



# DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ DERGİSİ

## DOGUS UNIVERSITY JOURNAL

e-ISSN: 1308-6979

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal>

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ: SİVİL HAVACILIK KABİN MEMURLARI ÖRNEĞİ

#### RELATIONSHIP WITH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND EMOTIONAL LABOR: THE CASE OF CIVIL AVIATION CABIN CREWS

Emre NALÇACIGİL<sup>(1)</sup>

**Öz:** Örgütsel destek, işgörenlerin refahına yönelik tedbirler alınması ve çeşitli uygulamalar geliştirilerek sağlıklı, verimli ve karşılıklı iyi ilişkiler üzerine kurulu bir ortamının tesis edilebilmesidir. Örgütler her ne kadar bu yönde çabalar sarf etse de algılanan durumun ötesine geçmek oldukça güçtür. Bu nedenle örgütsel desteğin yansımalarının belirlenmesinde bir ölçüt ve işgörenlerin örgütleri tarafından kendilerine verilen değere ilişkin duygusal bir algılama olan Algılanan Örgütsel Destek (AÖD) kavramı devreye girmektedir. Çalışma ortamında olumlu duyguların ortaya çıkarılabilmesi ve sürdürülebilmesinde AÖD'ye aracılık eden ve tamamlayıcısı durumunda kavram ise duygusal emektir. Duygusal emek, örgütün ihtiyaç duyduğu ve işgörenlerinden beklediği duruma uygun duygusal davranışların gösterilmesi olup yüzeysel, derin ve samimi davranış olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel açıdan AÖD'nin işgören açısından istenen sonuçlar verebilmesi için duygusal emek sürecinin kontrol edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için de AÖD ile duygusal emek ve duygusal emek alt boyutları arasındaki ilişkilere bakılmalıdır. Bu çalışmada duygusal emeğin oldukça önemli ve değerli olduğu sivil havacılık sektöründe görev yapan kabin memurlarının örgütsel destek algıları ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma 465 kabin memurunu katılımıyla tarama modeline göre gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda kabin memurlarının algıladıkları örgütsel destek algısı ile duygusal emek davranışlarından yüzeysel rol yapma arasında ters yönlü zayıf düzeyde, derinden rol yapma ile aynı yönlü zayıf düzeyde ve doğal duygular ile arasında aynı yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Örgütsel Destek, Duygusal Emek, Sivil Havacılık, Kabin Memurları, Örgütsel Davranış.

**Abstract:** Organizational support is the establishment of a healthy, productive, and mutually beneficial environment by taking measures for the welfare of the employees and developing various practices. Although organizations may make efforts in this direction, it is very difficult to go beyond the perceived situation. For this reason, the concept of Perceived Organizational Support (POS), which is a criterion and an emotional perception of the value given to them by the organizations, comes into play in determining the reflection of organizational support. The concept that mediates and complements POS in the creation and maintenance of positive emotions in the work environment is emotional labor. Emotional labor is the display of emotional behaviors appropriate to the situation that the organization needs and expects from its employees and consists of three sub-dimensions: superficial, deep and sincere behavior. From an organizational point of view, the emotional labor process needs to be controlled and managed in order for POS to yield desired results for the employee. To do so, the relationships between POS and emotional labor and emotional labor

<sup>(1)</sup> Kapadokya Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, emre.nalcacigil@kapadokya.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9834-7472

Geliş/Received: 22-03-2023; Kabul/Accepted: 16-05-2023

*sub-dimensions is to be examined. In the current research, we aimed to examine the relationship between organizational support perceptions and emotional labor behaviors of flight attendants working in the civil aviation sector, where emotional labor is very important and valuable. The research was carried out according to the screening model with the participation of 465 cabin attendants. The results revealed that there is a negative and weak relationship between the perceived organizational support perception of flight attendants and superficial acting, a weak level in the opposite direction, a weak level in the same direction with deep acting, and a moderately significant correlation between the same directional and natural emotions.*

**Keywords:** *Perceived Organizational Support, Emotional Labor, Civil Aviation, Cabin Crews, Organizational Behavior.*

**JEL:** *M12, M14, M54*

## 1. Giriş

Günümüz örgütlerinde işgörenler, en değerli ve en önemli kaynaklar arasındadır. Bu kaynakların etkili, verimli ve örgüt amaçlarıyla entegre olarak değerlendirilebilmesinde işgörenlerin desteklenmesi ve onların değerli olduklarını anlamalarının sağlanması gerekmektedir. Bunun için de sağlıklı ve güvenli bir iş ortamının tesis edilebilmesi için Eisenberger, vd. (1986)'nin öncülük ettiği örgütsel destek kavramına yakından bakılmalıdır. Örgütsel destek, birincisi örgütten işgörene doğru uygulamalar ve ikincisi işgören tarafından algılanan durum olmak üzere iki açıdan değerlendirilebilir. Örgütler işgörenlerin refahına yönelik tedbirler alarak ve çeşitli uygulamalar geliştirerek hem ilişki odaklı hem de görev odaklı sonuçlara yönelmektedir. Ancak bu tür çabaların karşılığının nasıl olduğu sorunsalı yanıtlanamadığında işgörenlerin desteklenmesi sürecinde başarısızlıklar söz konusu olabilir. Bundan dolayı algılanan örgütsel destek (AÖD) tarafı önem kazanmaktadır. Geniş açıdan AÖD, işgörenlerin çalışma yaşamında örgütlerinin kendi katkılarına ne kadar değer ve önem verdiğine ilişkin algılamalarıdır. AÖD, işgören ve örgüt arasındaki bağların niteliksel bir göstergesi durumunda olduğundan iş gücü devri, işten ayrılma, sadakat, iş tatmini, işe ve örgüte bağlılık boyutlarında karşılıklı ilişkilerin yönünü tayin etmektedir.

AÖD sayesinde işgörenler kendilerini güvende hissedebilmekte, bunu sonucunda da yaptıkları işe ve örgütlerine yönelik olumlu duygular geliştirebilmektedir. Olumlu duyguların ortaya çıkarılabilmesi ve sürdürülebilmesinde ise AÖD'ye aracılık eden ve tamamlayıcısı durumunda olan duygusal emek faktörü önem arz etmektedir. Duygusal emek kavramı, örgütün ihtiyaç duyduğu ve işgörenlerinden beklediği duruma uygun duygusal davranışlar ya da duygusal gösterimlerdir. Duygusal emek, işgörenin kişilik özellikleri ve örgütün faaliyetinin niteliğine göre yüzeysel, derin ve samimi davranış olmak üzere üç şekilde ortaya konulmaktadır. Ancak duygusal emek işgören üzerinde bazen stresör etken haline dönüşebilmektedir. Örneğin yüzeysel davranış ve derin davranış; çalışanlarda tükenmişlik, stres, yabancılaşma gibi sonuçlara neden olabilmektedir. Örgütsel açıdan AÖD'nin işgören boyutunda istendik sonuçlar verebilmesi için duygusal emek sürecinin kontrol edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için de AÖD ile duygusal emek ve duygusal emek alt boyutları arasındaki ilişkilere bakılmalıdır.

## 2. Algılanan Örgütsel Destek

Örgütsel destek çalışmaları 1980'li yılların başından bu yana yönetim bilimleri literatüründe önem verilen konular arasında yer almaktadır (Ambrose & Schminke, 2003: 296). Bunun da başlıca nedeni, bir çalışanın örgütüne katkı sağlayacak değerler kazandırması örgütün hedeflerine ulaşması, rekabet edebilmesi, saygınlık kazanması, performans iyileşmesi vb. konularda etkili olduğu gibi aynı zamanda çalışanların da motivasyonu, işe ve örgüte bağlılığı, sadakati ve işgören performansı boyutlarında önemli olmasıdır (Armeli, vd., 1998: 293-294; Kaplan ve Ögüt, 2012: 388). Örgütsel desteği, örgütsel bağlılığın yordayıcılarından biri olarak kabul eden görüşe göre örgütsel destek; çalışanların örgütün amaç, kültür, norm ve iklimi boyutlarında kendi değerlerini katmasına aracılık eden bir sosyal mübadele sürecidir (Garg & Dhar, 2014: 65-66).

