

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI ANA BİLİM DALI

YÖNETİCİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTE OLAN SADAKATLERİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACI
ROLÜ

YÜKSEK LİSANS

Adem GÜRSES

HAZİRAN-2025
GÜMÜŞHANE



T.C.

**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İNSAN KAYNAKLARI ANA BİLİM DALI

**YÖNETİCİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTE OLAN SADAKATLERİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACI
ROLÜ**

**THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL LABOR IN THE EFFECT OF THE
MANAGER'S ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR ON EMPLOYEES'
LOYALTY TOWARDS THE ORGANIZATION**

YÜKSEK LİSANS

Adem GÜRSES

**HAZİRAN-2025
GÜMÜŞHANE**



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İNSAN KAYNAKLARI ANA BİLİM DALI

**YÖNETİCİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTE OLAN SADAKATLERİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACI
ROLÜ**

**THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL LABOR IN THE EFFECT OF THE
MANAGER'S ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR ON EMPLOYEES'
LOYALTY TOWARDS THE ORGANIZATION**

YÜKSEK LİSANS

Adem GÜRSES

Danışman: Prof. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ

**HAZİRAN-2025
GÜMÜŞHANE**

KABUL VE ONAY

X X X X

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “**Yöneticinin Etik Liderlik Davranışının Çalışanların Örgüte Olan Sadakatlerine Etkisinde Duygusal Emegin Aracı Rolü**” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğu intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

02.06.2025

.....

Adem GÜRSES

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, tez süreci boyunca her zaman motive eden, yardım ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ'e;

Tezimin uygulama bölümü için veri toplama aşamasında katkılarını esirgemeyen kıymetli arkadaşlarım Hakan İSMAİL, Günhan ŞENTÜRK ve kardeşim Barış GÜRSES'e;

Bu süreçte her daim yanımda olup beni hep destekleyen eşim Pelin GÜRSES ve varlıklarıyla her zaman onur duyduğum kızlarım Zeynep GÜRSES, Elif GÜRSES ve Asya GÜRSES'e;

Teşekkür eder, sevgi ve saygılarımı sunarım.

Adem GÜRSES
GÜMÜŞHANE-2025

ÖZET

Yöneticinin etik liderlik davranışı örgüt çalışanını etkileyerek ondan beklenen duygusal emek davranışını sergilemesine katkıda bulunur. Yöneticilerine güvenen çalışanlar duygularını da sağlıklı bir şekilde kolaylıkla kontrol edebilir ve sergileyebilir. Duygularını kontrol edebilen çalışanların, huzurlu çalışma ortamının sunduğu imkânla işlerine olan bağlılıkları artmakta ve bu durum onların örgütlerine olan sadakatlerini de güçlendirmektedir. Etik liderlik davranışı çalışanların duygusal emek göstermeleri ve örgüte olan sadakatlerini geliştirmeleri açısından da oldukça önemlidir. Bu değişkenlere sahip örgütler olumlu yönde etkilenir.

Bu çalışmada, yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların örgüte olan sadakatleri üzerindeki etkileri incelenerek bu etkide duygusal emek davranışının aracı rolü araştırılmıştır. Elde edilen bulgulardan yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların duygusal emek davranışının alt boyutlarından derinlemesine davranışı ve örgüte olan sadakatlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca çalışanların duygusal emeği alt boyutlarından derinlemesine davranışın çalışanların örgüte olan sadakatlerini olumlu etkilediği görülmüştür. Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt boyutlarından yüzeysel davranış ile derinlemesine davranışın aracı rolü bulunduğu ortaya konulmuştur.

Kısacası yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların duygusal emeği alt boyutlarından derinlemesine davranışa anlamlı ve pozitif etkisi olurken yüzeysel davranışa ve doğal davranışa anlamlı ve pozitif etkisi olmadığı bulunmuştur. Yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların örgüte olan sadakatlerini ise anlamlı ve pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Duygusal emeğin alt boyutlarından derinlemesine rol yapmanın çalışanların örgüte olan sadakatlerine anlamlı ve pozitif etkisi olurken, yüzeysel davranış ve doğal davranışın anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunamamıştır. Etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden yüzeysel ve derinlemesine davranış aracı rol oynarken, doğal davranışın aracı rolü bulunmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, Etik liderlik, Örgütsel sadakat.

SUMMARY

The ethical leadership behavior of a manager influences organizational employees and contributes to the exhibition of the expected emotional labor behavior. Employees who trust their managers can more easily and healthily manage and express their emotions. Employees who are able to regulate their emotions become more committed to their work, benefiting from the opportunities provided by a peaceful work environment. This, in turn, strengthens their loyalty to the organization. Ethical leadership behavior is therefore crucial in fostering both emotional labor and organizational commitment among employees. Organizations that possess these attributes are positively affected.

This study investigates the effects of managers' ethical leadership behaviors on employees' organizational commitment, with a particular focus on the mediating role of emotional labor. The findings reveal that ethical leadership positively influences the deep acting dimension of emotional labor and employees' organizational commitment. Furthermore, it was found that the deep acting dimension of emotional labor positively affects employees' organizational commitment.

The study also demonstrates that deep acting and surface acting, as dimensions of emotional labor, mediate the relationship between ethical leadership behavior and organizational commitment. In summary, while ethical leadership behavior significantly and positively affects employees' deep acting behavior, it does not have a significant or positive effect on surface acting or genuine acting. Additionally, ethical leadership behavior significantly and positively influences employees' organizational commitment. Among the sub-dimensions of emotional labor, only deep acting was found to have a significant and positive effect on employees' organizational commitment, whereas surface acting and genuine acting did not. While surface acting and deep acting play a mediating role in the relationship between ethical leadership behavior and employees' organizational commitment, genuine acting does not exhibit such a mediating effect.

Keywords: Emotional labor, Ethical leadership, Organizational loyalty.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET.....	VI
SUMMARY	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XII
EKLER DİZİNİ.....	XIII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XIV
1. GİRİŞ	1
2. ETİK LİDERLİK	3
2.1. Etik	3
2.2. Liderlik.....	4
2.3. Liderlik Türleri.....	6
2.3.1. Otokratik Liderlik.....	6
2.3.2. Demokratik Liderlik.....	7
2.3.3. Karizmatik Liderlik.....	8
2.3.4. Etkileşimci Liderlik.....	9
2.3.5. Dönüşümcü Liderlik	9
2.3.6. Etik Liderlik	11
2.4. Etik Liderlik Boyutları	13
2.4.1. İletişimsel Etik	13
2.4.2. İklimsel Etik	14
2.4.3. Davranışsal Etik	15
2.4.4. Karar Vermede Etik	16
3. DUYGUSAL EMEK	18
3.1. Duygu Kavramı.....	18
3.2. Emek Kavramı	19
3.3. Duygusal Emek Davranışı.....	20
3.4. Duygusal Emek Yaklaşımları	21
3.4.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı	21
3.4.2. Asforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı.....	23
3.4.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı	24

3.4.4. Grandey (2000) Yaklaşımı	25
3.5. Duygusal Emek Boyutları	27
3.5.1. Yüzeysel Davranış Boyutu	27
3.5.2. Derinlemesine Davranış Boyutu	28
3.5.3. Samimi Davranış Boyutu	29
3.6. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler	30
3.6.1. Bireysel Faktörler	30
3.6.1.1. Cinsiyet	30
3.6.1.2. Duygulanım	30
3.6.1.3. Empati	31
3.6.1.4. Kendini Uyarılama	31
3.6.1.5. Duygusal Zekâ	32
3.6.2. Örgütsel Faktörler	32
3.6.2.1. Sosyal Destek	32
3.6.2.2. Otonomi	33
3.6.2.3. Duygusal Davranış Kuralları	33
3.7. Duygusal Emeğin Sonuçları	34
3.7.1. Olumlu Sonuçlar	34
3.7.2. Olumsuz Sonuçlar	35
4. ÖRGÜTSEL SADAKAT	37
4.1. Örgütsel Sadakat Kavramı ve Önemi	37
4.2. Örgütsel Sadakat Kavramını Etkileyen Faktörler	38
4.2.1. Değer Uyumu	38
4.2.2. Kazanç	38
4.2.3. İş Çevresi	39
4.2.4. Kişi-İş Uyumu	39
4.2.5. Güçlendirme	39
4.2.6. Liderlik	40
4.3. Örgütsel Sadakat Temel Yaklaşımlar	40
4.4. Örgütsel Sadakat Kavramının Sonuçları	41
5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	43
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	43
5.2. Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi	44
5.2.1. Yazında Etik Liderlik, Duygusal Emek ve Örgüt Sadakati Arasındaki İlişkiler ..	44
5.2.2. Etik Liderlik ve Örgüt Sadakati İlişkisi	45
5.2.3. Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi	47

5.2.4. Duygusal Emek ve Örgüt Sadakati İlişkisi	49
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	52
5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Araştırma Verilerinin Toplama Yöntemi.....	53
5.5. Analiz ve Bulgular	55
5.5.1. Örneklem Demografik Özellikleri	55
5.5.2. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizleri.....	56
5.5.3. Ölçeklere Ait Geçerlilik Analizleri	59
5.5.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Hakkında Bilgilendirme.....	61
5.5.5. Yapısal Eşitlik Modeli Test Sonuçları	64
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	69
KAYNAKÇA.....	74
EKLER.....	92
ETİK KURUL KARARI	95
ÖZGEÇMİŞ	96

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Araştırma modelinde kullanılan ölçeklere ait değişkenler ve ölçek maddeleri	54
Tablo 2. Araştırmanın demografik verileri	56
Tablo 3. Yöneticinin etik liderlik davranışı ölçeğinin soru-bütün istatistiği	57
Tablo 4. Çalışanların duygusal emeği (Yüzeysel rol yapma) ölçeğinin soru-bütün istatistiği.....	58
Tablo 5. Çalışanların duygusal emeği (Derinlemesine rol yapma) ölçeğinin soru-bütün istatistiği.....	58
Tablo 6. Çalışanların duygusal emeği (Doğal duygular) ölçeğinin soru-bütün istatistiği	59
Tablo 7. Çalışanların örgüte sadakati ölçeğinin soru-bütün istatistiği.....	59
Tablo 8. Araştırma modelindeki ölçeklere ait keşfedici faktör analizi bulguları.....	60
Tablo 9. Yapısal modelin uyum indeksleri	65
Tablo 10. Araştırma modeli YEM sonuçları.....	65
Tablo 11. Değişkenler arasındaki standartlaştırılmış toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler	68

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakat ilişkisi .	47
Şekil 2. Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların duygusal emek ilişkisi	49
Şekil 3. Çalışanların duygusal emeği ve örgüte olan sadakat ilişkisi	50
Şekil 4. Araştırmanın modeli	51
Şekil 5. Yeniden düzenlenmiş yapısal model	64
Şekil 6. Değişkenler arasındaki anlamlı etkiler.....	67



EKLER DİZİNİ

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları	92
---	----



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AGFI	: Düzeltilmiş uyum iyiliği istatistiği
akt.	: Aktaran
CFI	: Karşılaştırmalı uyum indeksi
Cronbach's Alpha	: Ölçüm güvenirliği (iç tutarlılık) katsayısı
DD	: Doğal duygular
DE	: Duygusal emek
Df	: Serbestlik derecesi
DRY	: Derinlemesine rol yapma
EL	: Etik liderlik
f	: Sıklık / frekans
GFI	: Uyum İyiliği istatistiği
KFA	: Keşifsel/keşfedici faktör analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
N	: Örneklem büyüklüğü
NFI	: Normlandırılmış uyum indeksi
NNFI	: Normlanmamış uyum indeksi
ÖS	: Örgütsel sadakat
p	: Anlamlılık derecesi
RMR	: Hata kareler ortalaması karekökü
RMSEA	: Yaklaşık hataların ortalama karekökü
SRMR	: Standartlaştırılmış hata kareler ortalaması karekökü
TLI	: Tucker-Lewis Index
vd.	: ve diğerleri
X^2	: Ki-Kare (Chi-Kare)
YEM	: Yapısal eşitlik müdellemesi
YRY	: Yüzeysel rol yapma
β	: Regresyon katsayısı

1. GİRİŞ

Günümüz çalışma hayatında liderliğin önemi artarak değer kazanmaktadır. Örgütte yöneticinin sergilemiş olduğu liderlik türüne göre çalışanın da örgütüne olan sadakati artmaktadır (Karahan, 2008: 146). Yöneticinin etik liderlik davranışı sergilemesi çalışanların örgüte olan sadakatini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Örgüte olan sadakat basit bir bağlılıktan ibaret olmamaktadır. Çalışanlar örgütlerin değer ve hedeflerini içselleştirerek gayretli bir şekilde çalışmalarını sürdürmeye devam eder (Cohen, 2007). Etik liderlikle ilgili ifadeler incelendiğinde liderlerin gücü bulundukları örgütte etik ilkeleri uygulamalarından dolayı ortaya çıktığı söylenebilir. Öncelikle etik liderler örgüt içerisinde tespit ettikleri hatalara tepkilerini ortaya koyarak engellemeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle etik liderlik davranışı örgütsel başarıyı artırarak çalışma performansını ve örgütsel sadakati geliştirmektedir. Uygulanan etik liderlik davranışı zamanla tüm örgüte yayılarak güven ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Liderlerin verdiği kararların etik yönden uygun olduğu kanısına varan çalışanlarda sadakat, doğruluk, duygu kontrolü ve dürüstlük ilkeleri gelişir. Bu durum çalışanların örgüt sadakatlerine de yansiyarak onların aidiyet duygularını geliştirir (Yaman, 2010: 11). Yöneticilerin örgüt çalışanlarına uyguladıkları etik liderlik ilkeleri örgüte olan bağlılığı olumlu yönde artıracaktır (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Bu sayede çalışanlar kendilerini örgütlerin bir parçası olarak görür (Alkan ve Arıkboğa, 2017: 367). Tüm örgüt ve kurumlarda yöneticinin etik liderlik davranışları çalışanların örgüte olan sadakat duygularını etkilemektedir. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde etkin rol oynadığından dolayı çalışanlara etik liderlik davranışı sergilenir. Bu örgütlerde hedeflere ulaşma ve çalışan bağlılığı konusunda gelişme sağlanmaktadır. Ayrıca bu durum çalışanların motivasyonlarını da sürekli diri tutmaktadır. Bu durum yöneticilerin etik liderlik davranışının ne kadar önemli olduğunu da ortaya çıkarmaktadır (Akatay vd., 2016: 504-506; Erol ve Kulualp, 2019: 703).

Bir işyerinde etik liderlik davranışı uygulanan çalışan ile uygulanmayan çalışan arasındaki örgüt sadakati farkı barizdir. Etik liderlikle yönetilmeyen çalışanlarda doğal olarak örgütsel sadakat de düşük olmaktadır (Khodashenas vd., 2020: 2988). Yöneticilerin çalışanların duygularını da düşünmeleri ve duygularına önem vermeleri gerekli bir durumdur. Çalışanların performanslarını artırmalarına bu denli etki ettiği görülen ve örgütsel sadakatlerini olumlu yönde geliştiren etik liderlik davranışının örgütlerde uygulanmasına titizlikle özen gösterilmelidir (Öztürk ve Demirtaş, 2022: 198).

Duygularını kontrol edemeyen çalışanlar istenilen duygularını sergilemedikleri zaman örgütlerine de yeterince faydalı olamamaktadırlar. Yöneticilerin etik liderlik davranışları ile destekledikleri çalışanların duygusal emekleri daha fazla güçlenecek ve örgütlerine daha fazla fayda sağlayacaktır. Etik liderlikle yönetilen çalışanların duygusal emekleri olumlu yönde etkileneceğinden istenilen davranışları sergileyerek işlerine ve örgütlerine daha sadık hale gelecektirler (Hunt vd., 1989; Gülova vd., 2013). Bu durum, örgüt çalışanlarının duygusal emeklerinin göz ardı edilmemesi gerektiğinin bir göstergesidir. Bu kapsamda çalışanların duygusal emeklerinin sergilenmesi örgütler için hizmet kalitesinin de bir göstergesi olarak yöneticinin etik liderlik davranışının uygulanması elzemdir (Begenirbaş ve Meydan, 2012: 161).

Örgütsel sadakat özel sektörde olduğu kadar kamu kurum ve kuruluşları açısından da önemli bir husustur. Öte yandan kamu kurum ve kuruluşlarında örgütsel sadakatin sağlanması özel sektöre kıyasla daha zordur. Kamu kurumlarının değerlerine ve hedeflerine içtenlikle bağlanan çalışanların etik liderlikle desteklenmesi gerekir (Ünlü, 2017). İfade edilen tüm bu yazın eşliğinde bu çalışmanın amacı, yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların örgüte olan sadakatlerine etkisini ve bu etkide duygusal emek değişkeninin aracı olup olmadığını ortaya koyacak bir model oluşturmaktır. Bu araştırma kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanları kapsamaktadır. Bu çalışma ile kamu kurum ve kuruluşlarında etik liderlik davranışlarının artmasına destek olunması ve kurum çalışanlarının duygusal emek davranışları ve örgüt sadakatlerinin geliştirilmesine katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırma dört başlık altında oluşturulmuştur. Çalışmanın birinci bölümünde etik, liderlik, liderlik türleri ve etik liderlik boyutları hakkında kavramsal bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde duygu kavramı, emek kavramı, duygusal emek davranışı, duygusal emek yaklaşımları, duygusal emek boyutları, duygusal emeği etkileyen faktörler ve sonuçları incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel sadakat ve önemi, örgütsel sadakati etkileyen faktörler, örgütsel sadakatte temel yaklaşımlar ve örgütsel sadakat kavramının sonuçları hakkında bilgiler sunulmuştur. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise araştırmanın teorik modeli, araştırma hipotezlerinin oluşturulması, verilerin toplanması, verilerin geçerlilik ve güvenilirliğinin sınanması ile araştırma hipotezlerinin test edilmesiyle ilgili uygulamalara yer verilmiştir.

2. ETİK LİDERLİK

2.1. Etik

Etik kavramı, kökü Yunanca olan ethos (karakter) kelimesinden türemiştir. İlk kez sistemli olarak Aristoteles tarafından ele alınarak incelendiği anlaşılmaktadır. Bu sayede de felsefi bir disipline bürünmüştür. Ahlak sistemi olarak nitelendirilen etik, iyi ve kötüyü ahlaki olarak ele alarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Buradaki temel esas ise iyi olan davranışların ortaya çıkarılmasıdır. Etik insanların davranışlarını ahlaki açıdan inceleyip değerlendirmektedir (Kaplan, 2009: 344). Etik, bireylerin beraber şekilde sosyal yaşamlarında iletişimlerinin hangi boyutta olması gerektiği veya ne tür bir eylemde bulunulmasının doğru olacağını ortaya koyan değerler bütünüdür (Coyne vd., 2013: 31). Etik, bireysel ya da işletmelerde olsun bireysel tercihler ve eylemlerin standartlarıyla alakalıdır (Conaway ve Fernandez, 2000: 26).

Etik, ahlaki problemler, iyi kavramı, huzurlu hayat sürdürmenin gerekleri ve sonuçları üzerine çaba gösteren felsefi bir disiplin olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda etik, bireylerin yaşamlarındaki yüksek kaliteyi yani iyi olanı hedeflemektedir. Etiğin amacı akılcı mutluluğu elde ederek mutlu yaşamının gereklerini ortaya koymaktır. Etik, insanların birbirleriyle mutlu ve huzurlu yaşayabilmeleri için insanların davranışları üzerinde inceleme yapar. Yani burada etik, kusursuz insanların ortaya çıkmasını sağlayacak bir gayret içerisindedir. İyiyi ortaya koymaya çalışırken aynı zamanda insanı da iyi olan davranış üzerinde düşünmeye yönlendirmektedir. Bu sayede insanları düşündürerek iyi olanı ortaya çıkarma konusunda yardımcı olmayı hedeflemektedir (Usta, 2010: 163-164).

Etik kavramı genel olarak birey eylemlerinin diğer bireyler üzerinde ortaya çıkardığı etkileriyle de ilgilenmektedir (Zhu vd., 2004: 17). Bu bakımdan ele alınacak olursa etik araştırmalar için yapılan eylemlerin başka bireyleri ne yönde etkilediklerini ortaya koyan araştırmalar diye de ifade edilebilir. Bireylerin yaptıkları tüm davranışlar büyük olasılıkla diğer bireyleri etkiler. Bunun sonucunda yapılan eylemin doğru, yanlış ya da iyi, kötü olup olmadığını ise etik kavramı incelemektedir (Sayiner 2005: 5). Ayrıca etik, algılamada ve karar verme sürecinde merkezi konumdadır. Konu veya eylemlerin etik önemlerini göz ardı eden bireyler etik karar verme yetisinden yoksun olurlar. Bu durum ise etik ilkelerin sonuca ulaşmada kullanılan tüm gereçlerin bütününe oluşturduğunun göstergesidir (Teyfur vd., 2013: 87).

Etik ilkeler bireylerde olduğu kadar işletmeler açısından da oldukça önem arz etmektedir. Etik ilkelere değer vermeyen işletmeler bundan olumsuz etkileneceklerdir. İhlal ettikleri ya da önemsemedikleri etik ilkeler sonucunda istedikleri hedeflere

ulaşmaları zorlaşır. Bu durum istenilen karlılığı elde edememelerine neden olabilir. Bu nedenle işletmelerin etik ilkeleri önemseyip benimseme gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Monahan, 2012: 57). Etik ilkelere bağlı davranmak, işletmelerin itibarını artıracadı gibi, üretilen mal ve hizmetlerin de değerine değer katacaktır. Genel olarak istenilen hedeflere ulaşmada, etik ilkelere bağlı kalarak harekette bulunmanın olumlu etkileri gün be gün artarak hissedilecektir (Küçüköğlü, 2012: 184).

Etik, tüm insanların bireysel ya da toplumsal ilişkilerdeki ahlaki değer ve kaidelerini araştıran bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin eylemlerine yön vererek prensipler ve kurallar ortaya çıkarılmasına ve bunların geliştirilmelerine yardımcı olmaya çalışmaktadır (Khodashenas vd., 2020: 2978).

2.2. Liderlik

Lider kelimesi ilk defa Samuel Johnson tarafından 1755 yılında tanımlanmış ve açıklanmıştır. İngilizce sözlük olarak hazırlanan kaynakta lider, herkezin önünde yürüyen birey diye tabir edilmiştir. Liderlik de ilk defa 1828 yılında Webster Amerikan sözlüğünde tanımlanmış ve burada liderlik, liderin durumu ve liderin koşulu şeklinde açıklanmıştır. Daha sonra ise liderlik 1976 yılında Oxford İngilizce Sözlüğü'nde ifade edilmiştir. Bu sözlükte ise liderlik, topluluktaki bireylere önderlik etmek ve herhangi bir durumda öteki bireyleri değeştirebilmek olarak açıklanmıştır (Rost, 1993: 38-42; akt., İbicioğlü vd., 2009: 3). Bu kelimenin Türkçe karşılığı ise önder olarak ifade edilmektedir. Fakat lider kelimesi daha çok benimsenip kullanıldığı için dilimizde önder kelimesi olarak pek fazla kullanılmamaktadır (İbicioğlü vd., 2009: 3).

Liderlik, işletmelerin hedeflerini yerine getirmek için iş görenlere yön gösteren ve hareke geçiren bir süreç olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin hedefleri için hazırladıkları planlar, ister istemez tüm detayları yansıtamamaktadır. Yine işletmelerin içinde bulunduğu alanlar son derece dinamik ve oldukça değişkenlik göstermektedir. Bunların yanı sıra, işletmelerin büyümeye başlaması ve iş görenlerin değişken, anlaşılması güç bir yapıya sahip olmaları nedeniyle liderliğin önemi daha da ön plana çıkmaktadır. Belirtilen bu zorlukların karşısında durulması ve yönetilmesinin oldukça zor bir süreç olmasından dolayı liderlik son derece önem arz eder. Dolayısıyla liderlik, her zaman araştırma konusu olarak yerini korumaktadır (Arıkan, 2001: 253).

Liderin, çalışanlara çok iyi bir rol model olması beklenir. Bu sayede iş görenleri hareketleriyle olumlu yönde etkileyebileceklerdir. Bu bağlamda liderlik, iş görenlerin gayretlerini istenilen hedeflere ulaşmak için hep birlikte hareket ettirecek şekilde koordine edebilme yeteneğine sahip olmaktır. Bu yeteneğin en önemli etkenlerinden biri

de kuşkusuz etkili iletişimdir (Sharma ve Jain, 2013: 312). Kısacası, iş görenlerin liderlerinden gördükleri fedakarlıklar ve işletme değerlerine uygun davranışlar, iş görenleri liderlerinin yaptıklarını taklit etmeye ve örnek almaya teşvik ederek, benzer davranışlar sergilemeleri konusunda onları motive edici bir unsur haline gelir (Mihelic vd., 2010: 33).

İş görenleri, işletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendirmek liderlerin en önemli görevlerinden biridir. İş görenlerin işletmelerin hedefleri doğrultusunda güdüleyerek çalışmalarını sağlamak liderlerin asli görevidir. Böylece liderler ve iş görenler arasında daha güçlü bir iş birliği ortamı oluşur. Bu durumda ise iş gören performansları artar, işletme hedefleri daha rahat bir şekilde gerçekleştirilir. Bunların dışında, liderler özgüvenli olmalı ve işletmelerdeki iş görenlerin görüşlerine ve düşüncelerine saygı duymalıdır. Ayrıca iş görenleri çalışmaya daha istekli olmaları için iyi bir şekilde motive edebilmelidirler (Önen ve Kanayran, 2015: 57-58). Yani liderler, iş görenleri motive ederek birlikte hareket edebilir ve bunun sonucunda iş görenler kendilerini daha da geliştirebilirler. Bu durum ise örgütte olumlu bir havanın oluşmasını kaçınılmaz kılar (Sattar vd., 2020: 5).

Liderlikte karar verme durumu işletmeler açısından son derece önem arz etmektedir. İşletmelerde isabetli karar verme iyi bir liderliğin varlığının da delilidir. Kararlar tüm işletmeyi etkileyeceğinden dolayı kararların isabetli olması elzemdir. Verilen doğru ve yerinde kararlar, işletmelerin büyümesini, gelişmesine ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır (Ejimabo, 2015: 2). Bundan dolayıdır ki liderlik işletmeler açısından hayati öneme sahiptir denilebilir. Liderler ayrıca örgütlerde meydana gelen problemlerin üstesinden başarıyla gelebilecek bireylerdir. Örgütlerde çalışan bireyler zaman içerisinde birbirleriyle olumsuzluklar yaşayabilir ve aralarında problemler ortaya çıkabilir. Bu durumda liderler, iş görenler arasındaki sorunları bilgi ve deneyimleri ile ortadan kaldıracabilmelidir. Liderin problem çözme yeteneğine sahip olmaması durumunda, örgütlerde telafisi zor durumlar ortaya çıkabilir (Yammarino vd., 2008: 699).

Liderlik, herhangi bir amacın yerine getirilmesi için diğer bireyleri yönlendirebilme, onlara yol gösterebilme kabiliyetine sahip olma yeteneğidir (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 138; akt., Özdemir, 2003: 157). Bir liderin, bireyleri zorlamadan ikna edebilecek bilgi ve donanıma sahip olması gerekmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 62).

Liderlik kavramı toplumun tüm kısımlarını etkileyerek önemini açıkça hissettirmektedir. Liderlik üzerine pek çok araştırma yapılmasına rağmen günümüzde yapılan araştırmalarda liderlikle ilgili yeni yeni bilgiler elde edilmektedir. Bu da bizlere, bu konu hakkında daha fazla araştırma yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Literatür

incelendiğinde, araştırmacıların liderliğin belirli bir alanına odaklandığı görülmektedir. Bunlardan biri de etik liderlik kavramıdır (Mengüloğlu ve Serinkan, 2021: 25).

2.3. Liderlik Türleri

Liderlik, toplumların ya da örgütlerin hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Liderlik anlayışları, çeşitli durumlar ve olaylar karşısında farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle liderlik türleri, liderlerin karar alma süreçleri, tutumları ve davranışları açısından çeşitlilik göstermektedir. Örgütlerin elde edecekleri başarı ve etkili yönetim tarzları, benimsenen liderlik türlerine göre şekillenmektedir. Bu bölümde, en sık karşılaşılan liderlik türleri ele alınacaktır.

2.3.1. Otokratik Liderlik

Eski bir liderlik türü olarak karşımıza çıkar. Bu liderlik türünde yönetim ve karar alma yetkisi sadece lidere aittir. Bu yönetim tarzına uygun olan toplumlardaki kişilerin beklentilerini karşılayabilen bir liderlik türüdür. Otokratik liderler, kendi başlarına hareket eder ve karar alma sürecinde otoriter bir yaklaşım benimserler. Bu tarz liderler etkin ve hızlı karar alma özelliğine sahiptirler (Yukl, 2013: 184). Otokratik liderler, ona tabi olan bireylere pek söz hakkı tanımazlar. Bu yönden oldukça bencil olarak nitelendirilebilirler. Bu tarz bir liderlik bünyesinde yaşayan bireylerin iş tatmini oldukça düşüktür. Bu bağlamda bireylerin motivasyonları ve üretkenlikleri de oldukça düşük seviyede olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Bu tarz liderler bireylere karşı son derece sert uygulamalar içerisine girebilmektedirler. Genelde bireyler üzerinde korku ve tehdit unsurlarıyla etkili olmaya çalışırlar. Bu tarz uygulamaya maruz kalan bireyler ise kendilerini hep bir baskı altında hissetmelerinden dolayı isyan veya yönetime ters gelecek faaliyetlerde bulanabilmektedirler (Derin, 2016: 27).

Otokratik liderlik türünde tüm yetkiler yalnızca liderin elinde toplanmaktadır. Tüm kararlar lider tarafından verilmektedir. Arzulanan hedefler, planlar ve programların belirlenmesinde astların hiçbir etkisi olmamaktadır. Lider, vereceği kararlara kesinlikle tam itaat edilmesini arzulamaktadır. Bu bağlamda kendisine tam olarak bağlılık ve saygı duyulmasını ister. Bu tarz bir liderin etkili olabilmesi için güçlü bir kişiliğe ve zekaya sahip olması gerekir. Bu sayede liderin saygınlığı ve bireylerin kendisine bağlılığı doğal olarak artmış olur (Newstrom ve Davis, 1993: 9-227; akt., Şafaklı, 2005: 134).

Bu tarz liderlik türünde iş görenlerin yönetime katkısı oldukça azdır. Liderin bireylere baskıcı yaklaşımı nedeniyle, bireyler terfi etme ve kendilerini geliştirme imkânı bulamamaktadır. Tüm faaliyetlerin uygulatıcısı ve haberdarı otokratik lider olmasından

dolayı liderin yokluğunda tüm faaliyetlerin durma riskiyle karşı karşıya kalması söz konusu olabilmektedir (Korkmaz, 2017: 22). Karar mekanizmasında büyük bir boşluk hissedildiğinde, bireyler birlikte aynı hedefe ilerlemeyebilirler.

2.3.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, ilk olarak Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph White'ın 1939 yılında gerçekleştirdiği bir çalışmada literatüre girerek tanımlanmıştır. Bu çalışmada demokratik liderlik, grup iş görenlerine önem veren, onları karar verme sürecine dâhil eden, ayrıca iş birliği içinde hareket eden katılımcı bir liderlik türü olarak ifade edilmiştir. Demokratik liderliğin uygulandığı ortamlarda çalışanların moralleri yüksek olmakta ve birbirleriyle daha güçlü bir yardımlaşma içinde bulunmaktadır (Lewin vd., 1939).

