



Araştırma Makalesi / Research Article

Hizmet Oryantasyonluluk Üzerinde Duygusal Zeka, Duygusal Emek ve Ego Durumları Etkilerinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Örneği*

Çağrı İzci¹

Öz

Araştırmanın amacı hizmet oryantasyonluluğu üzerinde duygusal zeka, duygusal emek ve transaksyonel analiz ego durumlarının etkilerinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda, Muğla ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki 960 çalışana anket uygulanmıştır. 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.

Anahtar Sözcükler: Ego Durumları, Hizmet Oryantasyonluluk, Duygusal Zeka, Duygusal Emek.

Investigation of the Effects of Emotional Intelligence, Emotional Labor and Ego States on Service Orientation: The Case of Hospitality Business

Abstract

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, a questionnaire was applied to 960 employees in 4 and 5 star hotels operating in Muğla. According to the results of the research, it has been 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.

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

* Bu çalışma Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Gamze ÇİFTÇİ AYTEKİN danışmanlığında Çağrı İZCİ tarafından "Hizmet Oryantasyonluluk Üzerinde Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Etkisinin Transaksyonel Analiz Ego Durumları Açısından İncelenmesi: Bir Alan Araştırması" başlığı ile tamamlanarak 26.08.2021 tarihinde savunulan Doktora tezinden türetilmiştir.

¹ Arş. Gör. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, cagriizci@mu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1271-9413>

Atıf: İzci, Ç. (2022). Hizmet oryantasyonluluk üzerinde duygusal zeka, duygusal emek ve ego durumları etkilerinin incelenmesi: Konaklama işletmeleri örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 40 (3), 605-632.

GİRİŞ

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.

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). Küresel piyasalarda rekabetin gitgide daha da artması, işletmeler için iç ve dış iletişim sistemlerinin geliştirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Farklı sektörlerde olduğu gibi, hizmet sektörü içinde yer alan konaklama endüstrisi açısından da etkili bir iletişim sisteminin olması; üretkenlik ve rekabet edebilirlikte anahtar rol oynamaktadır (Wolvin, 1994). Dolayısıyla hizmet işletmelerinin başarısı büyük ölçüde çalışanların müşteriler ile kişilerarası ilişkilerini yönetme yeteneğine bağlı olmaktadır (Nikolich ve Sparks, 1995). Heaney ve Goldsmith (1999) tarafından yapılan araştırmada; müşteriler, almış oldukları hizmete yönelik bilgileri ne kadar iyi algıladıkları, söz konusu hizmet ile ilgili olarak algıladıkları risklerin de o kadar azalacağı ve müşterilerin hizmeti yeniden satın alma davranışına yönelebilecekleri sonucuna ulaşılmıştır (Akt. Schneider ve Coşkun, 2008).

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). 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 koronavirus salgını, insan yaşamını ve organizasyonların faaliyetlerini direkt olarak etkilediğinden ülkemizde de 2020 yılı 2001 yılından sonra en düşük ziyaretçi sayısı ve turizm gelirinin elde edildiği yıl olmuştur (Türkiye İstatistik Kurumu [TUİK], 2021). 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 (Ariza-Montes vd., 2017).

Hizmet sektörünün ekonomi üzerindeki etkisinden dolayı, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamada derin bir anlayışa sahip olmalı ve sunacakları hizmetleri bu ihtiyaçlara göre dizayn etmelidirler (Navarro vd., 2015). 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.

İnsan hayatında duygu, düşünce ve davranışlar birbirine bağlı usurlardır. Bu üçlemde yer alan duygular; insanların biyolojik, sosyal ve bilişsel açıdan yönlendirilmesini sağlamaktadır.

Özellikle konaklama hizmetleri gibi müşteri-personel etkileşiminin oldukça yüksek olduğu sektörlerde duygular ve ruh hali, müşteri memnuniyetinin ölçülmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Koç ve Boz, 2014). Duyguların etkili bir şekilde yönetilmesi, değerlendirilmesi ve iletişim sırasında doğru duygu durumunun seçilmesi, karşı tarafın isteklerini anlamada ve yerine getirmede avantaj sağlayabilmektedir. Bu bakımdan işgören-müşteri iletişiminde duyguların, hizmetin başarıyla sonuçlandırılıp sonuçlandırılmamasında doğrudan etkisinin olduğunu ifade etmek mümkündür.

Bu çalışmada, konaklama sektörü çalışanlarının duygusal zeka düzeyleri, duygusal emek davranışları ve transaksyonel analiz ego durumlarının hizmet oryantasyonluluğu üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Ulusal ve uluslararası yazın incelendiğinde bu çalışmanın, hizmet oryantasyonluluğu üzerinde duygusal zeka, duygusal emek ve transaksyonel analiz ego durumlarının etkilerinin 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.) de ciddi doneler sağlayabileceği umut edilmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Hizmet Oryantasyonluluk

Konaklama sektöründeki işletmeler, küreselleşme ve özelleştirmeden kaynaklanan rekabetçi 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). 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.

Hizmet oryantasyonluluğu; “başarılı bir hizmetin sunumu ve ortaya çıkarılmasında kullanılan bir dizi örgütsel uygulamalar setidir” (Lee vd., 1999: 60). Hogan vd. (1984: 167) hizmet oryantasyonluluğunu; “yardımcı, düşünceli, işbirlikçi ve anlayışlı olma eğilimi olarak tanımlamaktadırlar.” Lynn vd. (2000: 279) ise hizmet oryantasyonluluğunu, “hizmet kalitesini destekleyen organizasyonel politika, uygulamalar ve prosedürler olarak açıklamaktadır.” Başka bir açıdan hizmet oryantasyonluluğu, işgörenin kişilik özellikleri ile hizmet çevresi arasındaki etkileşim olarak ifade edilmektedir (Kim, 2011).

Kotler vd. (1996), 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 iddia etmektedirler. Hizmet oryantasyonluluğunda kaliteli işgörenlerin işe alınması, müşteriye sunulan hizmetin ve örgütlerin başarısı açısından kritik bir role sahiptir (Baydoun vd., 2001). 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).

Küreselleşme çağında otel endüstrisinde yaşanan rekabet seviyesi en üst noktalara ulaşmıştır. Oteller bu rekabette güçlü bir pozisyon elde etmek ve sürdürülebilir başarıyı yakalamak için, müşteri isteklerini daha etkin olarak takip eden ve karşılayan kuruluşlar haline gelmelidirler (Grissemann vd., 2013). 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 adanarak müşteri memnuniyetinin geliştirilmesine yardımcı olabilmektedirler (Zhu vd., 2017).

