nurses' Emotional Labor on Customer Orientation and Service Delivery: The Mediating Effects of Work Engagement and Burnout. *Safety and Health at Work*, 9(4), 441-446.
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G. and McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.
- Heyer, N. R. (1979). Development of a questionnaire to measure ego states with some applications to social and comparative psychiatry. *Transactional Analysis Bulletin*, 9(1), 9-19.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Los Angeles, CA: University of California Press.
- Hogan, R. and Hogan, J. (1992). *Hogan personality inventory manual*. Tulsa: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, J., Hogan, R. and Busch, C. M. (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173.
- Hogeveen, J., Salvi, C. and Grafman, J. (2016). ‘Emotional Intelligence’: Lessons from Lesions. *Trends in Neurosciences*, 39(10), 694-705.

- Homburg, C., Hoyer, W. D. and Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101.
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. R. (2008). Equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- http-1:
<http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>.
(Erişim Tarihi: 02.01.2021)
- http-2:
<https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS?end=2018&mostrecentvaluedesc=true&start=1960>. (Erişim Tarihi: 10.10.2019).
- http-3:
<https://mugla.ktb.gov.tr/Eklenti/69192,konaklama-tesisleripdf.pdf?0>.
(Erişim Tarihi: 09.03.2020)
- Hu, L. T. and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huet, M., Dany, L. and Apostolidis, T. (2018). Emotional labour of caregivers confronted with aggressive brain-injured patients. *Archives of Psychiatric Nursing*, 32(3), 360-366.
- Hur, W. M., Moon, T. W. and Han, S. J. (2015). The effect of customer incivility on service employees' customer orientation through double-mediation of surface acting and emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 394-413.
- Igbojekwe, P. (2017). Emotional Labour, Self Efficacy and Service Orientation Behaviour: A Study of Selected Hotels in South Nigeria. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 5(6), 88-100.
- Ikemi, Y. and Sugita, M. (1975). The oriental version of transactional analysis. *Psychosomatics*, 16(4), 164-170.
- İlgin, B. (2010). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde, duygusal zekâ ve lider üye etkileşiminin rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Io, M. U. (2016). Exploring the impact of hedonic activities on casino-hotel visitors' positive emotions and satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 26, 27-35.
- Isen, A. M., Shaker, T. E., Clark, M. and Karp, L. (1978). Affect, accessibility of material in memory, and behavior: A cognitive loop? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(1), 1-12.

- Islam, M. S. and Kirillova, K. (2020). Non-verbal communication in hospitality: At the intersection of religion and gender. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102326.
- Jain, S. and Angural, V. (2017). Use of Cronbach's alpha in dental research. *Medico Research Chronicles*, 4(3), 285-291.
- Jeon, T. S. and Nam, T. Y. (2012). The effects of emotional intelligence on the customer orientation and customer relationship management performance of hotel employees. *The Journal of Distribution Science*, 10(10), 17-24.
- Jung, H. S. and Yoon, H. H. (2012). The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 369-378.
- Jung, H. S. and Yoon, H. H. (2013). The effects of organizational service orientation on person-organization fit and turnover intent. *The Service Industries Journal*, 33(1), 7-29.
- Jung, H. S. and Yoon, H. H. (2014). Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 84-88.
- Kaiser, H. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401-415.
- Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36
- Kamaruddin, K. and Abeysekera, I. (2013). Intellectual capital and public sector performance. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 27, 1-210.
- Karababa, A. and Dilmaç, B. (2016). TA and Values as the predictors of loneliness among adolescents. *Eğitim ve Bilim*, 41(187), 63-77.
- Kearney, T., Walsh, G., Barnett, W., Gong, T., Schwabe, M. and Ifie, K. (2017). Emotional intelligence in front-line/back-office employee relationships. *Journal of Services Marketing*. 31(2), 185-199.
- Keçeci, A. ve Taşocak, G. (2009). Nurse faculty members' ego states: Transactional Analysis Approach. *Nurse Education Today*, 29(7), 746-752.
- Keillor, B. D., Parker, R. S. and Pettijohn, C. E. (1999). Sales force performance satisfaction and aspects of relational selling: Implications for sales managers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), 101-115.
- Kelley, S. W. and Hoffman, K. D. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality. *Journal of Retailing*, 73(3), 407-427.
- Kenney, W. J. and Lyons, B. F. (1979). Naturally occurring teacher ego state behaviors. *Transactional Analysis Journal*, 9(4), 297-300.
- Kenward, L. (2013). Teaching communication via awareness of Berne's personal ego states. *Nurse Education Today*, 33(10), 1096-1098.
- Kernbach, S. and Schutte, N. S. (2005). The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 438-444.