Demokratik liderlikte, toplumlarda veya işletmelerdeki tüm bireylerin fikirlerini dile getirmelerine izin verilmektedir. Liderler, iş görenlerin fikirlerini beyan etmelerine ve karar alma süreçlerine katılmalarını sağlamaktadır. Demokratik lider, yönetsel yetkilerini bulunduğu toplumun ya da işletmelerin diğer bireyleriyle paylaşma eğilimindedir. Bu tarz liderlikte, iş görenlerin karar alma sürecine katılmaları liderler tarafından desteklenmektedir. Bu bağlamda, herkes tüm sorunlardan haberdar olmakta ve sorunların çözümünde lider ile iş görenler birlikte hareket etmektedir. Birlikte çalışma ilkesiyle hareket edildiğinden, istenilen hedefe lider ile iş görenler birlikte ilerlemektedir. Liderler, iş görenlerle birlikte hareket edebilmek için onları motive edici girişimlerde bulunmaktadır (Polatoğlu, 2022: 53).

Demokratik liderler, belirlenen hedeflere ve amaçlara gidecek yolları çok iyi bilen kişilerdir. Teknik konularda, liderler katılımcı bireylerden farklı öneriler öne sürebilmektedir. Hizmet sunulurken görev dağılımı, çalışanları zorlamayacak şekilde yapılmaktadır. Bir sorun ya da eleştiri dile getirildiğinde, iş görenlere karşı kesinlikle objektif davranmaktadırlar (Mavi vd., 2023: 2291).

Demokratik liderlik türünün en belirgin yönü olarak, ortak hedeflere ulaşmak için amaç, plan, program ve politikaların belirlenmesinde liderlerin astlarının düşünce ve önerilerini dikkate almaları gelir (Tengilimoğlu, 2005: 8).

Demokratik liderlik, işletmeler ya da örgütler açısından değerlendirilecek olursa birçok olumlu sonuçlarından bahsetmek mümkün olacaktır. İş görenlerin karar alma aşamalarına dahil edilmelerinden dolayı iş görenler arasında motivasyon artışına neden olur. Bu durum, iş görenlerin örgütlerine, işletmelerine ve liderlerine güvenini artırır. Demokratik liderlik, bireylerin sadakatleri, bağlılıkları, performans artışları ve iş

tatminleri gibi birçok alanlarda olumlu yönde etkilere sahiptir (Bitmiş vd., 2015: 1). Demokratik liderlikte alınacak olan kararların kalitesi iş görenlerin ya da katılımcıların donanımlı olmasına bağlıdır. Burada iş gören memnuniyeti, liderin belirlediği katılımcıların sahip olduğu seviyelerden kaynaklanmaktadır. Bu liderlik türü iyi bir şekilde oluşturulmuş etkili iletişim ağına sahip olan işletmeler veya kuruluşlar için oldukça uygundur (İnce, 2018: 246).

2.3.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, Max Weber tarafından ilk defa literatüre kazandırılmıştır. Otoritenin sarsıldığı, bütün değerlerin ve fikirlerin yok olduğu olumsuz şartlarda boy göstermektedir. Bu tarz liderlikteki karizmanın gözlemlenebilir ve lidere özgü davranışlarının olduğu ifade edilmektedir (Demircioğlu, 2015: 53). Karizmatik lider, sahip oldukları etkili hitabet yetenekleriyle, kendilerine özgü duruşlarıyla ve kendilerine özgü yetenekleriyle bireyleri veya kitleleri etkileyen bireyler olarak ifade edilmektedir. Bu liderler hisleri ile ikilemde kalmadıklarından dolayı işlerinde süreklilikleriyle ön planda olurlar (Oktay ve Gül, 2003: 405).

Max Weber karizmatik liderlik kavramını ifade etmeye çalışırken iki noktaya dikkat çekmiştir. Bunlardan birincisi, karizmatik liderlerin benzersiz ve istisnai özelliklerine olan inançlarının tesiriyle hareket etmeleridir. İkincisi ise, karizmatik liderlerin hızlı bir şekilde bulundukları toplumda ya da bireyler arasından yükseliş göstererek keskin kararlar almalarıyla ilişkilidir (Grabo vd., 2017: 474).

House (1977)'a göre karizmatik liderliğin belirtisi, bireylerin liderlerinin yönetim anlayışının doğru olduğuna dair hemfikir olmalarıdır. Bu bağlamda bireyler, liderlerine sevgi besleyerek kayıtsız şartsız itaat edebilmektedirler (akt. Yukl, 1989: 270).

Karizmatik liderler geriye dönüp bakıldığında çoğunlukla olağanüstü durumlarda ortaya çıkmıştır. Savaş, kargaşa ya da ekonomik buhran gibi, tüm halkı olumsuz yönde etkileyecek ortamlarda karizmatik liderler ortaya çıkmışlardır. Genellikle bu liderler güçlü iradeli ve özgüvenli kimselerdir. Böylelikle kişiler liderlerine oldukça güven duyarlar. Bu bağlamda karizmatik liderin mensubu oldukları halk ya da gruplar pek fazla sorgulamadan liderlerinin ardından giderler. Tarihe baktığımızda, Atatürk, Gandhi ve Hitler gibi, taraflı ya da tarafsız kabul görmüş karizmatik liderlerin kriz hallerinde ortaya çıktıkları görülmektedir. Karizmatik liderler olumsuz koşullara tamamen hâkim soğukkanlı ve özverili bir şekilde çalışırlar. Bu bağlamda, karizmalarını mükemmel bir şekilde kullanarak bireyleri hedefleri doğrultusunda yönlendirirler (Tiftik vd., 2015: 317).

2.3.4. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik kavramı ilk olarak J. M. Burns (1978) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Yapılan açıklamaların zaman içerisinde etkileşimci liderliği tam olarak karşılayamadığı düşüncesinden ötürü Bass (1985) tarafından geliştirilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Liderler, hâkim oldukları takipçilerine amaçladıkları hedefleri ve beklentilerini açık bir şekilde ifade ederek ortaya koymaktadırlar. Bu bağlamda, astlarından istenilen performansı sergilemeleri karşılığında nasıl ödüllendirileceklerini ifade eden lider tipi, etkileşimci lider olarak adlandırılmıştır (Eren ve Titizoğlu, 2014: 278). Bu liderlik türünde liderler, astlarındaki iş görenleri performansları karşılığında ödüllendirmektedirler (Pillai vd., 1999: 898).

Etkileşimci liderlik asıl hedef olarak bireylerin değişimini amaçlamaktadır. Liderler istenilen hedeflerin yerine getirilmesi için bireylerden belirli davranışlar sergileyerek gayretli olmalarını isterler. Bu davranışların sonuçlarına göre bireyler ya ceza ile karşı karşıya kalırlar ya da ödül ile ödüllendirilirler. Bu tarz liderlikte itaat söz konusu olabilmektedir. Hedeflere yönelik bireylerdeki eğilimlerde coşkulu çalışma, motivasyonlu olma ya da sadakat gösterme gibi davranışların oluşması kolay değildir (Zagorsek vd., 2009: 147-148). Etkileşimci liderlik koşullu pekiştirme içermektedir. Gruplar ya da bireyler liderlerinin övgüleri ve ödülleriyle sürekli motive edilmektedirler. Olumsuzluk karşısında ise bireyler sürekli tehdit altında ve azarlamaya maruz kalarak bireylerden olumsuzluğun giderilmesi istenilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 184).

Bu liderlik türünün genellikle geleneklerini devam ettiren ve geleneklerine bağlı bir yapıya sahip oldukları ifade edilmektedir. Geçmişte karşılaştıkları karlı ya da faydalı geleneklerini kesinlikle devam ettirerek geleceğe aktarmakta mahirdirler. Yenilikçi adımların atılması yerine daha ziyade tasarruflu hareket etmeyi tercih ederler (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Etkileşimci liderlikte iş görenler performansları iyi olduğunda mutlaka ödüllendirilirler. Bunun yanında liderleri tarafından övülerek başarıları takdir edilir. Liderler iş görenlerin yapmış oldukları eylemleri takip ederek hata yapılıncaya mutlaka müdahale etmektedir. Hataların düzeltilmesi için girişimde bulunurlar. Liderler karar almaktan kaçındıkları için sorumluluklarını genelde devrederler (Robbins, 1996: 439; akt., İraz ve Şimşek, 2004: 110).

2.3.5. Dönüşümcü Liderlik

Günümüzde en çok ilgi duyulan liderlik türlerinden bir tanesi de dönüşümcü liderlik türü olmuştur. Dönüşümcü liderlik türü en basit ifadeyle isminden de anlaşılacağı

üzere değişimi meydana getirmeyi amaçlamaktadır. Literatür incelendiğinde birden fazla tanımının yapıldığı anlaşılmaktadır. Burns (1987)'a göre dönüşümcü liderlik, bireylerle birebir etkileşim içerisinde bulunarak, onların yeteneklerini ortaya çıkarmak ve aktif hale getirmek olarak tanımlanmıştır. Daft (2005) ise dönüşümcü liderliği işletmelerin amaçlarını, planlarını ve geleneklerinde değişimi ortaya koyabilme yeteneği olarak açıklamıştır. Dönüşümcü liderler, uzun süreli hedeflerin gerçekleştirilmesi için iş görenlerin öz güvenlerini ve motivasyonlarını artırmayı amaçlamaktadır. Bu sayede liderler iş görenlerin yeteneklerini ve kabiliyetlerini geliştirerek ortaya çıkartmalarını sağlar (Erkuş ve Günlü, 2008: 190). Lider, iş görenlerle birebir ilgilenerek ihtiyaçlarını öğrenerek bireysel ilgilenmektedir. İş görenlere bireysel ihtiyaçlarına göre farklı davranmasına rağmen kesinlikle tüm iş görenlere tarafsız yaklaşmaktadır. Bu nedenle de iş görenler kendilerini özel hissedebilmektedirler. Bu bağlamda iş görenler, kendilerini işletmelerin bir parçası görerek işletmelerin hedeflerini içselleştirir (Eren ve Titizoğlu, 2014: 282-283). Dolayısıyla da iş görenler, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına ve karın artmasına önemli derecede katkı sağlar.

Dönüşümcü liderlik, işletmelerde hızlı ve verimli olabilecek şekilde değişimi gerçekleştirmeye yönelik liderlik türüdür. Bu bağlamda, işletmelerin veya kurumların iç çevresinin kontrolüne dayalı liderlikten ziyade, öğrenmeyi kolaylaştıran ve yenilikçi anlayışa hâkim bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderlik sadece düşünen, irdeleyen veya risk alan bireylerden ziyade hal ve hareketleriyle iş görenlere örnek teşkil eden bireylerdir. Bu liderler, yüksek enerjiye sahip olmaları sebebiyle iş görenlerin girişimciliğine ve bireysel gelişimlerine uygun ortamlar hazırlamaktadırlar (Çelik, 1998: 423-426).

Dönüşümcü liderler, çağın şartlarına ve değişimlere uyum sağlayarak bu süreci iyi şekilde yönetebilme yeteneğine sahiptir. Liderler, olabilecek değişimlere karşı ilgili ve alakalı davranmalıdır. Liderler, sert ve geleneksel kararlar vermekten kaçınırlar. İş görenleri aktif bir şekilde yönetime dâhil ederler. Kurumlarıyla alakalı politikalar oluştururlarken esnekliği kesinlikle dikkate alırlar. İşletmeleri ile birlikte hareket ederek başarıyı elde etmek isterler. Değişimin veya yeniliğin hızlı olduğu günümüz işletmelerinde buna ayak uyduracak dönüşümcü liderlere her zaman ihtiyaç duyulması bu tarz liderleri önemli kılmaktadır (Eraslan, 2011: 26-29).

Dönüşümcü liderler kendilerine bağımlı ya da kendilerine sürekli ihtiyaç duyacak astlar istemezler. Kendilerinin himayesi altındaki iş görenlerin bağımsız düşünmelerini sağlayarak örgüt karlılığını arzu ederler. Bu sayede liderler, yenilikçilik ruhuna sahip iş görenler yetiştirmiş olur. Liderler iş görenlerinin yapmış oldukları hatalara sert tepki

vermez. Kesinlikle risk ve hatadan korkmazlar. İş görenler liderleri tarafından yenilikçi ve değişimci olmaları için hatalar kesinlikle cezalandırılmaz. İş görenlerin hatalarının cezalandırılması bağımsızlık ruhunu olumsuz yönde etkileyeceği düşüncesinden dolayı liderler, çalışanlara cezalandırma ya da olumsuz davranışlarda bulunmaz. Liderler hatalardan ders alarak gelişmeyi arzulamaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 6). Liderler bunları gerçekleştirmeye çalışırken aynı zamanda iş görenlerin sadakat, bağlılık ve güven gibi hislerini geliştirmeyi arzulamaktadırlar (Zagorsek vd., 2009: 147-148). Kısaca dönüşümcü liderlik, iş görenlere yaptıkları işi sevdirek yenilikçi ve değişim odaklı bir yapı oluşturmayı hedeflemektedir.

2.3.6. Etik Liderlik

Liderler, işletmelerin politikalarının ya da hedeflerinin yerine getirilmesi için iş görenleri harekete geçirirler. Bundan dolayı da çeşitli koşullar altında kararlar almak zorunda kalırlar. Alınacak olan kararların uygulanmasından dolayı iş görenler, işletmeler ve toplumlar için çeşitli sosyal sonuçlar ortaya çıkartabilmektedir. Bu bağlamda işletmelerde meydana gelen etik dışı olaylar liderliğin etik faktörünün önemini ortaya çıkartmaktadır. Bu duruma bağlı olarak da araştırmacılar liderliğin etik boyutunu ve sonuçlarını merak ederek çeşitli incelemelerde bulunmuşlardır (Ekmekçioğlu, 2019: 5).

Etik liderlerin davranışlarını sergilenmesi düşünüldüğü kadar kolay bir eylem değildir. Bu davranışı ortaya koymak cesaret ve irade sahibi olmayı gerektirmektedir. Çünkü etik liderlik davranışını göstermek, liderlerin çevrelerinden ve üst yönetim kadrolarından baskı görmelerine neden olabilecektir. Çalışma ortamlarında meydana gelen etik dışı davranışların üst yönetim kadroları tarafından liderlere baskı yapılarak gizleme eğiliminde bulunmaktadır. Bu gibi durumlarda liderler etik davranış sergilemeden kaçınmadan iradeli, cesur ve korkusuz tavır göstermelidirler. Bazı liderler maalesef etik dışı davranışlarda bulundukları için hem kendilerini hem de bulundukları örgütleri zor duruma düşürmüşlerdir. Örneğin Bayer CEO'su Fritz ten Meer etik olmayan tıbbi deneylere katıldığından dolayı İkinci Dünya Savaş'ından sonra yargılanmıştır. News of The World gazetesi de polis memurlarına rüşvet vererek bazı siyasi şahısların telefonlarını hacklemek ile itham edilmiştir. Sonunda bu ithamlar gazetenin sonu olmuştur. Ardından, gazetenin eski editörü, gazetenin etik davranış kurallarını ihlal ettiğini kabul etmiştir (Stouten vd., 2012: 1-2).

Yapılan literatür çalışmalarında, etik liderlik kavramının üzerinde sıkça durulduğu görülmektedir. Bir açıklamaya göre etik liderlik kişisel davranışlar ve bireylerarası ilişkilerde normatif olarak doğru eylemin sergilenmesi olarak ifade edilmiştir. Bu

davranışlar ise ikili ilişkiler, pekiştirme ve bireylere örnek teşkil edebilecek şekilde gösterilmesinin gerekliliğinin önemli olduğu belirtilmektedir. Bu sayede etik liderler, iş görenler tarafından güvenilir ve dürüst olarak algılanmaktadırlar (Brown vd., 2005: 120). Etik liderlik, iş görenlerin iş yerlerinde etik kurallara uymasını sağlamaya yönelik davranışları kapsayan bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Etik lider, adil, dürüst ve güvenilir bir kişidir. Sosyal çevre tarafından kararları ve düşünceleri önemsenen ve kabul gören kimseler olarak belirtilmiştir (Brown, 2007: 141). Brown ve Trevino (2006)'ya göre ise etik lider, belirtmiş oldukları etik kurallara kendilerinin de uyduklarını ifade etmişlerdir. Böylelikle etik liderler, iş görenlerine etik davranış kurallarını birebir göstererek öğretmektedirler. Bu bağlamda da etik liderler takipçileri tarafından güvenilir ve adil olarak algılanmaktadırlar. Bu durum ise etik liderlerin takipçileri tarafından değerli, saygılı ve ilkeli oldukları inancını güçlendirmektedir (Brown ve Trevino, 2006: 597).

Yapılan incelemeler sonucunda, etik liderliğin sahip olması gereken bazı özellikler olduğu görülmüştür. Bu özelliklerin ilk sırasında, etik liderlerin iyi karakterli ve dürüst bireyler olmaları gerektiği belirtilmiştir. İkinci olarak, etik liderliğin toplum ve insan odaklı olması gerektiği vurgulanmıştır (Northouse, 2016: 340). Yani etik liderler, insanı dikkate alarak toplumların iyiliği için çaba harcarlar (Resick vd., 2006: 350). Üçüncü özellikte etik liderlerin etik farkındalığa sahip oldukları belirtilmiştir. İş görenlere davranışlarında onların değerlerini anlayarak bu değerlere karşı saygılı hareket etmeleri gerektiğinden bahsedilmiştir. Dördüncü özellik ise etik liderlerin motive edici olmalarıdır. Etik liderler kendi karlarından ziyade kendilerini takip eden bireylerin karlarına önem vermektedirler. Etik liderliğin beşinci özelliği de teşvik edici ve güçlendirici olmalarıdır. Etik liderler, çalıştıkları işletmelerde iş görenlerin kendilerini yenilemeleri için motive edici ve teşvik edici bir tutum sergilemelidirler (Brown vd., 2005: 125; Resick vd., 2006: 350). Son olarak altıncı özellik ise liderlerin etik sorumluluğu idare edilir olmalarıdır. Etik liderler işletmelerde etik liderliğin sınırlarını belirleyerek astlarını bu kurallara uyulmasından sorumlu tutmaktadırlar. Ayrıca bu kurallara uyulmasında astlarına gerekirse ödül ya da ceza uygulamaktadırlar. Bu şekilde tüm bireyler etik kurallara uyulmasını bir zorunluluk olarak görmeleri sağlanmaktadır (Resick vd., 2006: 346). Tüm bu etik liderlik özelliği işletmeler ve iş görenler açısından hayati önem taşımaktadır. Etik liderlik işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında etkili olabilecek iş görenlerin performanslarının artmasına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda etik liderler, iş görenlerin örgütlere olan sadakat duygularının geliştirilmelerinde etkin rol oynayabilmektedirler (Kamal vd., 2018: 301).

Etik liderlik, kendisi altındaki çalışanları veya takipçilerinin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Brown vd., 2005: 117). Etik liderlik tarzının benimsenip, örgütün de etik liderlik çerçevesinde yönetilmesi çalışanların örgüte sadakatinin ortaya çıkmasında etkin rol oynayacaktır (Özdemir, 2003: 167).

Etik liderler örgütlerde alacakları kararların sonuçlarını titizlikle analiz etmektedirler. Bu kararların olumlu ve olumsuz yanlarını araştırmaktadırlar. Genellikle bu liderler mütevazı ve iyilik yanlısı bireylerdir. Adalet için uğraşarak iş görenlere saygı göstermektedirler. Etik liderler, etik standartlar oluşturarak bunlara tabi olurlar. Etik liderler, iş görenlere eylemleriyle rol model olarak etik kuralların öğretilmesini sağlarlar. Dürüst, güvenilir ve saygın kişiler olarak bilinmektedirler. İletişim kabiliyetleri ve rol modellikleri hangi oranda olursa o derece güven ve saygı duyulan kişiler olmaktadır (Mihelic vd., 2010: 31).

2.4. Etik Liderlik Boyutları

2.4.1. İletişimsel Etik

Hangi kurum olursa olsun iletişim yollarını ne derece iyi kullanırsa o derece amaç ve hedeflerine ulaşmış olacaktır. Liderler iş görenlerle verimli bir şekilde iletişim kurmaları iş görenlerin başarılarını, kalitelerini ve verimlerini artırmış olacaklardır (Tabancalı ve Çakıroğlu, 2017: 395). Bu bağlamda örgütlerde liderlerin iş görenlerle birlikte kuracak oldukları ya da kurmuş oldukları başarılı iletişimin önemi göz ardı edilemeyecek kadar değerlidir.

İletişim, işletmelerin etkinliği açısından da çok değerli bir süreç olarak ifade edilmektedir. İş görenlere yöneticiler aracılığıyla iş yaptırmak için kullanılan bir araçtır. Yöneticiler ya da liderler bir işin nasıl ve ne zaman yapılacağı iletişim kanalıyla iş görenlere aktarılmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler, kurumların kendilerinden istedikleri hedeflerine ulaşmaları için iş görenlerle iletişim sağlayan bireyler durumundadırlar. Bu nedenle hem liderlerin başarılarında hem de örgütlerin etkinlikleri üzerinde iletişim sürecinin etkin rolü bulunmaktadır (Atak, 2005: 59).

İletişimsel etik, liderlerin yapmış oldukları hatalarını ve kendi çıkarları doğrultusunda yapmış oldukları eylemlerinin ne seviye olduğunun belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır. Bunların dışında iş görenlere liderleri tarafından adaletli davranılmasının ya da iş görenlerin sahip oldukları farklılıklardan dolayı liderleri tarafından yargılanmamasının hangi düzeyde olduğunu ortaya çıkarmayı sağlamaktadır (Yılmaz, 2006: 88).

Etik liderlerin kendilerine karşı duyulan güven duygularının artması için örgütlerde mutlaka iş görenlerin kendilerini ifade edebilecekleri ya da her türlü bilgiye ulaşacakları ortamları oluşturmaları gerekmektedir. Etik liderler bu iletişim ağının gerçekleştirilmesinde iletişime önem vererek doğru metotları kullanmaları son derece önemlidir. Bu sayede doğru olarak gerçekleştirilmiş sağlıklı iletişimle kendilerine olan güven duygularını artmış olacaklardır (Yılmaz, 2006: 62).

2.4.2. İklimsel Etik

Etik iklim, etik davranışlar ve ilkelerden meydana gelmektedir. Etik iklim, işletmelerde ya da kurumlarda çalışan bireylerden beklenen eylemlerin yansıtılmasıdır. Örgütlerde çalışan iş görenlerden beklenen davranışları sergileme sıklıkları o örgütlerdeki etik iklimin ne derece kabul edildiğinin bir göstergesidir. İklimsel etik ilkelerini benimseyen örgütlerde bu ilkelerin varlığı her zaman değerli ve önemli görülmektedir. Bu yüzden iklimsel etik algıları fazla olan iş görenler arasında problemler çıkmamaktadır. Çıkan problemler ise kolay bir şekilde sonlandırılmaktadır. Örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalar, iklimsel etik algısı sayesinde rahat bir şekilde sonlandırılabilir (Şahin ve Dündar, 2011: 130). Bu sayede örgütlerdeki iş görenlerin sadakat duyguları daha fazla gelişmektedir.

Örgütler için diğer işletmelerle rekabet edebilme kabiliyetleri çok değerlidir. Bu kabiliyet ise iş görenlerin yenilikçi bir anlayışa sahip olmalarıyla ilişkilidir. İş görenlerin yenilikçi olarak hareket edebilmeleri için örgütlerde iklimsel etik algılarının benimsenmiş olması gerekmektedir. İklimsel etiğe önem veren ve benimseyen örgütler rekabet konusunda daha başarılı olacaklardır (Akkoç, 2012: 45).

Örgütlerin faaliyetleri ve iş görenlerin algıları iklimsel etik algısının başlangıcını oluşturmaktadır. İşletmelerdeki iklimsel etik algısı iş görenlerin etik kararlar vermelerini etkilemektedir. Bireylerin hangi davranışın etik olarak doğru olduğunu ve etik ilkelerle nasıl mücadele edebileceğine yönelik algılara iklimsel etik olarak ifade edilmektedir (Gerçek, 2017: 954).

Olumlu olarak algılanan iklimsel etik örgüt değerini ve örgüt imajını olumlu yönde etkilemektedir. İş görenlerde örgütlerine karşı bağlılık, sadakat, iş tatmini ve yöneticilere olan güven duyguları yükselmiş olacaktır. Bu bağlamda da iş görenlerin performanslarda artış kaçınılmaz olacaktır. Belirtilen nedenlerden dolayı iklimsel etik kavramının hem örgütlere hem de iş görenlere fazlasıyla olumlu sonuçları kaçınılmazdır (Eren ve Hayatoğlu, 2011: 110). Etik liderin örgütlerde çalışan bireylerin üzerinde olum ve olumsuz etkisi bulunmaktadır. Etik liderlerin etkileriyle ve yönlendirmeleriyle

örgütlerde etik iklim algısı oluşturulmaktadır. Bu durum da iş görenlerde örgüt sadakati anlayışının oluşmasına olumlu yönde etkiye neden olmaktadır (Neubert vd., 2009: 157).

2.4.3. Davranışsal Etik

Davranışsal etik, kişinin iş hayatında ya da sosyal hayatında hangi davranışlarının iyi hangi davranışlarının kötü olduğunu anlamasına yardımcı olacak kurallar olarak ifade edilmektedir. Etik davranışlar ortaya koyan kişiler bulundukları çevrelerindeki kişiler tarafından güven kaynağı olarak görülmektedir. Bu bağlamda çevrelerindeki kişilere iş hayatlarında başarı sağlamaktadırlar (Haban, 2018: 35-36).

Kişilerin etik kuralları ve değerlerini özümseyerek eyleme dönüştürmesi, davranışsal etik olarak ifade edilmektedir. Etik davranış kuralları adil olma, dürüst olma, tarafsız olma olarak nitelendirilmektedir. Davranışsal etik normlarını benimseyen bireyler ya da iş görenler kesinlikle dedikodu, hırsızlık, yolsuzluk gibi etik dışı eylemlerde bulunmazlar (Haban, 2018: 36). Bu gibi etik dışı davranışlar sergileyenlerden rahatsız olarak her zaman karşılarında yer alırlar.

Etik liderler, bireysel başarılarından ziyade içerisinde bulundukları işletmelerin başarıları için gayret göstermektedir. Etik liderler örgütlerde bir karar alırken ahlak ve adalet kavramlarına özen gösterir. Yani ahlaklı ve adaletli olamaya son derece önem vermektedirler. Bundan dolayı etik liderler iş görenlerin ya da takipçilerinin gözünde önemli, itibarlı ve saygın bir yere sahiptir. Böylelikle iş görenler örgütleri için daha fazla performans göstererek çalışma eğilimi içinde olmaktadır (Tabancalı ve Çakıroğlu, 2017: 396).

Davranışsal etik, bireylerin huzurlu ve güven içerisinde yaşayabilmeleri açısından önem taşımaktadır. İş görenler ya da bireylerin etik kurallara uymamaları sonucunda etik dışı davranışların oluşması kaçınılmaz olacaktır. Bu durum da örgütlerde çeşitli olumsuzlukların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Örgütlerde küfür, korkutma ve dedikodu gibi etik dışı davranışlar etkin olacaktır. Davranışsal etik, örgütler ya da toplumlarda iş görenler ve bireylerin olumlu davranışlarını güçlendirerek daha fazla etkin hale getirmeyi amaçlamaktadır. Bu durumu hedeflerken de etik dışı davranış ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Yani örgütlerde davranışsal etik, iş görenlerin etik dışı davranışlarından ziyade etik davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Aykanat, 2014: 73-74).

2.4.4. Karar Vermede Etik

Bireyler tüm hayatları boyunca karar verme aşamasıyla baş başa kalmaktadırlar. Karar vermek insanın özgür düşünebildiğinin bir göstergesidir. Bu durumda da sorumluluk sahibi olduğunun bir göstergesidir. Aynı zamanda karar vermek, insanın doğası gereği bir durum olduğundan, insanın önemini ortaya çıkarmaktadır. Karar verme aşamasında bireyler çok fazla seçenekleri analiz etmek durumundadırlar. Bu seçeneklerden bir tanesi de etik ilkelerdir. Örgütler için etik ilkelere bağlı kararlar vermek önemli bir unsurdur. Karar verici tüm olasılıkları analiz ederek en uygun olanına karar vermesi gerekmektedir (Kıranlı ve İlğan, 2017: 151).

Herhangi bir konu hakkında karar verme süreci düşünüldüğünün aksine çok meşakkatli bir süreçtir. İsbetli ve güzel karar verebilmek için doğru bilgilere ulaşarak çeşitli etik yaklaşımlar arasından uygun olanı tercih edilmelidir. Bu süreçte ise karar vericiler çok çalışarak zaman ile mücadele içerisine girerler. Kararların verilmesi karar vericilerin etik ilkelerine göre değişiklikler gösterebilmektedir. Etik ilkelere sahip olan bir kişi etik kararlar verirken etik ilkeleri önemsemeyen bir kişi ise etik dışı kararlar vermektedirler. Verilen etik dışı kararların karar vericileri tarafından etik kararlara uygun olduğu savunulmaktadır. Etik karar verme, birbirine zıt görünen olaylar karşısında kapsamlı araştırma yapılarak, ahlaki yönden en doğru davranışın seçilmesi için emek harcanan zihinsel bir süreç olarak ifade edilmektedir. Karar verme aşamasında, etik ilkelere sadık kalınmalı ve kararların ortaya çıkarabileceği sonuçlar etik açıdan ele alınarak değerlendirilmelidir. Ayrıca alınacak olan bu kararların uzun dönemde ki etkileri de analiz edilmelidir (Aykanat, 2014: 73).

Etik liderin belki de en önemli özelliklerinden bir tanesi aldığı kararların ahlaki açıdan doğru oluşudur. Doğru ve yanlış ayırt ederek net bir şekilde ortaya koyabilen lider, tüm çevrede güven duyulan birey haline gelir. Bu sayede bireyleri rahatlıkla etkilemektedirler. Verilen kararların etik ilkeleri yansıttığına inanılan liderlerin, dürüst, bağlılık ve güven gibi hislerin gelişmesini sağlayarak iş görenlerin sadakatlerini artırmaktadırlar. Bu durumda iş görenlerin sadakat hissini oluşmasında ve gelişmesinde etik liderlerin verecekleri kararların büyük önem taşıdığı kaçınılmazdır. Etik lider, kararını vermeden önce dört aşamalı etik ilkeler analizine tabi tutmalıdır. Öncelikle verilecek kararların doğuracağı sonuçlar dikkate alınmalıdır. Daha sonra verilen kararların kanun ve yönetmelik gibi hukuka uygunluğu analiz edilmelidir. Üçüncü olarak verilecek olan kararların toplumun değer yargılarına uygunluğu incelenmelidir. Son olarak ise verilecek kararlarda etik liderler vicdanının sesini dinlemelidir (Turhan, 2007: 18-20). Tüm bu aşamaları dikkatle alarak karar veren etik lider yerinde ve doğru kararlar

vermiş olacaktır. Bu bağlamda liderler, iş görenler ve örgütler açısından olumlu sonuçlar doğuran kararlar vermiş olacaklardır. İş görenlerde sadakat hissinin oluşması ve örgütlerin rahatlıkla hedeflerine ulaşmaları gibi sonuçlar kaçınılmaz olacaktır.



