T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL EMEĞİN SOSYAL BAĞLAMI: ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

MELİSA ÜNLÜ
21712022

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. SERDAR BOZKURT

2024

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL EMEĞİN SOSYAL BAĞLAMI: ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

MELİSA ÜNLÜ
21712022
ORCID NO: 0009-0006-5872-3289

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. SERDAR BOZKURT

TEMMUZ 2024

Melisa ÜNLÜ tarafından hazırlanan "Duygusal Emeğin Sosyal Bağlamı: Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi" başlıklı çalışma, **18/07/2024** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunmuş ve jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman	**İmza**
Prof. Dr. Serdar BOZKURT	……

Jüri Üyeleri	**İmza**
Doç. Dr. Büşra MÜCELDİLİ	……
Dr. Öğr. Üye. Gamze AYDIN TOPRAK	……

ÖZET

DUYGUSAL EMEĞİN SOSYAL BAĞLAMI: ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Bu çalışmanın amacı, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Türkiye`de çalışmakta olan 202 çalışan ile anket uygulaması yapılmıştır. Ölçekler için geçerlilik ve güvenirlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Hipotez testleri için SPSS programı kullanılmış ve Hiyerarşik Regresyon yöntemi ile analiz gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal emeğin doğrudan bir aracılık rolü tespit edilemezken, yalnızca derin davranış boyutunun kısmi aracılık rolünün bulunduğu ispatlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Emek

ABSTRACT

THE SOCIAL CONTEXT OF EMOTIONAL LABOR: THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

The purpose of this study is to examine the mediating role of emotional labor in the relationship between ethical leadership and organizational commitment. For this purpose, a survey was conducted with 202 employees working in Türkiye. Validity and reliability analyzes were performed for the scales. SPSS program was used for hypothesis testing and analysis was carried out using the Hierarchical Regression method. As a result of the analysis, while a full mediating role of emotional labor could not be detected in the effect of ethical leadership on organizational commitment, only the deep acting behavior dimension was proven to have a partial mediating role.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Commitment, Emotional Labor

ÖN SÖZ

Lisansüstü eğitimim boyunca rehberlik eden, değerli bilgilerini ve önerilerini paylaşan, her zaman destek olan değerli danışman hocam Prof. Dr. Serdar Bozkurt'a,

Tüm eğitim hayatımda sonsuz destek ve sevgilerini her zaman hissettiren çok sevgili canım aileme; annem Şeniz Ünlü, babam Tacettin Ünlü ve kardeşim Buse Ünlü'ye,

Yüksek lisans eğitimim boyunca manevi desteğini bir an bile esirgemeyen sevgili nişanlım Alperen Çatak'a,

Lisansüstü eğitimimin her anında bana anlayış gösteren ve destek olan değerli yöneticilerim Hilal Baltacı ve Emre Çoban'a,

Araştırmam boyunca ve anket çalışmam için destek olan tüm arkadaşlarıma ve kuzenlerime,

Değerli vakitlerini ayırarak anket sorularımı cevaplayan tüm katılımcılara en içten dileklerimle sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Melisa ÜNLÜ

Temmuz,2024; İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZET iii
ABSTRACT iv
ÖN SÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ x

1. GİRİŞ 1

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 3

2.1. Etik Kavramı 3
2.2. Etik Kavramının Unsurları 3
2.2.1. Ahlak 3
2.2.2. Değerler 4
2.2.3. Kültür 4
2.2.4. Norm 4
2.3. Liderlik Kavramı 5
2.3.1. Liderliği Oluşturan Güç Kaynakları 5
2.3.1.1. Yasal Güç 6
2.3.1.2. Zorlayıcı Güç 7
2.3.1.3. Ödüllendirme Gücü 7
2.3.1.4. Karizmatik Güç 8
2.3.1.5. Uzmanlık Gücü 8
2.3.2. Liderlik ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklılıklar 9
2.3.3. Etik Liderlik Kavramı 10
2.3.4. Etik Liderlik Türleri 11
2.3.4.1. İlke Merkezli Liderlik 11
2.3.4.2. Otantik Liderlik 11
2.3.4.3. Hizmetkâr Liderlik 12
2.3.5. Etik Liderlik ile İlişkili Kavramlar 13
2.3.5.1. İletişim etiği 13
2.3.5.2. Etik İklim 14
2.3.5.3. Karar Vermede Etik 14
2.3.5.4. Davranışsal Etik 15
2.3.5.5. Örgütsel Etik 16
2.3.6. Etik Liderliğin Kuramsal Temelleri 17
2.3.6.1. Sosyal Öğrenme Kuramı 17
2.3.6.2. Sosyal Değişim Kuramı 17
2.3.7. Etik Liderliğin Önemi 18
2.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı 20
2.4.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları 21