- Keskin, H., Akgün, A. E., Ayar, H. ve Kayman, Ş. S. (2016). Cyberbullying victimization, counterproductive work behaviours and emotional intelligence at workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 281-287.
- Kiffin-Petersen, S. A., Jordan, C. L. and Soutar, G. N. (2011). The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 43-48.
- Kim, B. and Lee, J. (2016). Relationships between personal traits, emotional intelligence, internal marketing, service management, and customer orientation in Korean Outpatient Department Nurses. *Asian Nursing Research*, 10(1), 18-24.
- Kim, B. G. and Cho, Y. B. (2015). The effects of open kitchen employees' emotional labor on job satisfaction and customer orientation. *Culinary Science and Hospitality Research*, 21(2), 27-40.
- Kim, H. J. (2011). Service orientation, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: Testing a structural model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(6), 619-637.
- Kim, H. J. and Agrusa, J. (2011). Hospitality service employees' coping styles: The role of emotional intelligence, two basic personality traits, and socio-demographic factors. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 588-598.
- Kim, H. J., McCahon, C. and Miller, J. (2003). Service orientation for contact employees in Korean casual-dining restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 67-83.
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative dentistry & endodontics*, 38(1), 52-54.
- Kim, N. Y. and Park, J. W. (2016). A study on the impact of airline service delays on emotional reactions and customer behavior. *Journal of Air Transport Management*, 57, 19-25.
- Kim, W. G., Leong, J. K. and Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- King, C., So, K. K. F. and Grace, D. (2013). The influence of service brand orientation on hotel employees' attitude and behaviors in China. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 172-180.
- Klein, H. J. and Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47-66.
- Kleinewiese, E. (1980). TA with children: Visual representation model of the ego states. *Transactional Analysis Journal*, 10(3), 259-263.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.)*. New York: The Guilford Press

- Koç, E. ve Boz, H. (2014). Psychoneurobiochemistry of tourism marketing. *Tourism Management*, 44, 140-148.
- Kotler, P., Bowen, J. and Makens, J. (1996). *Marketing for hospitality and tourism*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Kruml, S. M. and Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Kuijt, J. D. (1978). *Transactional analysis ego states: Subdivisions and definitions determined by latent partition analysis*. Doktora Tezi. University of British Columbia.
- Kulualp, H. G. ve Sarı, Ö. (2019). Destekleme Davranışı ve sosyal değişim teorisi kapsamında kırsal turizmin etkilerinin değerlendirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 643-666.
- L'Abate, L. (1978). An experimental paper-and-pencil test for assessing ego states. *Transactional Analysis Journal*, 8(3), 262-265.
- Lahap, J., O'Mahony, B. and Dalrymple, J. (2016). The Importance of Communication in Improving Service Delivery and Service Quality in the Malaysian Hotel Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 213-220.
- Lam, W. and 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(1), 3-11.
- Law, K. S., Wong, C. S., Huang, G. H. and Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 51-69.
- Ledoux, J. E. (1993). Cognition versus emotion, again-This time in the brain: a response to Parrott and Schulkin. *Cognition & Emotion*, 7(1), 61-64.
- Lee, G., Kim, T. T., Shin, S. H. and Oh, I. K. (2012). The managed heart: the structural analysis of the stressor-strain relationship and customer orientation among emotional labor workers in Korean hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1067-1082.
- Lee, J. J. and Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1112.
- Lee, J. J. and Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187.
- Lee, J. and Ok, C. (2015). Examination of factors affecting hotel employees' service orientation: An emotional labor perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(4), 437-468.

- Lee, J. J., Ok C. M. and Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139-150.
- Lee, J., Ok, C. M., Lee, S. H. and Lee, C. K. (2018). Relationship between emotional labor and customer orientation among airline service employees: Mediating role of depersonalization. *Journal of Travel Research*, 57(3), 324-341.
- Lee, Y. K., Park, D. H. and Yoo, D. K. (1999). The structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korean hotel firms. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 4(1), 59-70.
- Lee, Y. K., Son, M. H. and Lee, D. J. (2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment? *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 942-952.
- Levin, P. (2015). Ego states and emotional development in adolescence. *Transactional Analysis Journal*, 45(3), 228-237.
- Lewis, G. M., Neville, C. and Ashkanasy, N. M. (2017). Emotional intelligence and affective events in nurse education: A narrative review. *Nurse Education Today*, 53, 34-40.
- Li, Y. and Huang, S. S. (2017). Hospitality service climate, employee service orientation, career aspiration and performance: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 24-32.
- Li, Y., Wang, X., Zhu, X. R., Zhu, Y. X., & Sun, J. (2019). Effectiveness of problem-based learning on the professional communication competencies of nursing students and nurses: A systematic review. *Nurse Education in Practice*, 37, 45-55.
- Liang, R. D., Tseng, H. C. and Lee, Y. C. (2010). Impact of service orientation on frontline employee service performance and consumer response. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 67-74.
- Loffredo, D. A. (1998). The relationships among ego states, locus of control, and dogmatism. *Transactional Analysis Journal*, 28(2), 171-173.
- Loffredo, D. A., Harrington, R., Munoz, M. K. and Knowles, L. R. (2004). The Ego State Questionnaire-Revised. *Transactional Analysis Journal*, 34(1), 90-95.
- Loffredo, D. A., Harrington, R. and Okech, A. P. (2002). Factor analysis of the ego state questionnaire. *Transactional Analysis Journal*, 32(1), 25-27.
- Luo, A., Guchait, P., Lee, L. and Madera, J. M. (2019). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 31-39.
- Lynn, M. L., Lytle, R. S. and Bobek, S. (2000). Service orientation in transitional markets: does it matter? *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 279-298.
- Lytle, R. S., Hom, P. W. and Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.