3. DUYGUSAL EMEK

3.1. Duygu Kavramı

Duygu, 1800'lü yıllardan sonra üzerinde emek harcanarak ve değişik ifadelerle açıklanmaya çalışılan bir kavram olmuştur. İlk yıllarda günümüzde olduğu kadar çok fazla üzerinde durulmamış ve şimdiki kadar geniş kullanım alanlarına sahip değildi. Günümüzde ise artık duygunun çalışma hayatındaki varlığı, dışa yansıtma biçimleri ve örgütlerdeki başarılarının rolü değer kazanarak tartışılmaya, açıklanmaya değer görülmüştür (Ünal ve Türkay, 2010: 114).

Duygu kavramının pek çok araştırmacısı olmasına ve kavramsal olarak çok fazla incelenmesine rağmen, net bir tanımı ortaya konulamamıştır (Çam ve Taş, 2021). Bu yüzden de duygusal kavrama pek çok farklı ifadeler yüklenerek karşımıza gelmektedir (Kleinginna ve Kleinginna, 1981). William James, “duygu nedir?” sorusuyla duygunun karmaşıklığını ortaya koymuş ve duyguyu, çok fazla tartışılarak kişisel bir duygu durumu olarak ifade etmiştir (Asforth ve Humphrey, 1995: 99).

Türk Dil Kurumunda duygu, kişilerin şahsiyetlerine has olan içsel hareketleri, nesneleri kendilerine özgü değerlendirebilme, anlayabilme veya nesnelerin kişilerin iç dünyalarında uyandırdığı izlenimleri olarak ifade dilmektedir (sozluk.gov.tr).

Duygunun diğer bir tanımı da kişinin uyarılar doğrultusunda genellikle içsel olarak ortaya çıkan davranışsal olarak karşılık vermeye yol açan his olarak ifade edilmiş (Kervancı, 2008: 28). Farklı bir tanımda ise his ve hislerimize ait düşüncelerimiz ve bizleri harekete yönlendiren eğilimlerimiz olarak açıklanmıştır (Goleman, 2007).

Duygunun türü ne olursa olsun sevinç, öfke veya istek gibi kişiyi herhangi bir şekilde cevap vermeye zorunlu bırakmaktadır. Bu durumda duygunun davranışa dönüştüğü ve duygunun davranışla birlikte boy gösterdiği doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca duyguların teşvik edici özelliği olduğu ve insanları bu doğrultuda davranmaya yönlendirme etkisi de bulunmaktadır (Brehm, 1999: 2-4).

Kişilerin iç dünyalarını ve kültürlerini ortak şekilde yansıtarak bir araç görevi üstlenen duygulardır (Ezilmez, 2018: 189). Kişilerin hayatlarını ikame ettiği yerlerden bağımsız olarak değerlendirilmeyerek çeşitli kültürlerle harmanlanmış hislerin kelimelerle ifade edilebilir hale gelmesine ve bunların duyguya dönüşmesine katkı sağlamaktadırlar (Massumi, 2002).

Yapılan araştırmalardan yola çıkılacak olursa duygunun, insanın içindeki korkuları, kızgınlıkları, utançları, iğrenmeleri, üzüntüleri, sevgileri, istekleri ve mutlulukları gibi çeşitli hislerini ifade etmekte ve bunları çeşitli ortamlarda dışa

çıkartarak karşısındakilere göstermesi olarak ifade edilebilir. Doğal olarak bu ifadeler de karşımızdaki kişilere etki ederek onları yönlendirebilmektedir.

3.2. Emek Kavramı

Emek kavramı Sanayi Devrimi sonrası hayatımıza girmektedir ve çalışanın işinde yapması için harcamış olduğu sürecin maddi ve maddi olmayan karşılığını ifade etmektedir. Emeğin ortaya çıkışı ve günümüze kadar gelerek çeşitli aşamalardan geçerek anlamlar kazanması üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Bunun birinci aşaması insanoğlunun göçebe hayattan yerleşik hayata geçerek Tarım Devrimini başlatmasıyla emek kavramının bilimsel olarak hayatımıza girişi olmuştur. Bunu ise ikinci adımı olan Sanayi Devrimi oluşturmuştur. Bu devirde buharlı makinelerin yaygınlaşmasıyla fabrikaların çoğalması emeğin profesyonel olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. Son aşamasını ise içerisinde yaşadığımız bilgi çağı oluşturmuştur. Bilgi Devrimi ile emeğin ortaya çıkışı ve anlamının son halini aldığı dönem olmuştur (Yüksel, 2014: 258-259).

Emeğin tanımı, Türk Dil Kurumu'na göre, belirli bir işin yapılması için kişinin kafa yorarak ya da fiziksel güç kullanarak mesai harcamasıyla dikkatli ve yorucu bir şekilde gerçekleştirilen eylemdir (sozluk.gov.tr).

Adam Smith, emek ve değer kavramlarını birbirine yakın tutmuş ve emek unsurunun, satın alma ücretinin oluşumunda önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Emek yoluyla ancak yeryüzündeki zenginliklere erişilebilmektedir. Emek her yerde kabul gören ve ürünlerin değerlerini ortaya koyan bir ölçüt aracı olarak kabul görülmektedir (Ardıç ve Aydın, 2011: 12-13).

Karl Marx için emek eşya olarak nitelendirmekte ve iş göreni de eşya üretimi yapan nesne olarak görmektedir. Üretilen ürünlerin işçiye ait olmaması nedeniyle, üretim miktarı arttıkça işçinin üretilen ürünlere karşı soğuduğu ve yabancılaştığı görülmektedir. Çalışanlar da başkalarına ait olduklarını düşünerek ürünleri değersiz olarak nitelendirmektedirler. Bu durum, emeğin çalışanlar tarafından yok sayılmasına neden olmaktadır (Marks, 1976: 151-169; Brook, 2009: 12; akt., Çakmakçı ve Öztürk, 2017: 159-160).

Kişiler, fiziksel ve zihinsel olarak emek harcayarak, ücret karşılığında belli amaçlar doğrultusunda iş yapmaktadırlar. Bu işleri gerçekleştirirken fiziksel emeklerinde kas gücünden yararlanılırken, zihinsel emeklerinde ise beyin gücünden yararlanmaktadırlar. Günümüzde artan rekabet karşısında örgütlerin hayatta kalabilmesi için fiziksel ve zihinsel emeğin yanında artık duygusal emek ihtiyacına gereksinim duyulmaya başlanmıştır. Bu durumda ise örgütler duygusal emek olgusuna önem

vermeye başlamışlar ve duygusal emek önem kazanmaya başlayarak gündeme gelmiştir (Acar, 2021: 31-32).

3.3. Duygusal Emek Davranışı

Çalışanların, iş hayatında duygu ve davranışlarıyla müşterileri mutlu ve hoşnut etmesi günümüzde zorunlu hale gelmiştir. Nasıl davranış sergileneceğın örgüt tarafından belirlenip iş görenin de örgütün kendisinden istemiş olduğu davranışı sergilemek için duygularını yönlendirme gayreti duygusal emek olarak ifade edilmektedir (Duman, 2017: 31).

Duygusal emek kavramı ilk kez sosyolog Arlie Hochschild tarafından 1983 yılında “Yönetilen Kalp: İnsan Duyguların Ticarileştirilmesi” adlı kitabıyla literatüre girmiştir. Hochschild duygusal emek kavramını oyun paradigması ile açıklamaya çalışmıştır. Sahneyi hizmet verilen iş yerine, aktörü çalışan kişiye, seyirciyi ise müşteriye benzeterek açıklamıştır. Hochschild’a göre duygular yönetilerek örgütün istemiş olduğu jestler ve mimikler ücret karşılığında sergilendiğinden dolayı değıştirilebilen değerler olarak tanımlanmaktadır (Pala ve Sürgevil, 2016: 774). Ayrıca, duygusal emek davranışında çalışanların, örgütlerin istedikleri duyguları yansıtabilmeleri için duygularını düzenleyerek sergileyebilir duruma getirmelerinin gerekliliğinden bahsedilmektedir (Kaya ve Özhan, 2012: 115).

Mağazada çalışan satış görevlisinin işyerine gelen müşterilerine güler yüzlü davranması, görevini icra ederken gardiyanların öfkeli görünmesi, cenaze işleriyle uğraşan gassalların üzüntülü görünmesi, görevi esnasında sağlık personellerin hastalarına şefkatli görünmesi ve görev esnasında memurların ciddi görünmek içi tavır takınmaları duygusal emek davranışına örnek teşkil etmektedir (Blau vd., 2010: 189).

Duygusal emek kavramı, örgütlerin çalışanlarından görevleri sırasında arzu ettikleri duyguları gösterebilmeleri için gerekli olan çaba ve denetlenebilirlik olarak tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 987). Başka bir tanımda ise duygusal emek, örgütlerin amaçlarını karşılayacak biçimde çalışanların hem duygularını hem de davranışlarını biçimlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 315-316). Duygusal emek, örgütün dolaylı ya da doğrudan kontrolü altında olan çalışanların iş yerinde, işin hedeflerini yerine getirebilmek amacıyla duygularını ve bu doğrultuda davranışlarını düzenleme eğilimleri olarak ifade edilmektedir (Karaman, 2017: 38). Hizmet sektörü genellikle duygusal emek araştırmalarında ön planda tutulsa da araştırmacılar insan ilişkilerinin baş gösterdiği tüm alanlarda duygusal emekten söz edilebileceğini belirtmişlerdir (Yang ve Chen, 2021: 480).

İş yerinde, hangi davranışların olumlu hangi davranışların olumsuz olarak kabul görüleceğinin belirlenmesi, işverenler tarafından ortaya konulmaktadır. İşverenler, bu davranışlar sergilenirken aynı zamanda iş görenlerin duygularını kontrol altına almalarını da istemektedir (Smith ve Gray, 2001: 231-232).

Duygusal emek kavramı ilk ortaya çıktığı andan günümüze kadar ilgilileri tarafından hep merak konusu olmuştur. Bunun nedeni, hizmet ekonomisinin gelişimi ve kurumlar arasında artan rekabet olmuştur. Oteller, bankalar, havaalanları, çağrı merkezleri, hastaneler, mağazalar ve eğitim kurumları gibi iş görenler hizmet almak isteyenlerle etkin şekilde duygusal emek gayretine girmektedir (Yang ve Chen, 2021: 480).

Duygu kurallarının örgütlerin belirledikleri sosyal mühendislik şeklidir. Kurumlar, iş görenlerin duygularını kendi amaçları doğrultusunda yönlendirdiklerinden dolayı duygular, iş görenlerden çok kendilerine ait bir hal almaktadır. Bu durum da çalışanların duygularına yabancılaşmasına neden olmaktadır. İşçilerin ürettikleri ürünlere yabancılaşmasında olduğu gibi (Lopez, 2006: 135). Duygusal emek davranışı hiçte kolay olmayan zor bir iştir. Çalışanların duygularını örgütlerin istedikleri şekilde sergileye bilmeleri için yoğun gayret göstermeleri, çalışanların çok yetenekli olmaları ve çok üretken yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bunun sonucunda ise örgüte kâr, verimlilik ve değer kazandırmaktadırlar (Steinberg ve Figart, 1999: 9). Bu nedenle örgütler, çalışanların olumsuz yönde etkilenebileceklerini düşünmeden, çalışanlarından hep daha fazla duygusal emek çabası içinde olmalarını isteyebilmektedirler (Kolbaşı, 2019: 6).

3.4. Duygusal Emek Yaklaşımları

3.4.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı

Hochschild (1983), duygusal emek yaklaşımlarından birincisini oluşturmaktadır ve literatüre ilk defa Hochshchild tarafından kazandırılmıştır (akt. Moran ve Çoruk, 2021: 270). Bu yaklaşım Hochshchild tarafından “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” isimli kitapta ortaya konmuştur. Bu kitapta duygusal emek herkes tarafından beden dili aracılığıyla gözlemlenebilir olarak ifade etmiştir. Ayrıca buna ilave olarak emek, ücret karşılığında uygulanmasından ötürü değerinin olduğunu belirtmiştir ve takas değerinin olacağını ifade etmiştir. İş görenler duygularını yüzeysel rol ve derinlemesine rol yapma hareketlerinden oluşan iki farklı şekilde ortaya koyduklarını ifade etmiştir. Burada duyguların gerçekte hissedilmeyip sözlü ya da sözsüz olarak hissedilmiş gibi yansıtılmasını yüzeysel rol yapma davranışı olarak ifade etmiştir. Yine duyguların içten gelen gerçek duygularmış gibi gösterilmesine de derinlemesine rol

yapma davranışı olarak ifade etmektedir (Hochshchild, 1983: 7; Avcı ve Boylu, 2008: 22; akt., Keleş ve Tuna, 2018: 130; Oral ve Köse, 2011: 465-466). Hochshchild, yukarıda değinildiği gibi duygusal emek yaklaşımını, yüzeysel ve derinlemesine davranış olarak ikiye ayırarak ele almıştır.

Duygusal emek davranışlarında, yüzeysel harekette iş görenlerin tepkisi kontrol altına alınmaya çalışılmıştır. Derinlemesine rol yapma davranışında ise örgütlerin istemiş olduğu duyguların içselleştirilerek dışarı çıkartması amaçlanmıştır. Otel çalışanının mutsuz ve öfkeli olduğunda müşterilerle karşılaştığında onlarla güler yüzlü ve nazik konuşması yüzeysel davranışa örnek oluşturmaktadır (Kızanlıklılı ve Ünlüöner, 2016: 505). Burada aynı iş gören müşterilerle karşılaştığında daha mutlu ve nazik olmak için olumlu duyguları kendi çabalarıyla içselleştirip dışarı vurma çabası da derinlemesine rol yapma davranışına örnek olarak söylenebilir (Kesen, 2017: 78).

Hochschild, duygusal emeğin gerçekleştirilmesi için üç ana şartından bahsetmektedir. Bunların birincisi, kişilerle birebir veya diyalog halinde iletişim sağlamaktır. İkinci ise iş görenlerin üzerinde örgütlerin duygusal baskısının olması. Sonuncusu da iş görenlerin müşterilerin duygularını etkilemesidir. Hochschild'a göre kişinin jest ve mimikleri iş yaşamına adım attığında değiştirilip duygusal emek davranışına dönüştüğünde ticarileşmektedir. Bu durum da hislerin ticarileştiğinin göstergesidir (İyem ve Yıldız, 2017: 12). Hochschild, aynı zamanda altı meslek dalında duygusal emekten söz edilmesi gerektiğinden bahsetmiştir. Bunlar; satış elemanları, sağlık çalışanları, uçuş görevlileri, yemek sektörü çalışanları, anasınıfı öğretmenleri ve hizmet sektörü çalışanlarıdır. Bunların dışındaki meslek dallarında, çalışanlarının duygusal emek kavramını göz ardı etmektedirler (Değirmenci, 2010: 7).

Hochschild' a göre bazı meslek dallarında çalışanların duygularını kontrol altına alarak müşterilerine istenilen duygularını belli etmeleri gerekmektedir. Bu meslekte çalışanların duyguları işyerlerinin kalitesi bakımından son derece önemlidir (Smith ve Gray, 2001: 231).

Hochschild, bireyler tarafından gözlemlenen davranışların sergilenebilmesi için önceden duyguların düzenlenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Hizmet sunulan iş yerlerinde duygusal emek kavramı son derece önem arz etmektedir. Bu tür iş yerlerinde müşterilerin memnuniyeti, çalışanların duygularını iyi bir şekilde ifade etmelerine bağlıdır. Böylelikle de müşteriler olumlu yönde etkilenmektedir (Grandey, 2000: 96). Böylelikle işletmelerin saygınlığı ön plana çıkarak kârlılıkları artmış olacaktır.

Hochschild'a göre çalışanlarla müşteriler karşılaştıklarında çalışanların duyguları ne olursa olsun sürekli olumlu şekilde yansıtılmasının gerekliliğini ifade etmektedir.

Burada çalışanlar hissetmedikleri iyi duyguları dışarı vurmaları ya da duyguları hissetmek için gayret göstermeleri gerekmektedir (Smith ve Gray, 2001: 232). Bu durumda da müşterilerde olumlu bir intiba bırakılmış olacaktır. Böylelikle işletmeler müşteriler tarafından en çok tercih edilen örgütler arasında yerini almış olacaklardır.

3.4.2. Asforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği, iş görenlerin çalıştıkları birimlerinde kendilerinden beklenen duyguları göstermeleri olarak ifade etmiştir (akt. Çetin, 2018: 219). İstenilen duyguların sergilenmesine, samimi davranışı da ekleyerek üç yöntemin olduğunu ifade etmişlerdir. Yüzeysel davranış modeli ve derinlemesine davranış modeline ek olarak samimi davranış modelini savunmuştur (Gosserand, 2003: 7). Çalışanların sergileyecekleri davranışların arka plandaki duygularıyla değil de davranışın nasıl gösterileceğiyle ilgilenmişlerdir. Bu kurallar toplumda kabul görmüş ve yapılması öngörülen davranışlardan oluşmaktadır (Güzelocak, 2023: 5).

Asforth ve Humphrey (1993)'nin samimi davranış yaklaşımına göre, çalışanlar hiçbir şekilde baskıya maruz kalmadan tamamen doğal ve içten davranış sergileyebileceğidir. Kreşteki öğretmenin, hiçbir baskı görmeden öğrencisi yere düştüğünde hemen yardıma gitmesi ya da öğrencileriyle içten gelen duygularla oynaması, samimi davranış diye nitelendirmektedir (akt. Eroğlu, 2010: 21).

Asforth ve Humphrey (1993)'nin yaklaşımı, duyguların yönetiminden ziyade davranışların yönetimini dikkate almaktadır. Örgütlerin çalışanlarından istemiş oldukları davranışların benimsenmesi durumunda duygu yönetimine ihtiyaç duyulmadan gösterilebileceği üzerinde durmuşlardır. Böylelikle çalışanlar tarafından davranış benimsendiğinde kişiyle özdeşleşeceğinden derinlemesine ve yüzeysel davranış yerini samimi davranışa devredecektir (akt. Doğan, 2021: 11).

Asforth ve Humphrey (1993), diğer sektörlerle oranla hizmet sağlanan sektör çalışanlarının daha fazla duygusal emeklerinin değerli olduklarından bahsetmişlerdir. Duygusal emeklerinin değerli olmasının nedenlerini şu şekilde açıklamışlardır:

- ✓ İş görenlerin, örgütler ve müşteriler arasında köprü vazifesi gördüklerinden temsil yeteneklerinin olmasından dolayı,
- ✓ İş görenlerin sürekli müşterilerle birebir görüşme durumunda olmalarından dolayı,
- ✓ İş görenlerle müşteriler arasındaki gerçekleştirilen işler soyut özellikte olduğundan hizmet değerinin ölçülemez olmasından dolayı,

✓ İş görenlerle müşteriler arasındaki ilişki değişken yapıya sahip olması özelliğinden dolayı.

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı iş görenlerin çalışmaları sırasında duygusal emek davranışlarının önemi artmaktadır. Bu da müşterilerin üzerinde olumlu etkiye neden olmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90-94).

Asforth ve Humphrey (1993)'in yaklaşımı kabul görmüş ise de bazı tenkitlerle karşı karşıya kalmıştır. Bunların başında duygusal emek davranışının gözlemlenebilen davranış olduğundan bahsetmesine rağmen duygusal emek davranışını nasıl ölçüleceğinin tam olarak ortaya konulamaması gelmektedir. Diğer bir eleştiri ise samimi davranışların nasıl gözlemleneceğinin tam anlamıyla açıklanamamasıdır (akt. Aktaş, 2019: 13).

3.4.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı

Morris ve Feldman (1986), çalışanların müşterilerle olan iletişimlerine dikkat çekmiştir. İş görenlerin işlerini yürütmeleri esnasında çevresel etkilere maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir (akt. Aksoy Kürü, 2021: 153). Morris ve Feldman (1986) duygusal emeği, iş görenlerin örgütlerinin kendilerinden beklenen davranışları sergilemeleri esnasındaki çaba, planlama ve kontrol olarak belirtmişlerdir. Duygusal emek davranışlarının her birinde kesinlikle bir gayretin olmasının gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Asıl amacın, örgütün çalışanlardan istemiş olduğu davranışların sergilenmesi esnasında bir kalıbın oluşturulmasıdır. Bunun için çalışanlar tarafından bir emek sarf edilmesi gereklidir (Morris ve Feldman, 1996: 997-988).

Morris ve Feldman (1996) yaklaşımına göre, iş görenlerin duygularıyla örgütün kendilerinden istemiş oldukları duygular aynı olsa bile tam manasıyla istenilen duyguların yansıtılmasında belli bir çabanın gerekliliğinden bahsedilmiştir. Çalışanlar derinlemesine, yüzeysel veya doğal davranışların hangisini sergilerse sergilesin, kurumlarda duygusal emeğin varlığından söz edilir. İş görenin duygusal emeği nasıl yansıttığı önemlidir. İş görenin yansıtacağı duygusal emeği hangi davranışı yansıtacağına kendi kararıyla değil duygusal davranış kurallarıyla seçilir (akt. Köse vd., 2011: 170).

Morris ve Feldman (1996), duygusal emeği dört yönden ele alarak ifade etmeye çalışmıştır. Bunlar; duyguların gösterim sıklığı, davranış kurallarına gösterilen dikkat, gösterilecek duygu çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluktur (Morris ve Feldman, 1996: 987-992).

Morris ve Feldman'ın duygusal emekteki birinci boyutu olan duyguların gösterim sıklığı, çalışanların müşterilerle gerçekleştirdikleri iletişimin sıklığıyla alakalı bir

durumdur. Duygusal emek gösterimi sektörden sektöre farklılık göstermektedir. Çalışanların iletişim kurması için müşterilerin sayısı ne kadar fazla ise çalışanların kendilerinden sergilenmek istenen duygu gösterim kurallarını o derece fazla gerçekleştireceklerdir. Bunun sonucunda da sergilenecek duygusal emek ihtiyacı fazlalaşacaktır (Morris ve Feldman, 1996: 987-992; Mankin vd., 2019: 129).

İkinci duygusal emek boyutu olan davranış kurallarına gösterilen dikkat, çalışanlardan istenen duygusal emeğin ortaya çıkartabilmeleri ve davranış kurallarını gösterebilmeleri için çok fazla psikolojik ve bedensel gayret içerisinde olmaları gerekliliğini ifade etmektedir. Duygusal emeğin gösterilmesinde zaman önemlidir. Çalışanların müşterilerle az sürede kurmuş oldukları iletişimde yetersiz duygu sergilemesi ve gayret gerçekleştirilmiş olunacaktır. Uzun süreli iletişimlerde duyguların sergilenmesi ve bu konudaki gayret kendiliğinden artacaktır (Mankin vd., 2019: 129; Köse, 2020: 40).

Üçüncü boyut olan gösterilecek duygu çeşitliliği, çalışanların müşterilere sergiledikleri duyguların farklılığını ifade etmektedir. İş görenler farklı zamanlarda farklı duygu ve davranış sergileyebilirler. Bunlar olumlu ya da olumsuz olmaktadır. Duygu farklılıkları görev niteliklerine göre çeşitlilik arz etmektedir. Değişik davranışlar sergilenmesi icap edilen görevlerde çalışanlar yüksek gayret sarf ederek duygusal emek göstermeleri gerekecektir (Morris ve Feldman, 1996: 987-992; Gündüz Çekmecelioğlu vd., 2021: 2888).

Dördüncü boyut olan duygusal uyumsuzluk ise, çalışanların gerçekte hissetmiş oldukları duygular ile kendilerinden sergilenmek için istenen duyguların farklı olmasıdır. Duygusal uyumsuzlukta çalışanlar duygusal emek davranışı gösterimi durumunda çok fazla gayret göstermektedirler. Bu durumda da çalışanları aşırı yormaktadır. Çalışanlar açısından olumsuz görünen bu durum duygusal emek faktörünü olumlu etkilemektedir (Morris ve Feldman, 1996: 987-992; Mankin vd., 2019: 129; Köse, 2020: 40).

3.4.4. Grandey (2000) Yaklaşımı

Grandey (2000), kendisinden önceki duygusal emek yaklaşımları desteklemesine rağmen bunlara ilave olarak duygu düzenlemesi kavramını dile getirmiştir. İş görenlerin böylelikle örgüt kurallarını aksatmadan, kendi duygularını sergilerken ayarlama yapabileceklerini ifade etmiştir. Grandey, çalışanların yüzeysel davranışını hareketlerinin kontrolü olarak tanımlamıştır. Derinlemesine davranışı ise hislerin kontrolü olarak ifade etmiştir. Grandey'e göre duygu düzenlemesi, iş görenlerin sergilemesi gereken

duyguların ne zaman ve ne şekilde göstermesi gerektiğinin ayarlanması olarak açıklamıştır (akt. Aslan, 2023: 55).

Grandey, duygu kontrol süreçlerinin öncül ve tepki odaklı olarak iki biçimde olduğunu ifade etmiştir (Gross, 1998: 282). Kişilerin, durumlarını ve durumlar üzerindeki algılarını, istenilen duyguları sergilemek için farklı yerlere doğru yönlendirmesi durumuna öncül odaklı duygu düzenlenmesi olarak ifade edilmiştir. Bu davranışta kişiler olmak istedikleri yerleri kendileri belirleyebilmektedirler. Tepki odaklı duygu düzenleme ise kişilerin olaylara yönelik tepkisinin duygusal gösteriminin değiştirilmesi durumudur. Kişiler yüzeysel davranışta olduğu gibi hissedilmeyen duyguları hissetmiş gibi davranırlar. Kişi, sevinçli olmadığı hâlde kendisini sevinçli gösterebilmektedir. Tepki odaklı davranışa, egzersiz, kahve ikram edilmesi ya da bazı ilaçların kullanımı yardımcı olabilmektedir (Grandey, 2000: 98-99).

Yapılan inceleme sonucunda öncül odaklı duygu değişiminde duygular hissedilmeden önce değiştirilmeye çalışılmakta olduğu, tepki odaklı duygu değişiminde ise duygular hissedildikten sonra değiştirilmeye çalışıldığı sonucuna varılmıştır.

Grandey (2000), bireysel ve örgütsel olmak üzere duygusal emeği iki faktör etkilediğini belirtmiştir. Duygulanım, cinsiyet, kendini uyarlama ve duygusal zekâ, bireysel faktörleri oluşturmaktadır. Arkadaşların yardımı, yöneticilerin yardımı ve otonomi de örgütsel faktörleri oluşturmaktadır (akt. Doğan, 2021: 16).

Grandey (2000), öncül odaklı duygu düzenleme olayının iki yönüne vurgu yapmıştır. Bunlar dikkat dağıtımı ve bilişsel değişimdir. Dikkat dağılımı, kişilerin belirli durumlarda ihtiyaç duyulan duyguları ortaya çıkaran duyguları düşünmesinden dolayı ortaya çıkması durumunu ifade etmektedir. Duygunun içselleştirilmesi söz konusudur. Bu özelliğiyle Hochschild (1983)'in derinlemesine davranış modeline benzetilmektedir. Bilişsel değişim ise derinlemesine davranış biçiminin değişik çeşidini oluşturmaktadır. Bireylerin duygusal etkiyi azaltacak derecede duyguyu kavraması olarak ifade edilmektedir. Mevcut duruma göre algıların değiştirilmesidir. Dikkat dağıtımı, kişilerin düşüncelerini yönlendirmeyi hedeflerken bilişsel değişimde ise dışsal olayların esnek değerlendirilmelerini hedef almaktadır (Ai-Serkal, 2006: 7-8). Görevini yerine getirirken bir memurun şarkı söyleyerek kendisini daha mutlu ve neşeli hissederek görevi yerine getirmesi durumu dikkat dağıtımı davranışına örnektir. Satış elemanı olarak görev yapan bir kişinin mutsuz ya da sinirli halinde müşterisini çocuk gibi algılayıp işine odaklanmasına durumu da bilişsel değişim davranışına örnektir (Grandey, 2000: 99).

3.5. Duygusal Emek Boyutları

3.5.1. Yüzeysel Davranış Boyutu

İlk defa Hochschild (1983) tarafından ortaya çıkartılan duygusal emek davranışının alt boyutlarından birincisi yüzeysel davranış olarak ifade edilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, yüzeysel rol yapma davranışının çok fazla kişi tarafından çeşitli tanımların yapıldığı tespit edilmiştir. Yüzeysel davranış, iş görenlerin örgütleri tarafından sergilemeleri beklenen davranışları, iş görenin kendi duygularını bastırarak istenen duyguları göstermesini ifade etmektedir (Durdu, 2023: 8). Duyguların bastırma durumu, bireyin gerçekte hissetmiş oldukları duyguları kurumun kendisinden sergilemek için talep etmiş oldukları duyguların farklılık gösterdiğinde kendi duygularını gizleme gayreti olarak ifade edilmiştir (Mesmer-Mahnus vd., 2012: 9).

Diğer bir tanımda iş görenlerin, örgütlerin talimatları doğrultusunda istemiş oldukları davranışları jest ve mimikleriyle hissetmedikleri duyguları hissetmiş gibi yansıtip sergilemelerine yüzeysel davranış denilmektedir. Burada iş görenler duygularını düzenleyerek kontrol altında tutmaktadırlar (Sohn ve Lee, 2012: 118). Başka bir tanımda iş görenlerin, çalıştıkları kurumların belirlemiş oldukları ve bekledikleri davranışları gerçek olmayarak yansıtmaları olarak açıklanmıştır (Kalaycı vd., 2017: 642).

Yüzeysel davranış kurumsal olarak ele alınarak açıklanacak olursa, iş görenin kendi hissetmiş olduğu duyguları bastırarak, çalıştığı kurumunun istemiş olduğu davranış kurallarını sergilemesi olarak ifade edilir (U. Akdu ve S. Akdu, 2016: 1143). İş görenler bir bakıma kurumların onlardan istemiş oldukları olumlu duyguları taklit etmektedirler. Bu nedenle de yüzeysel davranış modeli taklit içerikli bir davranış şekli olarak ifade edilmektedir. Böylelikle kurumların istedikleri duyguları iş görenler taklit yoluyla sergilemiş olmaktadır (Jacobs-Gray, 2017: 8). Özetle kurumlar taklit yoluyla iş görenlerden istedikleri davranışın sergilemesini sağlamaktadırlar.

Yüzeysel davranışta iş görenler, sergilemekte oldukları davranışa yoğunlaşmaktadırlar. Gerçekte hissettikleri duyguları belli etmemeye gayret gösterirler. Burada önemli olan olumsuz duyguların dışa vurarak sergilenmemesidir. Kurumlar, çalışanlarından müşterilere karşı olumlu duygular içerisindeymiş gibi görünmelerini talep etmektedir. Örneğin bir garson ne istediğine karar veremeyen ve sürekli menü değiştirmesine sinirlenmeyip mütevazı davranması yüzeysel davranışa örnektir. Burada iş gören sinirlendiği halde sinirini kontrol altına alıp dışarı mutlu görünmektedir. İç duygularıyla dışarıya sergiledikleri duygular farklıdır. İş gören sadece kurumunun talep ettiği duyguları yansıtmaktadır (Beğenirbaş ve Basım, 2013: 48; Köksel, 2009: 33-34). İş görenlerin bu şekilde duygularını yansıtmayarak yüzeysel davranış biçiminin duygusal

çelişki olduğunun bir göstergesidir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 316). Yine başka bir örnek olarak, acil bir müdahale etmeye çalışan iş görenin gerçekte korkmasına, iğrenmesine ya da kendisine güvenmemesine rağmen bunların tam tersi bir izlenim sergilemesi durumu da gösterilebilir (Yang ve Guy, 2015: 5).