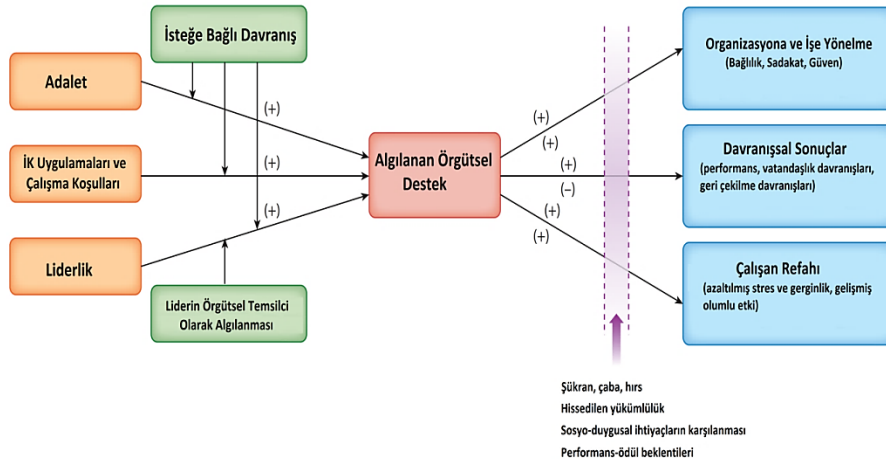
Sosyal mübadele teorisi açısından örgütsel destek, çalışan ve örgüt arasındaki bağların göstergesi, ilişkilerin niteliği ve değer değişimini ifade etmekte olup; iş gücü devri, işten ayrılma niyeti, sadakat, iş tatmini, işe ve örgüte bağlılık boyutlarında karşılıklı ilişkilerin yönünü ifade etmektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002: 700-702; Cropanzano & Mitchell, 2005: 875). Mowday vd. (1992) çalışmalarında, çalışanların katkılarının örgüt tarafından nasıl görüldüğüne bakarak kendilerine göre bir değerlendirme yaptıklarını ve eğer destek gördüklerine yönelik bir inanç geliştirirlerse onların da benzer şekilde karşılık verebileceklerini belirtmişlerdir (Mowday vd., 1992). Bu süreç çalışanın örgütü için gösterdiği çabanın örgüt tarafından fark edilmesi ve desteklenmesi şeklinde gelişmekte olup; örgütten çalışana, çalışandan örgüte, çalışandan çalışana doğru yatay ve dikey yönlüdür (İplik, vd., 2014: 110-111; Mowday vd., 1992). Dolayısıyla her türden örgütün başarısında ve hedeflerine ulaşabilmesinde çalışanların yadsınmaz bir katkısı ve yeri olduğundan, onların katılımlarının sağlanabilmesi için desteklenmeleri gerekmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 101-102).

Geniş açıdan örgütsel destek; örgüt tarafından çalışanlarına yönelik tutum ve davranışlar ile bunlara ilişkin algısal süreçleri ifade etmektedir (Helmann, 2006: 630). Örgütsel destek, çalışan ve işveren arasındaki etkileşime dayalı olarak zamanla ortaya gelişen bir durum olup çalışanların çabalarının takdir edilmesi, onların süreçlere katılımının sağlanması, katkılarında değer ve önem verilmesidir. Bundan dolayı örgütsel destek aynı zamanda çalışanlar için önemli haklardan biridir (Armeli, vd., 1998: 296-298). Örgütsel destek ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, öz yeterlilik inancı, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm, iş-aile çatışması, prosedürel adalet ve terfi, motivasyon, bilgi paylaşımı, iş tatmini, performans gibi çok sayıda değişkenle yakın ilişkisi olduğu belirtilmektedir (Garg & Dhar, 2014: 121; Eder & Eisenberger, 2008: 55; Armeli, vd., 1998: 298).

Örgütsel desteğin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ifade eden Algılanan Örgütsel Destek (AÖD) (Perceived Organizational Support-POS) kavramı ise Eisenberger, vd. (1986: 500) göre çalışanların örgütleri tarafından ne kadar desteklendiği ve katılımlarına ne kadar önem verildiğine yönelik algılamaları ya da düşünceleridir. Erdoğan'a (1996: 2) göre AÖD, örgüt tarafından sağlanan bir durum değil, çalışanların kendi zihinlerinde işe, işletmeye ve çalışma süreçlerine ilişkin geliştirdikleri tutumların toplamıdır. Nitekim Eisenberger vd., (1986: 501) AÖD'nin çalışan ve örgüt arasındaki etkileşimin ortaya çıkardığı ve çalışan tarafından yorumlanan güven ve inançlar olduğunu belirtmiştir.

AÖD, çalışanlar tarafından, örgütün çıktıklarına ne kadar değer ve katkı verildiği ve örgütün de onları ne kadar önemseydiğine yönelik genel bir algıdır. Bu kapsamsa AÖD aslında çalışanlar tarafından örgüte canlı bir varlık gibi anlam yükledikleri bir yönüyle duygusal bir tutumdur. Çalışanlar örgütlerini, kendileriyle iletişim kuran, etkileşimde bulunan ve konuşan bir varlık gibi görürler. Bu da onların, sosyal mübadele teorisinde belirtildiği gibi çeşitli şekillerde karşılık beklemesine yol açar. Çalışanın, örgütünün kendi hakkında ne düşündüğüne ilişkin algılamaları AÖD'nin temelini oluşturur (Gigliotti, vd., 2019: 2; Gupta, vd., 2016: 2807). Kişileştirmenin sonucu olarak AÖD, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını (örneğin, onay, bağlılık, saygı ve duygusal destek) karşılar ve örgüt adına daha fazla çaba (örneğin sürekli öğrenme, takım çalışması, problem çözme ve aktif çalışma) göstermeye teşvik eder (Eisenberger, vd., 2020: 102).

Şekil 1'de görüleceği üzere AÖD'nin başlıca öncülleri kurumsal adalet, lider-yönetici desteği, insan kaynakları uygulamaları ve çalışma koşullarıdır. AÖD bu öncüllerin örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlara nasıl katkıda bulunduğunu açıklamak için hem sosyal değişim teorisini hem de kendini geliştirme süreçlerini kullanır. Sosyal değişim boyutunda AÖD, algılanan şükran ya da yükümlülük ile beklenen ödül nedeniyle örgüt adına daha fazla çaba göstermeye yol açan karşılıklılık normunu ortaya çıkarmaktadır (Eisenberger, vd., 2020: 102). Ford, vd. (2008) göre AÖD'den kaynaklanan şükran ve diğer olumlu duygular, sosyal değişim süreçlerine dayalı olarak çalışan performansının artmasına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.



**Kaynak:** (Eisenberger, vd., 2020: 102)'den uyarlanmıştır.

### Şekil 1. AÖD Teorisi Öncülleri, Sonuçları ve Mekanizmaları Modeli

Şekil 1'de AÖD'nin öncülleri (turuncu), sonuçları (mavi) ve mekanizmaları (yeşil) teorik modeli görülmektedir. Buna göre AÖD'nin başlıca öncülleri kurumsal adalet, liderler desteği, insan kaynakları uygulamaları ve çalışma koşullarıdır. Bu öncüller, çalışanların sosyal değişim teorisi bağlamında örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışların katkı derecesini ve yönünü tayin eder. Turuncu alandaki öncüller yeşil bölgedeki yönlendiricilerle desteklenirse AÖD'nin oluşumu sağlanabilir. AÖD oluştuğunda ise çalışanın örgütüne yönelik şükran, çaba, yükümlülük gibi duygular gelişmesi sağlanabilir ve sonuçta da mavi alandaki çıktılar sağlanabilir. Örneğin

yüksek AÖD onay, saygınlık, duygusal destek, bağlılık vb. ihtiyaçlarını karşılayabilir ve bu da çalışanın kuruluşla özdeşleşmesini sağlar. Örgütle özdeşleşen çalışanlar da örgüte yönelik benzer olumlu değerler geliştirebilir ve duygusal örgütsel bağlılıkla sonuçlanabilir (Eisenberger, vd., 2020: 102; Ford, vd., 2008; Meyer, vd., 2006: 667-669).