Hizmet oryantasyonluluğu; 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: 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). Keillor vd. (1999), 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) ise, hizmet oryantasyonlu firmaların tüm hizmet süresi boyunca tüketicilere profesyonel ve eksiksiz hizmetler sunma kapasitesine sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

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 vd., 2005). Dolayısıyla hizmet işletmelerinin, hizmet oryantasyonunu ölçen birtakım testler kullanarak hizmet oryantasyonu yüksek olan işgörenleri işe seçmesinin pek çok konuda işletmelere fayda sağlayacağı görülmektedir.

1.2. Duygusal Zeka

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 vd., 2013).

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) gönderilen sinyallerin sayısı, tam tersi durumdan 10 kez daha fazla olmaktadır. Bu durum plansız bir satın alma süreci ile açıklandığında, bir satın alma durumunda duygusal tepkilerin tüm satın alma sürecinin %95'ini oluşturabildiğini söylemek mümkündür (Koç ve Boz, 2014). Bu bakımdan 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).

Duygusal zeka, “duyguların uyarlanabilir şekilde kullanılması yeteneğidir” (Kernbach ve Schutte, 2005: 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 vd., 2017). 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).

Duygusal zeka, örgütsel yaşam içerisinde önemli bir role sahiptir. Kararlarımızda ve davranışlarımızda kritik bir rol oynamaktadır. Örgütlerin başarısına katkı sağlayan ana etken duygusal zeka olup, çalışanların iş performansının gelişmesini etkilemektedir (Bangun ve Iswari, 2015). 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). Ayrıca duygusal zeka, başarılı bir yönetici veya lider olununun 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 (Nghah vd. 2016). Duygusal zekanın, hizmet temsilcisi gibi kişisel etkileşim içeren roller üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu yaygın bir şekilde kabul edilmektedir (Prentice ve King, 2013). Duygusal zeka çalışanların performanslarına, daha pozitif tutumların, davranışların ve sonuçların oluşmasına önemli katkı sağlayan bir faktör olarak ileri sürülmüştür (Sony ve Mekoth, 2016).

1.3. Duygusal Emek

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 yansıtmanın yorucu bir durum olduğunu ifade etmiştir (Choi vd., 2019). 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 vd., 2016).

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

Duygusal emek, hizmet standartları ya da davranış kurallarına uygun olmak için çalışanların pozitif bir ifade (neşeli olma, güler yüz gibi) sergilemesi ve negatif duygularını gizlemesi olarak bilinmektedir (Choi vd., 2019). Duygusal emek, "bir maaş karşılığı insanların farkedeyeceği şekilde yüz ve beden görüntülerinin yansıtılması için duyguların yönetilmesi anlamına gelmektedir" (Hochschild, 1983: 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.

Duygusal emek davranışları üç boyutta incelenmektedir. Bunlar yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranıştır. Yüzeysel davranış, kişinin gerçek duygularını karşılamayan duyguların dışı 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 vd., 2012). Yorgun bir garsonun gözde bir müşterisini gördüğü anda yüzüne sahte bir gülüş kondurması bir yüzeysel davranış örneğidir (Burch vd., 2013). 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 davranışta ise “kendini bir başkasının yerine koyma” durumunun var olduğu söylenebilir. Derin davranışta; çalışanlar müşterileri anlayabilmekte, farklı durumlar için empati yapabilmekte, müşterilerin hislerini kendi hisleri gibi algılayabilmektedirler (Lee ve Ok, 2014; Lam ve Chen, 2012). Derin davranış, örgütsel davranış kurallarına uygun olan duyguların sergilenmesi için kişinin var olan duygularını değiştirmektedir (Luo vd., 2019). 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). Samimi davranış ise hissedilen duyguların yansıtılan duygular ve davranış kuralları ile uyumlu olması durumudur. Bir barmenin canı sıkın bir müşterisini ferahlatmaya çalışırken samimi bir şekilde ilgi göstermesi gibi (Chu ve Murrmann, 2006). Yüzeysel ve derin davranışta hislerin bilinçli ve stratejik olarak manipüle 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).

1.4. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları

Sosyal psikolojinin bir bileşeni olan TA (Transaksiyonel Analiz), 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 vd., 2011; Sirridge, 1980). 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).

TA bütün sosyal roller açısından kişi ve grup problemlerinin ifade edilmesinde bir dil olarak görülen sembolik bir sistemdir (Childs-Gowell, 1977). TA, gelecek oryantasyonlu bir teori olup sağlığın korunmasında da önemli etkisi bulunmaktadır. TA sayesinde kendimizi değiştirmemiz sağlıklı yaşamının fonksiyonel yollarını keşfetmemize yardımcı olarak özellikle stresin azaltılmasını sağlamaktadır (Murakami vd., 2006).

Berne (1963, 1964) tarafından geliştirilen TA formülasyonu; ego durumları, transaksyonlar, temas iletileri, zamanın yapılandırılması, yaşam pozisyonları ve yaşam senaryosu bileşenlerinden oluşmaktadır (Akt. Wachtel, 1980: 457)

Berne (1966: 364) ego durumunu, uygun bir davranış modeli ile doğrudan ilişkili olan tutarlı bir duygu ve deneyim biçimi olarak ifade etmiştir. Berne (1961: 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. Ego durumları ebeveyn, yetişkin ve çocuk ego durumu olarak üçe ayrılmaktadır.

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

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

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

Kaynak: Williams ve Williams (1980: 124)

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 (Wachtel, 1980).

Ebeveyn ego durumu, bireyin ailesinden ya da birtakım önemli kişilerden etkilenecek aldığı kurallar, kodlar, normlar, önyargılar ve değerlendirmeler bütünüdür (Ciucur, 2013: 582). Ebeveyn ego durumu kendi içerisinde ikiye ayrılmıştır. Bunlar; eleştirel ebeveyn ego durumu ve koruyucu (destekleyici) ebeveyn ego durumudur (Solomon, 2003: 15). Eleştirel ebeveyn ego durumu, kişiliğin yapılması gereken şeyleri bize söyleyen, yanlış yaptığımızda söylenip durarak kendimizi suçlu hissettiren tarafıdır (Dzik, 1976: 33). Koruyucu ebeveyn ego durumu yardımcı olma, önemseme, yönlendirme, takdir etme, yatıştırma ve desteklemeyi içerir (O’Hearne, 1999: 135; Adams, 2009: 240).