- Lytle, R. S. and Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136-147.
- Maher, H., Winston, C. N. and Rani, S. U. (2017). What it feels like to be me: Linking emotional intelligence, identity, and intimacy. *Journal of Adolescence*, 56, 162-165.
- Mangnus, H. P. M. (2012). *The influence of emotional intelligence of the frontline employee on the service delivery process to the customer*. Yüksek Lisans Tezi. Eindhoven University of Technology.
- Marsh, H. W. and Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562.
- Marques, G. S., Correia, A. and Costa, C. M. (2018). The influence of customer orientation on emotional labour and work outcomes: A study in the tourism industry. *European Journal of Tourism Research*, 20, 59-77.
- Masrek, M. N., Osman, M. A. F., Ibrahim, Z. and Mansor, A. N. (2015). Malaysian computer professional: assessment of emotional intelligence and organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 238-245.
- Matore, E. M. and Khairani, A. Z. (2020). The pattern of skewness and kurtosis using mean score and logit in measuring adversity quotient (aq) for normality testing. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(1), 688-702.
- Mauno, S., Ruokolainen, M., De Bloom, J. and Kinnunen, U. (2017). Does recovery buffer against emotional labor outcomes at work? Analyzing age differences care professionals. *Applied Nursing Research*, 36, 88-94.
- Mayer, J. D. and Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey and D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implication* içinde (s. 3–31). New York, NY: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P. and Caruso, D. R., (2002). *Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) Users Manual*. Toronto, Ontario: Multi-Health Systems.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. and Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 3(1), 232-242.
- McCarley, D. G. (1975). *Manual for ego state inventory (ESI)*. Chicago: Stoelting Com.
- McColl-Kennedy, J. R. and White, T. (1997). Service provider training programs at odds with customer requirements in five-star hotels. *Journal of Services Marketing*, 11(4), 249-264.
- Meagher, J. (1981). Identification of ego states in transactional analysis as a function of intelligence, professional training, and psychodynamic factors. *Transactional Analysis Journal*, 11(3), 260-269.

- Megias, A., Gomez-Leal, R., Gutierrez-Cobo, M. J., Cabello, R. and Fernandez-Berrocal, P. (2017). The relationship between trait psychopathy and emotional intelligence: A meta-analytic review. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 84, 198-203.
- Menteş, N. (2020). Mutluluk, gelir ve demokrasi: dünya ülkeleri için yapısal eşitlik modeli önerisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 2138-2153.
- Merickova, B. M. and Halaskova, R. (2014). Income redistribution and socio-economic development. *Review of Economic Perspectives*, 14(2), 91-104.
- Merida-Lopez, S. and Extremera, N. (2017). Emotional intelligence and teacher burnout: A systematic review. *International Journal of Educational Research*, 85, 121-130.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mikolajczak, M. and Van Belleghem, S. (2017). Increasing emotional intelligence to decrease healthcare expenditures: How profitable would it be? *Personality and Individual Differences*, 116, 343-347.
- Mishar, R. and Bangun, Y. R. (2014). Create the EQ modelling instrument based on Goleman and Bar-on models and psychological defense mechanisms. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 394-406.
- Mishra, S. K., Bhatnagar, D., D'Cruz, P. and Noronha, E. (2012). Linkage between perceived external prestige and emotional labor: Mediation effect of organizational identification among pharmaceutical representatives in India. *Journal of World Business*, 47(2), 204-212.
- Mohammadi, M., Esmaeily, M. and Nik, A. (2010). The effectiveness of group consultation in the method of transactional analysis over the student's communicative skills. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1490-1492.
- Mohanty, A. and Mohanty, S. (2018). The impact of communication and group dynamics on teamwork effectiveness: The case of service sector organisations. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-14.
- Mohsin, A., Rodrigues, H. and Brochado, A. (2019). Shine bright like a star: Hotel performance and guests' expectations based on star ratings. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 103-114.
- Mohzan, M. A. M., Hassan, N. and Halil, N. A. (2013). The influence of emotional intelligence on academic achievement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 90, 303-312.
- Mok, W. H., Tsarenko, Y. and Gabbott, M. (2008). A measurement of emotional intelligence in service encounters. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 16(1), 20-29.
- Moon, J., Yeon, J. and Choi, J. (2018). The effect of flight attendant's ego state on job satisfaction and customer orientation-focused on transactional analysis. *Journal of the Korean Society for Quality Management*, 46(1), 135-152.