Kendini geliştirme süreçleri açısından bakıldığında AÖD çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasını içermektedir. Yüksek AÖD, onay, saygınlık, duygusal destek, bağlılık vb. ihtiyaçları karşılayabilir ve bu da çalışanın örgütle özdeşleşmesini sağlar. Örgüt ile özdeşleşen çalışanlar da örgütleri için benzer değerler geliştirir, çaba sarf eder ve bu da duygusal örgütsel bağlılıkla sonuçlanabilir (Meyer, vd., 2006: 667-669).

Genel olarak AÖD'yi etkileyen öncül değişkenler; örgütsel faktörler, bireysel faktörler, örgütsel temsilcilerle çalışanlar arasındaki ilişkiler olmak üzere üç kategoride toplanabilir. Örgütsel faktörler, örgütsel adalet, çalışma koşulları, örgütsel politik faaliyetler, örgütsel büyüklük, örgüt kültürlerini içerir. Bireysel faktörler arasında değerler, olumlu veya olumsuz duygular, işe alım öncesi deneyim, iş durumu ve diğer değişkenler yer alır. Örgütsel temsilcilerle çalışanlar arasındaki ilişkiler ise psikolojik sözleşme, çalışan-örgüt uyumu, lider-üye değişimi, yönetim iletişimi, liderlik tarzı ve diğer değişkenlerini içerir (Sun, 2019: 158).

Sonuç itibarıyla bir örgütün en değerli varlığı olan çalışanlar, AÖD ile her zaman örgütten sosyo-duygusal ihtiyaçlarına yönelik bir karşılık, bağlılık ve destek ararlar (Eisenberger, vd., 1986: 501). Kurtessis, vd. (2017: 1855) meta analiz çalışmasında belirtildiği üzere değişim teorilerine açısından (sosyal değişim teorisi ve örgütsel destek teorisi), bu tür desteklerin sonuçları tutumsal, davranışsal ve performans boyutlarında hem çalışan hem de örgüt için katalizör etki meydana getirmektedir. Katalizör etki ise son derece önemli olan örgüt-çalışan iş birliğine zemin hazırlayarak çalışanların duygusal tutumlarını geliştirir ve güçlendirir.

### 3. Duygusal Emek

Duygu kavramı, bir his ve bu hisse bağlı bazı düşünceler, psikolojik ve fiziksel tutumlar, bir dizi hareket eğilimi ve davranışların temeli olarak kabul edilmektedir (Güney, 2016: 165). Duygular kişinin; aile, iş ve çalışma yaşamında hem kendisi hem de çevresi için oldukça etkili olduğu (Saltık, 2014: 9) gibi psikolojik, bilişsel ve tecrübeye dayanan alt sistemlerden oluşan zihinsel tepkilerden meydana gelen bir bütündür (Bıçkes, 2014: 99-100). Bu nedenle duygular bireylerin çalışma yaşamındaki davranışları ile onların sosyal etkileşimlere verdikleri olumlu ya da olumsuz tepkiler üzerinde yönlendirici olmaktadır (Güler & Marşap, 2019: 64-65). “Duygu, organizmanın karışık durumları olduğu için ölçülmesi ve belirlenmesi zor bir kavram” (Bozkurt, 2014: 269) olduğundan, çalışanları sayesinde faaliyetlerini sürdüren örgütlerin de duygulardan ve duygulara bağlı durum ve sonuçlardan etkilenmemesi mümkün değildir.

Emek ise insanın doğada hayatını idame ettirmek için gereken ihtiyaçlarını karşılama süreci olup örgütsel anlamda ise ilk defa sanayi devriminden sonra ortaya çıkmış ve çalışanın, çalışma süresince harcadığı zamanın maddi ve manevi boyuttaki karşılığı olarak tanımlanmıştır (Basım, vd., 2013: 1480). Emek, insanın yaşamını sürdürmek üzere kişisel, toplumsal ve örgütsel düzeyde bedeniyle, zihniyle ya da her ikisiyle birlikte çaba sarf etmesidir (Karakaş & Gökmen, 2018: 102).

Emek ve duygu bağlamında öncü çalışmalar yapan Hochschild'e (1983: 325-327) göre aynı fiziksel ve zihinsel emekte olduğu gibi, duyguların da piyasaya girdikten ve emeğin bir boyutu haline geldikten sonra artık bir ürün haline geldiğini ve metalaştığını söylemiştir. Yazara göre duygusal emeğin ürünü ise hizmet sahasında oluşturduğu duygusal durum veya davranış yönelimidir.

Kişinin emek sürecinde içsel ya da dışsal olarak hissettiği, karşılaştığı ya da algıladığı duygusal faktörler onun performansını ve verimliliğini etkileyebilmektedir. Bu nedenle duygular ile emek faktörü yakın ilişki içerisindedir (Uysal & Mammadov, 2020: 34). Dolayısıyla emeğin sunulmasında duyguların yönlendirilmesi gerekmektedir. Özellikle hizmet sektörlerinde çalışan-müşteri ilişkisinin ve etkileşimin yoğun olduğu süreçlerde, emeğin ortaya konuluş biçimi önem arz etmektedir (Misican & Türkoğlu, 2019: 30). Örneğin, eğitim, sağlık, turizm, finans vb. sektörlerinde çalışanların emek sürecinde sergiledikleri duygusal tutum ve davranışlar aynı zamanda kurumun da yansıması ve temsilcisi gibi algılanmaktadır. Bu durum emeğin duygusal boyutunu öne çıkaran bir diğer önemli husus olmaktadır (Çoban & Seymen, 2019: 9).

Hochschild (1983) havayolu şirketlerinde çalışan kabin görevlilerinin, yolcular ile etkileşime girdikleri esnada, onların kendilerini daha iyi ve güvende hissetmeleri için kendilerinden sürekli olarak güler yüz göstermelerinin beklenmesi durumunu duygusal emek olarak nitelemiş ve duygusal emeği de "kamuya açık ve gözlemlenebilir şekilde, bir ücret mukabilinde yüz ve beden ile duyguların gösterilmesi ve düzenlenmesi" olarak tanımlamıştır (Hochschild, 1983: 7). Hochschild hava yolu hizmet personellerinden elde ettiği sonuçlara göre duygusal emeğin üç temel unsuru olduğunu belirtmiştir. Birincisi duygusal emek sürecinde yüz yüze, bakış, ifade veya sesli şekilde doğrudan etkileşim vardır. İkincisi duygusal emek başkalarının algılamaları, gözetimi veya kontrolü altında hareket eder. Üçüncüsü de duygusal emek başkalarının duygularını belli amaca göre etkilemek üzere gösterilir (Hochschild, 1983).

Ashforth & Humphrey (1993: 90) duygusal emeğin kapsamını genişleterek duygusal emeği; organizasyon gereksinimlerine göre sergilenen doğru ve duruma uygun duygusal davranış olarak tanımlamıştır. Morris & Feldman (1996: 988), duygusal emeğin bağlamsal olarak sosyal ortamlarda farklı duyguları ortaya çıkardığını savunmuş ve duygusal emeği; bir çalışanın kişilerarası ilişkiler ve etkileşimler sırasında örgütsel olarak kendisinden beklenen istenen duygusal davranışlar sergilemesi ve bu davranışları da planlaması ve kontrol etmesi şeklinde tanımlamıştır. Grandey (2000: 95) duygusal emeği örgütsel amaçlar için hem duyguları hem de ifadeyi düzenleme süreci olarak tanımlamıştır. Diefendorff & Gosserand (2003: 945), duygusal emeği çalışanın kendi duygusal ifadeleri ile örgütsel gereksinimleri bir araya getirerek sarf ettiği içsel psikolojik faaliyetler süreci olarak tanımlamıştır.