2.4.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları 21
2.4.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları 25
2.4.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 27
2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 28
2.4.2.1. Bireysel Faktörler 29
2.4.2.2. Örgütsel Faktörler 31
2.4.2.3. Örgüt Dışı Faktörler 32
2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 33
2.4.3.1. Düşük Örgütsel Bağlılık 34
2.4.3.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık 34
2.4.3.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık: 34
2.5. Duygusal Emek Kavramı 35
2.5.1. Duygusal Emek Yaklaşımları 37
2.5.1.1. Hochschild'ın (1983) Yaklaşımı 38
2.5.1.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı 39
2.5.1.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı 41
2.5.1.4. Grandey (2000) Yaklaşımı 42
2.5.2. Duygusal Emek Boyutları 44
2.5.2.1. Yüzeysel Davranış 44
2.5.2.2. Derin Davranış 45
2.5.2.3. Samimi Davranış 47
2.5.3. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler 48
2.5.3.1. Bireysel Faktörler 48
2.5.3.2. Örgütsel Faktörler 49
2.5.3.3. Etkileşim Özellikleri 50
2.5.4. Duygusal Olaylar Teorisi 51
2.5.5. Duygusal Emeğin Sonuçları 52

3. LİTERATÜR İNCELEMESİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME 55

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ 58

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 58
4.2. Araştırma Modeli 58
4.3. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları 59
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 59
4.5. Veri Toplama Araçları ve Ölçekler 59
4.5.1. Etik Liderlik Ölçeği 60
4.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 60
4.5.3. Duygusal Emek Ölçeği 60
4.6. Veri Analiz Yöntemleri 61
4.7. Bulgular ve Yorumlar 61
4.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular 61
4.7.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizi 62
4.7.3. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizi 63
4.7.3.1. Etik Liderlik Faktör ve Güvenilirlik Analizi 63
4.7.3.2. Örgütsel Bağlılık Faktör ve Güvenilirlik Analizi 64
4.7.3.3. Duygusal Emek Faktör ve Güvenilirlik Analizi 66
4.7.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular 67

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER 78

KAYNAKÇA 81
EKLER 94

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 28
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri 61
Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler 62
Tablo 4. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları 63
Tablo 5. Etik Liderlik Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı 63
Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları 64
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı 64
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Dair Faktör Analiz Tablosu 65
Tablo 9. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları 66
Tablo 10. Duygusal Emek Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı 66
Tablo 11. Duygusal Emek Ölçeğine Dair Faktör Analiz Tablosu 67
Tablo 12. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi 68
Tablo 13. Etik Liderliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi 69
Tablo 14. Etik Liderliğin Duygusal Emeğin Yüzeysel Davranış Boyutu Üzerindeki Etkisi 70
Tablo 15. Etik Liderliğin Duygusal Emeğin Derin Davranış Boyutu Üzerindeki Etkisi 71
Tablo 16. Etik Liderliğin Duygusal Emeğin Doğal Davranış Boyutu Üzerindeki Etkisi 72
Tablo 17. Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi 73
Tablo 18. Etik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Derin Davranışın Aracı Rolü 75
Tablo 19. Etik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Doğal Davranışın Aracı Rolü 76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı 22
Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı..... 26
Şekil 3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli 41
Şekil 4. Duygusal Emek Süreci..... 44
Şekil 5. Önerilen Araştırma Modeli 59