- Morris, J. A. and Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Msiska, G., Smith, P. and Fawcett, T. (2014). Exposing emotional labour experienced by nursing students during their clinical learning experience: A Malawian perspective. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 1, 43-50.
- Murakami, M., Matsuno, T., Koike, K., Ebana, S., Hanaoka, K. and Katsura, T. (2006). Transactional analysis and health promotion. *In International Congress Series*, 1287, 164-167.
- Nastasa, L. E. and Ionescu, E. (2015). Favorite musical styles, emotional intelligence and adolescent' personality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 83-87.
- Navarro, S., Garzon, D. and Roig-Tierno, N. (2015). Co-creation in hotel–disable customer interactions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1630-1634.
- Nayeri, A., Lotfi, M. and Noorani, M. (2014). The effectiveness of group training of transactional analysis on intimacy in couples. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 1167-1170.
- Ngah, R., Salleh, Z. and Sarmidy, R. (2016). Comparative study of emotional intelligence and entrepreneurial orientation between malaysian and indonesian university students. *Procedia Economics and Finance*, 37, 100-107.
- Nguyen, N. N., Nham, P. T. and Takahashi, Y. (2019). Relationship between ability-based emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Sustainability*, 11(8), 1-16.
- Nikolich, M. A. and Sparks, B. A. (1995). The hospitality service encounter: the role of communication. *Hospitality Research Journal*, 19(2), 43-56.
- Nims, M. M. (1981). Hemisphere lateralization and specialization and transactional analysis concepts of ego states. *Transactional Analysis Journal*, 11(3), 213-221.
- Nwinyokpugi, P. N. and Titus, U. C. (2018) Transactional analysis and workplace harmony in the hospitality industry, Rivers State, Nigeria. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(12), 1476-1484.
- O'Connor, S. J. and Shewchuk, R. M. (1995). Doing more with less, and doing it nicer: The role of service orientation in health care organizations. *Academy of Management Journal*, 1, 120-124.
- O'Hearne, J. J. (1999). Transactional analysis in groups. In J. R. Price, D. R. Heschels and A. R. Price (Eds.), *A guide to starting psychotherapy groups* içinde (s. 133-150). San Diego: Academic Press.
- Okabe, N. (2017). Creating of customer loyalty by cabin crew A study of the relation between emotional labor and job performance. *Transportation Research Procedia*, 25, 149-164.

- Ouyang, Z., Gürsoy, D. and Sharma, B. (2017). Role of trust, emotions and event attachment on residents' attitudes toward tourism. *Tourism Management*, 63, 426-438.
- Örs, H. (2005). Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel hizmet oryantasyon (oho) düzeyleri ve sektörel karşılama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 113-136.
- Palmer, A. (1997). Defining relationship marketing: An international perspective. *Management Decision*, 35(4), 319-321.
- Park, H., Kim, J. I., Oh, S. and Kim, J. H. (2018). The impact of emotional labor on the severity of PTSD symptoms in firefighters. *Comprehensive Psychiatry*, 83, 53-58.
- Park, H. J. and Dhandra, T. K. (2017). The effect of trait emotional intelligence on the relationship between dispositional mindfulness and self-esteem. *Mindfulness*, 8(5), 1206-1211.
- Park, J. H., Han, J. W. and Yeun, Y. R. (2016). Factors affecting nurses' customer orientation. *International Journal of Bio-Science and Bio-Technology*, 8(3), 1-8.
- Pekaar, K. A., Bakker, A. B., van der Linden, D. and Born, M. P. (2018). Self-and other-focused emotional intelligence: Development and validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). *Personality and Individual Differences*, 120, 222-233.
- Petrides, K. V. and Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17(1), 39-57.
- Pettijohn, C. E., Rozell, E. J. and Newman, A. (2010). The relationship between emotional intelligence and customer orientation for pharmaceutical salespeople. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 4(1), 21-39.
- Picardo, J. M., Lopez-Fernandez, C. and Hervas, M. J. A. (2013). The Spanish version of the Emotional Labour Scale (ELS): A validation study. *Nurse Education Today*, 33(10), 1130-1135.
- Popli, S. and Rizvi, I. A. (2015). Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: a study of managers in the private service sector organizations in India. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 59-70.
- Powpaka, S. (2006). How market orientation affects female service employees in Thailand. *Journal of Business Research*, 59(1), 54-61.
- Prentice, C. and King, B. E. (2013). Emotional intelligence and adaptability—service encounters between casino hosts and premium players. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 287-294.
- Price, D. A. (1975). A paper and pencil instrument to measure ego states. *Transactional Analysis Bulletin*, 5(3), 242-246.