Geniş açıdan duygusal emek, çalışanların, duygularını çalışma şartlarının ve örgütsel amaçların gerekliliklerine göre biçimlendirerek, bu duyguların muhatapları (müşteri, çalışma arkadaşları, yöneticiler vb.) tarafından gözlemlenebilecek şekilde jest, mimik ve beden dili yardımı ile onlara karşı sergilenmesi ve onların duygularının etkilenmeye çalışılması şeklinde kabul etmek mümkündür. Duygusal emeğin amacı ise müşterilerin/hizmet alanların kendilerini iyi ya da kötü hissetmelerini sağlamaktır (Güngör Delen, 2017: 44).

Duygusal emek kavramına ilişkin yapılan tanımlara bakıldığında dört durumdan söz edilebilir. Birincisi örgüt, işveren ya da yönetim çalışandan duygusal emek davranışı ya da duygusal gösterimler talep etmektedir. İkincisi duygusal emek, çalışanın yaptığı işin doğal bir parçasıdır. Üçüncüsü duygusal emek, çalışılan işe ait özveridir ve belli bir ücret karşılığında yapılır. Dördüncüsü işveren, çalışanın duygusal emeğinin çıktılarında kazanımlar ya da değerler elde etmektedir (Güngör Delen, 2017: 43-45). Bu kapsamda duygusal emeği örgütün beklentisi doğrultusunda çalışanın işini yerine getirirken sergilediği duygu durumu şeklinde ifade etmek mümkündür (Güler & Marşap, 2019: 64).

Duygusal emeğin yansıması olan gösterim kuralları ise belirli bir durumda yalnızca hangi duyguların sergilenmesinin uygun olduğuna ve bu duyguların nasıl iletilmesi veya kamuya ne şekilde aktarılmaları gerektiğini belirten davranış normlarıdır (Karaman, 2017: 38). Bunları “duygu kuralları” olarak da kabul etmek mümkün olup içsel durumlardan ziyade davranışa atıfta bulunmaktadır (Biçkes, 2014: 99). Gösterim kuralları açısından duygusal emek; yapılan işin kalitesini yükseltmek amacıyla, çalışanların belirli duyguları hissetmeleri veya en azından belirli duygu gösterimlerini planlamaları gerektiğinde sergiledikleri duygusal davranış örüntüleridir (Karaman, 2017: 115).

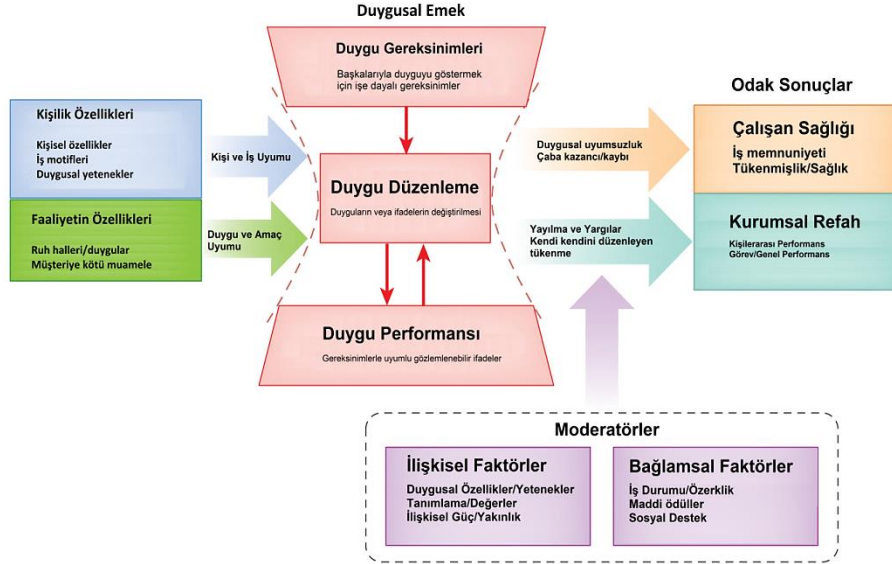
Çalışma yaşamında duygu ve emek ilişkisine iki açıdan bakmak mümkündür. Birincisi duygularını kontrol edebilen, güdülenmiş ve duygusal açıdan güçlendirilmiş bir çalışanın emek sürecinde üstlendiği görev sorumlulukları, içten gelen bir istekle ve samimi davranışla daha etkili bir şekilde yerine getirebileceğinden söz edilmektedir (Uysal & Mammadov, 2020: 34). İkincisi duygusal açıdan stres, baskı, hoşnutsuzluk gibi duygu durumu yaşayan bir çalışanın, emek sürecinde verimsiz davranabileceği ve bu durumun hem işyerine hem de diğerleriyle ilişkilere kötü yansıtılabileceğinden söz edilmektedir. Bundan dolayı duygu ve emek birbirini tamamlayan kavramlardır (Misican ve Türkoğlu, 2019: 30).

### 3.1. Duygusal Emeğin Öncülleri, Sonuçları ve Moderatörleri

Duygusal emeğin genellikle iki tür sonucundan söz edilmektedir. Birincisi, Hochschild (1983), Mann ve Cowburn (2005) tarafından “olumsuz sonuçlar” olarak ifade edilen çalışanların duygularını sergileme, düzenleme ve kontrol etme bağlamında yaşadıkları yıpranma durumudur. Bu durum zamanla duyarsızlaşmaya dönüşebilir, çelişkiler söz konusu olabilir, özgüven yitimi olabilir, stres ortaya çıkabilir, tükenmişlik yaşanabilir ve özsaygı yitimine yol açabilir. İkincisi Ashforth ve Humphrey (1993) belirttiği üzere olumsuz ve olumlu sonuçlar birlikte gözlenebilir. Çalışanların duygusal emek gösterimlerine bağlı olarak kendileri ya da örgütleri adına ortaya koydukları fayda ya da değere bağlı olarak elde edilen çıktılar olumlu sonuçlar olarak kabul edilebilir. İkinci durum aranan ya da beklenen bir sonuç olup, bu durum neticesinde performans, maliyet, verimlilik, iş doyumunu vb. konularında iyileşme sağlanabilir (Çelik & Topsakal, 2016: 206-207; Köksel, 2009: 16-17; Kruml & Geddes, 2000)

Duygusal emek, Şekil 2’de görüleceği üzere öncülleri, sonuçları ve moderatörleri bakımından üç bileşenli entegre modele göre şematize edilebilir. Bütünleşik bir süreç olarak duygusal emek şeklin sol tarafında yer alan öncülleri (kişilik özellikleri ve faaliyet/iş özellikleri) ile başlamaktadır. Orta kısımda duygusal emeğin tanımlanması ve ölçülmesi, sağ tarafta ise duygusal emeğin sonuçları yer almaktadır.

Duygusal emek, kendisini meydana getiren parçalarının toplamından daha büyük ve güçlü bir anlam ifade etmektedir. Duygusal emeği; işin duygusal gereksinimleri (çevresel uyaran), duygu düzenlemesi (intrapşik tepki) ve duygu performansı (kişilerarası davranış) olmak üzere tribal bir yapıda ele alınmaktadır. Şekil 1'in orta kısmında kum saati bölümünde yer alan üç odak; birlikte, dinamik ve karşılıklı duygusal emek sürecini göstermektedir. Kum saatinin üst yarısında yer alan duygusal gereksinimler, duyguların gösterileceği işin niteliğini ifade etmekte olup duygu düzenleme ile pozitif ilişkilidir. Bu ilişki olumlu duygu gösterme ve olumsuz duyguları gizleme şeklindedir. Olumlu duygular gösterildiğinde ve olumsuz duygular gizlendiğinde duygusal emeğin rol yapma boyutu ortaya çıkmaktadır. Rol yapma belli bir sürede ya da dereceden sonra çalışan sağlığı üzerinde olumsuz etkilere yol açabilirken örgüt için genellikle olumlu sonuçlar getirir. Nötr duygular ise yüzeysel davranış boyutunu oluşturmaktadır (Grandey & Gabriel, 2015: 326-327). Bu süreci Hochschild (1983) yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış şeklinde boyutlandırarak açıklamaktadır.