1. GİRİŞ

Çalışanların iş ortamında organizasyonlar, çalışanlarının duygularını düzenleme ihtiyacı duymaktadırlar. Bu ihtiyacın nasıl karşılanacağı ve duyguların nasıl yönetileceği konusunun incelenmesi önemli hale gelmektedir. Bu çerçevede duygusal emek kavramı ile ilişkili olabilecek öncüller ve ardılların neler olabileceği belirlenerek, organizasyonları için en uygun davranışın ne olacağı konusunun araştırılması literatüre farklı bir kazanım sağlayabilecektir. Duygusal emek ile ilişkili olacağı düşünülen kavramlardan biri etik liderlik olarak düşünülmektedir. Yaklaşık yüz yılı aşkın bir süredir liderliğin yönetim-organizasyon, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında etkilerinin incelendiği birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Diğer taraftan özellikle 2000 sonrası ortaya konulan etik liderlik kavramının olası etkilerinin halen incelenmeye ihtiyaç olduğu görülmektedir. Etik liderliğin, yirmi birinci yüzyılda büyük ilgi gördüğü de görülmektedir (Banks vd., 2021). Etik liderlik "bireysel faaliyetler ve ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun/istenilen ahlaki davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların çift yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla takipçilere teşvik edilmesi" olarak tanımlanabilmektedir (Brown vd., 2005). Burada özellikle duygusal emek kavramını da ilgilendiren organizasyon ve toplum tarafından istenilen davranışın gösterilmesi ve bu davranışlar için teşvik edilme olarak karşımıza çıkmaktadır (Den Hartog, 2015).

Duygusal emek ile ilişkili olabilecek organizasyonel çıktılardan biri, çalışanların organizasyonlarına bağlılık olarak görülmektedir (Acar & Çevirgen, 2021). Deliveli ve Kıral, (2020), çalışanların organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek için duygusal emek göstermelerinin örgütsel bağlılığa yol açabileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca örgütsel faaliyetlerine duygularını dahil eden çalışanların, o örgütte kalma olasılıklarının daha yüksek olduğu, yani daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucuna varıldığı belirtilmiştir (Deliveli & Kıral 2020).

Diğer taraftan çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden faktörlerden biri etik liderlik davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu da ortaya konulmuştur (Qing vd., 2020). Etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin sosyal değişim perspektifinden ve duygusal emeğin rolünün de duygusal olaylar teorisi bağlamında incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel motivasyonu; duygusal emek bağlamında etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin gösterilmesidir. Böylelikle duygusal emeğin, etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde rolü ortaya konulabilecektir. Çalışmanın özellikle, değişkenler arası ilişkilerin net bir şekilde ortaya konulabilmesi bakımından önemli olacağı düşünülmektedir. Böylelikle literatüre katkı yapılabileceği düşünülmektedir.

Bu çerçevede çalışmanın ilk bölümünde araştırma değişkenlerine ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeve ele alınmıştır. Bu kısımda; etik liderlik, örgütsel bağlılık ve duygusal emek kavramları incelenmiştir. İkinci bölümde ise literatür incelemesi ve hipotez geliştirme kısmına değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırma metodolojisi ve çalışmaya dair bulgular ve yorumlar bulunmaktadır. Çalışmanın son bölümünde sonuç, tartışma ve önerilere değinilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Etik Kavramı