Yetişkin ego durumu; rasyonel olarak düşünebilme, ne şekilde ve nasıl davranacağımıza karar verebilme yeteneğidir (Kenward, 2013: 1096). Yetişkin ego durumu kişiliğin objektif, mantıksal, gerçekçi ve olgun tarafını oluşturmakla birlikte bilgi verme üzerine kuruludur (Wachtel, 1980).

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).

Çocuk ego durumu iki kısımda incelenmektedir. Bunlar: Doğal çocuk ve uygulu çocuk ego durumlarıdır. Doğal çocuk ego durumu keyif düşkün, düşünmeden hareket eden, eğitilmemiş, dışavurumcu ve kendini beğenmiş tavırlarla ifade edilen ego durumudur. (Adams, 2009: 242-243). Uygulu çocuk ego durumu kişiliğimizin aile gibi otorite figürlerinden öğrenilenlere uyum sağlamayı ifade eden yanıdır. Bazen de aileden birtakım kısıtlayıcı mesajlara maruz kalınmaktadır. Bu durumda ilgili mesajlara uymak yerine onlara karşı çıkılır. Bazı yazarlar (Amundson, 1976; Avary, 1976; Drye, 1974; Edwards, 1976; Ernst; 1973) uygulu çocuk ego durumunu itaatkar ve isyankar çocuk ego durumu olarak ikiye ayırmaktadır (Akt. Kuijt, 1978: 24). İtaatkar çocuk ego durumu; uyum, çekingenlik, acizlik, kendini haksız hissetme gibi durumların söz konusu olduğu çocuk ego türüdür (Kuijt, 1978: 24). İsyankar çocuk ego durumu; şikayetçi, itaatsiz, öfkeli, inatçı, kinci, incitici gibi sıfatları niteleyen durumların söz konusu olduğu çocuk ego türüdür (Sani ve Karim, 2005; Akt. Kuijt, 1978: 25).

1.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

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 (Keskin vd., 2016). 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). Bu bağlamda duygusal zekaları yüksek konaklama endüstrisi çalışanları, etkili şekilde duygularını kullanabilen ve karşısındakilerin duygularını önceden anlayabilen bir yapıda olduklarından hizmet oryantasyonluluklarını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

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.

Marques vd. (2018) 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. 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 yansıtmalarını 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: 1181). Bu kapsamda müşteriler ile etkileşimlerinde uygun duygu durumlarını yansıtabilen otel çalışanlarının hizmet oryantasyonluluklarını pozitif yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

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.

Moon, Yeon ve Choi (2018) tarafından belli başlı uçak firmalarındaki 164 uçuş görevlisinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada görevlilerin ego durumlarının iş tatminlerini ve hizmet oryantasyonluluğunu nasıl etkilediği araştırılmıştır. Çalışma sonucunda uçuş görevlilerinin iş tatminleri üzerinde sadece doğal çocuk ego durumunun anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu açıklanmıştır. Bunun yanında hizmet oryantasyonluluk üzerinde bütün ego durumlarının anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Transaksiyonel Analiz, insan ilişkilerinde problemlerin çözümü aşamasında yardımcı olan en etkili psikolojik teorilerden biridir (Murakami vd., 2006). Transaksiyonel Analiz teorisine göre insanların birbirleri ile etkileşimlerinde ebeveyn, yetişkin ve çocuk ego durumlarına sahip oldukları belirtilmektedir (Hadzi-Pesic vd., 2014e). Bu bağlamda ilgili ego durumlarının her biri farklı bir kişilik yapısına karşılık gelebilmektedir. Dolayısıyla söz konusu ego durumlarının etkili bir iletişimde önem kazanacağı ifade edilebilir. İlgili yazın irdelendiğinde, transaksiyonel analiz ego durumlarının etkisinin incelendiği araştırmalar mevcut olup (Nwinyokpugi ve Titus, 2018; Levin, 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 vd., 2002; Trautmann ve Erskine, 1981) Moon vd. (2018) ve Bennete (1999) araştırmalarının dışında ego durumları ile hizmet oryantasyonluluk ilişkisinin irdelendiği çalışmaya rastlanılmamıştır. Turizm sektörü içerisinde destekleyici tavırlar içerisinde olma müşterilere hizmet sunumunda anlayışlı, hoşgörülü ve yardımsever olmayı sağlayacağından bu durumun hizmet verme yatkınlıklarını da pozitif şekilde etkileyeceği düşünülmektedir. Yine yetişkin ego durumuna sahip turizm çalışanları daha dikkatli, mantıklı ve adil bir yapıda olacağından, bu yapı hizmet oryantasyonluluklarını daha olumlu hale getirebilecektir. Bununla birlikte otel çalışanlarının itaatkar tavırlar içerisinde olması ise her türlü koşula uyum

sağlayabilecek bireyler olarak hizmet verebilmelerini sağlayabilmektedir. Eleştirel ego durumlarına sahip turizm çalışanları daha tahammülsüz ve önyargılı olduklarından bu durumun hizmet verebilme yetkinliklerini olumsuz olarak etkileyeceği düşünülmektedir. Diğer yandan doğal çocuk ve isyankar çocuk ego durumuna sahip otel çalışanlarının daha spontan, kinci ve şikayetçi gibi özellikleri olmasından ötürü bu durumun da hizmet oryantasyonluluklarını olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir.