**Kaynak:** Grandey & Gabriel, 2015: 325

### Şekil 2: Duygusal Emeğin Öncülleri, Sonuçları ve Moderatörleri

- Yüzeysel davranışta çalışanlar kendilerinden istenilen duygusal ifadeleri, dış görünüşlerini değiştirerek (mimik, ses tonu, beden dili vb.) göstermeye çalışırlar (Çoban ve Seymen, 2019: 8; Pala ve Sürgevil, 2016: 775).
- Derin davranışta çalışanlar fiziksel (dış) görünüşlerini değiştirmezler önceki hatıra ve olumlu deneyimlerini düşünerek yüzeysel davranışlarını gizlerler. Başka bir ifade ile rol yapma davranışının güçlüğünü iyi ve güzel anıları düşünerek aşmaya çalışırlar (Çoban & Seymen, 2019: 8; Pala & Sürgevil, 2016: 775). Derin davranış, "kendini başkasının yerine koymayı" gerektirdiği için "iyi niyet" olarak adlandırılmakta ancak çalışan için yorucu olmakta ve strese yol açabilmektedir (Diefendorff vd., 2005).



• Samimi davranışta ise çalışanların hissettikleri duygularla kendilerinden gösterilmesi beklenen duygular birbiriyle örtüşür (Çoban & Seymen, 2019: 8; Pala & Sürgevil, 2016: 775).

Kruml ve Geddes'e (2000) göre yüzeysel davranış ve derin davranış; çalışanlarda tükenmişlik, stres, yabancılaşma gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Çelik ve Topsakal (2016: 206-207) duygusal emeğin kavramsallaştırılmasında çalışanların iş yerinde duygularını yönetebilmesi ve çalışanlarında yüzeysel ve derinlemesine duygusal davranışla bulunabilmesi olmak üzere iki durumdan söz etmektedir. Her iki durumda da duygusal bir çaba süreci söz konusudur.

#### **4. Örgütsel Destek Algısı ve Duygusal Emek İlişkisi: Literatür Özeti**

Literatürde AÖD ve duygusal emek ilişkisini inceleyen az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Eisenberger, vd. (1986: 501) AÖD'nin çok yönlü etkilerinin olduğunu ve olumlu iş tutumu ve davranışlarını pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Yazarların bu tespitlerine göre AÖD ile duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış boyutları arasında ilişki kurulması mümkündür. Zira AÖD, örgütün çalışanlarına yönelik farkında olma ve onu destekleme algısı olduğundan hareketler duygusal emeğin AÖD ile yakın ilişkili olduğu söylenebilir.

Duke, vd., (2009) çalışmasında rol stresleri olarak sınıfladığı rol çatışması ve rol belirsizliğinin, iş tutumları (iş tatmini ve kalma niyeti) ve davranış (görev performansı) üzerinde etkili olduğunu AÖD'nin ise stres ve sonuçlarını düzenleyici etkileri etkilerinin olduğunu ileri sürmüştür. Yazarın tespitinden yola çıkarak AÖD'nin duygusal emek üzerinde de düzenleyici etkilerinin olduğunu ifade etmek mümkündür.

Stamper & Johlke (2003) bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklarken AÖD'nin, duygusal emeğe bağlı olarak ortaya çıkan rol belirsizliği ve rol çatışması gibi stresör unsurları düzenlediği ve böylece iş tatmini, görev performansı ve işte kalma niyeti üzerinde olumlu etkisinin olduğunu belirtmiştir.

Hur, vd. (2013), Güney Kore'de 256 uçuş görevlisinden oluşan örnekleme uyguladığı yapısal eşitlik modellemesiyle yaptığı çalışmasında AÖD'nin duygusal emek üzerindeki etkisini duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış boyutlarında incelemiştir. AÖD'nin derin davranış üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu; yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu; derin davranışın ise duygusal tükenme üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca duygusal tükenmenin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu, AÖD'nin derin davranış ve yüzeysel davranış arasındaki ilişkiyi yönetebildiği tespit etmiştir.

Mishra (2014), çalışmasında AÖD'nin duygusal emeğin derin davranış boyutu ile pozitif ilişkili olduğunu ve yüzeysel davranış boyutuyla negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin AÖD ile derin davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini, örgütsel özdeşleşmenin AÖD ile yüzey davranış arasındaki ilişki üzerinde arabuluculuk etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Wen, vd., (2019) Çin'de 279 Çinli otel çalışanın katılımıyla yaptıkları çalışmalarında AÖD'nin duygusal emeğin derin davranış boyutunu yakından etkilediğini ancak yüzeysel davranış üzerinde moderatör etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir.

Peng, vd. (2022) Çin'in Wuhan kentinde Duygusal Emek Ölçeği ve Örgütsel Destek Ölçeği kullanarak 1017 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel desteğin duygusal emek ile pozitif ilişkili olduğunu, pozitif ilişkinin nedeninin yüksek profesyonel değerlerle ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel desteği geliştirerek, çoklu destek sistemleri sağlayarak, uygun teşvik mekanizmaları kurarak ve katılımcıları duyguları düzenleme konusunda eğiterek duygusal emeğin geliştirilmesi ve sürdürülmesinin mümkün olduğunu ileri sürmüşlerdir.

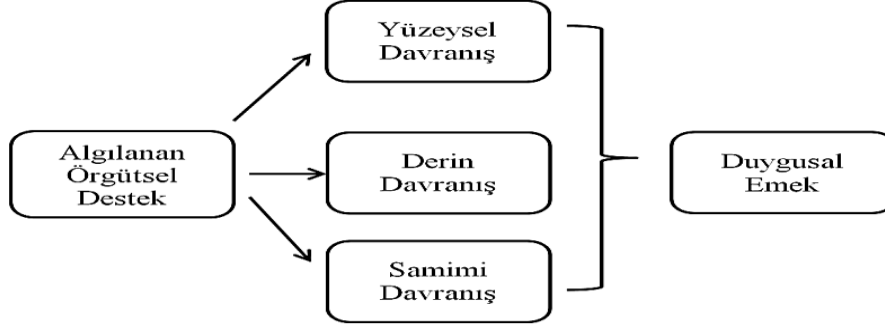
Büyükyılmaz & Özer (2021) Türkiye'de 259 restoran çalışanıyla yaptıkları çalışmalarında AÖD'nin derin davranış ve samimi davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğunu, yüzeysel davranış üzerinde ise anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir.

## 5. Yöntem ve Model

Hizmet sektöründe, çalışanların tutumları, davranışları, konuşma ve beden dili gösterimleri, hizmet alanlar açısından örgütü temsil eden unsurlar olarak kabul edilmektedir. Sivil havacılık da hizmet yoğun bir sektör olduğundan çalışan ve müşteri etkileşimi yüksek düzeydedir. Çalışan ile müşteri arasındaki etkileşim, iletişim ve deneyimler örgütsel amaçlara ulaşma sürecinde pek çok açıdan etkili olabilmektedir. Bu nedenle çalışanların örgütleri tarafından çeşitli şekillerde desteklenmesi ve onların duygusal süreçlerinin durumunun gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda hazırlanan araştırma tarama modelinde nicel bir araştırmadır. (Şekil 3). Tarama modelleri, araştırmaya konu olan olay ve olguları var olduğu gibi incelemeye olanak sağlayan modeldir. İlişkisel tarama modeli ise araştırmacı tarafından belirlenen değişkenlerin arasındaki ilişkinin değişim ve düzeyinin belirlenmesi için kullanılmaktadır (Şimşek, 2012: 92; Büyüköztürk vd. 2020: 24).