Bir felsefe dalı olan etik kavramının kökleri en az 2500 yıl öncesine dayanmaktadır. Batı dünyası açısından düşünüldüğünde etik kavramı Plato (427–347 M.Ö.) ve Aristoteles (387–322 M.Ö.)'e kadar uzamaktadır. Aristoteles etiği kuramsal felsefeden ayırmıştır ve ayrı bir felsefe alanı olarak ele alan ilk filozof olmuştur (Pieper, 1999). Felsefe literatüründe yer alan bu kavramla ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Etik kavramı köken olarak "ethos" sözcüğünden türetilmiştir. Yunanca olan bu sözcük "karakter" anlamına gelmektedir. Etik kavramına dair farklı bilim dallarında yapılan birçok tanımlama bulunmaktadır (Özkalp & Kırel, 2016). 1980'li yılların sonlarına doğru etik kavramı örgütsel davranış literatürüne yerleşmiştir. Daha önceki süreçlerde ahlak kavramı ile tanımlanan etiğin, günümüzde ahlak felsefesi alanı içerisinde incelenmesi yönünde anlayış bulduğu görülmektedir (Tepe, 1998). Örgütsel etik kavramı ise örgütteki sözlü ve yazılı düzenlemeler olarak tanımlanabilir. Bu düzenlemeler örgütte uyulması gereken kuralları, örgütün genel değerler sistemini, bireyler arası iletişimi ve örgütsel işleyişi belirlemektedir (Yıldırım, 2010).

2.2. Etik Kavramının Unsurları

Etik kavramının oluşumunda birçok unsurun ilişkili olduğu söylenebilir. Bu unsurlar tek başına düşünüldüğünde etik kavramının tanımı için yeterli olamamaktadırlar. Ancak etiğin oluşumu ve uygulama aşamasında bu unsurlar etik ile iç içe bulunurlar. Ahlak, değer ve olgular, kültür ve norm etik kavramının unsurlarını oluştururlar (Gül & Gökçe, 2008). Bu unsurları kısaca açıklamak yararlı olacaktır.

2.2.1. Ahlak

Bir sosyal bilim dalı olarak ahlak, toplumdaki değer yargılarının, örf ve adetlerin, kuralların ve normların oluşturmuş olduğu sistem bütününü incelemektedir.

Bireylerin, grupların ya da toplumun doğru ve yanlışları bu sistem bütünü ile belirlenir (Aktan, 2009). Etik, ahlakın felsefi boyutunu betimlemektedir ve bu sebeple daha soyut bir anlam içermektedir. Ahlak ise daha somut bir anlam çerçevesinde şekillenmektedir. Ahlak var olanı incelerken, etik olması gerekeni ortaya koymaktadır. Böylece etik, ahlak üzerinde bir uygulama alanı bulmaktadır ve ahlak da etik için kritik bir unsur haline gelmektedir (Gül & Gökçe, 2008).

2.2.2. Değerler

Değer kavramı; bireyin diğer insanların niteliklerini, isteklerini, niyetlerini ve davranışlarını değerlendirme sürecinde dikkate aldığı bir ölçüdür. Aynı zamanda bir şeyin arzu edilir olup olmadığına dair bir inançtır (Güngör, 2010). Bireylerin olgusal gerçekliği değer açısından yargılaması, etik felsefesine inceleme alanı oluşturur. Etik toplumsal açıdan bakıldığında istenilen iyi kavramını ifade eder. Olguların değerlendirme aşamasında ise bu kavram önemli bir kaynakçadır (Gül & Gökçe, 2008).

2.2.3. Kültür

Karmaşık bir bütün olan kültür, toplumun birer üyesi olan insanların elde etmiş olduğu tüm yeteneklerin toplamıdır. Bilgi, sanat, hukuk, inanç, örf ve adetler gibi kavramları da içermektedir (Dönmezer, 1984). Kültüre örgütsel açıdan bakıldığında ise, örgütün rehberi olan inançların ve kuralların bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Sonuç olarak kültür, örgütlerdeki bireysel davranışların oluşumu için önemli bir yerde bulunmaktadır (Mason, 2004).