Tüm bu anlatılanlardan hareketle konaklama sektörü çalışanlarının müşteriler ile iletişimlerinde hangi ego durumuna sahip olduğunun bilinmesi hizmet oryantasyonlu işgörenin istihdam edilmesi açısından etkili sonuçlar sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

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

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

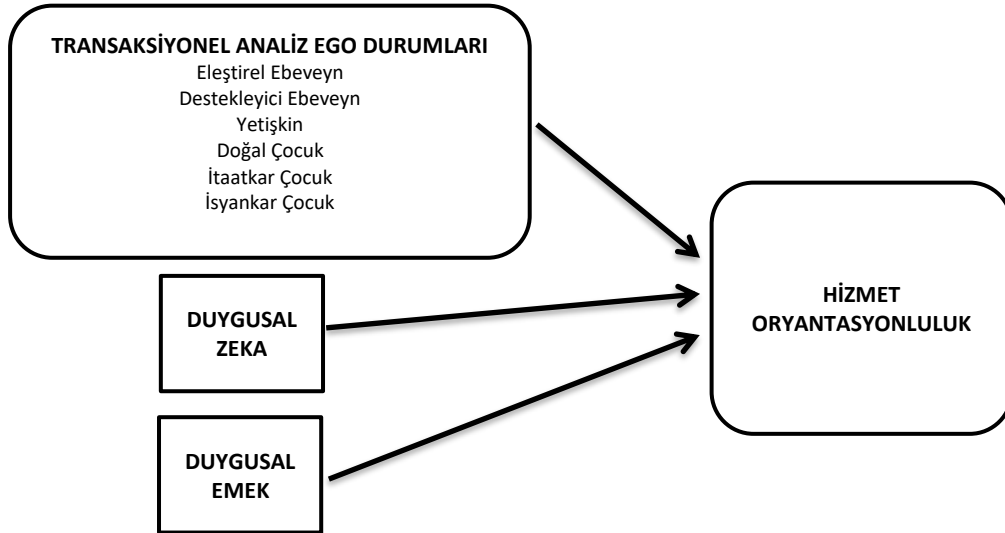
H₁₀:Transaksiyonel analiz ego boyutlarından yetişkin ego durumu hizmet oryantasyonluluğu pozitif olarak etkiler.

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

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

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

Şekil 1: Araştırma Modeli



Geliştirilen hipotezler ışığında araştırmanın modeli yukarıdaki gibi Şekil 1’de gösterilmiştir.

2. YÖNTEM

2.1. Katılımcılar

Araştırma evrenini Muğla ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Balıkesir Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 03.09.2020 tarihli 19928322/300/34887 sayılı yazısına istinaden araştırma verilerinin elde edilebilmesi için anketlerin uygulanabilmesinde etik açıdan gerekli izinler alınmıştır. Hair vd. (1998) örneklem büyüklüğünün gözlenen değişkenlerin minimum 5 katı olması gerektiğini, daha kabul edilebilir örneklem büyüklüğünün ise gözlenen değişkenlerin 10 katı olması gerektiğini belirtmişlerdir (Akt. Kamaruddin ve Abeysekera, 2013) Dolayısıyla araştırmada gözlenen değişkenlerin sayısı 72 olduğundan daha kabul edilebilir bir örneklem hacmi için 720 (72x10) katılımcıya ulaşmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 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.

2.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Anket formu toplamda beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin ortaya çıkarılması amacıyla 9 ifadeye yer verilmiştir.

İkinci bölümde hizmet oryantasyonluluğu ölçmek için Donavan vd., (2004) 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. Ölçeğin Başoda (2012) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapıp Türkçe'ye uyarlandığı hali kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde çalışanların duygusal zekalarını ölçmek amacıyla Wong ve Law'un (2002) ölçeği kullanılmıştır. 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. Orijinal ölçeğin iç tutarlılığını gösteren güvenilirlik katsayıları 4 boyut için 0.83 ile 0.90 arasında değişmektedir (Wong ve Law, 2002). Ölçeğin Ilgın (2010) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapıp Türkçe'ye uyarlandığı hali kullanılmıştır.

Dördüncü bölümde duygusal emek davranışlarını ölçmek için Diefendorff vd. (2005) 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. 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) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapıp Türkçe'ye uyarlandığı hali kullanılmıştır.

Beşinci bölümde TA ego durumlarını ölçmek için Varan (2007) (Akt. Şengül, 2008) tarafından geliştirilen 120 maddelik ego durumları ölçeğinin Şengül (2008) 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. Şengül (2008) 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) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığını gösteren güvenilirlik katsayısı 0.79 olarak hesaplanmıştır.

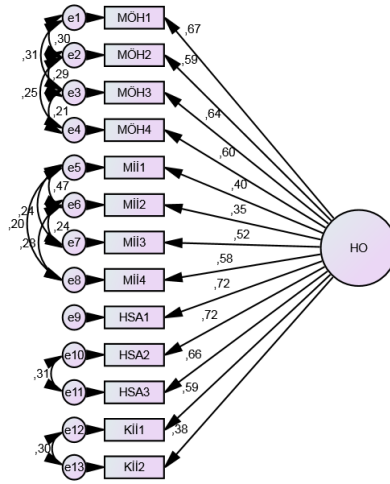
2.3. Analizler

Çalışmada 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.

3. BULGULAR

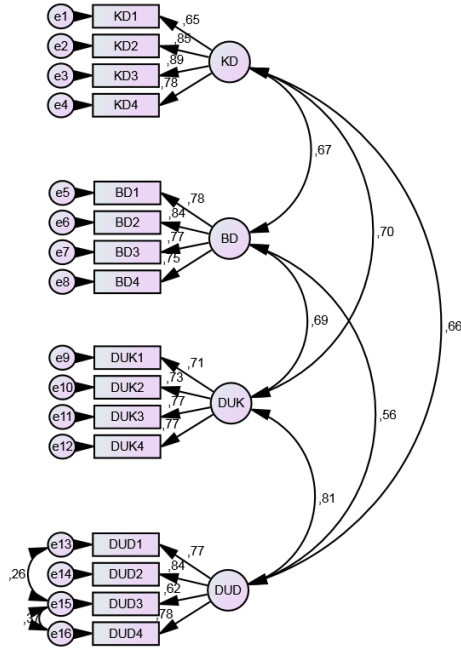
Çalışmada öncelikle doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir (Kline, 2011) sınırlar dahilinde olduğu ve modelin veriye iyi bir şekilde uyum sağladığı anlaşılmıştır. Tüm maddelere ilişkin faktör yükleri 0.3'ün üzerinde (Hair vd., 2014) ve anlamlı bulunmuştur. Yalnızca TA ego durumları ölçeğine ait iki madde düşük faktör yükünden ötürü analizlerden çıkarılmıştır.