Sivil havacılık sektöründe görev yapan kabin görevlilerinin algıladıkları örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla tesadüfi örnekleme yapılmıştır. Kabin memurlarının algıladıkları örgütsel destek bağımsız değişken ve duygusal emek davranışları bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri şu şekildedir;

- H<sub>1</sub>:** Algılanan örgütsel destek, duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranışı anlamlı düzeyde etkiler.
- H<sub>2</sub>:** Algılanan örgütsel destek, duygusal emeğin alt boyutlarından derin davranışı anlamlı düzeyde etkiler.
- H<sub>3</sub>:** Algılanan örgütsel destek, duygusal emeğin alt boyutlarından samimi davranışı anlamlı düzeyde etkiler.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

## 6. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ili merkez olmak Türkiye’de faaliyet gösteren hava yolu işletmelerinde kabin memuru olarak çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi zaman ve maliyet avantajı nedeniyle evreni temsil ettiği düşünülen örnekleme kümesinden en kolay ulaşılabilir olanlarına ulaşmaktır. Kolay ulaşılabilir örneklemede veriler, ana kütleden en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır (Haşiloğlu, Baran ve Aydın, 2015; Gürbüz ve Şahin, 2017: 135). Araştırmada 20.000 kabin memuru evren olarak alındığında %95’lik güven düzeyi,  $\alpha=.05$  anlamlılık ve %5 hata payı düzeyi için örnekleme grubu büyüklüğü yaklaşık 377 kabin memuru olarak belirlenmiştir. Araştırma örnekleme bilimsel düzeyde güvenilirdir. Araştırma, 25.01.2023 tarih ve E-64577500-050.99-34868 sayılı Kapadokya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü Etik Kurul Başkanlığı Etik Kurul Onay Belgesi ile bilimsel araştırma ve yayın etiği kurulu onayı ile hazırlanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak çevrimiçi anket yönteminden yararlanılmıştır. Veriler 24.01.2023 ile 05.02.2023 tarihleri arasında toplam 465 katılımcıdan elde edilmiştir. Araştırma kapsamında veriler Google Forms isimli çevrimiçi anket uygulama sitesinde elektronik anket formu oluşturularak ve anket linki ankete katılmaya uygun nitelikteki katılımcıların bulunduğu Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu firmalarının, Kabin Eğitim Daire Başkanlığı ve Kabin Hizmetleri Direktörlüğüne iletilerek toplanmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan kabin memurlarının %66.0’ı kadın ve %34.0’ı erkektir. Kabin memurlarının %75.9’u 18-25 yaş arası, %12.9’u 26-35 yaş arası, %6.5’i 36-45 yaş arası ve %4.7’si ise 46 yaş ve üzeridir. Kabin memurlarının %12.5’i evli ve %87.5’i ise bekarıdır. Kabin memurlarının 45.6’sı önlisans, %48.0’i lisans ve %6.5’i lisansüstü mezundur. Kabin memurlarının %77.6’sı 1-5 y arası, %9.2’si 6-10 yıl arası, %6.2’si 11-15 yıl arası, %2.8’i 16-20 yıl arası ve %4.1’i ise 21 yıl ve üzeri görev süresi bulunmaktadır. Kabin memurlarının %80.9’u kabin memuru ve %19.1’i ise kabin amiri görevinde olduğu belirlenmiştir.

## 7. Veri Toplama Araçları ve Analiz

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki “Duygusal Emek Ölçeği (DEÖ)” ve “Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği (AÖDÖ)” kullanılmıştır. DEÖ, Diefendorff (2005) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılmış “Yüzeysel Rol Yapma”, “Derinden Rol

Yapma” ve “Doğal Duygular” olmak üzere üç boyut ve 13 maddeden oluşmaktadır. AÖDÖ ise Eisenberger, vd. (1986: 500-507) tarafından geliştirilmiş Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Erdaş (2010) ve Aydın (2018) tarafından yapılmış ve kısaltılmış versiyonuyla 8 maddeden oluşmaktadır. Her iki form “1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li Likert tipi ölçek kullanılarak puanlandırılmıştır.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Kabin Memurlarının Demografik Özellikleri**

Katılımcıların Demografik Özellikler		N	(%)
Cinsiyet	Kadın	307	66.0
	Erkek	158	34.0
Yaş	18-25 yaş	353	75.9
	26-35 yaş arası	60	12.9
	36-45 yaş arası	30	6.5
	46 yaş ve üzeri	22	4.7
Medeni Durum	Evli	58	12.5
	Bekar	407	87.5
Eğitim	Ön Lisans	212	45.6
	Lisans	223	48.0
	Lisansüstü	30	6.5
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 Yıl	361	77.6
	6-10 Yıl	43	9.2
	11-15 Yıl	29	6.2
	16-20 Yıl	13	2.8
	21 yıl ve üstü	19	4.1
Görev	Kabin Memuru	376	80.9
	Kabin Amiri	89	19.1
<b>Toplam</b>		<b>465</b>	<b>%100</b>

## 8. Araştırma Verilerinin Analizi

Verilen analizi SPSS 22 Sosyal Bilimlerde İstatistik Paket Programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ölçeklerin Araştırma verilerinde alt problemlerin test edilmesi için normallik testleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Ölçeklerin Normallik Analizleri**

Değişkenler	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			Çarpıklık	Basıklık
	Test İstatistiği	sd	p	Test İstatistiği	sd	p		
Örgütsel Destek Ölçeği	.206	465	.000	.895	465	.000	1.099	1.995
Yüzeysel Rol Yapma	.224	465	.000	.882	465	.000	.698	-.606
Derinden Rol Yapma	.206	465	.000	.928	465	.000	-.005	.193
Doğal Duygular	.228	465	.000	.917	465	.000	.570	1.487

Tablo 2 incelendiğinde normallik testi sonuçları, değişkenlerin puanlarının normal dağılmadığını göstermektedir ( $p < .05$ ). Bir ölçeğe ilişkin veri setinin normal dağılım gösterdiğinin anlaşılması için ortalama, mod ve medyan değerlerinin birbirine yakın sonuçlar vermesi ve çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının ise  $\pm 2$  sınırları arasında olması gerekmektedir (George ve Mallery 2010). Bu koşulun da sağlanması nedeniyle araştırmada parametrik Pearson Momentler Çarpım Korelasyon ve Basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

### 8.1. Örgütsel Destek Ölçeği Geçerlilik Analizi

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin güvenilirlik analizleri sonucunda tek boyut için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .83 olarak belirlenmiştir. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin ifadelerinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarının ise .80 ile .84 arasında değiştiği görülmektedir.

**Tablo 3. Örgütsel Destek Ölçeği Geçerlilik Analizi**

Kaise Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Testi	.76
Bartlett Küresellik Testi	1600.884
Serbestlik Dağılımı (Df)	21
Sig. (Anlamlılık) (p)	.000

Tablo 3'e göre Örgütsel Destek Ölçeği'nin anlamlılık düzeyi  $p = .000$  ve Kaise Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik katsayısı ise .76 olarak belirlenmiştir.

### 8.2. Duygusal Emek Ölçeği Geçerlilik Analizi

Duygusal Emek Ölçeğinin sırasıyla yüzeysel rol yapma boyutunda bulunan ifadelerin güvenilirlik katsayılarının .85 ile .89, derinden rol yapma boyutunda bulunan ifadelerin güvenilirlik katsayılarının .77 ve .80 arasında ve doğal duygular boyutunda bulunan ifadelerin güvenilirlik katsayılarının .56 ve .61 arasında değiştiği görülmektedir.

**Tablo 4. Duygusal Emek Ölçeği Geçerlilik Analizi**

Kaiser Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Testi	.81
Bartlett Küresellik Testi	2970.458
Serbestlik Dağılımı (Df)	66
Sig. (Anlamlılık) (p)	.000

Tablo 4 incelendiğinde duygusal emek ölçeğinin anlamlılık düzeyi  $p = .000$  ve Kaiser Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik katsayısı ise .81 olarak belirlenmiştir. Duygusal Emek Ölçeği faktör analizi yapılması için yeterli olarak belirlenmiştir.

## 9. Bulgular

### 9.1. Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek Davranışı İlişkisi

Araştırmada kabin memurlarının kabin memurlarının algıladıkları örgütsel desteğin duygusal emek davranışları üzerine etkisi incelenmesi için Pearson Momentler Çarpım Korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5. Kabin Memurlarının Algıladıkları Örgütsel Destek ile Duygusal Emek Davranışları arasındaki Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Yüzeysel Rol Yapma	Derinden Rol Yapma	Doğal Duygular
Örgütsel Destek Algısı	Pearson Korelasyon	-.147**	.252**	.350**
	p.	.001	.000	.000
	N	465	465	465

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde (2 kuyruklu) anlamlıdır.