3.5.2. Derinlemesine Davranış Boyutu

Duygusal emek davranışının ikinci boyutunu derinlemesine davranış oluşturmaktadır. Derinlemesine davranış, iş görenin, kurumlar tarafından istenen davranışları ortaya koyması için istenen duyguların içselleştirilmesi gayretidir. İş gören burada duygularını bastırarak şekillendirmektedir. Hochschild, derinlemesine davranışın iki şekilde sergilenme yönteminin olduğundan bahsetmiştir. Bunlardan birincisi, duyguyu baskı altına almak veya ortaya çıkarma gayreti olduğundan bahsetmiştir. İkincisini ise, iş görenlerin hayal güçlerini kullanarak sergilemek istediği davranışları, geçmiş hatıraları ve mutlu deneyimlerinden yararlanmaya çalışma gayreti olduğunu ifade etmiştir (Yürür ve Ünlü, 2011: 86). Kısacası çalışan burada geçmiş dönemlerdeki mutlu anılarından yararlanarak kurumun kendisinden talep ettiği davranışı ortaya koymaya çalışmaktadır.

Derinlemesine davranış, gerçekte olmayan duyguların sergilenmesi yönünden yüzeysel davranışla benzerlik göstermektedir. Fakat yüzeysel davranışta iş gören istenilen duyguları göstermeyi zorunluluk olarak görmekte bu yüzden gönülsüz davranışta bulunmaktadır. Derinlemesine davranışta ise iş gören, kurumların kendilerinden istedikleri duyguları göstermeyi gereklilik olarak algılamaktadırlar. Bunun sonucunda da duyguları hissedip içselleştirerek gayret ederek dışa vurumaktadırlar ve bu şekilde çalışma hayatlarını sürdürmeye devam ederler (Kaya ve Özhan, 2012: 112-113). Çocuk istismarına yönelik bir soruşturma yürüten görevli, daha iyi hizmet verebilmek için kendisini çocuğun ailesi yerine koyarak görevini yapmaya çalışması derinlemesine davranışa örnektir (Yang ve Guy, 2015: 5).

Derinlemesine ve yüzeysel davranışların temel farkı yüzeysel davranışta hareketler değiştirilerek müşterilere hizmet sunulmaktadır. Derinlemesine davranışta ise hem davranışlar hem de duygular değiştirilerek kontrol altına alınarak hizmet sunulmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 473).

Farklılıkların söz konusu olmasına rağmen yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışın en temel amacı, iş görenler için bir gayret gösterilmesi ve bu gayret ne kadar olursa olsun örgüt kuralları tarafından iş görenlerin göstermesi istenen duygulardır (Koçak ve Gürsoy, 2018: 166).

Derinlemesine davranışta, kurumlar çalışanlarından olumlu davranışların sergilenmelerini isterler. Bu yüzden de derinlemesine davranışta olumlu duyguların gösterilmesi umulmaktadır. Çünkü müşteriler hizmet alırken kurum çalışanlarından olumlu duyguların gösterilmesi beklentisi içerisindeyler. Bu yüzden iş görenler de kendi duygularını müşterilerinin beklentileri doğrultusunda dışarı çıkartmaya gayret etmektedirler (Diefendorff vd., 2005: 340).

3.5.3. Samimi Davranış Boyutu

Ashforth ve Humphrey (1993), çalışanlardan kurumların sergilemek istemiş oldukları duyguları doğal, gayret göstermeden içselleştirmeleri ve herhangi bir gösteri yapmadan yansıtmaları durumunu samimi davranış olarak ifade etmişlerdir. Bu da duygusal emeğin üçüncüsünü oluşturmaktadır (akt. Yürür vd., 2011: 3828). Samimi davranışta iş görenlerin hissettikleri duygularla örgütlerin gösterilmesini bekledikleri duygular birebir aynıdır. Bu yüzden çalışanların ekstra bir gayret göstermelerine gerek yoktur. Ayrıca iş görenler stres, tükenmişlik ve işe yabancılaşma gibi olumsuz durumlarda diğer boyutlara göre az karşılaşmaktadırlar. Bu da iş görenlerin çalışma kalitesini ve iş bağlılığını artırmaktadır (Aslan, 2023: 57).

Duygusal emek üzerine yapılan incelemelerde iş görenlerin yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarına göre samimi davranışın kullanılması iş görenler açısından beklentilerini daha fazla karşılayacağı ifade edilmiştir (Doğan, 2021: 20). Örgütler, personel tercihlerinde kendi duygu değerlerine sahip kişileri işe alım sürecinde daha fazla tercih etmektedirler. İş görenler de duygularını samimi bir şekilde sergileyebileceği ve rahat davranış göstereceği kurumda çalışmak istemektedir. Örgüt kültürüne ve isteklerine uygun hareket edebilecek var olan kişilerin örgüte kazandırılması örgüt karlılığı ya da refahı açısından oldukça önemli olacaktır (Gedik, 2021: 55). Çocuk bakım servisinde çalışan görevli, kendi duygularıyla çocukların sorunlarıyla ilgilenirken gerekli olan duyguların örtüşmesi durumunda samimi duygular sergileyecektir. Bu durumda çocuklar daha huzurlu ve sağlıklı olacaklardır. Ayrıca samimi duygular içerisinde görevini yapan iş gören de diğer arkadaşlarına istinaden daha mutlu ve görevine daha bağımlı olacaktır (Gray ve Smith, 2009: 256).

İş görenler iş hayatında her zaman istemedikleri duyguları sergilemek durumunda kalmazlar. Görevleri yerine getirilerken gerçek duygularıyla hareket edebilmektedirler. Bir doktorun yaralı bir kişiyi gördüğünde hiç rol sergilemeden içinden gelen duyguyla yaralıyı tedavi etmeye çalışması örneğinde olduğu gibi (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94) ya da çok çalışkan ve sevdiği bir öğrencisinin sınıf değiştirmesine üzülen öğretmenin

yansıttığı duygu samimi davranıştır. Hochschild, buradaki derin davranışı pasif olarak ifade etmiştir (Kruml ve Geddes, 2000: 12; Beğenirbaş ve Basım, 2013: 49).

Samimi davranış, yapılan araştırmalar sonucunda özetlenecek olursa, bireyler sergilemiş oldukları davranışları, yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutunda olduğu gibi örgütün isteği için değil, tamamen duyguları kendileri hissedip olaylar karşısında doğal duygularla davranmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum iş görenlerin performanslarını olumlu yönde etkileyebileceği ifade edilmektedir (Akhter, 2016: 10).

3.6. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler

3.6.1. Bireysel Faktörler

3.6.1.1. Cinsiyet

Duygusal emek davranışı sergilenmesi esnasında, kadınlar ve erkekler arasında farklılıklar olduğu ifade edilmektedir. Örgütlerin bireylerden istedikleri duygusal emek davranışını sergilerken, kadınlar olumlu davranışları daha iyi bir şekilde yansıtmaktadırlar. Erkekler ise olumsuz duyguları daha iyi yansıtmaktadırlar (Özgen, 2010; akt., Kaya ve Özhan, 2012: 113). Bu ifadeler doğrultusunda kadınların erkeklere oranla daha iyi duygusal emek davranışı sergileyebildikleri söylenebilir.

Duyguların yönetiminde, kadınlar duygularını erkeklere oranla daha iyi yöneterek kontrol altına alabilmektedirler. Erkekler kötü duygularını bastırıp kontrol altına alamazlarken kadınlar kötü duyguları bastırarak iyi duygular sergileyebilmektedirler. Erickson ve Ritter'in (2001) çalışmasında, duygusal emek davranışının zor olduğu ve yoğun şekilde uygulanması gereken mesleklerde kadınların erkeklere göre daha fazla çalıştığı anlaşılmıştır (Erickson ve Ritter, 2001). Bu da bize kadınların, erkeklere oranla duygularını kontrol etmede daha başarılı olduklarını göstermektedir.

3.6.1.2. Duygulanım

Morris ve Feldman (1993), duygulanımı bir kişinin mutlu ya da mutsuz ruh hali olarak ifade etmektedir. Yani insanların, olaylar karşında ki tepki verme eğilimleri olarak açıklanmaktadır. Olumlu ve olumsuz olarak iki farklı çeşidi bulunmaktadır. Kişinin mutlu, neşeli, huzurlu oluşu olumlu duygulanımla ifade edilmektedir. Kişinin huzursuz, sinirli ve kaygılı olma durumu ise olumsuz duygulanım olarak ifade edilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 1000). Anlaşılabacağı gibi olumlu duygulanım olumlu duygularla, olumsuz duygulanım ise olumsuz duygularla örtüşmektedir. Buna bağlı olarak da olumsuz duygulanım kişilere zararlı olabileceği üzerinde durulmuş ve kişilerin stres

düzeylerini olumsuz etkilediği ifade edilmiştir (Brotheridge ve Grandey, 2002; akt., Gülova vd., 2013: 49-50).

Olumlu duygulanımları etkin olan kişilerden, olumsuz davranış kurallarının sergilenmesi istenirse zorlanabilecekleri ifade edilmiştir. Aynı şekilde olumsuz duygulanıma sahip kişiden de olumlu davranış kuralları sergilemesi istendiğinde duygusal çelişki yaşayabilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 1000). Kısacası örgütün, çalışanlarından istemiş olduğu duygusal emek, çalışanların duygularıyla örtüşmesi sunucunda hem iş görene hem de örgüte pozitif etkisinin olacağı beklenilmektedir.

3.6.1.3. Empati

Empati, bireyin kendisini karşısındaki farklı bir bireyin yerine koyması olarak ifade edilmektedir. Kişi karşısındaki bireyin duygularını, isteklerini, sıkıntılarını ve zihinsel duygularını empati sayesinde farkında olabilecektir. Empati kurulan kişiyle iyi ilişkilerin kurulması sağlanacaktır. Kurulan bu iyi yöndeki ilişkiler, kişiler arasındaki tüm sınırların kaldırılmasına neden olacaktır. Sınırların kalkması demek iki kişinin artık karşılıklı olarak ön yargısız ve problemsiz bir şekilde birbirleriyle anlaşabilecekleri demektir (Kaya, 2023: 28). Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi empati, insan ilişkilerinde önemli derecede etkin bir yer tutmaktadır.

Empati, başkalarının duygu ve düşüncelerini yansız bir şekilde anlamaya çalışma çabasıdır. Böylelikle onların ihtiyaçlarına, saygı ve hoşgörü duyulmaktadır. Çünkü karşısındaki kişiyi kendi penceresinden bakarak anlayabilmek onun ihtiyaçlarını da neler olabileceğini tespit edilmesi anlamına gelmektedir. İşyerinde çalışan bir kişinin empati kurarak müşterilerin isteklerini, ihtiyaçlarını ve problemlerini ortadan kaldıran çalışan ile empati kuramayan çalışan arasında her zaman büyük farklar oluşacaktır (Oral ve Köse, 2011: 468).

3.6.1.4. Kendini Uyarılama

Kişiler, davranışlarını bulundukları ortamlara göre ayarlamasına, kendini uyarılama olarak ifade edilmektedir. Kişiler bulundukları ortamlara göre hareket ederek bulundukları ortamlardaki kişilerin duygularına uygun hareket sergileme eğiliminde olmaktadır. Kendilerini bulundukları ortamlara ayarlayan kişiler, çevresine karşı daha duyarlı ve farklı ortamlarda farklı davranışlar sergileyebilir. Kendilerini bulundukları ortamlara göre ayarlama kapasiteleri düşük olan kişiler, hangi ortamda olursa olsunlar kendileri gibi davranırlar. Bu kişiler çevrelerinden pek fazla etkilenmeyen ve davranış yönünden tutarlı olan kimselerdir. (Robbins ve Coulter, 2007; akt., Tunç, 2012: 30).

Kendini uyarlamada başarılı olan kişiler, diğerlerine göre, müşterilerin duygusal emeklerini daha erken algılayarak duygularını onlara göre yönlendirebilmektedirler. Kendini uyarlama konusunda yetersiz kalan çalışanlar, duygularını değiştirmeme eğilimi göstermektedirler. Dolayısıyla istenilen duyguların sergilenmesi konusunda zorluk çekmektedirler. Kendini uyarlama konusunda daha başarılı olan çalışanlar, kendini uyarlama konusunda yetersiz durumdaki çalışanlara oranla duygusal emek sergilenmesi gereken hizmetlerde başarılı olabilecekleri ifade edilmiştir (Grandey, 2000: 106).

3.6.1.5. Duygusal Zekâ

Sosyal zekânın alt grubu olarak duygusal zekâ; kişilerin, kendilerinin ve diğer kişilerin hislerini, davranışlarını takip edip, analizlerini ortaya koyar. Bu analizlerin sonuçlarına göre, duygusal zekâ, kişilerin düşüncelerine ve davranışlarına yardımcı olma durumudur (Salovey ve Mayer, 1990: 189).

Duygusal zekâ düzeyi gelişmiş kişilerin diğer bireylere oranla daha başarılı olacakları ifade edilmiştir. Salovey ve Grewal (2005) tarafın gerçekleştirilen incelemede duygusal zekâ düzeyleri fazla durumdaki kişiler dışarıdan gelen uyarıcıları daha iyi algılayabildikleri ve bu sayede de fikirlerini yönlendirme olanaklarının iyi olduğu bildirilmiştir. Bu kişilerin, duygularını kontrol edebilme yetenekleri fazla ve sosyal ilişki seviyeleri yüksek olduğu ifade edilmiştir (Salovey ve Grewal, 2005).

Çalışanların iyi hizmet verebilmeleri öncelikle müşterilerin duygularını iyi bir şekilde anlayabilmesinden geçmektedir. Bu durumda müşterilerin memnuniyetiyle sonuçlanmaktadır. Burada başarının sırrı kişinin duygusal zekâsına bağlıdır. Müşterilerin duygularını anlayıp ona göre çözüm üretilip sorunların halledilmesi önem arz etmektedir (Brotheridge, 2006: 139). İş gören, duygusal zekâsını kullanıp müşterileriyle iyi ilişkiler kurması sonucunda, hem kendisine hem de çalıştığı kuruma olumlu geribildirimler olacaktır.

3.6.2. Örgütsel Faktörler

3.6.2.1. Sosyal Destek

Sosyal destek, kişilerin iş ve özel hayatına yönelik etrafındakilerden destek amaçlı almış oldukları duygusal yardımları ifade etmektedir. Buradaki yardım kişilerin problemlerini halletmelerinden ziyade, kişilerin yaşam standartlarını artırmayı amaçlamaktadır (Demirel ve Yücel, 2017: 310).

Sosyal desteğin iş görenleri duygusal anlamda rahatlattığı ifade edilmiştir (Hochschild, 1983: 197; akt., Oral ve Köse, 2011: 471). Grandey de (2000) iş yerinde

uygulanan sosyal desteğin sayesinde çalışanların olumlu havaya büründüğünü ve bu sayede de sergilenmek istenen duygusal emeğin az gayretle gösterebilecekleri belirtilmiştir (Oral ve Köse, 2011: 471).

Sosyal destek, çalışanların streslerini kontrol altına alarak, rahat davranmalarını sağlamaktadır. Çalışanlar, birbirleriyle iletişim kurarak streslerini azaltabilmektedirler. Hochschild (1983), çalışma öncesinde stresli çalışanların diğer arkadaşlarıyla birlikte zaman geçirerek sosyal destek sayesinde rahatladıklarını ifade etmiştir. Bu sayede çalışanların stresle başa çıkarak, istenilen duygusal emeğin sergilenmesinde daha az gayret göstermeleri sağlandığını belirtmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 1005).

3.6.2.2. Otonomi

Özerklik olarak bilinen otonomi; iş görenlerin çalıştıkları iş yerlerinde yaptıkları işle ilgili planlama yapabilme, işleyişi belirleyebilme ve kendi inisiyatiflerini kullanabilmeleri olarak ifade edilmektedir (Hackman ve Oldham, 1976: 258).

Grandey (2000), iş görenlerin, iş ortamındaki otonomisi kaldırıldığında olumsuz sonuçlar doğuracağını belirtmiştir (akt. Değirmenci, 2016: 19). Buna karşılık iş görenlere otonomi verildiğinde ise, iş görenler duygusal emek sergilemekte daha başarılı olmaktadır. İstenilen davranışların sergilenmesinde adeta bukalemun edasıyla istenilen duygulara bürünebilmektedir (Scott vd., 2012: 909). Bu bilgiler doğrultusunda çalışanlara özerklik takdim edilmesi çalışanları olumlu yönde güdülemektedir. Dolayısıyla duygusal emek sergileme konusunda da diğer çalışanlara göre daha başarılı olmaktadır.

Duygusal emek ile özerklik arasındaki bağ incelendiğinde, kurumların iş görenlerden istemiş olduğu davranışlar verimsiz hale gelmektedir. İş görenlere verilen özerklik imkânı sayesinde, duyguların sergilenmesindeki verimsizlik ortadan kalkarak iş tatminindeki istek artacaktır. (Demir, 2019: 27). Bu durum ise çalışanların duygusal emek çabasını azaltarak olumlu sonuçlar doğuracaktır.

3.6.2.3. Duygusal Davranış Kuralları

Kurumlar, duygusal davranış kuralını uygun görünen ve uygun görülmeyen davranışlar şeklinde ifade etmişlerdir (Öz ve Baykal, 2018: 4). Kişiler, ister doğuştan gelsin isterse sonradan kazanılsın bir çok davranışı sergileme imkânına sahiptirler. Bu davranışların, kişinin her istediği mekânda, ortamda ya da zamanda sergilenmesi mümkün değildir. Kişilerin yaşadığı çevresinde uygun görülmeyen davranışları, sergileme eğilimine geçmeleri uygun değildir (Eroğlu, 2017: 99; akt., Kolbaşı, 2019: 20). Bir tiyatro salonunda gösteri sergilenmekte ve herkes dikkatlice sergilenen gösteriyi

izlemektedir. Seyircilerden biri tüm izleyicilerin ve gösteri yapanların dikkatini bir şekilde dağıtırsa bu davranış ortamdaki herkes tarafından uygun görülmez. Bu nedenle toplum içerisinde huzurlu ve etkin şekilde yaşanabilmesi için duygusal davranış kuralları ortaya çıkmıştır. Bu kurallar kişiler tarafından sosyal çevrelerinden öğrenilmektedir (Ekman ve Friesen, 1969: 75).

Yapılan araştırmalarda duygusal davranış kuralları ülkeden ülkeye farklılık göstermekte olduğu ifade edilmiştir. Mc Donald's Rusya'da faaliyet gösterdiğinde çalışanlara güler yüzlü ve sıcakkanlı olmaları yönünde eğitim verilmiştir. Güler yüzlü davranan çalışanları, müşterileri yanlış anlıyor ve kendileriyle alay edildiğini zannetmişlerdir. Batı kültürüne uygun olan duygusal davranış kuralları, Rus halkına uygun olmayan bu davranış şekli, müşteriler tarafından yanlış anlaşılmıştır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 91). Bu nedenle örgütler, çalışanlarına hizmet verdikleri toplumların, yörelerin ya da ülkelerin duygusal davranış kurallarına uygun hareket etmeleri doğrultusunda eğitim vermeleri yararlı olacaktır. Duygusal davranış kurallarına uygun hareket etmek hem örgütün hem de çalışan verimliliği artırıcı bir etki yapacaktır.

Duygusal davranış kurallarının, çalışanlar ile hizmet alanlar arasındaki oluşacak olan sorunları giderdiğini belirtmişlerdir. Görevlerini layıkıyla yerine getiren çalışanlarda, özgüven artışı olacağı ifade edilmiştir (Gülova vd., 2013: 51).

3.7. Duygusal Emegın Sonuçları

3.7.1. Olumlu Sonuçlar

Yapılan araştırmaların, duygusal emek konusunun hep olumsuz sonuçları üzerine yapıldığı olumlu sonuçları üzerine pek fazla araştırma yapılmadığı anlaşılmıştır. Duygusal emegın önemi dikkate alındığında iş görene ve örgüte göz ardı edilemeyecek kadar fayda sağlamaktadır (Köksel, 2009: 41).

Duygusal emek davranışının iş görenlere sağladığı yararlar arasında ekonomik kazanç vardır. Duygusal emek davranışını sergileyerek müşterilerin duygularına dokunabilen iş görenler diğer çalışanlara göre daha kazançlı çıkmaktadır. Örneğın çok iyi bir şekilde duygusal emek sergileyen garson bahşış, doktorlar hasta, satış elemanı müşteri kazanırken bunun tam tersi davranan iş görenler ise bu kazançlardan yoksun kalacaktır (Rafaeli ve Sutton 1987: 31; akt., Eroğlu, 2010: 28).

Duygusal emek davranışını sergileyen iş görenin hissetmiş oldukları duygular ile örgütün kendisinden sergilemek için istemiş oldukları duyguların örtüşmesi iş göreni stresten kurtarmaktadır. Böylece iş gören işinin daha kolay ve mutlu şekilde yerine

getirmektedir. Bu durumda iş görenin fiziksel ve psikolojik yönden sağlıklı olduğunun göstergesi olarak ifade edilmektedir (Veenhoven, 1993: 486; akt., Eroğlu, 2010: 28).

Duygusal emek davranışı sergileyen iş görenlerin, müşterilerin ortaya koyabileceği olumsuz davranışları ortadan kaldırabildikleri ifade edilmiştir. Bu gibi problemlerin üstesinden gelebilen iş görenin öz güven duygusu artmaktadır. Bu da iş görenin işinde daha verimli, mutlu ve huzurlu hizmet vermesini sağlamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Robbins ve Judge, 2007; akt., Tunç, 2012: 56).

Örgütler açısından çalıştırdıkları kişilerin duygusal emek davranışları çok önemlidir. Çünkü iş görenler tarafından müşterilere sergilenen duygusal emek davranışı, müşterilerde olumlu yönde duygular oluşturmaya neden olmaktadır. Bu durumda ise müşterilerde, aldıkları hizmetlere ve kurumlara karşı olumlu bir tavır sergilemektedirler (Pugh, 2001: 1020). Bu durum örgütler açısından karlılıkla sonuçlanacaktır.

3.7.2. Olumsuz Sonuçlar

Duygusal emek davranışının olumlu sonuçlarından fazla olumsuz sonuçlarının olduğu belirtilmektedir. Hochschild (1983), çalışanların duygularını çalıştıkları kurumlara sattıklarını belirtmiştir. Bu yüzden çalışanların duygularını iş hayatında sergilenenler ile sosyal hayatta sergilenenlerden ile farklı kategoriye konulması gerektiğini belirtmiştir. Çalışanların, kurumların istedikleri davranışı ortaya koyma girişimleri onları strese sokmaktadır. Bu stresin sonunda da çalışanlar kendi duygularına yabancılaşmaktadır (Kaya ve Özhan, 2012: 115). Duygusal emeğin çalışanlar açısından neden olduğu olumsuz sonuçların nedeni duygusal çelişki yaşamalarıdır. İş görenlerin hissetmiş oldukları gerçek duygular ile kurumlarının onlardan sergilemek için istedikleri duygular arasında çelişki yaşamaktadırlar. Bu durumda da iş görenler stres altında işlerini devam ettirmek durumunda kalmaktadırlar (Abraham, 1998: 137; akt., Kaya ve Özhan, 2012: 115).

Stres, iş görenlerin devamsızlık yapmalarına yol açacaktır. Devamsızlıklar olunca da örgüt tarafından işçi çıkartmaları kaçınılmaz olacak ve işgücü devir hızında artış görülecektir. Buna bağlı olarak da örgüt müşterilerine kaliteli hizmet sunamayacaktır. Doğal olarak örgüt bundan olumsuz yönde etkilenecektir (Mann 2007: 556; akt., Eroğlu, 2010: 27).

Tükenmişlik ve iş tatminsizliği, duygusal emek davranışı sergilenirken iş görenleri olumsuz yönde etkileyen iki olumsuz sonuç olarak belirtilmektedir. Fakat belirtilen bu iki olumsuz sonuç, iş görenleri aynı derecede ve aynı olaylar karşısında aynı

oranda etkilememektedir. Bu bağlamda tükenmişlik ve iş tatminsizliği kişisel olarak değerlendirilmiştir (Barsade ve Gibson, 2007: 52; akt., İrigüler, 2015: 58).

Tükenmişlik durumu, insanlarla birebir diyalog kurularak çalışmak zorunda kalan iş görenlerde boy gösterebilmektedir. Tükenmişlikte, iş görenlerde duygusal tükenme hissi artış göstermektedir. Tükenen duygular sonucunda iş gören, psikolojik durumlarından dolayı artık kendilerini işlerine veremezler. Duygusal emekten yoksun bir şekilde hizmet vermeye çalışırlar. Bu duruma bağlı olarak iş gören kötü ve alaycı davranışlar sergileyerek kendisini yetersiz durumda olduğu duygusuna kapılacaktır (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Hochschild (1983)'a göre, duygusal emek davranışı sergileyen iş görenler bazı olumsuz durumlarla karşı karşıya kaldıklarını belirtmiştir. Bunlardan birincisi, iş görenlerin yapmakta oldukları işi çok fazla benimsemesi ya da hiç benimsememesi tükenmişliği ortaya çıkartmaktadır. İkincisi, iş görenlerin yapmış oldukları işlerden kendilerini farklı görmeleridir. Sonuncusu ise iş görenlerin sergiledikleri davranışlardan kendilerini ayırdıkları için yabancılaşma ve sergiledikleri davranışlara inanmama eğilimlerinin ortaya çıkmasıdır (Erdirençelebi vd., 2022: 1832).

Morris ve Feldman (1996), duygusal emek davranışı sergilenirken hissedilen duygular ile gösterilen duyguların farklı olmasının strese yol açtığını belirtmişlerdir. Bu durum ise duygusal tükenmeye ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 987). Grandey (2000) ise, duygusal emek davranışı sergilenirken duygusal tükenme ve kimlik yanılmasının ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Bu durumun, iş görenin işten uzaklaşmasına neden olabileceğini ifade etmiştir (Grandey, 2000: 99). Peterson ve arkadaşları (2024), duygusal emek davranışının duygusal tükenmeye ve iş tatminsizliğine yol açtığını belirtmişlerdir. İş görenlerin istemeden sergiledikleri duygu gösteriminin duygusal yıpranmaya sebep olduğu ve bunun da iş tatminini düşürerek işten ayrılmalara neden olduğu ifade edilmiştir (Peterson vd., 2024: 7). İfade edilen bilgiler doğrultusunda, duygusal emek davranışının iş görenler üzerinde baskı, tükenmişlik, işten ayrılma ve kimlik karışıklığına neden olduğu anlaşılmaktadır (Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000; Peterson vd., 2024).

4. ÖRGÜTSEL SADAKAT

4.1. Örgütsel Sadakat Kavramı ve Önemi

Örgüt, kurumların ve bireylerin ortak bir amaç doğrultusunda ve işlerini gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşturdukları birlik, teşekkür, teşkilat olarak ifade edilmektedir (sozluk.gov.tr).

Sadakat, doğal ve kalıcı dostluk, ihanet etmeme, his ve duygularda dürüstlük, içten bağlılık ve gerçeğe uygunluktur. Yani sadakat, bir amaç veya davaya gönülden bağlılık göstermektir. Burada dava; örgüte, ideal bir olaya ve amaca bağlılığın nesnesi olarak ifade edilmiştir (Koç, 2002: 49-50).

Örgütsel sadakat ise kişilerin menfaatleri haricinde bağlı bulundukları kurumların menfaatlerini benimsemeyi göstermeye çalışan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Kang vd., 2007: 114). Diğer bir ifadeyle örgütsel sadakat ise kişiler çıkarlarını değil de çalıştıkları örgütlerin çıkarlarını ön planda tutmayı ve bu çıkarlara sadık olduğunu göstermeyi içeren davranışlardır (Koç ve Uygur, 2010: 80).

Sadakat, iş görenlerin örgüte uzun süreli bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu yüzden örgütsel sadakatin ön koşulunu örgüte bağlılık oluşturmaktadır. Bu durumda iş görenin örgütte çalışırken ilk önce örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Oluşan bu örgütsel bağlılık da zamanla örgütsel sadakate dönüşecektir (Koç, 2009: 208).

Örgütlerdeki iş görenlerin, işlerini büyük bir özveriyle yerine getirerek çalışması, örgütlerinden hiçbir zaman ayrılmayı düşünmeyerek çalışmaları ve örgütleriyle adeta bütünleşme durumu olarak ifade edilmektedir. Burada iş görenler örgütlerine oldukça bağlı ve örgütlerinin çıkarları her zaman kendi çıkarlarının önünde gelmektedir (Argawi vd., 2018: 32).

Örgütsel sadakat kavramsal olarak, kurumlara, grup ya da gruplara bağlı olma durumudur. Sadık olduğuna, her konuda elinden geleni yapacağına ve buna hazır olduğuna işaret eden bir durum olarak açıklanmaktadır. Örgüt ile iş görenlerin hedefleri örtüşmesi durumunda, iş görenlerin örgütte çalışma isteği ve performansı başarılı olarak artış gösterecektir. Bu durumda da örgüt sadakatının artışı kaçınılmaz olacaktır. Örgüt sadakati olmadığı bir örgütte iş görenler ile örgüt arasında çıkar çatışmaları boy gösterecektir. İş görenlerin sadakati yüksek olması durumunda, örgütleri için her türlü gayreti göstermekten kaçınmazlar. Örgüt sadakati düşük ya da olmayan iş görenlerde, gayret gösterme durumu söz konusu olmayacaktır. Örgütsel sadakatinde, iş görenlerin, örgüte dış çevreden gelebilecek saldırılara karşı koruma eğilimi vardır. Ayrıca dış çevreye iyi bir şekilde örgütü tanıtmaya girişimi de söz konusudur. Örgüt sadakatine sahip iş görenler, örgütün tüm olumsuz koşullarında daima örgütün yanında bulunurlar ve örgüte

bağlılıklarını gösterirler. Daima örgütlerinin yanında kalarak örgütü tehditlere karşı koruyarak savunmaktadırlar (Fettahlioğlu vd., 2017: 156; Jahuari ve Singh, 2013: 264; akt., Kara ve Yaş, 2021: 1957).

Örgüt sadakati, örgütün kalitesini artırdığı düşünülmektedir. Sadık iş görenler örgütlerin değerlerini ve vizyonlarını özümseyerek daha gayretli ve istekli çalışmaktadırlar. İş görenler bu şekilde kurumlarıyla özdeşleşmektedirler. Bu şekilde meydana çıkan örgütsel sadakat durumunda kalitenin artması kaçınılmaz olacaktır (Akman ve Özdemir, 2018: 5).

4.2. Örgütsel Sadakat Kavramını Etkileyen Faktörler

4.2.1. Değer Uyumu

Değer uyumu, iş görenlerin değerleri ve inançları ile örgütlerin değer ve kurallarının örtüşmesidir. İş görenler ile örgütler arasındaki ilişkisel uyumsuzluklar, çalışanların pasif kalmasına neden olmaktadır. Bu durumda ise örgütlerin hedeflerine ulaşması konusunda zorluklar ortaya çıkaracaktır. Değer uyumu, kişi ile kültür arasında simge haline gelmiştir. Değer uyumunun sağlıklı olduğu örgütlerde, çalışanların daha başarılı olması ve istenilen hedeflerin daha kolay elde edilmesi sağlanacaktır (Kocaman, 2023: 41).