Şekil 2: Hizmet Oryantasyonluluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



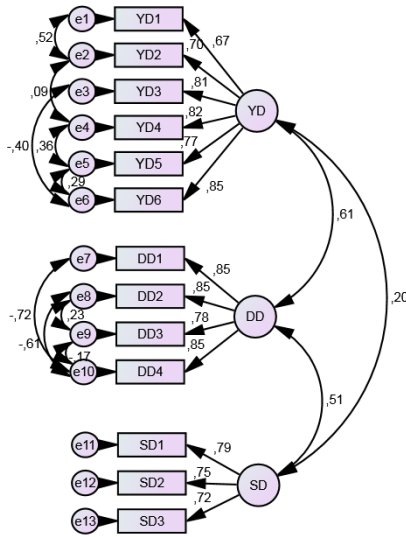
[$\chi^2/s.d.$: 6.335; RMSEA: 0.077; RMR: 0.016; NFI: 0.928; CFI: 0.938; GFI: 0.946; TLI: 0.909]

Şekil 3: Duygusal Zeka Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



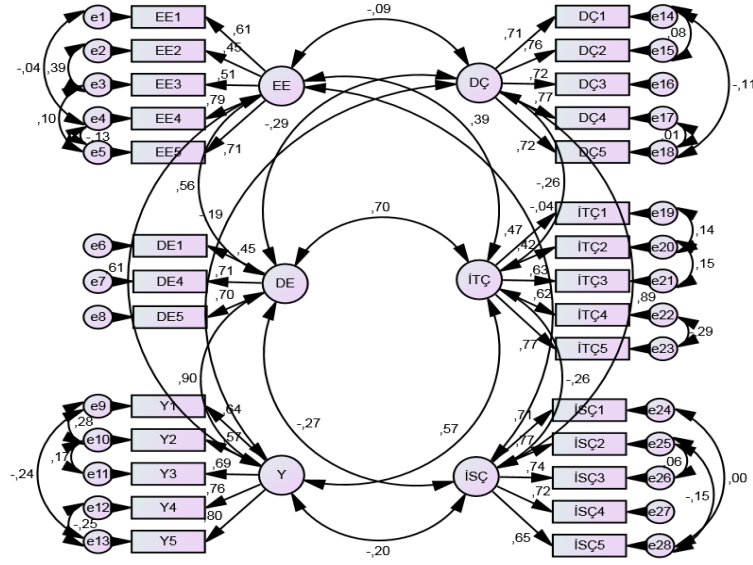
[$\chi^2/s.d.$: 4.427; RMSEA: 0.060; RMR: 0.029; NFI: 0.953; CFI: 0.963; GFI: 0.947; TLI: 0.954]

Şekil 4: Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



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

Şekil 5: TA Ego Durumları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



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

Yapı geçerliliği test edilten sonra hizmet oryantasyonluluk ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda genel Cronbach's Alpha katsayısı 0.875, müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı boyutunun 0.821, müşterinin ihtiyaç ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı boyutunun 0.763, hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu boyutunun 0.786, kişisel ilişki kurma ihtiyacı boyutunun 0.614; duygusal zeka ölçeğine ait genel Cronbach's Alpha katsayısı 0.928, 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 genel Cronbach's Alpha katsayısı 0.894, yüzeysel davranış boyutunun 0.907, derin davranış boyutunun 0.874, samimi davranış boyutunun 0.795; transaksyonel analiz ego durumları ölçeğine ait genel Cronbach's Alpha katsayısı 0.800, 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 güvenilirlik seviyeleri kabul edilebilir seviyeler olarak görüldüğünden (Gerber ve Hall, 2017; Van Griethuijsen vd., 2015) araştırma için ortaya çıkan değerler güvenilirliğin istenilen düzeylerde olduğunu göstermiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 1'de gösterildiği gibidir. Buna göre yüzeysel davranış ve eleştirel ebeveyn ego durumu haricinde hizmet oryantasyonluluk ile duygusal zeka, duygusal emek ve TA ego durumları boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

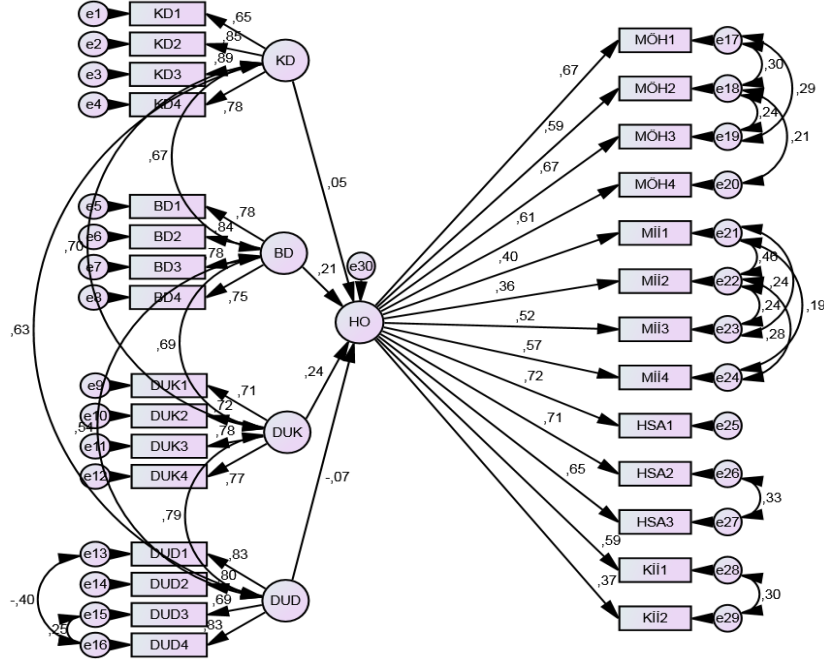
Tablo 2: Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Korelasyon Tablosu)

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	-	-.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	-	-.162**	.757**	-.192**	1

**p<0.01

Duygusal zeka ile hizmet oryantasyonluluk arasındaki ilişkinin test edildiği yapısal modele (Şekil 6) ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, bu değerlerin kabul edilebilir sınırlar dahilinde olduğu ve modelin veri ile uyumlu sonuçlar gösterdiğine ulaşılmıştır.