Tablo 5 incelendiğinde kabin memurlarının algıladıkları örgütsel destek algısı ile duygusal emek davranışlarından yüzeysel rol yapma arasında ( $r=-.147;p<.05$ ) ters yönlü zayıf düzeyde, derinden rol yapma ile ( $r=-.252;p<.05$ ) aynı yönlü zayıf düzeyde ve doğal duygular ile arasında ( $r=-.350;p<.05$ ) aynı yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

### 9.2. Algılanan Örgütsel Destek ile Yüzeysel Davranışı İlişkisi

Araştırmanın birinci hipotezi olan “**H<sub>1</sub>**: Algılanan örgütsel destek, duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranışı anlamlı düzeyde etkiler” hipotezinde ilişkin elde edilen veriler Tablo 6’da gösterilmektedir.

**Tablo 6. Kabin Memurlarının Algıladıkları Örgütsel Destek ve Yüzeysel Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	Düz. R <sup>2</sup>	F
Sabit*	3.082	.154		20.052	.000			
Yüzeysel Davranış	-.221	.069	-.147	-3.200	.001	.147	.020	10.238

\*Kabin Memurlarının Algıladıkları Örgütsel Destek

Tablo 6 incelendiğinde kabin memurlarının algıladıkları örgütsel desteğin yüzeysel davranışlarını ne kadar belirlediğine yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ( $F_{1-464}=10.238$ ;  $p<.001$ ). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri, .020’dir. Değişkenler arası basit doğrusal regresyon denklemi Kabin memurlarının yüzeysel davranışı=3.082+-.221 (Algılanan örgütsel destek) şeklindedir. Bu sonuç kabin memurlarının yüzeysel davranışlarının %2 oranındaki varyansın algıladıkları örgütsel destek algısı tarafından açıklandığını göstermektedir.

### 9.3. Algılanan Örgütsel Destek ve Derinden Rol Yapma Davranışı İlişkisi

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “**H<sub>2</sub>**: Algılanan örgütsel destek, duygusal emeğin alt boyutlarından derin davranışı anlamlı düzeyde etkiler” hipotezinde ilişkin elde edilen veriler Tablo 7’de gösterilmektedir.

**Tablo 7. Kabin Memurlarının Algıladıkları Örgütsel Destek ve Derinden Rol Yapma Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	Düz. R <sup>2</sup>	F
<b>Sabit*</b>	1.907	.117		16.303	.0			
<b>Derinden Rol Yapma</b>	.295	.053	.252	5.602	.0	.252	.061	31.384

\*Kabin Memurlarının Algıladıkları Örgütsel Destek

Tablo 7 incelendiğinde kabin memurlarının algıladıkları örgütsel desteğin yüzeysel davranışlarını ne kadar belirlediğine yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ( $F_{1-464}=31.384$ ;  $p<.001$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri, .061'dir. Değişkenler arası basit doğrusal regresyon denklemi Kabin memurlarının yüzeysel davranışı= $1.907+.295$  (Algılanan örgütsel destek) şeklindedir. Bu sonuç kabin memurlarının yüzeysel davranışlarının %6 oranındaki varyansın algıladıkları örgütsel destek algısı tarafından açıklandığını göstermektedir.

#### 9.4. Algılanan Örgütsel Destek ve Doğal Duygular Davranışı İlişkisi

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan " $H_3$ : Algılanan örgütsel destek, duygusal emeğin alt boyutlarından samimi davranışı anlamlı düzeyde etkiler" hipotezinde ilişkin elde edilen veriler Tablo 8'de gösterilmektedir.

**Tablo 8. Kabin Memurlarının Algıladıkları Örgütsel Destek ve Doğal Duygular Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	Düz. R <sup>2</sup>	F
<b>Sabit*</b>	1.563	.098		15.875	.0			
<b>Doğal Duygular</b>	.355	.044	.350	8.029	.0	.350	.120	64.46

\*Kabin Memurlarının Algıladıkları Örgütsel Destek

Tablo 8 incelendiğinde kabin memurlarının algıladıkları örgütsel desteğin yüzeysel davranışlarını ne kadar belirlediğine yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ( $F_{1-464}=64.460$ ;  $p<.001$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri, .120'dir. Değişkenler arası basit doğrusal regresyon denklemi Kabin memurlarının yüzeysel davranışı= $1.563+.355$  (Algılanan örgütsel destek) şeklindedir. Bu sonuç kabin memurlarının yüzeysel davranışlarının %12 oranındaki varyansın algıladıkları örgütsel destek algısı tarafından açıklandığını göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri kabul edilmiştir. Buna göre algılanan örgütsel destek, duygusal emeğin alt boyutlarından; yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranışı anlamlı düzeyde etkilemektedir.

## 10. Sonuç

İşgörenler, gelişimlerinin ve katkılarının önemsendiği ve desteklendiği örgütlerde kalmaya daha fazla eğilimli olduğu gibi (Kraimer, vd., 2011) aynı zamanda yüksek düzeyli bağlılık, sadakat, aidiyet, motivasyon vb. gibi olumlu tutumlar geliştirmekte, zorlu çalışma koşullarında öğütleri için özveri göstermektedirler (DeConinck, 2010). Örgütlerin işgörenlerini somut ve soyut yollarla desteklemesi aynı zamanda psikolojik iklim öğeleri arasında yer almakta olup, bu durum fonksiyonel becerilerin ve yönetsel yeteneklerin geliştirilmesine aracılık etmektedir. Başka bir açıdan örgüt tarafından

sağlanan destek, işgörenlerin algılarını örgütsel bağlamın psikolojik boyutunda yönlendirildiği ve bu algıların da çalışan davranışlarını yönlendirdiği ifade edilebilir (French, vd., 2018). Örgütün işgörenlerine yönelik destek uygulama ve politikalarının en önemli çıktıları arasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalmış kişisel başarı önüne geçilmesi olduğu ileri sürülebilir (West, vd., 2018). Bu kapsamda Örgütsel Destek olarak kavramsallaştırılan bir yanı psikolojik bir yanı yönetsel yaklaşıma ihtiyaç vardır. Örgütsel destek, doğrudan somut bir araç olmamakla birlikte kademeli olarak birkaç aşamada işgörene temas eden onu algısal bağlamda yönlendiren bir sürecin çıkış noktasıdır.

Günümüzde örgütsel destek, ilk ortaya atıldığı zamanlardan farklı olarak çalışan bağlılığının nasıl sağlanacağı sorusuna aranan bir yanıtta çok daha öteye geçmiştir (Eisenberger, vd., 2020). Örgütsel desteğin temel amacı, işgörenin örgütle karşılıklı bütünleşmesini sağlamanın yollarını aramak ve geliştirmektir. Örgütsel destek ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, öz yeterlilik inancı, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm, iş-aile çatışması, prosedürel adalet ve terfi, motivasyon, bilgi paylaşımı, iş tatmini, performans gibi çok sayıda değişkenle yakın ilişki vardır (Garg & Dhar, 2014; Eder & Eisenberger, 2008; Armeli, vd., 1998).