Kristof (1996), vatandaş ve kurumların değer uyumunun iki şekli bulunduğu belirtmektedir. İlkini, kapsayıcı ve tamamlayıcı uyum olduğundan bahseder. İkincisi ise gereksinim ve beceri uyumlarıdır. Örgütlerin normları ve amaçları belirleyici özellikler olarak ifade edilmektedir. İş görenlerin belirleyici özellikleri ise kişilikleri, değerleri ve amaçları olarak ifade edilmektedir. Burada örgüt ve iş görenlerin belirleyici özelliklerinin uyuşmasından dolayı değer uyumları da artış sağlayacaktır (akt. Kılıç, 2010: 22).

4.2.2. Kazanç

İş görenlerin çalışmaları karşılığında elde ettikleri maddi ödenek ücret olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde farklı farklı ödeme sistemleri mevcuttur. Genellikle, örgütlere çalışan kazandırma, çalışanların moralini artırma, örgüte bağlılığını sağlama ve iş görenlerin örgütten ayrılmalarını engellemek amacıyla çalışmalar yapılmaktadır. Ücret miktarları iş gören ve çalışmak isteyen kişilerin örgüt tercihinde önemli rol oynamaktadır. Örgütte ücretin adaletli olması çok önemlidir. Adaletsiz ücret dağıtımı iş görenlerin örgüte bakışlarını değiştirir. Yeterli ve adaletli ücret iş görenlerin verimliliğini artırarak farklı kurumlarda çalışma isteğini azaltacaktır. Bu bağlamda ücret iş görenlerin örgüte bağlılıklarını artırarak örgüt sadakatini güçlendirmesi kaçınılmaz duruma gelecektir. Bu

durumun sonucu olarak iş görenler, örgüt çıkarlarını ön planda tutarak hem çalışma performanslarını hem de örgütün hedeflerindeki başarısını artıracaklardır. (Preko vd., 2013: 23; akt., Eminoğlu, 2022: 64).

4.2.3. İş Çevresi

İş çevresi, iş görenlerin çalıştıkları ortamlar ve çalışma şartları olarak ifade edilmektedir. İş görenlerin çalışma performanslarını ve çalışma kalitelerini çalıştıkları ortamlar etkileyebilmektedir. İş görenlerin, iş çevreleriyle ilgili olumlu duygular beslemeleri işlerine devam etmeleri konusunda daha istekli olmalarını sağlayacaktır. Çalışma ortamında iş arkadaşları ve yöneticilerle olan sosyal ilişkilerde iş gören açısından önemlidir. Çalışma arkadaşları ve yöneticilerle kurulan iyi ilişkiler iş görenleri olumlu yönde etkilemektedir. Tüm bu çalışma ortamının iyi çıktıları iş görene olumlu ya da olumsuz olarak yansımaktadır. İyi algılanması olumlu olarak değerlendirilirken, kötü algılanması olumsuz olarak değerlendirilecektir. İş çevresi olumlu olması durumunda örgüte olan sadakat bağı artarken olumsuz olması durumunda ise örgüt sadakatini azaltacaktır (Chen, 2001; akt., Kaya, 2022: 36).

4.2.4. Kişi-İş Uyumu

Örgütlerde çalışan kişilerin işe uygun olması gerekmektedir ve uygunluk çok önemlidir. İşin, iş görenlerin yeteneklerine, özelliklerine ve amaçlarına uygun olması gerekmektedir. İş görenler ile işin uyumlu olabilmesi için kesinlikle kişilerin özellikleriyle yeteneklerinin işe uyumluluğu şarttır. İş görenlerin ve işin uyumluluğunun olmaması demek çalışan kişilerin işlerini yeterince yerine getiremeyeceği demektir. İşini yeterince getiremeyen iş gören, fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz yönde etkilenecektir. Bu durumda kişileri işlerini bırakma eğilimine yönlendirecektir. Kişi-iş uyumsuzluğu ayrıca iş görenlerin çalışma arkadaşlarını da olumsuz yönde etkileyecektir. İş görenlerin arkadaşlarının performanslarını düşürecek, morallerini olumsuz yönde etkileyecek ve verimliliklerini azaltacaktır. Örgüt için çok önem taşıyan kişi-iş uyumunun sağlanması için örgütlerin çok dikkatli ve özenli çalışmaları gerekmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 80-81).

4.2.5. Güçlendirme

Yapılan incelemeler sonucunda güçlendirmenin birden fazla tanımın yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunlardan bir kaçışu şekilde ifade edilmiştir: Hales ve Klidas (1998) güçlendirmeyi, örgütlerde bilgi ve gücün en üstten aşağıya doğru paylaşılması

olarak ifade etmişlerdir. Cunningham ve arkadaşları (1996) ise güçlendirmeyi, karar verme gücünün, örgütlerde tüm iş görenlere dağıtılması olarak ifade etmişlerdir. Erstad (1997) ise güçlendirmeyi, çalışanlara işleriyle ilgili karar vermelerini sağlayarak sorumluluklarını üstlenebilecekleri olanakların verilmesi olarak açıklamıştır (Çöl, 2004: 6; akt., Koç, 2008: 03).

Örgütlerde güçlendirmeden söz edilebilmesi için iş görenlerin işleriyle ilgili kararları alırken üstlerine danışmadan karar verebilmeleri gerekmektedir. Burada iş görenler sağlıklı karar verebilmeleri için örgüt tarafından iyi eğitilmeleri ve kendilerini geliştirebilme olanaklarının verilmesi gerekmektedir. Ayrıca iş görenlerin bağımsız hareket edebilecekleri örgütsel ortamın sunulması gerekmektedir. Burada önemli olan, iş görenlerin tüm bu faaliyetleri kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılayabilmeleridir (Spreitzer, 1995: 1443).

4.2.6. Liderlik

Yapılan incelemelerde liderlik ile ilgili birçok tanım yapıldığı görülmüştür. Kişileri bir amaç doğrultusunda güdüleyerek yönlendirme yapmak ve otoritesini kullanarak karar verme yeteneğine sahip olmak olarak ifade edilmektedir. Liderlik örgüt ve iş görenleri için en mükemmel şekilde hayal ederek bu hayallerin gerçekleştirilmesi için gayret gösterme yeteneği gerektirir. Liderin takım ruhunu ortaya çıkartarak tüm amaçları birleştirmesi oldukça önem arz etmektedir (Çekmeceliolu, 2014: 22).

Greenberg (1994) araştırmasında, işverenlerin iş görenlerine örgütün amaçlarını yeterince iyi anlatabilmesinin, iş görenlerin örgüte olan sadakatlerini olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Örgütlerin başarılı şekilde gerçekleştirdikleri iletişim, örgüt güveni ve bağlılığının oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Liderler iş görenler ve iş gören gruplarının birbirleriyle başarılı bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Örgütler liderlerinin örnek bir kişiliğe sahip olmalarını, örgüt sadakatini sağlayabilecek özelliğe sahip olmalarını ve karizmatik bir özellikte olmalarını istemektedirler (akt. Eminoğlu, 2022: 67).

4.3. Örgütsel Sadakat Temel Yaklaşımlar

Literatür incelendiğinde örgütsel sadakatin tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki şekilde ele alınarak incelendiği görülmektedir. Tutumsal bağlılık, iş görenlerin çalıştıkları kurum ya da örgüt hedefleriyle aynı doğrultuda hareket edip hedeflerde birliktelik durumu olarak ifade edilmektedir. İş görenler bundan dolayı hedeflerine ulaşmak için örgütlerinde çalışmalarını devam ettirmektedir. Bu bağlılık aynı zamanda

duyuşsal bağıllık olarak da ifade edilmektedir. Davranışsal bağıllık ise iş görenlerin sadakat oluşturacak olan hareketler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bağıllığın gözlemlenebilir durumu olarak ifade edilmektedir. Kısacası iş görenin çok fazla gayret göstererek arzulananın üzerinde davranış sergileme isteğı olarak ifade edilmektedir. Örneğın, iş görenler çalıştıkları kurumlardan ayrılmamak için beklentilerini en aza indirirler. Böylelikle, çalıştıkları örgütlerde ayrılmalarını engelleyen faktörler ortaya çıkarabilirler.

Kuokanen ve arkadaşları (2003) örgütsel bağıllığı duyuşsal, süreklilik ve değersel bağıllık olarak üç boyutta ele almışlardır. Yazarlar duyuşsal bağıllığı, iş görenlerin kurumlarına karşı hissetmiş oldukları duygusal aitlik hissi olarak ifade etmişlerdir. Süreklilik bağıllığını, iş görenlerin kurumlarından ayrıldıkları durumunda maruz kalacakları olumsuzlukların farkında olmalarından dolayı kurumlarında çalışmaya devam etmeleri olarak ifade etmişlerdir. Bundan dolayıdır ki iş görenler çalışma yaşamları süresince çok az motivasyon ile çalışmaktadırlar. Değersel bağıllık ise, iş görenlerin örgütlerinde çalışmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmeleri nedeniyle devam ettirmeleri şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel bağıllığı, iş görenler ve örgütler arasında birbirlerini bağlayan bir köprü olarak ifade eden Jalonon ve arkadaşları (2006), bu bağı duyuşsal bağ olarak ifade etmişlerdir (akt. Duygulu ve Abaan, 2007: 62-63).

4.4. Örgütsel Sadakat Kavramının Sonuçları

İş görenlerin örgütlerine olan sadakatleri çalışma performanslarında önemli bir rol oynamaktadır. İş görenlerin örgütlerine olan sadakatleri arttıkça işyerlerinde çalışma performanslarında da artış gözlenmektedir. Çalışma performansında sadakatin olumlu yöndeki etkisi kaçınılmazdır. İş görenlerin, çalışma hayatında örgütleri için ellerinden gelenin en iyisini ortaya koyabilmeleri için, işverenlerin onlara gereken değeri vermeleri gerekmektedir. Bu durum ise kurumlar ve çalışanlar açısından olumlu çıktılar doğurabilecektir (Preko ve Adjetey, 2013: 60). Örgüt sadakatine sahip iş gören çalışma ortamında daha gayretli olacaktır. Bundan dolayı iş görenlerin sadakati örgüt performansını etkileyici özelliğē sahip olduğundan iş gören sadakati örgütler tarafından önemsenmesi gerekmektedir (Haar, 2017: 36).

Örgütler için sadık iş görenler sürdürülebilir rekabet açısından da önem arz etmektedir. Sadık çalışanlara sahip örgütler, rekabet ettikleri örgütler tarafından taklit edilmeleri zorlaşmaktadır. Çünkü diğē tüm kaynakların dışında insanın taklidi çok güçtür. Bu durum ise örgütlerin sürdürülebilir rekabet açısından diğē örgütler karşında avantajlı durumda olmalarını sağlamaktadır (Bhatnagar, 2007: 645-646). Sadık örgüt çalışanları yüksek kalitede hizmet sağlamaya yatkın durumdadırlar. Bu nedenle örgüt

sadakati hizmet kalitesi üzerinde de pozitif etkiye sahiptir (Yee vd., 2010: 111). Örgüt sadakati yüksek olan iş görenler örgütlerinde memnun bir şekilde çalıştıklarından dolayı örgütlerinin büyümelerine katkı sağlamaktadırlar. Ayrıca sadık iş görenler örgütlerini dış çevreye karşı olumlu intiba oluşturmalarına katkı sağlamaktadırlar. İş görenler örgütlerinin değerli parçası olduklarını hissetmesi durumunda bu hissi dışarı yansıtmasından dolayı örgütlerinin imajı ve itibarını olumlu yönde etkilemektedirler. Bu durum ise örgütlerin tanınma maliyetlerini pozitif yönde etkileyecektir (Antoncic ve Antoncic, 2011: 85).

Örgüt sadakati oluşan iş görenlerin, örgütlerine sağladıkları faydalardan biri de olumlu bir halkla ilişkiler temsilciliği yapmalarıdır. Çalışmakta oldukları örgütlerin basit görünen işlerini gerçekleştirirken üstün gayret göstermektedirler. Bu sayede de örgüt normlarının ötesine geçmektedirler. İş görenlerin örgütlerine sadakatlerinin azalması durumunda, şikayetler çoğalmakta, istifa etme isteği artmakta, yapmakta olunan işlere verilen değer azalarak olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Niehoff vd., 2001: 93-94). Sadakatli iş görenlerde ise bunların tam tersi olarak örgütlerinde mutlu, gayretli ve son derece istekli bir şekilde çalışmalarına devam edeceklerdir.

Sonuç olarak iş görenlerin sadakatleri örgütler için oldukça önem arz etmektedir. Örgütlerde çalışan sadık iş görenlerin tüm davranış ve eylemleri, örgüt açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Doğal olarak tüm örgütler çalışanlarının örgütlerine sadık olmalarını ve örgütlerine olumlu yönde katkı sağlamalarını ister. Bu sayede, örgütün çalışma verimliliği, performansı, büyümesi ve diğer örgütlerle rekabet edebilme imkânı artacaktır.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yöneticilerin etik liderlik davranışları sergilemeleri kurumlarda ya da örgütlerde çalışanlar açısından oldukça önem arz etmektedir. Özellikle de kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlar için örgütlerine olan sadakatleri açısından son derece değerli bir davranış biçimidir. İş görenlerin çalıştıkları kurumlarına sadakat ile bağlanmaları her yöneticinin ya da her işverenin arzulayacağı bir durumdur. Yöneticilerin iş görenlere karşı ortaya koyacakları etik liderlik davranışları çalışanların da örgütlerine karşı daha fazla sadakat duygusu beslemelerini sağlayacaktır. Yöneticilerinin etik liderlik davranışlarından yoksun olan bir kurum ise örgüt sadakatı konusunda çok önemli eksikliklerle karşılaşmaları kaçınılmaz olacaktır. Hem yöneticilerin etik liderlik davranışları hem de çalışanların örgütlerine olan sadakat durumları kurumları olum ya da olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin tüm çalışanlarına adil bir şekilde etik liderlik davranışıyla yaklaşmaları gerekmektedir. Yöneticilerin etik liderlik davranışları direk olarak iş görenlerin örgüte olan sadakatlerini etkileyebileceği gibi duygusal emeklerini de etkilemektedir. İş görenlere karşı sergilenen yöneticilerin etik liderlik davranışı çalışanları olumlu yönde güdüleyerek duygusal emeklerini güçlendirerek örgütlerine olan sadakatlerini artırmaktadır. Bu durumda ise iş görenlerin örgütlerine karşı sadakat oluşturmada, çalışanların duygusal emek davranışları ve yöneticilerin etik liderlik davranışlarının önemi ortaya çıkarmaktadır. Kurum çalışanlarının istenilen düzeyde başarılı bir performans göstermeleri, kendilerini değerli görerek örgütlerinin bir parçası olduklarını hissetmeleri yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ve duygusal emeklerine bağlıdır. Belirtilen doğrultularda iş görenlerin örgütlerine olan sadakatlerini artırabilmek için gerekli olacak bilgilerin ortaya konmasını amaçlayan bu çalışma kamu kurum ve kuruluşlarında iş görenlere, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının iş görenlerin örgüt sadakatlerine olan etkilerini ve bu etkide aracı rol oynadığı düşünülen iş görenlerin duygusal emek davranışlarının etkileri ortaya konması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda teorik olarak desteklenen ve ortaya konan araştırma modelinin toplanarak elde edilen verilerin test edilerek elde edilen bilgiler eşliğinde doğrulanması amaçlanmaktadır.

5.2. Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi

5.2.1. Yazında Etik Liderlik, Duygusal Emek ve Örgüt Sadakati Arasındaki İlişkiler

Etik liderlik, kurumlarda ve örgütlerde iş görenlerin daha verimli çalışarak gelişimlerini hızlandırıp, karar almada etik kuralları ön plana çıkartan liderlik türlerinden bir tanesidir. İş görenler etik liderlik davranışından kesinlikle olumlu yönde etkilenerek karşısındaki etik liderin yalan konuşmamasını, dürüst kişilikte olmasını, herkesin takdir edeceği örnek kişiliğe sahip olmasını ve açık sözlülükle fikirlerini beyan etmelerini beklerler. Etik liderlik davranışı, kurumlarda ahlaki değerlere sahip bir kültürün oluşmasına öncülük ettiği için iş görenleri olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda yöneticilerin etik liderlik ilkelerine değer vermesi iş görenlerin örgüte bağlılığını artırarak örgüt sadakatini oluşmasına neden olacaktır. Böylelikle iş görenler kendilerini kurumlarının bir parçası olarak görüp örgütlerine karşı aidiyetlik duygusu hissedeceklerdir (Gerçek ve Akpınar, 2024: 81-92; Freeman ve Steward, 2006: 3). İş görenler kurumlarındaki yöneticilerini etik liderlik davranışlarıyla özdeşleştirdikleri takdirde çalışma performansları da artarak örgüt sadakatleri güçlenecektir (Brown vd., 2005). İş görenler zamanlarının çoğunu bulundukları kurumlarında geçirmektedirler. Bu nedenle de iş gören kurumlarıyla ister istemez duygusal bir bağ kurmaktadır. Böylelikle her iş gören çalıştığı ortamda duygusal emek harcamaktadır. İş görenler duygularını, çalıştıkları kurumların isteklerine ve işlerinin gereklerine göre şekillendirilmesi duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Kısacası duygusal emek çalışanların duygularını istenilen şekilde yansıtması ve bunu gerçekleştirirken yapmış oldukları çabalar olarak belirtilmektedir (Kafadar ve Kaygın, 2017: 78). Örgütlerdeki etik liderlerin, kurumlarının hedeflerine ulaşmaları için iş görenlerin duygularını etkileyerek yönetmeleri çok önemli bir durumdur. Örgütün tüm işleri iş görenler tarafından gerçekleştirildiği için her zaman duygusal emek merak konusu olmuştur. Bu nedenle de etik liderlik davranışının iş gören duygusal emek davranışı üzerinde ki etkisi merak konusu olarak araştırılmıştır. Yapılan çalışmalarda elde edilen bilgiler doğrultusunda etik liderlik hareketinin hizmet edenlerin duygusal emeklerine anlamlı şekilde tesir ettiği tespit edilmiştir (Şenel ve Aydoğan, 2019). İş görenlerin örgütlerine olan sadakatleri de çok önemli bir diğer kavramdır. Örgüt sadakati öyle düşünüldüğü gibi kolay kolay ortaya çıkan bir durum değildir. Kişinin önce örgüte bağlılığı oluştuktan sonra belli bir aşamadan sonra örgüt sadakati oluşmaktadır. Örgüt sadakati özel sektör için ne kadar değerliyse kamu kurum ve kuruluşları için de bir o kadar değerlidir. Örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek oluşan örgütsel sadakat sonucunda iş gören kendisini örgütün bir parçası olarak hissedecektir. Bu durum

ise tüm sektörlerin hedeflerini olumlu yönde etkileyebilecektir. Bundan dolayı örgütsel sadakat değerinin bilinmesi ve dikkate alınması gereken bir konudur (Ünlü, 2017). Kurumlarda çalışanlara ekonomik yararlar dışında örgütte değerli oldukları hissi verilmelidir. Bu durum çalışanlarının örgüt sadakatlerinin güçlenmesine yardımcı olacaktır. Ücret ya da ekstra primler, iş görenlerin sadakatini belirgin şekilde artırmamaktadır (Jurgensen, 1978: 267). Bunların dışında iş görenlere etik liderler yol göstererek sadakatlerini güçlendirebilirler. Etik liderler maddi kazancın ön planda olmadığı çalışanların sadakat duygularını artırıcı olan bireysel başarıları tetikleyen organizasyonlar planlamaları yapmalıdırlar. Çünkü sektör ayrımı yapılmadan tüm örgütlerin devamlılığı, performansları ya da hedefler gibi ihtiyaçlarına ulaşmalarında iş görenlerin örgüt sadakatine sahip olmaları oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Ineson vd., 2013).

5.2.2. Etik Liderlik ve Örgüt Sadakati İlişkisi

Rantika ve Yustina (2017), yapmış oldukları çalışmada etik lider davranışının iş görenler üzerindeki olumlu etkilerini incelemişlerdir. Bu bağlamda 219 muhasebe firmasında görev yapan denetçilerinde bilgiler toplanmıştır. Bigilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Toplanan bilgiler eşliğinde etik lider davranışının iş görenler üzerinde olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. Örgütlerdeki etik lider davranışının iş görenlerin işine olan sadakatlerini artırdığını ve iş görenleri psikolojik yönden güçlendirerek duygusal tükenmelerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kamal vd. (2018), yapmış oldukları çalışmada etik lider davranışının iş görenleri nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Anket yöntemiyle veri toplanan bu çalışmada 205 öğretim görevlisine anket uygulanmıştır. Verilerin analizi sonucunda etik lider davranışının iş gören üzerinde olumlu yönde etkilerinin bulunduğu ve iş görenlerin örgütsel vatandaşlık duygularının oluşmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş görenlerin performansını olumlu yönde etkilediği bilgisine ulaşılmıştır.

Akker vd. (2009), yapmış oldukları çalışmada etik lider ile güven arasındaki ilişkiyi ele alarak incelemişlerdir. Bu bağlam 500 iş görene anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda etik lider ve güven arasında anlamlı yönde ilişki tespit edilmiştir. Etik liderlik davranışının iş görenler tarafından ne kadar çok algılanırsa ya da iş görenlere ne kadar çok etik ilkeler uygulanırsa, iş görenler tarafından liderlere olan güven duygusunda artış olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Hassan vd. (2014), yapmış oldukları çalışmada iş görenlerin etik lider algılarının örgüt bağlılığına ve devamsızlıklarına ne yönde etkisinin olduğu incelemişlerdir. Toplam

olarak 576 iş görene anket uygulama tekniğiyle veriler elde edilmiştir. Bu veriler sonucunda örgütlerde çalışan iş görenler etik liderlik davranışının örgüt bağlılığını artırıcı etkiye neden olduğu görülmüştür. Ayrıca örgüt sadakatinin dışında iş görenlerin devamsızlıklarında da azalma eğiliminin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bahadori vd. (2021), incelemiş oldukları araştırmalarında etik liderlik ve örgüt bağlılığı arasındaki bağı incelemişlerdir. Bu bağlamda 200 itfaiye çalışanlarına anket uygulayarak veriler elde etmişlerdir. Bu veriler sonucunda iş görenlerin algıladıkları etik liderlik ve örgütsel bağlılıklarında anlamlı derecede ve olumlu yönde bağlantı olduğunu elde etmişlerdir. Liderlerin iş görenlere karşı etik ilkeli hareket etmeleri sonucunda çalışanların örgüt sadakatleri ve duygusal bağlılıklarında artışın olduğu bilgisini elde etmişlerdir.

Qing vd. (2020), ele almış oldukları araştırmalarında etik liderlik davranışı ve bağlılık arasındaki bağlantıları araştırmışlardır. Bu bağlamda 467 iş görene anket uygulayarak veriler elde etmişlerdir. Elde edilen bilgiler sonucunda örgütlerde uygulanan etik liderlik davranışının iş görenlerin bağlılıklarını olumlu yönde etkiledikleri ve iş tatminini de olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Danish vd. (2020), araştırmalarında etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. İstenilen verileri elde etmek için anket yöntemi kullanmışlardır. Bu bağlamda 340 banka çalışanlarından anket yöntemiyle verileri elde etmişlerdir. Elde edilen veriler sonucunda örgütlerde uygulanan etik liderlik davranışı iş görenler üzerinde olumlu etki yaptığı ve iş görenlerin örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Tsai ve Huang (2008), yapmış oldukları çalışmada iklimsel etğin iş görenlerin iş tatminlerini ve bağlılıklarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Bu bağlamda 352 hemşireye anket uygulayarak veriler toplamışlardır. Örgütlerde oluşturulan iklimsel etik algısının iş görenlerin iş tatminlerini ve örgüte bağlılıklarını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Mitonga-Monga ve Cilliers (2016), yapmış oldukları çalışmada iş görenlerin algıladıkları etik liderlik algılarının örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Anket aracılığıyla 839 iş görenden veriler elde edilmiştir. Algılanan etik liderlik ile örgüt bağlılığı arasında ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş görenin etik liderlik algısı yükseldikçe örgüte olan bağlılığının artmakta olduğunu ortaya koymuşlardır.

Mohammed ve Sayan (2023), incelemiş oldukları araştırmalarında etik liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Anket çalışması

yöntemiyle 300 iş görenden veriler elde etmişlerdir. Verilerin analizinde etik liderlik davranışının örgütsel bağlılığı etkilediği bilgisine ulaşılmıştır. Etik liderlik davranışı iş görenlerin örgütsel bağlılığını anlamlı ve pozitif derecede etkilediği ortaya konmuştur.

Eminoğlu (2022), yapmış olduğu çalışmada liderlik ile sadakat arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada istenilen verileri elde edebilmek için 170 iş görenden veri elde etmiştir. Çalışanlardan anket yöntemiyle bilgi toplanmıştır. Elde edilen bilgiler eşliğinde iş görenlerin algıladıkları etik liderlik davranışı ile çalışanların sadakati arasında anlamlı ve olumlu şekilde ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Etik liderlik davranışının örgütte bulunan iş görenlerin hem yöneticine hem de örgütüne olan sadakatlerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Durmuş (2021), yapmış olduğu çalışmada yöneticinin etik lider davranışının iş gören sadakati arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu bağlamda 609 akademisyene anket uygulayarak veriler elde etmiştir. Yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin, etik liderlik davranışının iş görenlerin hem yöneticilerine hem de örgütlerine olan sadakatlerini pozitif ve anlamlı yönde etkilediğini ortaya koymuştur. İş görenlerin, örgüte ve yöneticisine olan sadakat duygusu arttıkça başarılarının da arttığını ifade etmiştir. Bu bağlamda da etik liderliğin ve sadakatin önemini ortaya koymuştur.

Yukarıda açıklananlara istinaden değişkenler arasında geliştirilen ilişki (Şekil 1):

Yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların örgüte olan sadakatlerine etkisinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.



Şekil 1. Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakat ilişkisi

5.2.3. Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi

Şenel ve Aydoğan (2019), yapmış oldukları araştırmalarında etik liderlik davranışının duygusal emek üzerindeki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu bağlamda 343 sağlık çalışanına anket uygulayarak veriler elde etmişlerdir. Elde edilen bilgilerin analizinde ise örgütte iş görenlerin algıladıkları etik liderlik davranışının duygusal emek davranışıyla anlamlı ve pozitif yönde etkinin olduğunu elde etmişlerdir.

Kafadar ve Kaygın (2017), araştırmalarında etik liderlik ve duygusal emek davranışlarını incelemişlerdir. Bu bağlamda 220 iş görene anket uygulanarak veriler elde edilmiştir. Bu veriler sonucunda kısmen de olsa etik liderlik ve duygusal emek alt boyutlarında anlamlı ve pozitif yönde etkinin olduğu sonucu elde edilmiştir.

Çetin (2018), etik liderlik davranışının duygusal emek aracılığıyla işkolikliğe dönüşebileceğini araştırmıştır. 126 banka, sigorta ve emlak çalışanlarına anket yöntemi uygulayarak araştırma yapmıştır. Sonuç olarak da kısmen duygusal emek davranışının, etik liderlik ve işkoliklik arasında düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bilgisini elde etmiştir.

Şenel (2019), yapmış olduğu çalışmada etik liderliğin duygusal emek üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü araştırmıştır. Araştırmasını 343 iş gören üzerinde gerçekleştirmiştir. Yüz yüze anket yöntemi kullanarak bilgiler toplamıştır. Elde etmiş olduğu bilgilerin analizinde etik liderlik algılarının duygusal emek davranışına anlamlı ve olumlu yönde tesir ettiği bilgisine ulaşmıştır.

Tang vd. (2017), yapmış oldukları araştırmada lider ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyerek hizmet performansına etkisini incelemişlerdir. 534 çalışana anket uygulaması yaparak veriler elde etmişlerdir. Elde edilen verilere istinaden liderin olumlu davranışları çalışanların duygusal emek davranışlarını olumlu yönde etkileyerek çalışanın performansı da olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Cinnioğlu ve Salha (2017), yapmış oldukları araştırmada çalışanların paternalist liderliğin duygusal emek üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada 388 iş görene anket uygulanarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen bilgilerin analizinde paternalist liderliğin çalışan duygusal emeğine olumlu etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir.

Beğenirbaş ve Yalçın (2012), yapmış oldukları araştırmada çalışanların hizmetkâr liderlik algısının duygusal emek üzerindeki etkisini incelemişlerdir. 156 iş görenden anket uygulamasıyla bilgi elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bilgiler eşliğinde iş görenlerin hizmetkâr liderlik algıları duygusal emeğin boyutlarından derinden ve doğal davranışlara pozitif anlamda etkisine ulaşılmıştır.

Aslan ve Güler (2022), liderlik tarzlarının çalışanların duygusal emeklerini ve işe tutulmalarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. 315 çalışandan anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Toplanan bu verilerin analizi sonucunda katılımcı liderliğin duygusal emeği olumlu yönde etkileyerek, duygusal emeğin katılımcı liderlik ve örgütlerde işe tutulmalarında aracı rolünü ortaya koymuşlardır.

Ünlü (2024), yapmış olduğu çalışmada etik liderlik davranışının çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarında duygusal emek davranışının aracı rolünü araştırmıştır. Bu bağlamda çalışan 202 kişiye anket uygulayarak veriler elde etmiştir. Sonuç olarak etik liderlik davranışının örgüt bağlılığı üzerinde etkisinde duygusal emek alt boyutundan derin davranışının kısmı aracılık rolünün olduğu verisine ulaşmıştır.

Yukarıda açıklananlara istinaden değişkenler arasında geliştirilen ilişki (Şekil 2):

Yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların duygusal emeğine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.



Şekil 2. Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların duygusal emek ilişkisi

5.2.4. Duygusal Emek ve Örgüt Sadakati İlişkisi

Yang ve Chang (2008), yapmış oldukları araştırmada duygusal emek, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı incelemişlerdir. Araştırma anket yöntemiyle 295 çalışan hemşirenin katılımlarıyla yapılmıştır. Duygusal emek davranışının iş tatminiyle önemli derecede ilişkili olduğu görülmüştür. İş memnuniyetinin örgüt bağlılığını olumlu yönde etkilediği ve duygusal emek davranışının örgüt sadakatinde olumlu etkisine ulaşılmıştır.

Kerse ve Özdemir (2018), araştırmalarında duygusal emek ile örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu araştırmada anket yöntemi kullanarak 104 sağlık çalışanından veri elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda ise normatif bağlılığın derinden rol yapma davranışını pozitif yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Kahveci ve Öztürk (2023), yapmış oldukları araştırmalarında çalışanların duygusal emek davranışıyla işlerine bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 248 eczacıya anket yöntemi uygulanmıştır. Duygusal emek davranışının çalışanın işe bağlılığını olumlu bağlamda artırdığı görülmüştür.

Yıldırım ve Eroğlu (2021), yapmış oldukları araştırmada duygusal emek davranışının mesleki bağlılığa etkisini analiz etmişlerdir. Araştırma için 270 avukat kullanılmıştır. Anket uygulamasıyla bilgi toplanmıştır. Yapılan analizlere göre yüzeysel davranışın devamlılık ve normatif bağlılığa pozitif etkisin olduğu sonucu elde edilmiştir. Analizde yine derin davranışın da duygusal bağlılığa pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Jiang vd. (2013), yapmış oldukları araştırmalarında duygusal emek davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Uygulama 291 süpermarket çalışanları üzerinde yapılmıştır. Anket yöntemiyle elde edilen veriler sonucunda derinlemesine rol yapma davranışın iş tatminine pozitif yönlü tesirinin olduğu tespit edilmiştir.