- Rode, J. C., Arthaud-Day, M., Ramaswami, A. and Howes, S. (2017). A time-lagged study of emotional intelligence and salary. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 77-89.
- Rozell, E. J., Pettijohn, C. E. and Parker, R. S. (2004). Customer-oriented selling: Exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment. *Psychology & Marketing*, 21(6), 405-424.
- Ruvalcaba-Romero, N. A., Fernández-Berrocal, P., Salazar-Estrada, J. G. and Gallegos-Guajardo, J. (2017). Positive emotions, self-esteem, interpersonal relationships and social support as mediators between emotional intelligence and life satisfaction. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 9(1), 1-6.
- Roark, M. L. and Vlahos, S. (1983). An analysis of the ego states of battered women. *Transactional Analysis Journal*, 13(3), 164-167.
- Safarnia, H., Akbari, Z. and Abbasi, A. (2011). Review of emotional intelligence and market orientation in the industrial estates companies in the Kerman City (Iran): Appraisal and testing of model by amos graphics. *International Journal of Economics and Management*, 5(1), 226-250.
- Salavera, C., Usan, P. and Jarie, L. (2017). Emotional intelligence and social skills on self-efficacy in secondary education students. Are there gender differences? *Journal Of Adolescence*, 60, 39-46.
- Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C. and Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure, & health* içinde (s. 125-154), Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Schaefer, C. E. (1976). The development of a transactional analysis scale for the adjective check list. *The Journal of Psychology*, 94(1), 59-63.
- Schafer, J. L. (1999). Multiple imputation: A primer. *Stat Methods in Med* 8(1), 3–15.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schneider, B. and Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Schneider, H. ve Coşkun, B. (2008). Significance and specifics of communication in the service sector. In F. Keuper and B. Hogenschurz (Eds.), *Sales & Service* (ss. 3-21). Gabler.
- Schutte, N. S. and Loi, N. M. (2014). Connections between emotional intelligence and workplace flourishing. *Personality and Individual Differences*, 66, 134-139.

- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. and Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality And Individual Differences*, 25(2), 167-177.
- Seger-Guttmann, T. and Medler-Liraz, H. (2018). Hospitality service employees' flirting displays: Emotional labor or commercial friendship? *International Journal of Hospitality Management*, 73, 102-107.
- Sepahpour, G. (2017). Applying Transactional Analysis to the Understanding of Human–Product Interaction in Cellphone Design. *The Design Journal*, 20(6), 847-865.
- Shamim, S., Cang, S. and Yu, H. (2017). Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 21-32.
- Shapoval, V. (2019). Organizational injustice and emotional labor in the hospitality industry: A theoretical review. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 56-64.
- Sheikhmoonesi, F., Zarghami, M., Targari, A. and Khalilian, A. (2013). Effect of transactional analysis education to nurses on patient's satisfaction. *Shiraz E Medical Journal*, 14(2), 102-111.
- Shirai, S. (2006). How transactional analysis can be used in terminal care. *In International Congress Series*, 1287, 179-184.
- Sirridge, S. T. (1980). Transactional analysis: promoting ok'ness. In M. Fine (Ed.), *Handbook on parent education* (ss. 123-152), New York: Academic Press.
- Singh, K. (2012). *Enhancing service orientation through emotional intelligence amongst health care professionals: A case study of government hospital in Delhi, India*. India.
- Sohn, H. K. (2017). Verifying the moderating effects of personality factors on the relationship between emotional labour and customer orientation. *International Journal of Tourism Sciences*, 17(1), 1-14.
- Solomon, C. (2003). Transactional analysis theory: The basics. *Transactional Analysis Journal*, 33(1), 15-22.
- Sony, M. and Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20-32.
- Swede, S. (1978). Group ego state measure (GEM). *Transactional Analysis Journal*, 8(2), 163-165.
- Şengül, C. M. (2008). *Örgüt çalışanlarının kişilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.

- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231.
- Tang, T. W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1-10.
- Tanhan, F. ve Koç, R. (2011). Yunus Emre şiiirlerinin Transaksiyonel analiz açısından incelenmesi. X. *Uluslararası Yunus Emre Sevgi Bilgi Şöleni* 'nde sunulan bildiri. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Teng, C. C. and Barrows, C. W. (2009). Service orientation: antecedents, outcomes, and implications for hospitality research and practice. *The Service Industries Journal*, 29(10), 1413-1435.
- Thomson, G. (1972). The identification of ego states. *Transactional Analysis Journal*, 2(4), 46-61.
- Thorndike, E. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Thorne, S. and Faro, S. (1980). The ego state scale: A measure of psychopathology. *Transactional Analysis Journal*, 10(1), 49-52.
- Trautmann, R. L. and Erskine, R. G. (1981). Ego state analysis: A comparative view. *Transactional Analysis Journal*, 11(2), 178-185.
- Tsaur, S. H., Luoh, H. F. and Syue, S. S. (2015). Positive emotions and behavioral intentions of customers in full-service restaurants: Does aesthetic labor matter? *International Journal of Hospitality Management*, 51, 115-126.
- Tung, W., Liang, A. R. D. and Chen, S. C. (2014). The influence of service orientation and interaction orientation on consumer identification. *The Service Industries Journal*, 34(5), 439-454.
- Turhal, E., Kalyoncu, N. ve Keçeci, A. (2018). Çalgı derslerindeki öğretmen-öğrenci iletişiminde "Transaksiyonel analiz Ego Durumları". *Anadolu Üniversitesi Sanat ve Tasarım Dergisi*, 8(2), 42-65.
- Turner, R. J. (1988). The parent-adult-child projective drawing task: A therapeutic tool in TA. *Transactional Analysis Journal*, 18(1), 60-67.
- Ümmet, D., Ekşi, H. ve Otrar, M. (2015). Altruism among university students: A study of transactional analysis ego states and life satisfaction. *The Anthropologist*, 20(3), 625-635.
- Urban, W. (2009). Organizational service orientation and its role in service performance formation: evidence from Polish service industry. *Measuring Business Excellence*, 13(1), 72-81.
- Vaish, A., Vaish, A., Vaishya, R. and Bhawal, S. (2016). Customer relationship management (CRM) towards service orientation in hospitals: A review. *Apollo Medicine*, 13, 224-228.
- Van Dijk, P. A. and Kirk, A. (2007). Being somebody else: Emotional labour and emotional dissonance in the context of the service experience at a heritage tourism site. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(2), 157-169.

- Van Griethuijsen, R. A., van Eijck, M. W., Haste, H., den Brok, P. J., Skinner, N. C., Mansour, N., Gencer, A. S. and BouJaoude, S. (2015). Global patterns in students' views of science and interest in science. *Research In Science Education*, 45(4), 581-603.
- Van Teijlingen, E. and Hundley, V. (2002). The importance of pilot studies. *Nursing Standard (through 2013)*, 16(40), 33-36.
- Varan, A. (2007). *Ego durumları ölçeği*. Yayınlanmamış ölçek çalışması, İzmir.
- Varela Gonzalez, J. and Garcia Garazo, T. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23-50.
- Wang, E. J., Berthon, P., Pitt, L. and McCarthy, I. P. (2016). Service, emotional labor, and mindfulness. *Business Horizons*, 59(6), 655-661.
- Wachtel, J. M. (1980). Transactional analysis training for the travel industry. *Annals of Tourism Research*, 7(3), 455-471.
- Webster, C. and Sundaram, D. S. (2009). Effect of service provider's communication style on customer satisfaction in professional services setting: The moderating role of criticality and service nature. *Journal Of Services Marketing*, 23(2), 103-113.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D., F. and Summers, G. (1977), Assessing Reliability and Stability in Panel Models, *Sociological Methodology*, 8 (1), 84-136.
- Whitley-Hunter, B. L. (2014). Validity of transactional analysis and emotional intelligence in training nursing students. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 2(4), 138-145.
- Williams, J. E., Watson, J. R., Walters III, P. A. and Williams, J. G. (1983). Construct validity of transactional analysis ego states: free child, adult, and critical parent. *Transactional Analysis Journal*, 13(1), 43-49.
- Williams, K. B. and Williams, J. E. (1980). The assessment of transactional analysis ego states via the adjective checklist. *Journal of Personality Assessment*, 44(2), 120-129.
- Wolvin, A. D. (1994). Communication in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 13(3), 195-199.
- Wong, C. S. and Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Wu, C. H. J., Liang, R. D., Tung, W. and Chang, C. S. (2008). Structural relationships among organisation service orientation, employee service performance, and consumer identification. *The Service Industries Journal*, 28(9), 1247-1263.
- Wu, X. and Shie, A. J. (2017). The relationship between customer orientation, emotional labour and job burnout. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(2), 54-76.