Örgütsel destek çabaları, örgütten işgörene doğru genellikle tek yönlüdür ve çabaların kendisinden ziyade nasıl algılandığı önemlidir. İyi ve değer yaratacağı varsayılan bir örgütsel destek süreci, işgören tarafından aksi yönde algılanırsa sonuç beklendiği gibi olmayacağından ne yapıldığı kadar nasıl algılandığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı örgüt tarafından çalışanlarına yönelik tutum ve davranışlar ile bunlara ilişkin algısal süreçleri ifade eden (Helmann, 2006). Algılanan Örgütsel Destek (AÖD) çalışmalarına gereksinim vardır. AÖD, çalışanların örgütleri tarafından ne kadar desteklendiği ve katılımlarına ne kadar önem verildiğine yönelik algılamalar toplamıdır (Eisenberger, vd. 1986). Söz konusu algılamalar ise oldukça göreceli olduğundan, örgütsel destek ile başlayıp AÖD ile devam eden sürecin sonuç kısmı da bu nokta oluşturmaktadır denilebilir. Şu hâlde AÖD ile AÖD üzerinde etkili olan bağlamsal faktör niteliğindeki olgunun ortaya çıkarılması gerekmekte olup, bu olgu Duygusal Emek olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Özellikle hizmet sektörü için önem arz eden duygusal emek, örgütün işgörenlerinden beklediği; yüzeysel, derin ve samimi davranış alt boyutlarından oluşan bir dizi duygu durumunun ve gösteriminin genel adıdır. Hizmet sektöründe işgören davranışları müşteriler tarafından örgütün davranışı gibi görüldüğünden (Tokmak, 2014; Tuna ve Boylu, 2016) işgörenlerin duygusal davranışları ile örgütsel çıktılar, süreçler ve hedefler arasında etkili bir faktör olduğu varsayılabilir (Goodwin, vd., 2011). Bu kapsamda hazırlanan çalışmada kabin memurları örneklemini üzerinde AÖD ile duygusal emek arasındaki ilişkinin durumu incelenmiştir. Araştırma sonucunda kabin memurlarının algıladıkları örgütsel destek algısı ile duygusal emek davranışlarından yüzeysel rol yapma arasında ters yönlü zayıf düzeyde, derinden rol yapma ile aynı yönlü zayıf düzeyde ve doğal duygular ile arasında aynı yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlara bakıldığında kabin memurlarının duygusal emek davranışlarının yordayıcısının algılanan örgütsel destek olduğu görülmüştür.

Bu bağlamda çalışma hayatın olağan akışına uygun, iletişim bilimleri ve örgütsel davranış bilimi alanlarında yapılmış literatürdeki verilerle mütevazî benzerlik gösteren bir araç olmak için tasarlanmıştır. Sonuçlara dayandırıldığında, liderler ve



kabin amirlerinin AÖD'ye verdiği değerın duygusal emek alt boyutlarına nasıl yansıtaçağını örneklemiş olduğumuz bu çalışma sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketlere ve benzer hizmet sektörlerine yönetim anlamında referans oluşturabilecek niteliğe sahiptir. Bu kapsamda, bu konuda çalışmak isteyenlere yardımcı olmak için daha fazla sivil havacılık şirketinden elde edilecek veriyle dünya çapında daha genişletilmiş bir çalışma yapılabilir.

## Referanslar

- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 295-305.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology, 83*, 288-297.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review, 18*(1), 88-115.
- Aydın, Ö. (2018). *Algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Atatürk havalimanı temsil-gözetim ve yönetim hizmetleri şirketlerine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Basım H. N., Beğenirbaş, M. & Yalçın, R. C. (2013). Öğretmenlerde kişilik özelliklerinin duygusal tükenmeye etkisi: Duygusal emeğin aracılık rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 13*(3), 1477-1496.
- Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö., & Uğur, A. (2014). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bir alan çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 9*(2), 97- 121.
- Bozkurt, F. (2014). Sözlüklerdeki temel duygu kavramlarının yeniden tanımlanması: Bir yöntem önerisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Türkoloji Dergisi, 21*(1), 25-34.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (26.baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyükyılmaz, O., & Özer, H. G. (2021). Restoran çalışanlarının duygusal emek davranışı üzerinde örgütsel desteğin etkisi ve örgütle özdeşleşmenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 28*(2), 355-375.
- Cropanzano R., & Mitchell M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*, 874-900.
- Çelik, P., & Topsakal, Y. (2016). Duygusal emeğin iş tatmini ve duygusal tükenme ile ilişkisi: Antalya destinasyonu otel çalışanları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 8*(4), 202-218.
- Çoban, M., & Seymen, O. A. (2019). Hizmet verme yatkınlığının duygusal emek üzerindeki etkisinde duygusal zekânın rolü: Kuşadası'nda beş yıldızlı otel çalışanları örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 30*(1), 7-18.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research, 63*(12), 1349-1355.
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: a control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior, 24*(8), 945-959.

- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Social Psychology, 39*(5), 1013-1034.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management, 34*(1), 55-68.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500-507.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 71*, 101-124.
- Erdaş, K. D. (2010). *Lider-üye mübadelesi, algılanan örgütsel destek ve öz denetim kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Ford, M. T., Wang, Y., Jin, J., & Eisenberger, R. (2018). Chronic and episodic anger and gratitude toward the organization: Relationships with organizational and supervisor supportiveness and extrarole behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(2), 175-187.
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work-family conflict and social support. *Psychological Bulletin, 144*(3), 284-314.
- Garg, S., & Dhar, R. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 21*, 64-75.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference, 17.0 update (10a ed.)* Boston: Pearson.
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2019). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management, 19*(2), 86-100.
- Goodwin, R.E., Groth, M. & Frenkel, S.J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance and turnover. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 538-548.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 95-110.
- Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: where do we go from here. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 323-349.
- Gupta, V., Agarwal, U. A., & Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of Advanced Nursing, 72*(11), 2806-2817.
- Güler, H. N., & Marşap, A. (2019). Duygusal zekâ ve duygusal emek etkileşimi üzerine bir literatür incelemesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18*(35), 63-81.
- Güney, S. (2016). *Davranış bilimleri* (10. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güngör Delen, M. (2017). *Duygusal emek & tinsel emek*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Gürbüz S. ve Şahin F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T. & Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1, 19-28.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R., & Worley, J. (2006). A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: the effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational And Psychological Measurement*, 66(4), 631-642.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley (CA): University of California Press.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Jun, J. K. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 105-123.
- İplik, E., İplik, F. N., & Efeoğlu, İ. (2014). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 12, 109-122.
- Kaplan, M., & Öğüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, 387-401.
- Karakaş, A., & Gökmen, G. (2018). Kamu çalışanlarında iş tatmini, duygusal emek ve iş stresi: Konya’da bir araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 99-127.
- Karaman, N. (2017). Çalışma yaşamında duygusal emek. *İş ve Hayat*, 3(5), 30-56.
- Kayış, A. (2006). Güvenilirlik analizi. Şeref Kalaycı (Ed.). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri içinde* (115-127. ss.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of hochschild’s work. *Management Communication Quarterly*, 14(8), 8-49.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.
- Mishra, S. K. (2014). Linking perceived organizational support to emotional labor. *Personnel Review*, 43(6), 845-860.
- Misican, D. Ö., & Türkoğlu, N. (2019). Psikolojik sermayenin duygusal emek üzerine etkisi: hizmet sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 173-188.
- Morris, J. A., & Feldman, D.C. (1996). The dimensions antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Mowday, R.T., Steers, R., & Porter, L.W. (1992). *Employee organizational linkages*. San Diego: Academic Press.

- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Peng, C., Chen, Y., Zeng, T., Wu, M., Yuan, M., & Zhang, K. (2022). Relationship between perceived organizational support and professional values of nurses: mediating effect of emotional labor. *BMC Nursing*, 21(1), 1-9.
- Rhoades L., & Eisenberger R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Saltık, I. A. (2014). *Duygusal emeğin duygusal tükenmişlik ve iş tatmini üzerine etkileri: konaklama işletmelerine yönelik görgül bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 813-834.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Sun, L. (2019). Perceived organizational support: a literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155-175.
- Şimşek A. (Ed.) (2012). *Araştırma modelleri sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tokmak, İ. (2014). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 134-156.
- Tuna, A. A., & Boylu, Y. (2016). Algılanan örgütsel destek ve işe ilişkin duyuşsal iyi oluş halinin üretkenlik karşısı iş davranışları üzerine etkileri: hizmet sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 505-521.
- Uysal, G., & Mammadov, O. (2020). Duygusal zekâ ile duygusal emek arasındaki ilişki: işletmelerde duygu yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 33-40.
- Wen, J., Huang, S. S., & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.
- West, C. P., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T. D. (2018). Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *Journal of Internal Medicine*, 283(6), 516-529.