Şekil 6: Duygusal Zeka ile Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki Doğrudan Etkiler



[$\chi^2/s.d=3.259$; RMSEA=0.049; RMR=0.023; NFI=0.920; CFI=0.943; GFI=0.922; TLI=0.935]

Tablo 3: 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

$\chi^2=1153.569$; $df=354$; $p=.000$

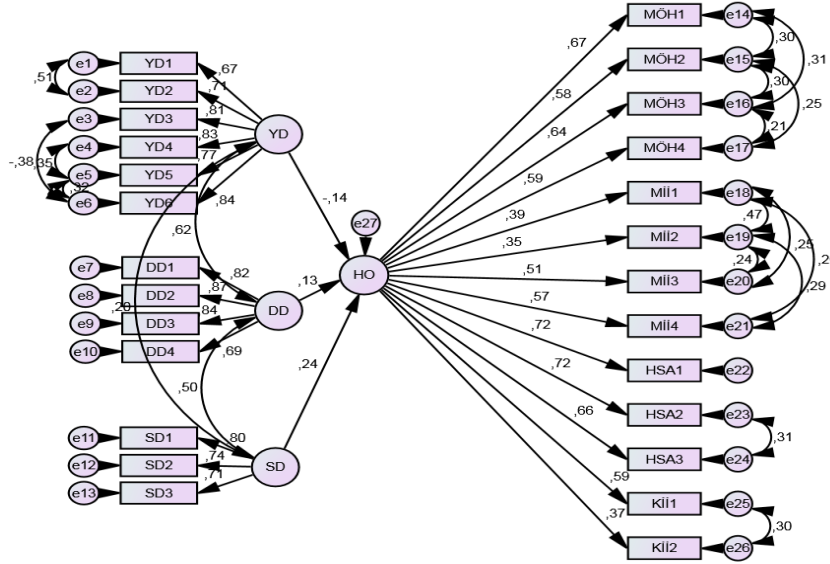
*** $p<0.001$

Hiz. Ory.:Hizmet Oryantasyonluluk

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.

Şekil 7: Duygusal Emek ile Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki Doğrudan Etkiler



[$\chi^2/s.d=3.645$; RMSEA=0.053; RMR=0.039; NFI=0.922; CFI=0.942; GFI=0.921; TLI=0.932]

Duygusal emek ile hizmet oryantasyonluluk arasındaki ilişkinin test edildiği yapısal modele (Şekil 7) ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, bu değerlerin kabul edilebilir sınırlar dahilinde olduğu ve modelin veri ile uyumlu sonuçlar gösterdiğine ulaşılmıştır.

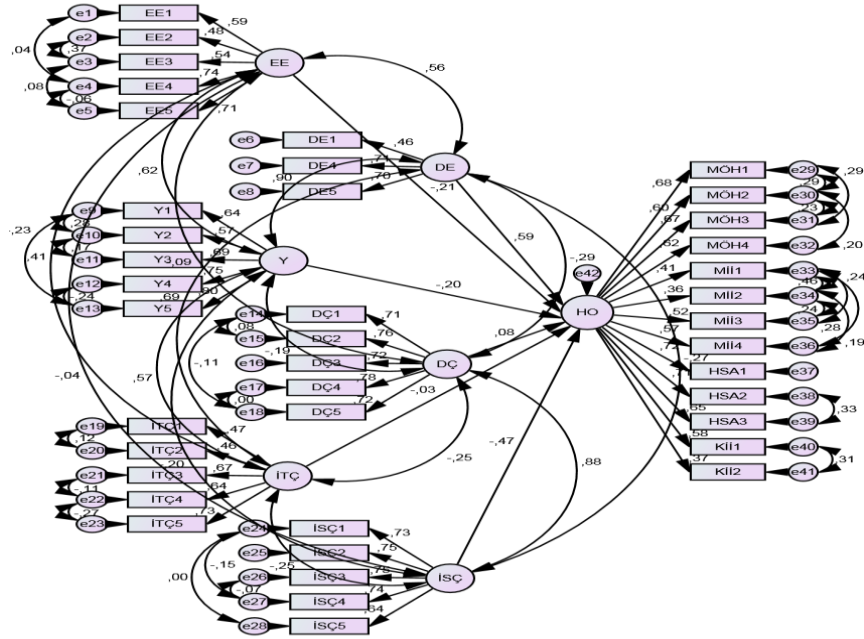
Tablo 4: Duygusal Emek ve Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki Doğrudan Etkilerin Sonuçları

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	***

$\chi^2=1009.675$; $df=277$; $p=.000$
 *** $p<0.001$
 Hiz. Ory.:Hizmet Oryantasyonluluk

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.

Şekil 8: TA Ego Durumları ile Hizmet Oryantasyonluluk Arasındaki Doğrudan Etkiler



$[\chi^2/s.d=3.164; RMSEA=0.047; RMR=0.041; NFI=0.864; CFI=0.902; GFI=0.890; TLI=0.890]$

Transaksiyonel analiz ego durumları ile hizmet oryantasyonluluk arasındaki ilişkinin test edildiği yapısal modele (bkz. Şekil 8.) ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, bu değerlerin kabul edilebilir sınırlar dahilinde olduğu ve modelin veri ile uyumlu sonuçlar gösterdiğine ulaşılmıştır.

Tablo 4: TA 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
 Hiz. Ory.:Hizmet Oryantasyonluluk

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.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

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; Jeon ve Nam, 2012; Park ve Dhandra, 2017)

Araştırmaya ait H5, H6, H7 ve H8 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 yetkinlikleri 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 vd., 2015; Anaza vd., 2016; Marques vd., 2018).

Araştırmadaki H8, H9, H10, H11, H12, H13 hipotez sonuçları değerlendirildiğinde hizmet oryantasyonluluk üzerinde transaksyonel 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 yetkinlikleri de 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 yetkinliklerinin de 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 yetkinlikleri üzerinde sahip oldukları benlik durumlarının bir etkisi olmamaktadır.

Araştırmaya ilişkin tüm sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışanların hizmet oryantasyonlulukları üzerinde duygusal zeka ve duygusal emek davranışlarının etkili olmasının yanı sıra transaksyonel 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. Transaksyonel analiz ego durumları, çalışan ile müşteri arasındaki bu etkileşimin kurulmasında bir araç olup birbirinden farklı ego durumları iletişimin yönünü etkileyebilmektedir. Bu açıdan transaksyonel analiz ego durumlarının bilinmesi, işletmeler açısından proaktif bir yaklaşımla hizmet verebilme yetkinliği olan çalışanların bulunmasına imkan tanıyabilecektir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler: Yöneticilerin kişisel tepkilerin etkileşiminde kullanılan transaksyonel 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.

Araştırmacılar İçin Öneriler: Araştırma duygusal zeka, duygusal emek ve transaksyonel 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. Gelecek araştırmalarda hizmet oryantasyonluluk ile işletme performansı ilişkisinde transaksyonel analiz ego durumlarının düzenleyicilik rolü veya hizmet oryantasyonluluk ile müşteri sadakati ilişkisinde transaksyonel analiz ego durumlarının ılımlatırıcı rolünün incelenmesi, ego durumlarının farklı etkilerinin ortaya çıkarılmasında katkısının olabileceği düşünülmektedir.