- Wu, X., Shie, A. J. and Gordon, D. (2017). Impact of customer orientation on turnover intention: mediating role of emotional labour. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 909-927.
- Yanchus, N. J., Eby, L. T., Lance, C. E. and Drollinger, S. (2010). The impact of emotional labor on work–family outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 105-117.
- Yang, F. H. and Chang, C. C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(6), 879-887.
- Yeo, Y. and Park, E. J. (2019). Emotional Intelligence, customer orientation, and the organizational performance of hair salon workers. *Asian Journal of Beauty and Cosmetology*. 17(2), 199-209.
- Yin, H., Huang, S. and Lee, J. C. K. (2017). Choose your strategy wisely: Examining the relationships between emotional labor in teaching and teacher efficacy in Hong Kong primary schools. *Teaching and Teacher Education*, 66, 127-136.
- Yoon, S. J., Choi, D. C. and Park, J. W. (2007). Service orientation: Its impact on business performance in the medical service industry. *The Service Industries Journal*, 27(4), 371-388.
- Zakuan, N., Yusof, S. M., Saman, M. Z. M. and Shaharoun, A. M. (2010). Confirmatory factor analysis of TQM practices in Malaysia and Thailand automotive industries. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 160.
- Zhu, H., Lyu, Y., Deng, X. and Ye, Y. (2017). Workplace ostracism and proactive customer service performance: A conservation of resources perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 62-72.
- Ziggers, G. W. and Henseler, J. (2016). The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance. *Industrial Marketing Management*, 52, 18-26.

EKLER

Bu anket formu tarafımızca yürütülmekte olan doktora tezinin uygulama sorularını içermektedir. Araştırmadan elde edilen yanıtlar gizli tutulacak olup sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Değerlendirmenin sağlıklı olarak yapılabilmesi için tüm sorulara eksiksiz cevap vermenizi rica ederiz. İlginiz için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Dr. Öğr. Üyesi Gamze AYTEKİN

Balıkesir Üniversitesi

Doktorant Çağrı İZCİ



A. Lütfen aşağıdaki sorulara cevaplayarak ankete başlayınız.

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 46 ve üzeri	<input type="checkbox"/> 26-35	<input type="checkbox"/> 36-45
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Evli	
Eğitim Düzeyiniz:	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisansüstü	<input type="checkbox"/> Önlisans
Çalıştığınız Departman:	<input type="checkbox"/> Ön-büro <input type="checkbox"/> Teknik Servis	<input type="checkbox"/> Yiyecek-içecek <input type="checkbox"/> Güvenlik	<input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri <input type="checkbox"/> Diğer (.....)
Turizm Eğitimi Aldınız mı	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır	
Oteldeki Çalışma Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Sezonluk	<input type="checkbox"/> Sürekli	
Sektördeki Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 11 yıl ve üzeri	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl
Bu Oteldeki Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 11 yıl ve üzeri	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl

B. Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi işaretleyerek belirtiniz.

{ 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum }		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Hizmet ettiğim müşterilerin isteklerini karşılayarak onları memnun etmekten hoşlanırım.	①	②	③	④	⑤
2	Her müşterinin kendini özel ve önemli hissetmesini sağlamaktan zevk alırım.	①	②	③	④	⑤
3	Her müşterinin sorunu benim için önemlidir.	①	②	③	④	⑤
4	Her müşteriye bireysel (özel) ilgi göstermek beni mutlu eder.	①	②	③	④	⑤
5	Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini gözlerinden (doğal olarak) okurum (anlarım).	①	②	③	④	⑤
6	Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini onlar söylemeden genellikle anlarım.	①	②	③	④	⑤
7	Hizmet verdiğim müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini tahmin etmekten hoşlanırım.	①	②	③	④	⑤
8	Müşterilere ne kadar yakın ve samimi davranacağımı onların beden dilinden anlarım.	①	②	③	④	⑤
9	Müşterilere tam zamanında hizmet vermeyi severim.	①	②	③	④	⑤
10	Müşterilere karşı görevlerimi yerine getirmekten büyük bir memnuniyet duyarım.	①	②	③	④	⑤
11	Müşterilere iyi hizmet verme konusunda kendime güvenimin olması hoşuma gider.	①	②	③	④	⑤
12	Müşterilerin isimlerini hatırlamak hoşuma gider.	①	②	③	④	⑤
13	Müşterilerimi daha yakından tanımak hoşuma gider.	①	②	③	④	⑤
14	Çoğu zaman bazı duygularımın nedenini anlayabiliyorum.	①	②	③	④	⑤
15	Kendi duygularımı tam olarak anlıyorum.	①	②	③	④	⑤
16	Ne hissettiğimi gerçekten anlıyorum.	①	②	③	④	⑤
17	Mutlu olup olmadığımı daima bilirim.	①	②	③	④	⑤
18	Arkadaşlarımdın duygularımı gösterdikleri davranışlardan anlarım.	①	②	③	④	⑤
19	Diğerlerinin duygularını iyi bir şekilde gözlemleyebilirim.	①	②	③	④	⑤
20	Diğerlerinin hislerine ve duygularına duyarlıyım.	①	②	③	④	⑤
21	Çevremdeki kişilerin duygularını rahatça anlarım.	①	②	③	④	⑤
22	Her zaman kendim için amaçlar belirler, bu amaçlara ulaşmak için elimden geleni yaparım.	①	②	③	④	⑤
23	Kendimi yaptığım işin ehli bir kişi olarak görürüm.	①	②	③	④	⑤
24	Kendimi motive eden bir insanım.	①	②	③	④	⑤
25	Kendimi her zaman yapabileceğim en iyisini yapmak için cesaretlendiririm.	①	②	③	④	⑤
26	Öfkemi kontrol etmeyi ve güçlükleri akılcı bir biçimde çözmeyi becerebilirim.	①	②	③	④	⑤
27	Kendi duygularımı kontrol etmek konusunda oldukça başarılıyım.	①	②	③	④	⑤
28	Çok kızgın olduğum zamanlarda kendimi kolaylıkla sakinleştirebilirim.	①	②	③	④	⑤
29	Duygularımı iyi bir biçimde kontrol edebilirim.	①	②	③	④	⑤
30	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım	①	②	③	④	⑤