2.2.4. Norm

Değerler sistemi içerisinde yer alan, yanlış ve doğru ayrımına dair olan tutum beklentisine norm adı verilir. Normlar topluluklara yön gösterirler. Ayrıca neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirleyerek genel olarak kabul edilen standartları oluştururlar. Bir başka deyişle normlar genel olarak uyulması beklenen kaidelerdir. Yazılı olmamalarına rağmen tutumlar için önem arz ederler (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001). Etik ilkeler ve kararların oluşturulmasında normların tamamlayıcı unsur görevi bulunmaktadır. Normlar, doğal olarak işleyişi kolaylaştırmayı ve sağlıklı bir biçimde varlığı sürdürmeyi hedeflediğinden etik kararlar için ivme arttırıcı olarak özellik gösterir. Etik hem bireysel hem toplumsal ilişkilerin temeli olan değerleri

incelerken; normlar, bu ilişkilerin özündeki kriterlerden birisi olmanın yanında daha çok toplum yapısı ile ilgilidir (Gül & Gökçe, 2008).

2.3. Liderlik Kavramı

Liderlik kelimesine köken olarak bakılırsa, "yol" veya "yön" anlamına geldiği görülmektedir. 1775 yılında Samuel Johnson lider sözcüğünü ilk defa kullanan kişi olarak bu sözcüğe bir İngilizce sözlükte yer vermiştir. Bu sözlükte lider kelimesi "kaptan" olarak açıklanmıştır. Türkçeye "önder" olarak çevrilen kelime yerli literatürde çoğunlukla lider olarak yer almaktadır (İbicioğlu vd., 2009).

İnsanların topluluklar halinde yaşamasından itibaren liderlik ihtiyaç duyulan bir kavram haline gelmiştir. Özellikle 18. yüzyıldan itibaren liderlik kavramı bilimsel çalışmalar için sayısız araştırmaya konu olan önemli bir kavram olmuştur (Sözen vd., 2015). Lider, bir örgütte veya gruptaki kişileri bir araya getirerek, belirli hedeflerle hareket ederek kişileri ve grubu bu amaç doğrultusunda yönlendiren ve ikna eden kişidir (Doğan, 2007). Werner (1993) liderliği, bireylerin kendi istekleriyle çalışmalarını sağlayan, organizasyonu hedeflerine ulaştırabilmek için yol gösteren, bilgi ve deneyimlerini başka bireylere aktarabilen ve örgütsel tatmini sağlayabilen bir etkileme süreci olarak tanımlamıştır. Burns (1978) ise liderlik kavramını belirli bir amaca ulaşmak için bireylerin ekonomik, politik ve sosyal güç ve değerleriyle etkisi altındaki kişileri harekete geçmeleri için etkili bir şekilde inandırmak olarak ifade etmiştir.

Liderlik sürecinde, örgütsel amaçlar için çalışanların ihtiyaçlarının yanında birey, grup ve çevre ilişkileri düzenlenir. Bireylerin örgütün birimleriyle olan iletişimi, etkileşimi ve eşgüdümü sağlanır. Liderlik için deneyim, eğitim ve zekâ önemlidir. Liderler yalnızca yeni gruplar oluşturmakla kalmaz, ayrıca üyeleri nedeniyle parçalanabilecek hale gelen grupları da birleştirirler (Genç, 1998).

Liderlik olgusunun açıklanabilmesi için liderin güç kaynaklarının incelenmesi ve açıklanması yararlı olacaktır.

2.3.1. Liderliği Oluşturan Güç Kaynakları

Örgütsel yazına baktığımızda güç veya otoriteden yoksun olan bir örgütsel yapının oluşması mümkün değildir. Güç veya otoritenin, liderin işlerini yürütmesinde ve

birey davranışlarını oluşturmasında belirleyici etkisi bulunur (Kızanlıklı vd., 2016). Güç kavramı, bir bireyin diğer birey ya da grupları ve onların davranışlarını etkileme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Bu etkileme sonucunda etkilenen birey ya da grup etkileyenin isteklerine uygun davranışlar gösterebilir (Eren, 2010). Güç ve liderlik birbirleriyle yakın ilişki içerisinde olan kavramlardır. Liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için güçlerini kişilerin veya grupların üzerinde harekete geçirirler.