Çelik ve Topsakal (2016), yapmış oldukları çalışmada duygusal emeğin, iş tatmini ve duygusal tükenmeyle ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma, veriler anket yöntemiyle 461 otel çalışanına uygulanarak elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda duygusal emeğin alt bileşenlerinden yüzeysel davranışın ve derinlemesine davranışın iş

tatmini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca duygusal tükenmişlikle de anlamlı bağlantıları ortaya konmuştur.

Yurdakul ve Bulgurcu Güler (2023), yaptıkları araştırma satış danışmalarının duygusal emek ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Anket yöntemiyle gerçekleştirilen araştırma 255 satış danışmanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma da elde edilen verilerin analizlerine istinaden duygusal emek ile işe yabancılaşma arasında ki anlam ve pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Chen vd. (2012), yapmış oldukları araştırmada duygusal emek ve performans arasındaki ilişkilerde iş tatmini, tükenmişlik ve denetleyici desteğin rollerini incelemişlerdir. Araştırma da toplam 317 otel çalışanlarından anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Araştırmada duygusal emek davranışının alt bileşeni olan yüzeysel davranışın tükenmişlik ile olumlu yönde bağlantısı olduğu tespit edilmiş. Ayrıca duygusal emek davranışının alt bileşeni olan derinlemesine rol yapma davranışın ise iş tatmini ile olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bir başka bulgu ise yönetici desteğinin iş görenlerin duygusal emeğini, iş tatminini ve tükenmişlik ilişkilerini düzenlediğidir.

Bıyık ve Erdoğan (2014), yapmış oldukları çalışmalarında duygusal emek davranışı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Yüz yüze uygulanan anket yöntemiyle 598 öğretmene ulaşarak veriler elde etmişlerdir. Araştırmanın sonucunda ise duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki durumunu ortaya koymuşlardır.

Gülova vd. (2013), yapmış oldukları araştırmalarında duygusal emek davranışının çalışanların işlerine bağlılıklarını nasıl etkileyebileceklerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Anket yöntemi kullanarak 127 çalışandan veriler elde etmişlerdir. Elde edilen veriler eşliğinde ise duygusal emek ile iş görenlerin işlerine bağlılıklarında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin varlığı sonucuna ulaşmışlardır.

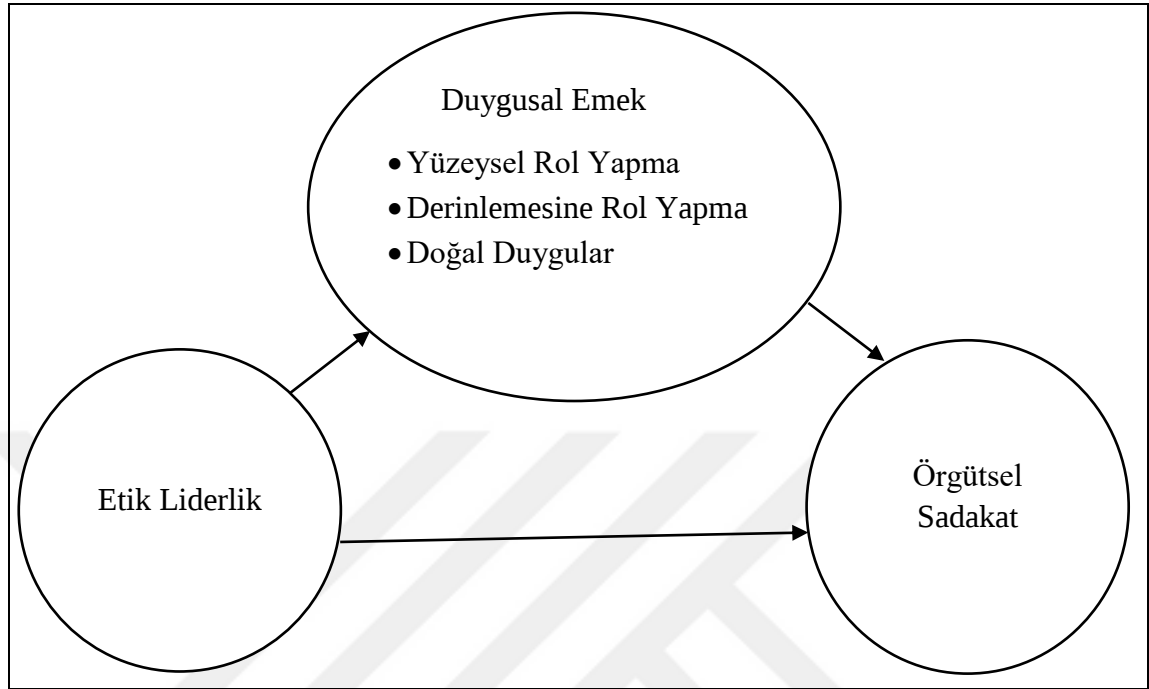
Yukarıda açıklananlara istinaden değişkenler arasında geliştirilen ilişki şu şekildedir (Şekil 3):

Duygusal emeğin çalışanların örgüte olan sadakatlerine etkisinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.



Şekil 3. Çalışanların duygusal emeği ve örgüte olan sadakat ilişkisi

Yapılan yazın taraması sonucunda etik liderlik değişkeninin aracı değişkeni olan duygusal emek üzerinden örgüt sadakatine olan etkilerini ortaya koyabilmek için oluşturulan araştırma modeline (Şekil 4) ve araştırmanın hipotezlerine ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir.



Şekil 4. Araştırmanın modeli

Araştırma modeliyle test edilmek istenen araştırma hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların örgüte olan sadakatlerine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı (EL) → Örgüt Sadakati (ÖS)

H₂: Yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların duygusal emeği bileşenlerinden yüzeysel rol yapmaya anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı (EL) → Yüzeysel Rol Yapma (YRY)

H₃: Yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların duygusal emeği bileşenlerinden derinlemesine rol yapmaya anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı (EL) → Derinlemesine Rol Yapma (DRY)

H₄: Yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların duygusal emeği bileşenlerinden doğal duygulara anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı (EL) → Doğal Duygular (DD)

H₅: Çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden yüzeysel rol yapmanın çalışanların örgüte olan sadakatlerine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Çalışanların Duygusal Emeği-Yüzeysel Rol Yapma (YRY) → Çalışanların Örgüte Sadakati (ÖS)

H₆: Çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden derinlemesine rol yapmanın çalışanların örgüte olan sadakatlerine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Çalışanların Duygusal Emeği-Derinlemesine Rol Yapma (DRY) → Çalışanların Örgüte Sadakati (ÖS)

H₇: Çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden doğal duyguların çalışanların örgüte olan sadakatlerine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Çalışanların Duygusal Emeği-Doğal Duygular (DD) → Çalışanların Örgüte Sadakati (ÖS)

H₈: Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden yüzeysel rol yapmanın aracı rolü vardır.

Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı (EL) → Yüzeysel Rol Yapma (YRY) → Çalışanların Örgüte Sadakati (ÖS)

H₉: Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden derinlemesine rol yapmanın aracı rolü vardır.

Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı (EL) → Derinlemesine Rol Yapma (DRY) → Çalışanların Örgüte Sadakati (ÖS)

H₁₀: Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden doğal duyguların aracı rolü vardır.

Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı (EL) → Doğal Duygular (DD) → Çalışanların Örgüte Sadakati (ÖS)

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma için gerekli veriler 2024 yılı içerisinde toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Doğu Karadeniz Bölgesindeki iller ve ilçelerinde çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapmakta olan kamu personelleri oluşturmaktadır. İlgili tarih aralığında bu ana kitleyi temsil etmek üzere kolayda örneklem tekniği kullanılmış olup, toplamda 387 kişiden oluşan örneklem kitlesine yüz yüze anket uygulanmıştır. Kolayda örneklem, hazır bulunan gruplara uygulanan ve araştırmacıların kolaylıkla ulaşabildikleri bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2020: 91). Özellikle nicel araştırmalarda tercih edilen bu yöntem, bölgesel düzeyde yürütülen çalışmalarda zamanın verimli kullanılmasına katkı

sağlamaktadır (Creswell, 2014: 158). 387 kişilik örneklem büyüklüğü, nicel araştırmalarda orta büyüklükteki evrenlerin temsilde yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2020: 97-98). Ayrıca, örneklem büyüklüğünün 200 ve üzeri olması durumunda istatistiksel analizler için uygun olduğu ifade edilmektedir (Creswell, 2014: 158). Bu gerekçelere dayanarak, araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 387 kişilik örneklem belirlenmiştir.

5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Araştırma Verilerinin Toplama Yöntemi

Araştırmada veriler anket yöntemi kullanılarak elde edilmiş olup anketler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Kamu çalışanlarına uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde deneklerin cinsiyet, yaş, mezuniyet durumu, medeni hal, aylık gelir, mesleki deneyim süresi şeklindeki demografik durumlarını belirlemeye yönelik çeşitli sorulara yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde ise araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ölçümünde kullanılan toplam 28 ifade yer almaktadır. Bu bölümde çalışanların etik liderlik algılarını ölçmek amacıyla Brown ve diğerlerinin (2005: 125) 10 maddelik araştırma ölçeği maddelerinden yararlanılmıştır. Çalışanların duygusal emek davranışlarının ölçülmesi amacıyla Diefendorff ve diğerleri (2005: 339-357), Grandey (2003: 86-96) ve Kruml ve Geddes (2000: 8-49) in çalışmalarında yer verdikleri ölçeklerden uyarlanıp geliştirilerek oluşturulmuş 13 maddelik ve 3 alt boyuttan oluşan araştırma ölçeği ve maddelerinden yararlanılmıştır. Çalışanların örgüt sadakatlerini ölçmek için ise Naus ve diğerleri (2007: 716), Ineson ve diğerleri (2013: 35) tarafından kullanılan ölçeklerden uyarlanan 5 maddelik araştırma ölçeği maddelerinden yararlanılmıştır.

Yukarıda faydalanılan ölçeklere ait ölçek maddeleri yeniden gözden geçirilmiş olup, gerekli uyarlamalar yapıldıktan sonra alınan etik kurul izniyle bu araştırmada kullanılmıştır. İfadelerin cevaplarında 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan ifadelerdeki yargılara yönelik verecekleri yanıtlarda, “1- Kesinlikle katılmıyorum... 5- Kesinlikle katılıyorum” arasındaki cevaplardan birini işaretlenmesi istenmiştir.

Tablo 1. Araştırma modelinde kullanılan ölçeklere ait değişkenler ve ölçek maddeleri

Değişkenler	Anket içerisindeki kodu	Ölçek ifadesi	
Yöneticinin etik liderlik davranışı	EL1	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.	
	EL2	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygularlar.	
	EL3	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	
	EL4	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	
	EL5	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, adil ve dengeli karar verirler.	
	EL6	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	
	EL7	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerleri konusunda konuşmaktadırlar.	
	EL8	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	
	EL9	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	
	EL10	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, karar verirken öncelikle “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	
Çalışanların duygusal emeği	Yüzeysel rol yapma	DE1	İşimde insanlarla en uygun şekilde ilgilenebilmek adına gereken rolü yaparım.
		DE2	İşimde insanlarla ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.
		DE3	İşimi yaptığım insanlarla ilgilenirken adeta bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.
		DE4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.
		DE5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.
		DE6	İşimde insanlara, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.
		DE7	İşimde insanlara, göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.
	Derinden rol yapma	DE8	İşimde göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.
		DE9	İşimde insanlara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.

Tablo 1. Araştırma modelinde kullanılan ölçeklere ait değişkenler ve ölçek soruları (Devamı)

Doğal duygular	DE10	İşimde insanlara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.
	DE11	İşimde insanlara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.
	DE12	İşimde insanlara sergilediğim duygular gayet samimidir.
	DE13	İşimde insanlara gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.
Çalışanların örgüte sadakati	ÖS1	Mevcut işyerimde çalışmaktan memnunum.
	ÖS2	İşyerimdeki arkadaşlarım ailem gibidir.
	ÖS3	İşyerimden ayrılmayı düşünmüyorum.
	ÖS4	Kendimi çalıştığım bu işyerinin önemli bir parçası olarak hissetmekteyim.
	ÖS5	Bu işyerinde çalışmak benim için gurur verici.

5.5. Analiz ve Bulgular

Araştırmanın bu başlığı altında araştırma modelinin testinde kullanılacak verilerin analizleri ve bunun sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bu kapsamda ilk olarak örnekleme oluşturan demografik değişkenlere ait bulgular tablo oluşturulmak suretiyle sunulmaktadır. Daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerine dair yapılan analizlere yer verilmiştir. Son olarak ise araştırma modelinde yer alan yapısal ilişkilerin ortaya çıkarılması ve bu doğrultuda oluşturan hipotezleri test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizi yapılmış olup, ulaşılan sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur.

5.5.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırmada yer alan deneklerin cinsiyet dağılımları incelendiğinde kadın çalışanlar (192 kişi-%49.6) erkek çalışanlarla (195 kişi-%50.4) neredeyse eşit sayıdadır. Katılımcıların medeni halleri incelendiğinde evli çalışanların (275 kişi-%71.1) çoğunluğu oluşturdıkları anlaşılmaktadır. Yaş değişkeni itibarıyla incelendiğinde en fazla katılımı 36-45 yaş arası çalışanların (189 kişi-%48.8) ve ardından 26-35 yaş arası katılımcıların (113 kişi-%29.2) sağladığı görülmektedir. Katılımcıların gelir durumları incelendiğinde ise 36-45 bin TL arası aylık gelire (179 kişi -%46.3) sahip olanların oluşturduğu

anlaşılmaktadır. Mezuniyet durumları açısından incelendiğinde büyük çoğunluğun bir lisans mezunu çalışanlardan (224 kişi-%57.8) oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2. Araştırmanın demografik verileri

Cinsiyet	f	%	Medeni hal	f	%
Kadın	192	49.6	Evli	275	71.1
Erkek	195	50.4	Bekâr	112	28.9
Toplam	387	100.0	Toplam	387	100.0
Yaş	f	%	Aylık gelir durumu	f	%
18-25 yaş arası	24	6.2	17-25 bin TL arası	21	5.4
26-35 yaş arası	113	29.2	26-35 bin TL arası	83	21.4
36-45 yaş arası	189	48.8	36-45 bin TL arası	179	46.3
46-55 yaş arası	49	12.7	46-55 bin TL arası	80	20.7
56 yaş ve üzeri	12	3.1	56 bin TL ve üzeri	24	6.2
Toplam	387	100.0	Toplam	387	100.0
Mezuniyet durumu	f	%	Mesleki deneyim süresi	f	%
Lise mezunu	49	12.7	1-5 yıl arası	90	23.3
Önlisans mezunu	54	14	6-10 yıl arası	77	19.9
Lisans mezunu	224	57.8	11-15 yıl arası	139	35.9
Yüksek lisans mezunu	56	14.5	16-20 yıl arası	41	10.6
Doktora mezunu	4	1	21 yıl ve üzeri	40	10.3
Toplam	387	100.0	Toplam	387	100.0

Son olarak araştırmada yer alan katılımcıların meslekteki deneyim süreleri incelendiğinde ağırlıklı olarak 11-15 yıl arası kıdeme sahip olanların (139 kişi-%35.9) ve 1-5 yıl arası (90 kişi-%23.3) yeni işe başlayanların çoğunluğu teşkil ettikleri anlaşılmaktadır (Tablo 2).

5.5.2. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizleri

Benzer literatür incelendiğinde genellikle araştırmada elde edilen verilerden ulaşılan sonuçların sağlamlığına temel olarak geçerlilik ve güvenilirlik koşullarına bakılmaktadır. Kullanılan ölçeklerin ölçülmeye çalışılan değişkeni ne ölçüde ölçebildiği veya temsil edebildiği anlaşılmak istendiğinde öncelikle güvenilirlik ve geçerliliklerinin incelenmesi gerekmektedir. Öte yandan güvenilirlik ile geçerlilik arasındaki sınırların birbirine oldukça yakın olabilmesi sebebiyle, Cronbach güvenilirlikle geçerlilik kelimelerinin bir bütün olarak “genellenebilirlik” şeklinde ifade edilebileceğini dile getirmiştir. Likert ise güvenilirliği, teknik açıdan ele almış ve ölçeğin her iki yarısı arasındaki korelasyon ve toplam puanla madde puanları arasındaki korelasyon ortalamalarının yüksek çıkması şeklinde açıklamaya çalışmıştır (Şencan, 2005: 11-14).

Çalışmalarda ölçeklerin güvenilirliğini, yakınsaklığını ve ayırt edici geçerliliğini incelemek gerektiği savunulmaktadır (Heggstad vd., 2019). Bu doğrultuda bu çalışmada güvenilirlik analizi olarak ölçeklerin içsel tutarlılık ölçüsünü ifade eden Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha değeri 0 ile 1 arasında bir değer alır. Bu değer $0 < \alpha < 0,4$ ise ölçek güvenilir değil, $0,4 < \alpha < 0,6$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük, $0,6 < \alpha < 0,8$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0,8 < \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir, denilmektedir (Akyüz, 2010: 101). Çalışmada değişkenlere ait ölçek maddelerinin elde edilen Alfa değerleri genel Alfa değerinden yüksek çıkarsa, bu maddelerin ölçekten çıkarılması gerekir. Bu sorular güvenilirliği azaltmaktadır. Başka bir ifadeyle bir soru çıkarıldığında genel Alfa değerinde bir yükselme oluyorsa ilgili soru güvenilirliği olumsuz etkiliyor demektir. Araştırmada kullanılan ölçekler, Cronbach Alfa katsayıları açısından incelenmiş olup, elde edilen nihai sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. Yöneticinin etik liderlik davranışı ölçeğinin soru-bütün istatistiği

Ölçek maddesi	Soru silinirse ortalama	Soru silinirse varyans	Düzeltilmiş soru-toplam korelasyon	Soru silinirse Alfa katsayısı
EL2	23.974	37.041	0.686	0.891
EL4	23.666	40.389	0.550	0.901
EL5	24.118	36.504	0.749	0.884
EL6	24.041	37.206	0.710	0.888
EL7	23.684	37.553	0.750	0.885
EL8	23.966	37.898	0.700	0.889
EL9	23.927	38.228	0.702	0.889
EL10	24.080	37.602	0.683	0.891
Genel Alfa katsayısı: 0.902				

Tablo 3'de maddelere ait Cronbach Alfa katsayıları ve ölçeğe ait genel katsayı (0.902) yer almaktadır. 1 ve 3 numaralı maddelerin değerlerinin ölçeğin genel Cronbach Alfa değerinden yüksek çıkmaları sebebiyle ölçekten çıkarılarak test tekrarlanmıştır. Tablo 3'ten hareketle ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarının en düşük 0.884 ve en yüksek 0.901 arasında olduğu ve buradan ilgili ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Çalışanların duygusal emeği (Yüzeysel rol yapma) ölçeğinin soru-bütün istatistiği

Ölçek maddesi	Soru silinirse ortalama	Soru silinirse varyans	Düzeltilmiş soru-toplam korelasyon	Soru silinirse Alfa katsayısı
DE3	9.2326	14.511	0.580	0.819
DE4	9.6537	14.165	0.627	0.806
DE5	9.6925	14.934	0.606	0.811
DE6	9.6822	13.798	0.699	0.785
DE7	9.5840	14.005	0.675	0.792
Genel Alfa katsayısı: 0.836				

Tablo 4’de maddelere ait Cronbach Alfa katsayıları ve ölçeğe ait genel katsayı (0.836) yer almaktadır. 1 ve 2 numaralı maddelerin değerlerinin ölçeğin genel Cronbach Alfa değerinden yüksek çıkmaları sebebiyle ölçekten çıkarılarak test tekrarlanmıştır. Tablo 4’ten hareketle ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarının en düşük 0.785 ve en yüksek 0.819 arasında olduğu ve güvenilir olarak değerlendirilen 0.70’in üzerinde değerler aldıkları görülmektedir. Bu sonuçlar ilgili ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5’de maddelere ait Cronbach Alfa katsayıları ve ölçeğe ait genel katsayı (0.789) yer almaktadır. Tablo 5’ten hareketle ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarının en düşük 0.668 ve en yüksek 0.787 arasında olduğu görülmüştür. Elde edilen değerlerden ikisi düşük güvenilirliğe sahip, kalan biri ise güvenilir olarak değerlendirilen 0.70’in üzerinde değer almıştır.

Tablo 5. Çalışanların duygusal emeği (Derinlemesine rol yapma) ölçeğinin soru-bütün istatistiği

Ölçek maddesi	Soru silinirse ortalama	Soru silinirse varyans	Düzeltilmiş soru-toplam korelasyon	Soru silinirse Alfa katsayısı
DE8	6.8450	4.302	0.561	0.787
DE9	6.7519	4.021	0.672	0.668
DE10	6.5788	4.006	0.659	0.681
Genel Alfa katsayısı: 0.789				

Tablo 6’da maddelere ait Cronbach Alfa katsayıları ve ölçeğe ait genel katsayı (0.474) yer almaktadır. İlgili katsayıların tamamı güvenilir sayılabilecek sınırların çok altında çıktığından dolayı Çalışanların duygusal emeği (Doğal duygular) ölçeği araştırma modelinden çıkarılmıştır. Buradan hareketle modelde çalışanların duygusal emeği değişkeni altında daha önce güvenilir oldukları teyit edilen 2 alt ölçeğe yer verilmiştir.

Tablo 6. Çalışanların duygusal emeği (Doğal duygular) ölçeğinin soru-bütün istatistiği

Ölçek maddesi	Soru silinirse ortalama	Soru silinirse varyans	Düzeltilmiş soru-toplam korelasyon	Soru silinirse Alfa katsayısı
DE11	7.9096	2.564	0.194	0.599
DE12	7.3023	2.776	0.332	0.316
DE13	6.9793	2.823	0.397	0.231
Genel Alfa katsayısı: 0.474				

Tablo 7’de maddelere ait Cronbach Alfa katsayıları ve ölçeğe ait genel katsayı (0.834) yer almaktadır. 1 ve 3 numaralı maddelerin değerlerinin ölçeğin genel Cronbach Alfa değerinden yüksek çıkmaları sebebiyle ölçekten çıkarılarak test tekrarlanmıştır. Tablo 7’den hareketle ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarının en düşük 0.743 ve en yüksek 0.815 arasında olduğu ve güvenilir olarak değerlendirilen 0.70’in üzerinde değerler aldıkları görülmektedir. Bu sonuçlar ilgili ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Çalışanların örgüte sadakati ölçeğinin soru-bütün istatistiği

Ölçek maddesi	Soru silinirse ortalama	Soru silinirse varyans	Düzeltilmiş soru-toplam korelasyon	Soru silinirse Alfa katsayısı
ÖS2	7.3023	4.232	0.715	0.748
ÖS4	7.3928	4.312	0.721	0.743
ÖS5	7.5271	4.582	0.647	0.815
Genel Alfa katsayısı: 0.834				

5.5.3. Ölçeklere Ait Geçerlilik Analizleri

Bir araştırmada geçerlilik yapılan ölçümün ölçülmek istenen özelliği ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Bu çalışmada ölçeklerin yapı geçerliğini belirlemek için faktör analizinden faydalanılmıştır. Araştırmalarda yeni bir ölçüm aracı geliştirirken

veya ilk defa bir araştırmada kullanılan herhangi bir ölçüm aracının yeni verilerle tekrardan doğrulanması sırasında faktör analizinden faydalanılmaktadır. Faktör analizinin başlıca amacı çok sayıdaki değişkenin arasındaki ilişkilerin anlaşılması ve yorumlanmasını kolaylaştırmaktır.

Çoğunlukla araştırma ölçeklerinin geçerliliklerinin belirlenmesinde keşifsel/keşfedici faktör analizi (KFA) (exploratory factor analysis) kullanılmaktadır (Kaya, 2018: 83). Keşfedici faktör analizi yaparken öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem yeterlilik ölçümü değerleri incelenmesi gerekmekte olup, bu değer verilerin analiz için uygun olup olmadıklarını gösteren bir göstergedir.

Tablo 8. Araştırma modelindeki ölçeklere ait keşfedici faktör analizi bulguları

Ölçek maddeleri	Döndürülmüş bileşen matrisi bileşenleri			
	1	2	3	4
EL2	,726			
EL4	,716			
EL5	,787			
EL6	,734			
EL7	,787			
EL8	,773			
EL9	,764			
EL10	,697			
DE3		,700		
DE4		,750		
DE5		,758		
DE6		,834		
DE7		,806		
DE8				,776
DE9				,836
DE10				,834
ÖS2			,768	
ÖS4			,848	
ÖS5			,702	
Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.				
a. Rotasyon 5 yinelemede birleşti.				
N = 321; KMO = 0.872;				
Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2 = 3540.485$;				
df: 171; p = 0.000;				
Açıklanan Toplam Varyans = %64.894				

Yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları incelendiğinde her bir yapıyı ölçen maddelerin faktör yüklerinin en düşüğünün 0.500 ün üzerinde değer aldığı (0.697) ve tüm ölçeklere ait ifadelerin kendilerinin ait tek bir değişkene ait yapıya yüklenerek yapı geçerliliğini destekledikleri görülmektedir (Tablo 8).

Ayrıca Tablo 8’de değişkenlere ait ölçeklerin açıklanan toplam varyansının %64.894 olması nedeniyle ölçeklerde yer alan maddelerin ölçüm modelini açıklayabilme oranları oldukça yeterlidir. Buradan hareketle araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçme kabiliyetine sahip oldukları ve geçerli oldukları görülmektedir.

5.5.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Hakkında Bilgilendirme

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), genellikle sosyal bilimler alanlarında kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Genellikle daha çok karmaşık değişkenli modelleri analiz etmek ve bu değişkenler arasında olabilecek doğrudan ya da dolaylı bağı ortaya çıkarmak için kullanılan bir yöntemdir. YEM doğrusal regresyon analiziyle benzer yönere sahip olmasına rağmen doğrudan ölçülemeyen gizli yapılar arasındaki bağı analiz edebilen daha avantajlı bir yöntemdir. Klasik regresyon yaklaşımları değişkenlerin doğru ölçüldüğünü kabul ederken buna karşın YEM ise değişkenlerin olası hatalarını dikkate alarak doğru sonuçlar sunulmasına katkı sağlar (Kline, 2011: 60-61).

YEM çoğunlukla 200’den fazla geniş örneklemli bir analiz tekniğidir. Gereken örneklem büyüklüğü, modelin karmaşıklığına, kullanılan tahmin yöntemine ve gözlenen değişkenlerin dağılım özelliklerine göre farklılık göstermektedir. YEM ölçüm modeli ve yapısal model olarak iki bileşenden oluşmaktadır. Gözlenen değişkenler sayesinde gizli değişkenler ölçülürken ölçüm modelinden yararlanırken gizli değişkenler arasındaki nedensellikte ise yapısal model kullanılmaktadır. YEM analiz öncesi değişkenler arasından öncül olarak nedensel ilişkisi oluşturarak model meydana getirmektedir. Burada asıl hedef meydana çıkan teorik modelin elde edilen verilerle ne derece örtüştüğünü ortaya koymaktır. Modelin veri ile uyumluluğu incelenerek tutarlılığı test edilmektedir. Böylelikle öne atılan teoride belirtilen ilişkiler ağının ne derece kabullene bilinir olduğunu ifade eder (Bayram, 2010: 39-40).

YEM analizinde model uygunluğunun incelenmesinde birden fazla istatistiksel ölçütler vardır. Genellikle uygunluk istatistikleri için iki kategoride ele alınmaktadır. Bunlarda ilki Mutlak Uygunluk Ölçütleridir (absolute fit indices). Bir modelin veriyle ne derece uygun olduğu belirtir. Ki-Kare (CMIN), Ki-Kare/df oranı, Kök Ortalama Kare Hata Yaklaşımı (RMSEA) ve İyi Uyum İndeksi (GFI) mutlak uygunluk ölçütlerine örnek oluşturmaktadır. İkinci ise Aşamalı Uygunluk Ölçütleridir (Incremental Fit Indices). Bu ölçütlerde modellerin iyileştirilmiş uyumunu belirler ve karşılaştırmalı uygunluk ölçeği olarak da bilinmektedir. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Tucker-Lewis İndeksi (TLI) ve Normlu Uyum İndeksi (NFI) aşamalı uygunluk ölçütlerine örnek oluşturmaktadır (Kline, 2011: 133).

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizlerinde modelin uyum indeksi en fazla Ki-Kare testi (χ^2) kullanılmaktadır. Bu test büyük örneklemelere duyarlılığı yüzünden anlamlı sonuçlar vermektedir. Bu testin anlamsız çıkması gerekmektedir. Ki-Kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen Ki-Kare/df (χ^2/df) oranı, modelin uyumunu değerlendirmede daha güvenilir kabul edilir. Ortaya çıkan oran 2 veya altında olmasında iyi uyumu 5 ya da daha altında olması durumunda kabul edilebilir durum olarak değerlendirilmektedir (Hooper vd., 2008: 54-55).

Uyum İyiiliği İstatistiği (GFI), yapısal eşitlik modellemesinde, modelin tahmin ettiği kovaryans matrisinin incelenen kovaryans matrisiyle hangi oranda uyum sağladığını ifade eden uyum indeksidir. Ki-kare testinin alternatifi olarak çıkartılmış. Model tarafından ortaya çıkartılan toplam varyans oranını temel alan indeks Jöreskog ve Sörbom tarafından geliştirilmiştir. GFI değeri 0 ve 1 arasında oynaklık gösteren değer yüksek değer modelin veriye çok iyi şekilde uyumlu olduğunun kanıtıdır. GFI değeri örneklem büyüklüğü ve modelin serbestlik derecelerinden dolayı sapmalar meydana gelmektedir. Fazla serbestlik derecesi olan küçük örneklemde GFI değeri düşük çıkarken büyük örneklemelerde model karışıklığı olmasına karşın yüksek değerler verebilir. Tüm bunlara rağmen GFI model uyumu olduğundan daha iyi gösterilebileceği ifade edilmiştir. Geleneksel olarak GFI değeri 0.90 ve üzerindeki değerlerin iyi uyum olarak kabul görse de düşük faktör yükleri ve küçük örneklemelerde 0.95 ve üzerindeki değerlerin daha uygun olduğu ifade edilmektedir. GFI'nin sınırlılıklarından dolayı önemini yitirerek kullanılmaması gerektiği ifade edilmiştir. Buna karşın Düzeltilmiş Uyum İyiiliği İstatistiği (AGFI) kullanılmaya başlamıştır. Serbestlik derecelerini dikkate alarak gerçekçi hesaplamalar yapmaktadır. Buna rağmen yine de örneklem büyüklüğü arttıkça yükselme eğiliminin de arttığı göz ardı edilmemelidir. Bu iki indeks dikkatli kullanılarak fazla karmaşık olmayan modellerde kullanılması indekslerin daha doğru çıkmasını ve yorumlanmasına katkı sağlayacaktır (Hooper vd., 2008: 54; Plichta ve Kelvin, 2013: 427).

Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında modelin veriyle olan uyumunu ölçmek amacıyla kullanılan RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), modelin yaklaşık uyumunu ölçen bir göstergedir. RMSEA değeri 0.05'in altında olması iyi uyumunu, 0.05 ile 0.08 arasında bulunması kabul edilebilir uyumu, 0.10'un üzerinde çıkması ise zayıf uyumu belirttiği ifade edilmektedir (Hu ve Bentler, 1999: 26-27). RMSEA, değişken sayısı çok olan modellerde kötü sonuçlar verebilir. Bu durumlarda ise Standartlaştırılmış Kök Ortalama Kalanlar Karesi (SRMR) gibi farklı uyum indeksleriyle birlikte incelenmesi gerektiği belirtilmektedir (Kline, 2016: 181-183).

Model uyumunun değerlendirilirken Root Mean Square Residual (RMR) değeri incelenir. RMR değerinin sıfıra yakın olması durumunda modelin iyi bir uyum gösterdiği anlamına gelir. Bununla birlikte RMR gözlemlenen değişkenlerin varyanslarının ve kovaryanslarının boyutlarına bağlıdır. Burada değişkenlerin ölçekleri dikkate alınmadan ifade edilen RMR değerinin modelin uyumunun değerlendirilmesinde iyi ya da kötü olarak ifade edilmesi zordur. Bu problemin halledilmesi için Standardize edilmiş RMR (SRMR) kullanılmaktadır. SRMR, incelenen değişkenlerin kovaryans matrisinin artıkları ile varsayılan kovaryans modeli arasındaki farkın karekökü olarak ifade edilir. RMR'nin standartlaştırılmış çeşidi olan SRMR değişkenlerin farklı ölçeklerinden bağımsız olarak model uyumunu değerlendirmektedir. Bir anketin maddeleri farklı ölçeklere sahipse (bazı maddeler 1-5, diğerleri 1-7 arasında olabilir) böyle bir durumda RMR değerinin doğru yorumlanması oldukça güçtür. Bu durumda sorunun SRMR ortadan kaldırmaktadır. SRMR değişkenlerin ölçüm ölçeklerinden etkilenmediğinden dolayı yorumlanması kolay ve anlamlıdır. Modelin SRMR değeri 0.05'ten küçükse iyi uyum 0.05 ile 0.10 arasında ise kabul edilebilir uyum olarak kabul edilir (Schermelleh-Engel vd., 2003: 23-24).

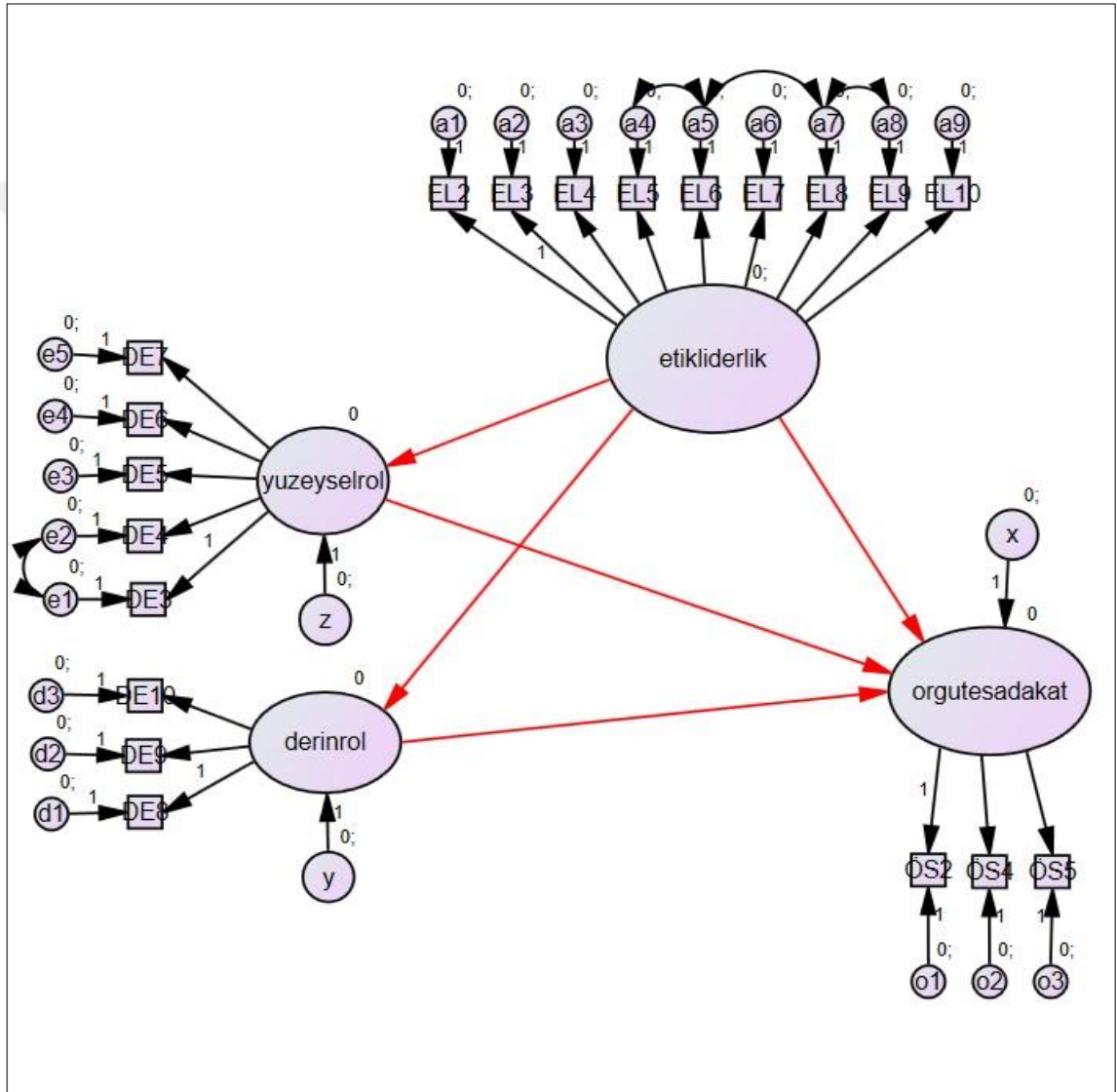
Normlu Uyum İndeksi (NFI) kullanılan ilk uyum indekslerindendir. Bu indeks 1980 yılında ve Bentler ile Bonett tarafından geliştirilmiştir. Burada ele alınan modeli uyumu tüm değişkenlerin alakası olmadığı boş bir modelle karşılaştırılarak incelenmektedir. Fakat örneklem büyüklüğünden dolayı bazı eksiklikleri tespit edilmiştir. Bu problemten dolayı örneklem büyüklüğü tesirinin kırılması maksadıyla Normlanmamış Uyum İndeksini (NNFI) diğer adıyla Tucker-Lewis İndeksi (TLI) geliştirilmiştir. TLI diğerlerinden farkı bir şekilde Ki-kare/serbestlik derecesi oranını esas alarak 0 ile 1 arasının dışında olabilir. Mükemmel model uyumunu 1 olarak gösterilirken 0 ise tam bir uyum eksikliği olarak ifade edilir. NFI ve TLI mutlak uyum indeksleri olarak değerlendirilen ölçütler 0.90 ve yukarı olan değerlerde iyi ya da mükemmel uyum olarak ifade edilir (Şimşek, 2007: 123).

Yapısal Eşitlik Modellemesi için kullanılan Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) uyumunun değerlendirilmesinde çok fazla tercih edilen bir ölçüttür. CFI değeri 0 ile 1 arasında çıkması durumunda model uyumunun ne kadar iyi olduğunu göstermektedir. Kaya (2018), CFI değerinin 0.9'dan büyük olması modelin genellikle kabul edilebilir durumda olduğunu ifade etmektedir. Belirtilen değerden yüksek çıkan CFI değeri modelin iyi uyum sağlamasını ifade etmektedir. CFI güvenilirliği nedeniyle en çok kullanılan uyum indekslerinden biri olarak kullanılmaktadır (Kaya, 2018: 76).

Araştırmalarda en sık bildirilen uyum indeksleri arasında CFI, NFI ve NNFI (TLI) indeksleri kullanıldığı görülmektedir (Kaya, 2018: 82). Bu bağlamda aşağıda model test sonuçlarının analizinde belirtilen bu indeks değerleri incelenecektir.

5.5.5. Yapısal Eşitlik Modeli Test Sonuçları

Araştırma modelinde yer verilen değişkenler arasında kurulan hipotezler ışığında yeniden oluşturulan YEM modelinin (Şekil 5) analizi sonucu ortaya çıkan bulgular aşağıda Tablo 9’da ve Şekil 6’da sunulmaktadır.



Şekil 5. Yeniden düzenlenmiş yapısal model

Öncelikle Tablo 9’da yapısal modelin istatistiki geçerliliğinin incelenmesi amacıyla uyum indekslerine dair sonuçlar incelenecektir. Aşağıda yer alan uyum indekslerine ilişkin değerler incelendiğinde, RFI değeri hariç, mükemmel düzeyde uyuma işaret etmektedir.

Buradan hareketle modelin istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu anlaşılmakta olup, ilişkileri inceleme ve hipotezleri test etme aşamasına geçilebilir.

Tablo 9. Yapısal modelin uyum indeksleri

İndeks	Ölçüm değeri	Kabul edilebilir uyum	Modelin uyumu
X^2	326.702		
X^2/df	2.029	$0 < X^2/df < 3$	Mükemmel uyum
TLI	0.945	$0.90 < TLI < 1$	Mükemmel uyum
RFI	0.897	$0.90 < RFI < 1$	İyi uyum
IFI	0.954	$0.90 < IFI < 1$	Mükemmel uyum
NFI	0.912	$0.90 < NFI < 1$	Mükemmel uyum
CFI	0.953	$0.90 < CFI < 1$	Mükemmel uyum
RMSEA	0.052	$0.00 < RMSEA < .08$	Mükemmel uyum

Aşağıda Tablo 10’da tanımlanmış yapısal ilişkilere dair analiz bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 10. Araştırma modeli YEM sonuçları

Yapısal ilişkiler	Standartlaştırılmış regresyon katsayıları (β^1)	Regresyon katsayıları (β^0)	Kritik oran (C.R.)	p değeri	Hipotez sonucu
H₁ = EL → ÖS	0.562	0.626	9.960	***	Kabul
H₂ = EL → YRY	-0.117	-0.091	-1.986	0.047	Reddedildi
H₃ = EL → DRY	0.186	0.153	3.082	0.002	Kabul
H₅ = YRY → ÖS	-0.161	-0.230	-3.277	0.001	Reddedildi
H₆ = DRY → ÖS	0.303	0.412	5.625	***	Kabul
*** $p < 0.001$					

Buradaki analiz bulguları incelendiğinde Yöneticinin Etik Liderlik (EL) değişkeninin Çalışanların Örgütsel Sadakatlerine (ÖS) doğrudan anlamlı ($p < 0.001$) ve orta derece pozitif bir etkisinin olduğu ($\beta^1 = 0.562$) ortaya çıkmıştır.

Öte yandan Yöneticinin Etik Liderlik (EL) değişkeninin aracı değişken olarak tanımlanan Çalışanların Duygusal Emeği değişkenine ait alt değişkenler üzerindeki olası anlamlı doğrudan etkileri incelendiğinde;

Yöneticinin Etik Liderlik (EL) değişkeninin, çalışanların duygusal emeğine ait üç alt değişkenden ilki olan doğal duygular alt değişkenine olan etkisi, ilgili alt değişkenin geçerli bir ölçeğe sahip olmadığı anlaşıldığı için modelden çıkarılması sebebiyle ölçümlenmemiştir.

Yöneticinin Etik Liderlik (EL) değişkeninin, kalan iki alt değişkenden ilki olan

Yüzeysel Rol Yapma (YRY) alt değişkeni üzerinde anlamlı ($p=0.047$) ancak negatif bir zayıf etkiye ($\beta^1 = -0.117$) sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticinin Etik Liderlik (EL) değişkeninin, üçüncü ve son alt değişkeni olan Derinlemesine Rol Yapma (DRY) değişkenini ise anlamlı ($p=0.002$) ve olumlu ($\beta^1=0.186$) yönde zayıf bir şekilde etkilediği görülmektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde Yüzeysel Rol Yapma (YRY) alt değişkeninin Çalışanların Örgütsel Sadakatini (ÖS) anlamlı ($p=0.001$) ancak olumsuz yönde zayıf bir şekilde etkilediği ($\beta^1=-0.161$) anlaşılmaktadır. Öte yandan Derinlemesine Rol Yapma (DRY) değişkeni Çalışanların Örgütsel Sadakatini (ÖS) anlamlı ($p<0.001$) ve pozitif yönde orta kuvvette ($\beta^1=0.303$) bir etkiyle etkilemektedir.

Dolayısıyla Tablo 10'da elde edilen sonuçlardan hareketle araştırma hipotezlerinin durumu aşağıda belirtilmiştir. Bu bağlamda oluşturulan;

“Yöneticinin etik liderlik (EL) davranışının çalışanların örgüte olan sadakatlerine (ÖS) anlamlı ve pozitif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen araştırmamızın H₁ hipotezi **kabul edildi.**

“Yöneticinin etik liderlik (EL) davranışının çalışanların duygusal emeği bileşenlerinden yüzeysel rol yapmaya (YRY) anlamlı ve pozitif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen araştırmamızın H₂ hipotezi **reddedildi.**

“Yöneticinin etik liderlik (EL) davranışının çalışanların duygusal emeği bileşenlerinden derinlemesine rol yapmaya (DRY) anlamlı ve pozitif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen araştırmamızın H₃ hipotezi **kabul edildi.**

“Yöneticinin etik liderlik (EL) davranışının çalışanların duygusal emeği bileşenlerinden Doğal Duygulara (DD) anlamlı ve pozitif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen araştırmamızın H₄ hipotezi **reddedildi.**

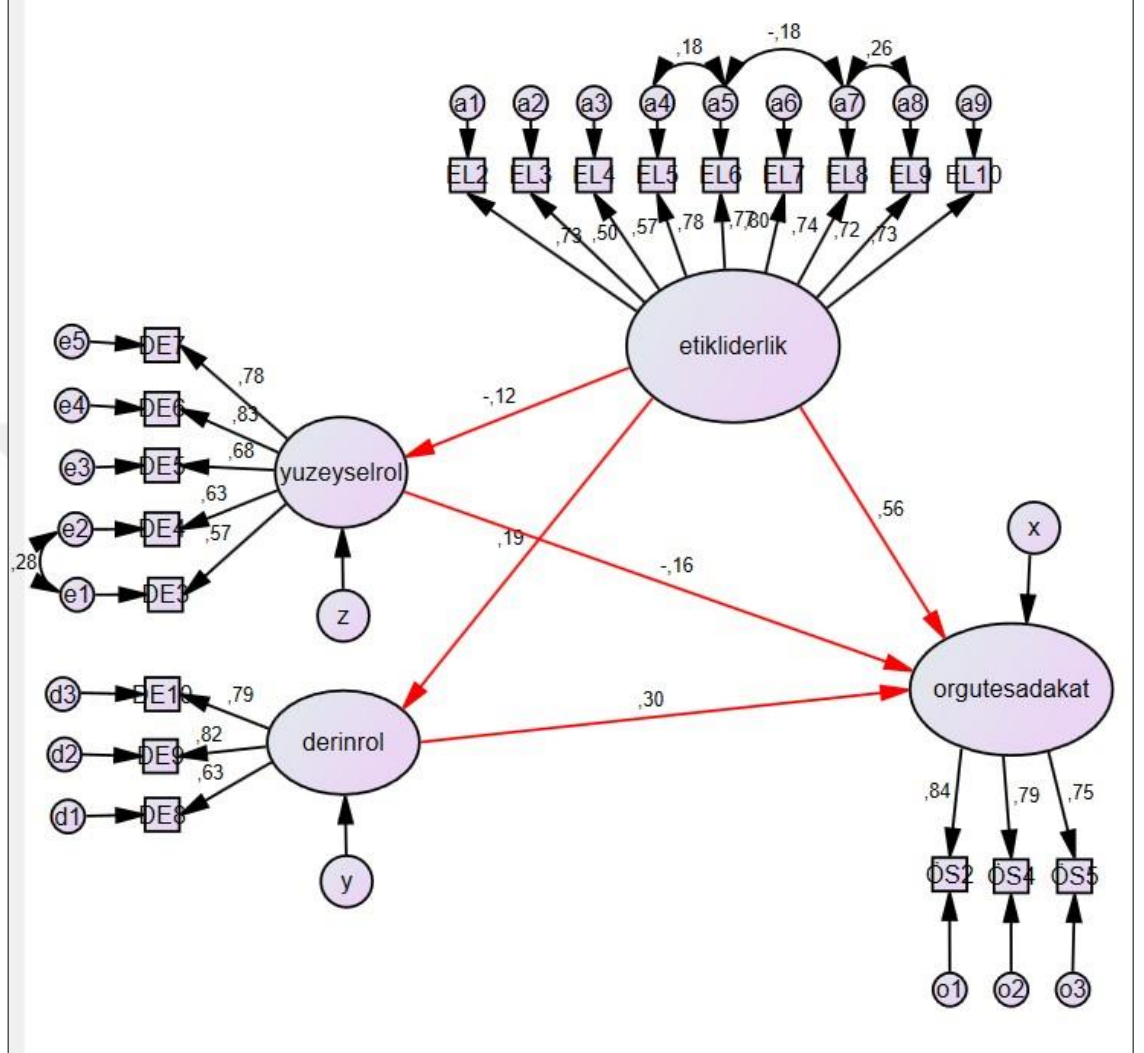
“Çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden yüzeysel rol yapmanın (YRY) çalışanların örgüte olan sadakatlerine (ÖS) anlamlı ve pozitif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen araştırmamızın H₅ hipotezi **reddedildi.**

“Çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden derinlemesine rol yapmanın (DRY) çalışanların örgüte olan sadakatlerine (ÖS) anlamlı ve pozitif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen araştırmamızın H₆ hipotezi **kabul edildi.**

“Çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden doğal duyguların (DD) çalışanların örgüte olan sadakatlerine (ÖS) anlamlı ve pozitif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen araştırmamızın H₇ hipotezi **reddedildi.**

Bununla birlikte, YEM analiziyle araştırmada var olduğu öne sürülen değişkenler

arası ilişkiler test edilmiş ve örtük değişkenler arasında anlamlı doğrudan etkisi olanlar tespit edilmiştir. Aşağıda ise Şekil 6’da değişkenler arasındaki anlamlı doğrudan etkiler ve sayısal değerleri koyu kırmızı renkli oklarla gösterilmiştir.



Şekil 6. Değişkenler arasındaki anlamlı etkiler

Ayrıca, yapılan analizlerde örtük değişkenler arasındaki dolaylı ve toplam etkilerin varlığı da incelenmiş olup bulgular aşağıda Tablo 11’de gösterilmiştir. Örtük değişkenler arasındaki etkilerin aracı değişkenden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Tablo 11’deki değişkenler arasındaki toplam, dolaylı ve doğrudan etkiler incelendiğinde yöneticinin etik liderliği (EL) değişkeninin çalışanların örgüte sadakatlerini (ÖS) olumlu şekilde orta düzeyde doğrudan etkilediği ($\beta=0.562$), öte yandan aracı değişkenlerden biri olan yüzeysel rol yapma değişkeninin bu ilişki üzerinde arttırıcı yönde aracı etkisinin bulunduğu ($\beta=0.019$), benzer şekilde diğer aracı değişkenlerden biri olan derinlemesine rol yapma değişkeninin de bu ilişki üzerinde arttırıcı yönde aracı etkisinin bulunduğu

($\beta=0.056$), dolayısıyla toplamda $\beta=0.075$ anlamlı ($p<0.005$) ve düşük düzeyde bir olumlu dolaylı ortaya çıktığı, bununla birlikte toplam etkinin ise anlamlı ve orta derecede olumlu bir etki olarak gerçekleştiği ($\beta=0.637$) görülmektedir.

Tablo 11. Değişkenler arasındaki standartlaştırılmış toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler

Standartlaştırılmış	Toplam	P	Doğrudan	P	Dolaylı	P
Regresyon katsayıları β	EL→YRY		-0.117	0.047	-	
	EL→DRY		0.186	0.002	-	
	YRY→ÖS		-0.161	0.001	-	
	DRY→ÖS		0.303	***	-	
	EL→ÖS	0.637	0.001	0.562	***	0.075 0.05
	EL→YRY→ ÖS	-	-		0.019	0.021 *
	EL→DRY→ ÖS	-	-		0.056	0.063 *
	*** $p<0.001$, * Hipotez Kabul					

Tablo 11’den hareketle, araştırma modelinde aracı değişkenlerle ilgili hipotezlerinin sonuçları şu şekildedir:

“Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden yüzeysel rol yapmanın aracı rolü (EL→ YRY → ÖS) vardır.” şeklinde oluşturulan H₈ hipotezi **kabul edilmiştir**.

“Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden derinlemesine rol yapmanın aracı rolü (EL→ DRY → ÖS) vardır.” şeklinde oluşturulan H₉ hipotezi **kabul edilmiştir**.

“Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden doğal duyguların aracı rolü (EL→ DD → ÖS) vardır.” şeklinde oluşturulan H₁₀ hipotezi **reddedilmiştir**.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yöneticilerin iş görenlerine adil, dürüst, güvenilir bir şekilde davranmaları ve kendilerinin bizzat örnek teşkil etmeleri etik liderlik davranışı olarak ifade edilmektedir. Etik liderlik davranışı örgütler ve iş görenleri için oldukça önemli bir davranış biçimidir. Yöneticinin iş görenlere uyguladıkları etik liderlik davranışı kurumların elde edecekleri başarıları doğrudan etkilemektedir. İş görenlere yöneticileri tarafından adil bir şekilde hissettirilen etik liderlik davranışı onların motivasyonlarını da artırarak daha huzurlu bir iş hayatı oluşmasına zemin hazırlar. İş görenlerin işten ayrılma düşüncelerini, işe yabancılaşma eğilimlerini, kendilerini değersiz hissetmelerini engeller, başarısızlık ve iş stresi gibi olumsuz sonuçlar doğuracak durumların ortadan kaldırılmasında etkili olur. Böyle bir işletmede ise çalışanların duygusal emek davranışlarında da artış gözlenir. Örgütlerin iş görenlerden yapmasını istediği davranışların tümü duygusal emek davranışı olarak adlandırılmaktadır. Duygusal emek davranışının olumlu olarak değişmesi de kurumlar ve iş gören açısından yararlı sonuçlar doğurarak karlılığı ve kaliteyi artıracaktır. İş görenlerin kendilerini mutlu, değerli ve özgüvenli hissettikleri kurumlarda, iş görenlerin performansı artar ve böylece örgütler hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşır. Çalışanların duygularını yönetmesi durumunda kurumlarına bağlılıkları daha da artar. Yöneticileri tarafından etik liderlik davranışının sergilendiğine inanan iş görenler, çalışma hayatlarında duygularını daha istekli bir şekilde kontrol etmektedirler. İstenilen duyguları daha fazla ve sağlıklı bir şekilde kolaylıkla sergilemektedir. Bu durumda çalışanı mutlu, huzurlu ve istekli bir şekilde çalışmaya yönlendirmektedir. Yönetici tarafından etik liderlik davranışı uygulanan iş görenler duyguları daha pozitif olduğundan dolayı örgütlerine daha sadık olmaktadır. Örgütsel sadakat, iş görenler kendilerinden ziyade çalıştıkları örgütlerin hedeflerini benimsediklerinde ortaya çıkan bir davranış şeklidir. Bu duyguların yaşandığı örgütler diğer örgütlere oranla daha başarılı olurlar. Dolayısıyla örgütler İstenilen hedeflere ulaşmada ya da istenilen kariyeri gerçekleştirmede diğer kurumlarla rekabette daha avantajlı konumda olurlar. İş görenlerin etik liderlik davranışıyla muamele görmemesi çalışanı olumsuz yönde etkiler. Huzursuz bir ortamda iş görenler olumsuz etkilendiklerinden dolayı duygularını da kontrol etmekte sorunlar yaşarlar. İş görenlerin olumsuz algıladıkları etik liderlik davranışı ister istemez duygu karışıklığına da neden olur. Bu duygu karışıklığı da iş görenin çalışma performansına yansiyarak verimliliğini düşürür. Bu gibi ortamlarda iş gören bağlılığından söz etmek mümkün olmaz. Bu ise iş görenlerin, işlerinden soğuyarak örgüte karşı yabancılaşma yaşamasına ve zamanla işten ayrılmaya kadar varabilecek problemlere yol açabilir. İşten ayrılma niyetine sahip İş görenlerden örgüt sadakati beklenmesi doğal

olarak imkânsızdır. Dolayısıyla örgütler istedikleri hedeflere ve amaçlara ulaşamayacağı gibi iş görenler de istedikleri hedef ya da kariyerlere ulaşamazlar.

Bu araştırmada yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların örgüte olan sadakatlerine etkisinde duygusal emeğin aracı rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların duygusal emeği bileşenlerinden derinlemesine rol yapma davranışına anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuca göre yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanın duygusal emek davranışlarından olan derinlemesine rol yapma boyutuna pozitif bir etkisinin olduğunun göstergesidir. Yöneticinin etik liderlik davranışı, çalışanların iş hayatında daha mutlu ve huzurlu hissetmelerine yardımcı olmakta; bu da onların derinlemesine rol yapma davranışlarını artırmaktadır. Böylelikle örgütlerde çalışanlar yöneticilerinin etik liderlik davranışıyla duygusal emek davranışı olan derinlemesine rol yapma boyutunu olumlu bir şekilde artırmaktadır. Etik liderler çalışanlar üzerinde güven ve sadakat duygularını güçlendirerek onların derinlemesine rol yapma davranışını içselleştirmelerine etki etmektedirler. Bu durumda da çalışanlar işlerini severek ve örgütlerine faydalı olarak yapmakta ve bu da örgüte olan sadakatlerine katkı sağlamaktadır.

Yöneticinin etik liderlik davranışının, iş görenlerin duygusal emek bileşenlerinden doğal duygular ve yüzeysel rol yapma davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Yani yöneticilerin etik liderlik davranışı duygusal emek davranışının alt bileşenlerinden doğal davranış ve yüzeysel davranış boyutuna pozitif etki etmemiştir. Yöneticilerin etik liderlik davranışı, duygusal emek davranışının alt bileşenlerinden doğal davranış üzerinde negatif bir etki oluşturmuştur. Etik liderlik doğrultusunda doğal davranışlar, örgüt kurallarına uygunluk gerekçesiyle sınırlandırılabilmekte ve bu durum doğal davranış üzerinde baskı oluşturabilmektedir. Bu durum da negatif etkiye sebep olmaktadır (Grandey, 2000: 98). Diğer taraftan, yüzeysel rol yapma etik liderlik anlayışı tarafından olumsuz değerlendirilebilmektedir. Bu davranışın etik liderler tarafından reddedilmesi, çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu davranış tamamen ortadan kaldırılamadığı için negatif etkiye neden olmuş olabilir (Brotheridge ve Lee, 2003: 370). Lee vd. (2021), yapmış oldukları çalışmalarında, bu çalışmaya benzer şekilde, etik liderlik davranışının, çalışanların duygusal emek bileşenlerinden derinlemesine rol yapma davranışına anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Alan yazında yer alan araştırmalar incelendiğinde genel olarak yöneticilerin etik liderlik davranışının çalışanların duygusal emeklerini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir (Şenel ve Aydoğan, 2019; Tang vd., 2017; Cinnioğlu ve Salha, 2017).

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden derinlemesine rol yapmanın çalışanların örgüte olan sadakatlerine anlamlı ve pozitif etkisi olduğudur. Bu sonuca göre, iş görenlerin sergiledikleri duygusal emek davranışlarının alt boyutlarından biri olan derinlemesine rol yapmanın, örgütsel sadakati artırdığı söylenebilir. İş görenlerin duygusal emek davranışlarından derinlemesine davranışı zorlanmadan sergilemeleri onların başarılı bir şekilde yönetilerek işlerini oldukça iyi bir şekilde benimsediklerinin de bir göstergesi sayılabilir. Sergilenen derinlemesine davranışın çalışanları zorlamadan ve içtenlikle olması durumunda iş görenler kurumlarını sevmektedirler. Böylece iş görenlerin örgütsel sadakat duyguları da gelişmektedir. İş görenlerin örgütleri tarafından istedikleri davranışları severek sergilemeleri onların stressiz ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmalarına vesile olmaktadır. Yani duygusal emek davranışlarından derinlemesine rol yapma boyutu örgüt sadakatini güçlendirmektedir. Bu durum da iş görenlerin kendi hedeflerini düşünmektense örgüt hedeflerini düşünmelerine yol açmaktadır. Böylelikle örgüt ve iş gören arasında sıkı bir bağ kurulmuş olur. Bu durumda örgüt rekabet üstünlüğüne imaj ve itibara sahip olacaktır.

Öte yandan iş görenlerin duygusal emeği alt bileşenlerinden doğal duyguların ve yüzeysel rol yapmanın onların örgüte olan sadakatlerine anlamlı ve pozitif etkisi olmadığı görülmüştür. Deliveli ve Kıral (2020), yapmış oldukları çalışmalarında benzer şekilde çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden derinlemesine rol yapmanın çalışanların örgüte olan bağlılıklarını anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Örgüt içinde çalışanların içten ve samimi duygularla çalışmaları örgütlerine duygusal yönden bağlanmalarına yol açacaktır. Böylelikle örgüt bağları güçlenmektedir (Deliveli ve Kıral, 2020). Alan yazında yer alan araştırmalar incelendiğinde genel olarak duygusal emek davranışının çalışanların örgüte olan sadakatlerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğine rastlanmaktadır (Yang ve Chang, 2008; Jiang vd., 2013; Yıldırım ve Eroğlu, 2021).

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu etik liderlik davranışın örgüte olan sadakatleri pozitif ve anlamlı etkilediğidir. Bu sonuca göre yöneticilerin etik liderlik davranışları gösterirken iş görenlerin örgüte olan sadakatleri de yükselmektedir. İş görenler yöneticilerinin etik liderlik davranışıyla kurumlarına bağlanarak örgüte olan sadakatleri artmaktadır denebilir. Yöneticilerin iş görenlerine yönelik bu davranışı iş görenleri işlerine daha fazla bağlanmaları ve iş performanslarını artırmaları yönünde pozitif etkilemekte ve örgüte olan duygusal bağları kuvvetlenmektedir. Bu durumda örgüt çalışanları çalıştıkları yere kendilerini ait hissetmektedir. Bu durum örgüt lehine olumlu

sonuçlar doğurmaktadır. İş görenler tarafından sadakat ile bağlanılan örgüt her zaman başarıya bir adım daha yakınlaşır. Tamer (2021), yapmış olduğu çalışmada benzer şekilde etik liderlik davranışının örgüte olan bağlılıkları pozitif ve anlamlı etkilediğini belirtmektedir. Yani çalışanların etik liderlik algısı, sadece iş yapmayı değil, aynı zamanda örgüt bağlılığını da güçlendirmekte ve sadakati artırmaktadır. Bu da örgüt sadakatinde yöneticilerin etik liderlik davranışının belirleyiciliğini ortaya koymaktadır. Alan yazında yer alan araştırmalar incelendiğinde genel olarak etik liderlik davranışının iş görenlerin örgüte olan sadakatlerini artırdığına yönelik destekleyici çalışmalara rastlanmaktadır (Bahadori vd., 2021; Danish vd., 2020; Mitonga-Monga ve Cilliers, 2016).