YAZAR BEYANI

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik Kurul Onayı

Bu araştırma için Balıkesir Üniversitesi Etik Kurulu'nun 03.09.2020 tarih ve 199283222-300-34887 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

Yazar Katkıları

Yazar çalışmanın tümünü tek başına gerçekleştirmiştir.

Çıkar Çatışması

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

KAYNAKÇA

- 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. <https://doi.org/10.1080/15401380903192721>
- Anaza, N. A., Nowlin, E. L., & 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. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2014-0682>

- 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.
- Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Han, H., & Law, R. (2017). Employee responsibility and basic human values in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 78-87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.12.001>
- Bangun, Y. R., & Iswari, K. R. (2015). Searching for emotional intelligence measurement in Indonesia context with innovative approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 337-345. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.318>
- Basım, H. N., & 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 Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baydoun, R., Rose, D., & 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. <https://doi.org/10.1023/A:1007823114303>
- Berne, E. (1961). *Transactional analysis in psychotherapy: A systematic individual and social psychiatry*. New York: Grove Press.
- Berne, E. (1964). *Games people play*. New York: Grove Press.
- Berne, E. (1966). *Principles of group treatment*. New York: Oxford University Press.
- Boholst, F. A. (2003). Effects of transactional analysis group therapy on ego states and ego state perception. *Transactional Analysis Journal*, 33(3), 254-261. <https://doi.org/10.1177/036215370303300307>
- Booth, L. A., & Manning, D. J. (2006). Observations of radiographer communication: an exploratory study using transactional analysis. *Radiography*, 12(4), 276-282. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2005.09.005>
- Bozionelos, N., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.059>
- Burch, G. F., Humphrey, R. H., & Batchelor, J. H. (2013). How great leaders use emotional labor: Insights from seven corporate executives. *Organizational Dynamics*, 2(42), 119-125. <https://10.1016/j.orgdyn.2013.03.005>
- 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. [https://doi.org/10.1016/0020-7489\(77\)90022-0](https://doi.org/10.1016/0020-7489(77)90022-0)

- Choi, H. M., Mohammad, A. A., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.002>
- Chu, K. H., Baker, M. A., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.009>
- Chu, K. H. L., & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.12.011>
- Ciucur, D. (2013). The ego states and the "big five" personality factors. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 581-585. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.355>
- Craig, R. J., & Olson, R. E. (1988). Changes in functional ego states following treatment for drug abuse. *Transactional Analysis Journal*, 18(1), 68-72. <https://doi.org/10.1177/036215378801800111>
- Çam, S., & Akkoyun, F. (2001). The effects of communication skills training on ego states and problem solving. *Transactional Analysis Journal*, 31(3), 161-166. <https://doi.org/10.1177/036215370103100303>
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001>
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & 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. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.128.24034>
- Dragoi, M., Popa, B., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2010.08.007>
- Dzik, R. S. (1976). Transactional analysis in crisis intervention. *Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, 5(1), 31-36. <https://doi.org/10.1111/j.1552-6909.1976.tb01271.x>
- Gerber, H., & Hall, N. (2017). *Quantitative research design. Data acquisition-1 day*. Pretoria: HR Statistics
- Gilmour, J. R. (1981). Psychophysiological evidence for the existence of ego states. *Transactional Analysis Journal*, 11(3), 207-212. <https://doi.org/10.1177/036215378101100304>
- Goldberg, H. I., & Summerfield, A. B. (1982). The perception of parent and child ego states. *Transactional Analysis Journal*, 12(3), 223-226. <https://doi.org/10.1177/036215378201200313>

- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- 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. <https://doi.org/10.5465/30040678>
- Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.005>
- Hadzi-Pesic, M., Mitrovic, M., Car, K. B., & Stojanovic, D. (2014). Personality of alcohol addict according to the theory of transactional analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 230-234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.246>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson. R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. New International Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Los Angeles, CA: University of California Press.
- Hogan, J., Hogan, R., & Busch, C. M. (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.167>
- Hur, W. M., Moon, T. W., & 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. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2014-0034>
- Ikemi, Y., & Sugita, M. (1975). The oriental version of transactional analysis. *Psychosomatics*, 16(4), 164-170. [https://doi.org/10.1016/S0033-3182\(75\)71184-2](https://doi.org/10.1016/S0033-3182(75)71184-2)
- Ilgın, B. (2010). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde, duygusal zekâ ve lider üye etkileşiminin rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jeon, T. S., & 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., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.008>
- Kamaruddin, K., & Abeysekera, I. (2013). Intellectual capital and public sector performance. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 27, 1-210. [http://doi.org/10.1108/S1479-3512\(2013\)0000027006](http://doi.org/10.1108/S1479-3512(2013)0000027006)
- Keillor, B. D., Parker, R. S., & 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. <https://doi.org/10.1080/10696679.1999.11501824>

- Kenward, L. (2013). Teaching communication via awareness of Berne's personal ego states. *Nurse Education Today*, 33(10), 1096-1098. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2013.03.008>
- Kernbach, S., & Schutte, N. S. (2005). The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 438-444. <https://doi.org/10.1108/08876040510625945>
- Keskin, H., Akgün, A. E., Ayar, H., & Kayman, Ş. S. (2016). Cyberbullying victimization, counterproductive work behaviours and emotional intelligence at workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 281-287. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.031>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19368623.2011.577698>
- Kim, N. Y., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.07.005>
- Kim, W. G., Leong, J. K., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.05.004>
- Kleinewiese, E. (1980). TA with children: Visual representation model of the ego states. *Transactional Analysis Journal*, 10(3), 259-263. <https://doi.org/10.1177/036215378001000318>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.)*. New York: The Guilford Press
- Koç, E., & Boz, H. (2014). Psychoneurobiochemistry of tourism marketing. *Tourism Management*, 44, 140-148. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.002>
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (1996). *Marketing for hospitality and tourism*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49. <https://doi.org/10.1177/0893318900141002>
- Kuijt, J. D. (1978). *Transactional analysis ego states: Subdivisions and definitions determined by latent partition analysis*. Doktora Tezi. University of British Columbia.
- Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 3-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.009>