<p style="text-align: center;"> { 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum } </p>		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
31	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	①	②	③	④	⑤
32	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	①	②	③	④	⑤
33	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	①	②	③	④	⑤
34	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	①	②	③	④	⑤
35	Müşterilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	①	②	③	④	⑤
36	Müşterilerime göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤
37	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	①	②	③	④	⑤
38	Müşterilerime göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	①	②	③	④	⑤
39	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	①	②	③	④	⑤
40	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.	①	②	③	④	⑤
41	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	①	②	③	④	⑤
42	Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	①	②	③	④	⑤
43	Yapması gerekenleri yapmayan insanlar beni çok öfkelenendirir.	①	②	③	④	⑤
44	İnsanlara karşı anlayışlı ve iyi kalpliyimdir.	①	②	③	④	⑤
45	Hayatın getirdiği zorluklarla çok iyi başa çıkabilen, huzurlu ve olgun biriyim.	①	②	③	④	⑤
46	Kafama estiğinde çılgınca şeyler yaparım.	①	②	③	④	⑤
47	Hata yapmaktan çekinirim.	①	②	③	④	⑤
48	İnsanlara güvenmem.	①	②	③	④	⑤
49	Her şeyin benim istediğim gibi yapılmasını isterim.	①	②	③	④	⑤
50	İnsanların üzülmesine hiç dayanmam.	①	②	③	④	⑤
51	Ne istediğini, ne yaptığını iyi bilen biriyim.	①	②	③	④	⑤
52	Arkadaşlarla eğlenmeye gittiğimizde dağıtmaktan çekinmem.	①	②	③	④	⑤
53	Başkalarının benim hakkımda ne düşüneceği benim için çok önemlidir.	①	②	③	④	⑤
54	Kimse bana ne yapacağımı söyleyemez.	①	②	③	④	⑤
55	İnsanlara güvenmediğim için onları sık sık kontrol ederim.	①	②	③	④	⑤
56	Yardıma muhtaç birini gördüğümde, ona yardım etmeden duramam.	①	②	③	④	⑤
57	Kendime güvenirim.	①	②	③	④	⑤
58	Her zaman eğlenmeye hazır ve istekli biriyimdir.	①	②	③	④	⑤
59	İnsanların beni beğenmesi, takdir etmesi için elimden geleni yaparım.	①	②	③	④	⑤
60	Kimseye ihtiyaç duymam.	①	②	③	④	⑤
61	İşini düzgün yapmayan insanlara kızarım.	①	②	③	④	⑤
62	İnsanlara hep yardımcı olurum.	①	②	③	④	⑤

{ 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum }		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
63	Bir yetişkin insanın alması gereken tüm sorumlulukları alabilmiş biriyim.	①	②	③	④	⑤
64	Aklıma eseni yaparım.	①	②	③	④	⑤
65	Benden ne beklendiyse hep öyle davranmışımdır.	①	②	③	④	⑤
66	Hiçbir şey umurumda değil.	①	②	③	④	⑤
67	Söylediğim bir şeyin yapılmaması beni öfkelenendirir.	①	②	③	④	⑤
68	İnsanların sorunlarını dinler, onlara ne yapmaları gerektiğini söylerim.	①	②	③	④	⑤
69	Neyi ne kadar yapıp ne kadar yapamayacağını iyi bilen biriyim.	①	②	③	④	⑤
70	Ciddi insanlarla bir arada olmaktan sıkılırım.	①	②	③	④	⑤
71	Herkesle iyi geçinmek için elimden gelen her şeyi yaparım.	①	②	③	④	⑤
72	Çoğu konuda insanlarla düşüncelerim uyuşmaz.	①	②	③	④	⑤