Araştırmada elde edilen bulgulardan yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden yüzeysel rol yapmanın ve derinlemesine rol yapmanın aracı rolü olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların örgüte olana sadakatlerini artırıcı bir aracı etkisinin olduğundan bahsedebilir. Duygusal emek davranışının alt bileşenlerinden yüzeysel ve derinlemesine davranışlar örgüte bağlılığı olumlu yönde etkileyerek örgüt sadakatini güçlendirmektedir. Çalışanlar yöneticileri tarafından etik lider tarafından yönetildiğinde derinlemesine ve yüzeysel davranışları daha fazla, zorlanmadan, rahat bir şekilde sergileyerek kurumlarına bağlılıkları artmakta ve sadakatleri güçlenmektedir. Örgütlerde yöneticileri tarafından etik liderlik davranışıyla yönetilen iş görenlerin duygularını daha rahat ortaya koyarak derinlemesine rol yapma ve yüzeysel rol yapma davranışlarını sergilemeleri mümkün olmaktadır. Bu durum ise iş görenlerin kurumlarıyla psikolojik bağ kurarak örgüt sadakatlerinin güçlenmesine neden olmaktadır. Çalışma ortamındaki zorluklarla başa çıkmaları için yöneticileri tarafından desteklenen iş görenler duygusal emek davranışları, hem iş tatmini hem de örgüt sadakati için daha değerli ve anlamlı hale gelmektedir (Chen vd., 2012). Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide ise çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden doğal duyguların aracı rolü olmadığı görülmüştür. Doğal duyguların etik liderlik davranışıyla yönlenmesine ya da artırılmasına olanak sunmamaktadır. Bu durum ise doğal davranış boyutunun etik liderlik davranışıyla örgüt sadakatine aracı rolünün zayıf olmasına neden olmaktadır. Şenel ve Aydoğan (2019) ve Lee vd. (2021), yapmış oldukları çalışmalarında benzer ve destekleyici nitelikte yöneticilerin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden yüzeysel

rol yapmanın ve derinlemesine rol yapmanın aracı rolü olduğunu ifade etmektedirler (Şenel ve Aydoğan, 2019; Lee vd., 2021).

Yöneticinin etik liderlik davranışının örgüt ve çalışan açısından olumlu sonuçları bulunmaktadır. Örgüt yöneticileri daha fazla etik liderlik davranışı sergileyerek iş görenlerinin duygusal emeklerini destekleyerek onların örgüt sadakatlerini daha fazla arttırabilirler. Örgütlerde iş görenlere her zamankinden daha fazla değer ve önem verilerek kaliteli bir çalışma ortamı sağlanması artan rekabet koşullarında bir zorunluluktur.

Bu çalışma yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların örgüte olan sadakatlerine etkisinde duygusal emeğin aracı rolünü araştırmayı amaçlamış olup, araştırma uygulama yapılan evrenle sınırlıdır. Gelecek araştırmalarda Doğu Karadeniz Bölgesi il ve ilçelerinde bulunan kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlarla sınırlı olan bu örneklemin uygulama evreni ve örneklemi bakımından genişletilmesi ve farklı sektörlerde tekrarlanması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, B. E. (2021). *İşin anlamı ve duygusal emeğin işe tutkunluk üzerindeki etkileri: Bir alan araştırması. Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, (660539).*
- Ai-Serkal, A. (2006). *Stress, emotional labour and cabin crew does emotional labour influence the well-being and retention of cabin crew? Yayınlanmamış doktora tezi, The University of Leeds, England.*
- Akatay, A., Yücekaya, P. ve Kısar, N. Ç. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Akdu, U. ve Akdu, S. (2016). Duygusal emek ve iş stresinin tükenmişlik üzerindeki etkileri: Profesyonel turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(47), 1141-1153.
- Akhter, S. (2016). *The impact of emotional labor on employee performance with moderating role of supervisory support. Yayınlanmamış doktora tezi, Capital University, Islamabad.*
- Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. M. ve Six, F. E. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal Of Leadership Studies*, 5(2), 102-122.
- Akkoç, İ. (2012). Gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçiliğe etkisinde dağıtım adaletinin rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 45-60.
- Akman, Y. ve Özdemir, M. (2018). Örgütsel çekicilik, örgütsel imaj ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 44(198), 1-16.
- Aksoy Kürü, S. (2021). Duygusal emek davranışı ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 150-175.
- Aktaş, C. E. (2019). *İş tatmini, duygusal emek ve kurumsal itibar ilişkisinin bankacılık sektörü çalışanları üzerinde bilişsel uyumsuzluk kuramı çerçevesinde incelenmesi. Yüksek lisan tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, (536974).*
- Akyüz, Y. (2010). *Türk eğitim tarihi* (13. baskı). Pegem Akademi.
- Alkan, D. P. ve Arıkboğa, F. Ş. (2017). Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi ve bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 349-369.
- Antoncic, J. A. ve Antoncic, B. (2011). Employee loyalty and its impact on firm growth. *International Journal Of Management ve Information Systems*. 15(1), 81-88.

- Ardıç, K. ve Aydın, Y. (2011). *İktisat okulları ve emek piyasası*, 2. Basım, Derin Yayınları, İstanbul.
- Argawi, S. M., Al Hila, A. A., Abu Naser, S. S. ve Al Shobaki, M. J. (2018). The effect of procedural justice on the organizational loyalty of faculty staff in universities. *International Journal of Academic Management Science Research*, 2(10), 30-44.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Asforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-129.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88-115.
- Aslan, Y. (2023). Örgütlerde duygusal emek. *Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar* (ss. 49-69). Özgür Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Aslan, Y. ve Güler, M. (2022). Katılımcı ve yönlendirici liderlik tarzlarının işe tutulmaya etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 9(1), 61-71.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Aykanat, Z. (2014). *Psikolojik sözleşmenin ihlali algısında örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: Kalkınma ajanslarında uygulama. Doktora tezi. Atatürk Üniversitesi. Erzurum, (357477).*
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M. ve Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 145-156.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: AMOS uygulamaları* (2. baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Begenirbaş, M. ve Meydan, C. H. (2012). Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi: Öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.

- Beğenirbaş, M. ve Yalçın, R. C. (2012). Hizmetkâr liderlik algısının duygusal emek üzerine etkileri: hizmet çalışanları üzerinde bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 19(37), 159-194.
- Beğenirbaş, M., ve Basım, N. H. (2013). Duygusal emekte bazı demografik değişkenlerin rolü: Görgül bir araştırma. *Çankaya Üniversitesi Beşerî ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 45-57.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ites employees: Key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663.
- Bıyık, Y. ve Aydoğan, E. (2014). Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 159-180.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M. ve Sökmen, A. (2015). Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: Örgütsel feda etmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Blau, G., Fertig, J., Surges Tatum, D., Connaughton, S., Soo Park, D. ve Marshall, C. (2010). Further scale refinement for emotional labor: Exploring distinctions between types of surface versus deep acting using a difficult client referent. *Career Development International*, 15(2), 188-216.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüştürücü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Brehm, J. W. (1999). The intensity of emotion. *Personality and Social Psychology Review*, 3(1), 2-22.
- Brotheridge, C. M. (2006). The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands. *Psicothema*, 18, 139- 144.
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365–379.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Brown, M. E. ve Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 97(2), 117- 134.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (28. baskı). Pegem Akademi.
- Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y. ve Zhong, J. A. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 826-845.
- Cinnioğlu, H. ve Salha, H. (2017). İşgörenlerin paternalist liderlik algılarının duygusal emek düzeyleri üzerine etkisi: İstanbul'daki yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2017(2), 68-77.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(2007), 336-354.
- Conaway, R. N. ve Fernandez, T. L. (2000). Ethical preferences among business leaders: Implications for business schools. *Business Communication Quarterly*, 63(1), 23-31.
- Coyne, J., Bell, P. ve Merrington, S. (2013). Exploring ethics in intelligence and the role of leadership. *Interntional Journal of Business and Commerce*, 2(10), 27-37.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed). Sage Publications.
- Çakmakçı, E. ve Öztürk, Ş. (2017). Duygusal emeğin otel çalışanları üzerinden kavramsal boyutları ile tartışılması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 40, 149-163.
- Çam, M. O. ve Taş, S. G. (2021). Duygu düzenleme ve psikiyatri hemşireliğine yansımaları. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 13(2), 192-206.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde iş gören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Çelik, P. ve Topsakal, Y. (2016). Duygusal emeğin iş tatmini ve duygusal tükenme ile ilişkisi: Antalya destinasyonu otel çalışanları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 202-218.

- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Çetin, O. I. (2018). Etik liderlerde duygusal emeğin işkolikliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(3), 215-238.
- Danish, R. Q., Hafeez, S., Hafiz, F. A., Mehta, A. M., Ahmad, M. B. ve Ali, M. (2020). Impact of ethical leadership on organizational commitment and organizational citizenship behavior with mediating role of intrinsic motivation. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 25-30.
- Değirmenci, S. (2010). *Hemşirelerin duygusal emek davranışı ve etkileyen faktörler. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, (281776).*
- Değirmenci, S. (2016). *Hemşireler için duygusal emek davranışı ölçeğinin geliştirilmesi. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, (433256).*
- Deliveli, K. ve Kıral, E. (2020). Duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(2), 78–103.
- Demir, M. (2019). *Duygusal emeğin banka çalışanlarının iş tatmini üzerindeki rolü. Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük, (597517).*
- Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 52-69.
- Demirel, Y. ve Yücel, M. (2017). Sosyal destek ve psikolojik güçlendirmenin duygusal tükenmişlik üzerine etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 310-321.
- Derin, R. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, (440897).*
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. ve Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Doğan, C. M. (2021). *Devlet okullarında çalışan ortaokul ve lise öğretmenlerinde duygusal emek. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, (683830).*
- Duman, N. (2017). Duygusal emek: Bir literatür değerlendirmesi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 1(1), 29-39.
- Durdu, S. (2023). *Duygusal emek, çalışan performansı ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık kurumlarında bir saha çalışması. Yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara, (7906969).*
- Durmuş, İ. (2021). *Kurum yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çalışanların kuruma ve yöneticilerine olan sadakatlerinin imrenme ve kıskançlık davranışları*

- moderatörlüğünde akademik başarı çabaları üzerindeki olası etkilerinin incelenmesi. Doktora tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane, (679047).*
- Duygulu, S. ve Abaan, S. (2007). Örgütsel bağlılık: Çalışanların kurumda kalma ya da kurumdan ayrılma kararının bir belirleyicisi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 14(2), 61-73.
- Ejimabo, N. O. (2015). An approach to understanding leadership decision making in organization. *European Scientific Journal*, 11(11), 1-24.
- Ekman, P. ve Friesen W. V. (1969). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage and coding. *Semiotica*, 1(1), 49-98.
- Ekmekçioğlu, E. B. (2019). Etik liderlik ve işyeri sapkın davranışları ilişkisinde ahlaki uzaklaşma ve güç mesafesi oryantasyonunun rolü. *Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, (553726).*
- Eminoğlu, D. İ. (2022). Ruhsal liderliğin örgütsel sinizm ve örgütsel sadakate etkisi. *Yüksek lisans tezi, Kafkas Üniversitesi, Kars, (778562).*
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1-32.
- Erdirençelebi, M., Çini, M. A. ve Ertürk, E. (2022). Covid-19 pandemi döneminde duygusal emeğin tükenmişlik aracılığıyla iş performansına etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 1826-1856.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Eren, S. S. ve Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik iklimin satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi: İlaç sektöründe bir uygulama. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 109-128.
- Erickson, R. J. ve Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel iletişimin iş görenlerin duygu gösterimlerinin yönetimine olan etkisi. *Selçuk İletişim*, 6(3), 18-33.
- Erol, S. ve Kulualp, H. G. (2019). Etik liderlik davranışının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 696-705.

- Ezilmez, B. (2018). Duygusal emek: Öncülleri ve ardılları. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 185-210.
- Freeman, R. E. ve Steward, L. (2006). Developing ethical leadership. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 9, 2-15.
- Gedik, A. (2021). *Duygusal emeğin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde öz yeterlilik algısının düzenleyici rolü*, Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, (697844).
- Gerçek, M. (2017). Etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(51), 952-963.
- Gerçek, R. G. ve Akpınar, A. (2024). Etik liderliğin çalışanların işe adanmışlık düzeylerine etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(47), 81-92.
- Goleman, D. (2007). *Duygusal zeka*, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gosserand, R. H. (2003). *An examination of individual and organizational factors related to emotional labor*. Yayımlanmamış doktora tezi, Louisiana State University, Louisiana.
- Grabo, A., Spisak, B. R., ve Van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28, 473-485.
- Grandey, 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.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Gray, B. ve Smith, P. (2009). Emotional labour and the clinical settings of nursing care: The perspectives of nurses in East London. *Nurse Education in Practice*, 9(4), 253-261.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(5), 271-299.
- Gülova, A. A., Palamutçuoğlu, B. T. ve Palamutçuoğlu, A. T. (2013). Duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide amir desteğinin rolü: Üniversitede öğrenci işleri personeline yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H., Altaş, S. S. ve Balkaş, J. (2021). Yönetim desteğinin duygusal emek üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2885-2901.

- Güzelocak, U. (2023). *Duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Satış danışmanlarına dair bir inceleme. Yüksek lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa, (810006).*
- Haar, J. (2017). Work-family conflict and employee loyalty: Exploring the moderating effects of positive thinking coping. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 42(1), 35-51.
- Haban, M. H. (2018). *Ortaöğretim kurum yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin karma yönetim çalışması. Yayımlanmamış doktora tezi. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.*
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hassan, S., Wright, B. E. ve Yukl, G. (2014), Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems, *Public Administration Review*, 74 (3), 333-343.
- Heggestad, E. D., Scheaf, D. J., Banks, G. C., Hausfeld, M. M., Tonidandel, S. ve Williams, E. B. (2019). Scale adaptation in organizational science research: A review and best-practice recommendations. *Journal of Management*, 45, 2596-2627.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- <https://sozluk.gov.tr/>
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Hunt, S. D., Wood, V. R. ve Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), 79-90.
- Ineson, E. M., Benke, E. ve Laszlo, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32(2023), 31-39.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İnce, F. (2018). The effect of democratic leadership on organizational cynicism: A study on public employees. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 245-253.

- İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.
- İrigüler, F. (2015). *Tur rehberlerinin duygusal emek kullanımı ile iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma: İzmir ili örneği. Yüksek lisans tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir, (421660).*
- İyem, C. ve Yıldız, F. Z. (2017). Gökyüzündeki gösteri: Kabin memurlarının duygusal emek süreçlerine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 11-22.
- Jacobs-Gray, N. P. (2017). *Examining the effects of emotional labor, emotional and spiritual intelligence in hospitality and tourism education*. Yayımlanmamış doktora tezi, Oklahoma State University, Oklahoma.
- Jiang, X., Jiang, Z. ve Park, D. S. (2013). Emotional labor strategy and job satisfaction: A chinese perspective. *Social Behavior ve Personality*, 41(6), 933-938.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences: What makes a job good or bad? *Journal of Applied Psychology*, 63(3), 267-276.
- Kafadar, S. B. ve Kaygın, E. (2017). Etik liderlik ve duygusal emek ilişkisi: Kafkas Üniversitesi örneği. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 77-96.
- Kahveci, Ş. ve Öztürk, Y. E. (2023). Eczacıların iş stres düzeyleri ve duygusal emek kullanımı ile işe bağlılıklarının değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 11(2), 1538-1554.
- Kalaycı, I., Özkul, M. ve Hatice, O. (2017). Şefkat ve ticaret arasında kalan bir çalışma biçimi: Yaşlı bakım hizmetlerinde duygusal emek. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 637-662.
- Kamal, N., Samdani, H. ve Yameen, A. (2018). Engaging employees though ethical leadership. *Global Social Sciences Review*, 3(3), 300-316.
- Kang, I., Lee, K. C., Lee, S. ve Choi, J. (2007). Investigation of online community voluntary behavior using cognitive map. *Computers in Human Behavior*, 23(1), 111-126.
- Kaplan, Ç. (2009). Kamu yönetiminde etik ve kamu çalışanlarının etik kavramını algılayışları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 343-355.

- Kara, I. U. ve Yaş, S. Z. (2021). Y kuşağının örgütsel bağlılık ve sadakati: Siyasi partiler üzerine bir inceleme. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 20(4), 1951-1969.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-162.
- Karaman, N. (2017). Çalışma yaşamında duygusal emek. *İş ve Hayat*, 3(5), 30-56.
- Kaya, A. (2018). *Kariyer gelişim sürecinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Kaya, B. (2023). *Duygusal emek ve motivasyon ilişkisinin belirlenmesi: Zonguldak Bülent Ecevit üniversitesi örneği*. Yüksek lisans tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak, (820591).
- Kaya, U. ve Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1, 311-345.
- Kaya, V. H. (2018). *PISA-2018 Türkiye verisinde okuma becerilerini etkileyen faktörlerin çok düzeyli yapısal eşitlik modellemesiyle incelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kaya, Y. (2022). *Koronavirüs (covid-19) korkusu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel sadakatin aracılık rolü: Erzincan ili sağlık çalışanlarına yönelik bir çalışma*. Yüksek lisans tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Erzincan, (7564369).
- Keleş, Y. ve Tuna, M. (2018). Turizm işletmelerinde duygusal emek: Eleştirel bir yaklaşım. *Turizm Akademik Dergisi*, 5 (2), 129-140.
- Kerse, G. ve Özdemir, Ş. (2018). Sağlık sektörü çalışanlarının duygusal emek davranışları örgütsel bağlılık ile açıklanabilir mi? *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 151-163.
- Kervancı, F. (2008). *Büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesinde duygu yönetimi eğitimi programının etkisi*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, (22687).
- Kesen, M. (2017). Birey örgüt uyumunun duygusal emek üzerindeki etkileri: Hemşireler üzerine görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(18), 75-89.

- Khodashenas, B., Güney, S. ve Güröl, B. (2020). Etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(60), 2978-2988.
- Kılıç, K. C. (2010). Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışanların iş davranışlarına etkileri üzerine ampirik bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 20-35.
- Kıranlı, S. ve İlğan, A. (2007). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 150-162.
- Kızanıklı, M. ve Ünlüöner, K. (2016). Otel işletmelerinde davranış kuralı algısı ve iş doyumunun duygusal emek davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 16(3), 503-518.
- Kleinginna P. R ve Kleinginna A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(4), 345-379.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. baskı). Guilford Press.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4. baskı). The Guilford Press.
- Kocaman, O. (2023). *İşletmelerde kalite ve iş güvenliği kültürünün örgütsel sadakat bağlamında incelenmesi: Düzce ili örneği. Yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce, (749218).*
- Koç, E. (2002). İnsan ve sadakat. *Felsefe Dünyası*, 35, 49-57.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koç, H. ve Uygur, A. (2010). Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık: Siyasi partiler açısından bir analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 79-94.
- Koç, R. (2008). *Personel güçlendirme ile çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, (226168).*
- Koçak, O. ve Gürsoy, G. (2018). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(7), 161-181.
- Kolbaşı, E. (2019). *Duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişki: Denizli'deki özel okul öğretmenleri üzerinde bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, (566891).*

- Korkmaz, Y. (2017). *Liderlik türlerinin örgütsel bağlılığa etkisi: Kamu çalışanları üzerinde bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul, (458538).*
- Köksel, L. (2009). *İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma. Yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, (239625).*
- Köse, E. (2020). Duygusal emek davranışı ile tükenmişlik algısı arasındaki ilişkide iş stresinin aracılık etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 39-50.
- Köse, S., Oral, L., ve Türesi, H. (2011). Duygusal emek davranışlarının iş görenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Küçüköğlu, M. T. (2012). Etik değerler ve etigin kurumsallaşması. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 177-185.
- Lee, H., An, S., Lim, G. Y. ve Sohn, Y. W. (2021). Ethical leadership and followers' emotional exhaustion: Exploring the roles of three types of emotional labor toward leaders in South Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10862.
- Lewin, K., Lippitt, R. ve White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Lopez, S. H. (2006). Emotional labor and organized emotional care: Conceptualizing nursing home care work. *Work and Occupations*, 33(2), 133-160.
- Mankin, B., Çetin, Gürkan, G. ve Çetin, O. (2019). Duygusal emek ve içsel motivasyonun çalışanın yaratıcılığı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 8(2), 126-156.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Massumi, B. (2002). Parables for the virtual: Movement, affect, sensation. *London: Duke University Press.*
- Mavi, M., Fidan, M. Ş., Güler, M. H., Ertaş, M., Altunç, P., Kor, M., . . . Kurtoğlu, H. (2023). Demokratik liderlik. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 10(99), 2291-2295.

- Mengüloğlu, M. A. ve Serinkan, C. (2021). Ahlâki liderlik ve bir yansıması olan. *Uluslararası Akademik Fikir Araştırma Dergisi*, 13(27), 23-30.
- Mesmer-Mahnus J. R., DeChurch, L. A. ve Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A discordance-cogruence perspective. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6-53.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B. ve Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management ve Information Systems*, 14(5), 31-42.
- Mitonga-Monga, J. ve Cilliers, F. (2016). Perceived ethical leadership: Its moderating influence on employees organisational commitment and organisational citizenship behaviours. *Journal of Psychology in Africa*, 26(1), 35-42.
- Mohammed, M. A. ve Sayan, İ. (2023). Etik liderlik özellikleri ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi: Sağlık kurumlarında bir uygulama. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 434-452.
- Monahan, K. (2012). A review of the literature concerning ethical leadership in organizations. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 56-66.
- Moran, C. ve Çoruk, A. (2021). İlköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile yaşam doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(1), 267- 284.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Naus, F., Iterson, A. V. ve Roe, R. (2007). Organizational cynicism: extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees responses to adverse conditions in the workplace, *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. ve Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of business ethics*, 90, 157-170.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G. ve Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group ve Organization Management*, 26(1), 93-113.
- Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and Practice (7th ed). Sage Publications.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 403-428.

- Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-63.
- Öz, D. S. ve Baykal, Ü. (2018). Hemşirelerin duygusal emek davranışı ve etkileyen faktörler. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 26(1), 1-10.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- Öztürk, H. ve Demirtaş, Ö. (2022). Etik liderlik davranışlarının çalışan sadakati aracılığıyla işe adanmışlık üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 25(1), 192-200.
- Pala, T. ve Sürgevil, O. (2016). Duygusal emek ölçeği: Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 773-787.
- Peterson, R., Neville, L. ve Zhang, Y. (2024). *When humor hurts: The dark side of leader jokes for employee emotional labor*. *Academy of Management Journal*, 67(2), 1–15.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Plichta, S. B. ve Kelvin, E. A. (2013). *Munro's statistical methods for health care research* (6. baskı). Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams ve Wilkins.
- Polatoğlu, Y. (2022). Demokratik liderlik bakış açısıyla: Tevfik İleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(1), 53-65.
- Preko, A. ve Adjetei, J. (2013). A study on the concept of employee loyalty and engagement on the performance of sales executives of commercial banks in Ghana. *International Journal of Business Research and Management*, 4(2), 51-62.
- Pugh, D. S. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1018 - 1027.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A. ve Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment, *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405-1432.

- Rantika, S. D. ve Yustina, A. I. (2017). Effects of ethical leadership on employee well-being: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 32(2), 121–137.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. ve Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345–359.
- Salovey, P. ve Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14(6), 281-285.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Sattar, N., Ali, M., Hamza, M. A., Saleem, H., Hafiz Fawad, A. ve Basharat, R. (2020). Examining the influence of ethical leadership on employee outcomes: Mediating role of psychological empowerment. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(4), 1–11.
- Sayiner, M. A. (2005). *Yönetişel Etik Kavramının Örgütlerde Uygulanması. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, (215552).*
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Assessing the fit of structural equation models: Significance tests and explanatory fit measures. *Journal of Psychological Research*, 8(2), 23-74
- Scott, B. A., Barnes, C. M. ve Wagner, D. T. (2012). Chameleonic or consistent? A multilevel. investigation of emotional labor variability and self-monitoring. *Academy of management journal*, 55(4), 905-926.
- Sharma, M. K. ve Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309–318.
- Smith, P. ve Gray, B. (2001). Reassessing the concept of emotional labour in student nurse education: Role of link lecturers and mentors in a time of change. *Nurse Education Today*, 21, 230–237.
- Sohn, H. K. ve Lee, T. J. (2012). Relationship between HEXACO personality factors and emotional labour of service providers in the tourism industry. *Tourism Management*, 33(1), 116-125.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Steinberg, R. J. ve Figart, D. M. (1999). Emotional labor since: The managed heart. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 8-26.

- Stouten, J., Dijke, M. ve Cremer, D. (2012). Ethical leadership. *Journal of Personal Psychology*, 11(1), 1-6.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şahin, B. ve Dünder, T. (2011). Sağlık sektöründe etik iklim ve yıldırma (mobbing) davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 66(1), 129-159.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara, Seçkin Yayınevi.
- Şenel, G. (2019). *Algılanan etik liderliğin duygusal emek üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü: sağlık kurumlarında bir araştırma*. Doktora tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara, (576406).
- Şenel, G. ve Aydoğan, E. (2019). Etik liderliğin duygusal emek üzerine etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 286-309.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları* (1. baskı). Ekinoks Yayıncılık.
- Tabancalı, E. ve Çakıroğlu, Z. K. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 392-417.
- Tamer, G. (2021). Etik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve performansları üzerindeki rolü: Sağlık profesyonelleri örneği. *Journal of Life Economics*, 8(1), 133-146.
- Tang, X. L., Gu, Y. K. ve Cui, L. (2017). Influence of leader and employee emotional labor on service performance: A hierarchical linear modeling approach. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 45(8), 1233-1244.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- Tiftik, H., Kılıç, Ş. ve Sağlam, M. (2015). Leadership theories and comparison of them. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 4(2), 312-322.

- Tsai, M. T. ve Huang, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, 565-581.
- Tunç, P. (2012). *Yoğun bakım hemşirelerinin hastalarla ilişkilerinde duygusal emek olarak empati, Yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, (408916)*.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi. Doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ, (204758)*.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Usta, A. (2010). Kamu görevlisinin etik amaç ve ahlaki yükümlülüğüne yönelik bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 468, 159-181.
- Ünal, A. ve Türkay, O. (2010). Duygusal emeğin yönetilmesi: Sakarya otelleri örneği. 114-122.
- Ünlü, M. (2024). *Duygusal emeğin sosyal bağlamı: Etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, (905044)*.
- Ünlü, U. (2017). Kamu kurumlarında örgütsel bağlılık açısından örgütsel sadakatin önemi. *Sayıştay Dergisi*, (106), 147-162.
- Yaman, A. (2010). İç denetçinin yeni rolü; etik liderlik. *Denetim*, (5), 9-16.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A. ve Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707.
- Yang, C. ve Chen, A. (2021). Emotional labor: A comprehensive literature review. *Human Systems Management*, 40(4), 479-501.
- Yang, F. H. ve Chang, C. C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(6), 879-887.
- Yang, S. B. ve Guy, M. E. (2015). Gender effects on emotional labor in seoul metropolitan area. *Public Personnel Management*, 44(1), 3-24.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L. ve Cheng, T. C. E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109-120.

- Yıldırım, Y. ve Eroğlu, Ş. G. (2021), Duygusal Emeğin Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Avukatlar Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(3), 779-804.
- Yılmaz, M. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, (189460).*
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed). Pearson.
- Yurdakul, S. ve Bulgurcu Gürel, E. B. (2023). Duygusal emek, iş gören performansı ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Satış danışmanları üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (57), 301-316.
- Yüksel, H. (2014). Emek kavramının ortaya çıkışında rol oynayan tarihi dönüm noktalarının süreç merkezli değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 257-273.
- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.
- Yürür, S., Gümüş, M. ve Hamarat, B. (2011). Çalışan-müşteri ilişkilerinde algılanan adalet/adaletsizliğin duygusal emek davranışlarına etkisi. *Journal of Yaşar University*, 23(6), 3826-3839.
- Zagorsek, H., Dimovski, V. ve Skerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European management studies*, 14(2), 144-165.
- Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

EKLER

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız: () 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üzeri
3. Mezuniyet Durumu: () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
4. Medeni Haliniz: () Evli () Bekâr
5. Aylık geliriniz: () 17-25 bin TL () 26-35 bin TL () 36-45 bin TL () 46-55 bin TL () 56-100 bin
6. Mesleki deneyim süresi: () 1-5yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21yıl ve üzeri

Aşağıda ifade edilen sorularda faaliyette bulunduğunuz birimde çalışma şeklinize yönelik bazı sorular sorulmuştur. Lütfen bütün soruları buna göre cevaplandırınız (X ile işaretleyiniz).		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
EL1	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
EL2	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygularlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
EL3	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
EL4	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
EL5	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, adil ve dengeli karar verirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
EL6	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
EL7	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerleri konusunda konuşmaktadırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EL8	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
EL9	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
EL10	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, karar verirken öncelikle “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DE1	İşimde insanlarla en uygun şekilde ilgilenebilmek adına gereken rolü yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DE2	İşimde insanlarla ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DE3	İşimi yaptığım insanlarla ilgilenirken adeta bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DE4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DE5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DE6	İşimde insanlara, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DE7	İşimde insanlara, göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DE8	İşimde göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DE9	İşimde insanlara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DE10	İşimde insanlara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DE11	İşimde insanlara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DE12	İşimde insanlara sergilediğim duygular gayet samimidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

DE13	İşimde insanlara gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖS1	Mevcut işyerimde çalışmaktan memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖS2	İşyerimdeki arkadaşlarım ailem gibidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖS3	İşyerimden ayrılmayı düşünmüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖS4	Kendimi çalıştığım bu işyerinin önemli bir parçası olarak hissetmekteyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖS5	Bu işyerinde çalışmak benim için gurur verici.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



ETİK KURUL KARARI



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

Sayı : E-95674917-108.99-223028

Konu : Etik Kurul Onay

Sayın Prof. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ

"YÖNETİCİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE OLAN SADAKATLERİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACI ROLÜ" konulu etik kurul başvurunuz; Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun **13/12/2023** tarih ve **2023/6** sayılı toplantısında görüşülmüş olup; projenin yürürlükteki mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Günay ÇAKIR
Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 0O65-BPMY-0GU6

Belge

Doğrulama Adresi: <https://ebyssorgu.gumushane.edu.tr/>

Adres:

Bilgi İçin: Özge GÖKAY
Memur

Telefon No : Fax No :

e-Posta : İnternet Adresi : <http://www.gumushane.edu.tr/>

Kep Adresi : gumushaneuniversitesi@hs01.kep.tr



ÖZGEÇMİŞ

Adem GÜRSES, ilkokul eğitimini Trabzon ili Akçaabat ilçesinde Güney Köy İlkokulu'nda, ortaokul eğitimini Arsin ilçesi Cumhuriyet Ortaokulu'nda, lise eğitimini ise Trabzon Atatürk Lisesi'nde 2004 yılında tamamlamıştır. 2008 yılında Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sigortacılık Ön Lisans Programı'ndan mezun olmuştur. Lisans eğitimini 2010 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. 2020 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Kamu Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programı'ndan mezun olmuştur. Halen, Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Anabilim Dalı'nda tezli yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. 2010 yılında Trabzon Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü'ne memur olarak atanmıştır. 2018 yılında görevde yükselme sınavı sonucunda aynı kurumda şef unvanına atanmış olup, halen bu görevini sürdürmektedir. Evli ve üç çocuk babasıdır.