- Lee, J. J., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.014>
- Lee, J. J., Ok, C. M., & Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139-150. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.008>
- Lee, Y. K., Park, D. H., & 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. <https://doi.org/10.1080/10941669908722031>
- Levin, P. (2015). Ego states and emotional development in adolescence. *Transactional Analysis Journal*, 45(3), 228-237. <https://doi.org/10.1177/0362153715599990>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2019.04.015>
- Loffredo, D. A. (1998). The relationships among ego states, locus of control, and dogmatism. *Transactional Analysis Journal*, 28(2), 171-173. <https://doi.org/10.1177/036215379802800211>
- Loffredo, D. A., Harrington, R., & Okech, A. P. (2002). Factor analysis of the ego state questionnaire. *Transactional Analysis Journal*, 32(1), 25-27. <https://doi.org/10.1177/036215370203200104>
- Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011>
- Lynn, M. L., Lytle, R. S., & Bobek, S. (2000). Service orientation in transitional markets: Does it matter? *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 279-298. <https://doi.org/10.1108/03090560010311858>
- Marques, G. S., Correia, A., & 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. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v20i.340>
- Masrek, M. N., Osman, M. A. F., Ibrahim, Z., & Mansor, A. N. (2015). Malaysian computer professional: assessment of emotional intelligence and organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 238-245. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.360>
- Mayer, J. D., & 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.

- 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. <https://doi.org/10.1177/036215378101100315>
- Mohzan, M. A. M., Hassan, N., & Halil, N. A. (2013). The influence of emotional intelligence on academic achievement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 90, 303-312. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.095>
- Moon, J., Yeon, J., & 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. <https://doi.org/10.7469/JKSQM.2018.46.1.135>
- Murakami, M., Matsuno, T., Koike, K., Ebana, S., Hanaoka, K., & Katsura, T. (2006). Transactional analysis and health promotion. *In International Congress Series*, 1287, 164-167. <https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.12.055>
- Navarro, S., Garzon, D., & Roig-Tierno, N. (2015). Co-creation in hotel–disable customer interactions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1630-1634. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.007>
- Ngah, R., Salleh, Z., & Sarmidy, R. (2016). Comparative study of emotional intelligence and entrepreneurial orientation between Malaysian and Indonesian university students. *Procedia Economics and Finance*, 37, 100-107. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30099-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30099-5)
- Nikolich, M. A., & Sparks, B. A. (1995). The hospitality service encounter: the role of communication. *Hospitality Research Journal*, 19(2), 43-56. <https://doi.org/10.1177/109634809501900205>
- Nims, M. M. (1981). Hemisphere lateralization and specialization and transactional analysis concepts of ego states. *Transactional Analysis Journal*, 11(3), 213-221. <https://doi.org/10.1177/036215378101100305>
- Nwinyokpugi, P. N., & 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. <https://doi.org/10.21276/sjhss.2018.3.12.20>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.05.387>
- Park, H. J., & Dhandra, T. K. (2017). The effect of trait emotional intelligence on the relationship between dispositional mindfulness and self-esteem. *Mindfulness*, 8(5), 1206-1211. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0693-2>
- Prentice, C., & King, B. E. (2013). Emotional intelligence and adaptability–service encounters between casino hosts and premium players. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 287-294. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.06.004>

- Roark, M. L., & Vlahos, S. (1983). An analysis of the ego states of battered women. *Transactional Analysis Journal*, 13(3), 164-167. <https://doi.org/10.1177/036215378301300308>
- Salavera, C., Usan, P., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2017.07.009>
- Schaefer, C. E. (1976). The development of a transactional analysis scale for the adjective check list. *The Journal of Psychology*, 94(1), 59-63. <https://doi.org/10.1080/00223980.1976.9921396>
- Schneider, H., & 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.
- Seger-Guttman, T., & Medler-Liraz, H. (2018). Hospitality service employees' flirting displays: Emotional labor or commercial friendship? *International Journal of Hospitality Management*, 73, 102-107. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.008>
- Sirridge, S. T. (1980). *Transactional analysis: promoting ok'ness*. In M. Fine (Ed.), *Handbook on parent education* (ss. 123-152), New York: Academic Press.
- Solomon, C. (2003). Transactional analysis theory: The basics. *Transactional Analysis Journal*, 33(1), 15-22. <https://doi.org/10.1177/036215370303300103>
- Sony, M., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.003>
- 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.
- Tang, T. W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.008>
- Trautmann, R. L., & Erskine, R. G. (1981). Ego state analysis: A comparative view. *Transactional Analysis Journal*, 11(2), 178-185. <https://doi.org/10.1177/036215378101100218>
- Türkiye İstatistik Kurumu (2021). Turizm İstatistikleri. 02.01.2021 tarihinde <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> adresinden alınmıştır.
- Vaish, A., Vaish, A., Vaishya, R., & Bhawal, S. (2016). Customer relationship management (CRM) towards service orientation in hospitals: A review. *Apollo Medicine*, 13, 224-228. <https://doi.org/10.1016/j.apme.2016.11.002>
- Van Griethuijsen, R. A., van Eijck, M. W., Haste, H., den Brok, P. J., Skinner, N. C., Mansour, N., Gencer, A. S., & BouJaoude, S. (2015). Global patterns in students' views of science and interest in science. *Research In Science Education*, 45(4), 581-603. <https://doi.org/10.1007/s11165-014-9438-6>

- Wachtel, J. M. (1980). Transactional analysis training for the travel industry. *Annals of Tourism Research*, 7(3), 455-471. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(80\)90035-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(80)90035-3)
- Williams, K. B., & Williams, J. E. (1980). The assessment of transactional analysis ego states via the adjective checklist. *Journal of Personality Assessment*, 44(2), 120-129. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA4402_2
- Wolvin, A. D. (1994). Communication in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 13(3), 195-199. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(94\)90019-1](https://doi.org/10.1016/0278-4319(94)90019-1)
- Wong, C. S., & 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. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wu, C. H. J., Liang, R. D., Tung, W., & Chang, C. S. (2008). Structural relationships among organisation service orientation, employee service performance, and consumer identification. *The Service Industries Journal*, 28(9), 1247-1263. <https://doi.org/10.1080/02642060802230189>
- Zhu, H., Lyu, Y., Deng, X., & Ye, Y. (2017). Workplace ostracism and proactive customer service performance: A conservation of resources perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 62-72. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.04.004>
- Ziggers, G. W., & Henseler, J. (2016). The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance. *Industrial Marketing Management*, 52, 18-26. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.011>