Gücün nereden elde edildiğini güç kaynağı belirler. Davranışlar üzerinde etki sahibi olmak için neyin kontrol edildiği ise gücün temelini oluşturur (Bayrak, 2001). Güç kaynakları kavramı ilk olarak French ve Raven (1959) tarafından ele alınmıştır. Liderin kişileri ya da grupları etkileyebileceği güç kaynakları beş ayrı boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır (Kızanlıklı vd., 2016).

2.3.1.1. Yasal Güç

Yasal güç, liderin konumu ve statüsüyle örgütteki kişilerin davranışlarını etkileyebilme kabiliyetidir. Lider ve çalışanlar arasındaki hiyerarşi bu gücü doğurur. Örgütlerde konumlarından dolayı liderlere belirli yasal güçler verilmiştir. Yasal gücün olumsuz etki oluşturmaması için sık kullanılmaması gerektiği düşünülmektedir. Organizasyonlar liderlere bulunduğu konum nedeniyle çalışanları etkisi altına alabilmeleri için belirli yasal güçler ve yaptırım hakları sağlamıştır. Örneğin liderler yasal güç kullanarak çalışanlarından mesai yapmalarını isteyebilirler. Fakat yasal güç sık kullanıldığında çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratacağı düşünülmektedir (Akyüz vd., 2015).

Yasal gücün otoriteyi temsil ettiği kabul edilmektedir. Yasal gücün bulunduğu ortamda astlar üstlerinin emirlerine uymak konusunda kendilerini zorunlu hissederler, kendilerinden bir değişiklik istendiğinde itaat etmeyi kabul ederler. Yükümlülük, gereklilik ve mecburiyet gibi kavramlar yasal gücü açıklar (Raven, 2008). Lider, örgüt hiyerarşisi içerisinde bir mevkiye atanmasıyla yasal gücü kazanır. Lider sahip olduğu yasal gücü zorlayıcı olarak kullanmak yerine astlarının da düşüncelerini önemseyerek kullanırsa örgütte demokratik bir ortam oluşturur. Bu sebeple yasal ve zorlayıcı güç kıyaslandığında, yasal güç daha kapsamlıdır. Ayrıca lider astların da onaylayabileceği kararlar alırsa yasal gücün kullanımı etkinleşmiş olur (Eren, 2010). Yasal güç abartılı bir şekilde kullanılırsa lider otorite olabilir ve

böylelikle çalışanlarda direnme, çatışma ve tatminsizlik oluşabilir (Yılmaz & Altınkurt, 2012).

2.3.1.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, liderin çalışanlarını ceza yoluyla etkisi altına almasıdır. Bu güç kaynağı aynı zamanda ödül gücünün karşıtı olarak da tanımlanabilir. Lider, zorlayıcı güç ile çalışanlar üzerinde korku oluşturur ve istediği davranış için zorlamada bulunur (Bakan & Büyükbeşe, 2010). Liderler, çalışanlarının yanında bir diğer çalışanını eleştirerek onlara karşı üstünlüğünü hissettirirler. Bu gibi durumlar çalışanlar üzerinde itaat hissiyatı oluşturur (Yılmaz & Altınkurt, 2012). Ayrıca takipçiler başarısız olduklarında korku ve baskı gibi olumsuz etkileri bulunur (Eren, 2010).

Liderin verdiği emirlere karşı çıkıldığında doğabilecek sorunlar çalışanlara korku verdiğinden bireyler zorlayıcı gücü kabul ederler. Ücrette kesinti, ihtar veya işten çıkarma gibi çeşitli uyarılar aracılığıyla liderler takipçilerine istediklerini yaptırma gücündedirler. Liderler, zorlayıcı gücü fazla veya tutarsız kullanırlarsa süreç istedikleri gibi sonuçlanmayabilir (Akyüz vd., 2015).

Zorlayıcı güç hem maddi hem manevi zorlamaları içermektedir. Takipçilerin üzerinde korku ve baskı oluşturan her şey zorlayıcı güç için kaynak oluşturur. Bu güç türüne örnek olarak fiziksel veya psikolojik baskı kurma, uyarı cezası verme, tehdit etme, kıdem düşürme ve örgüt ile ilişiği kesme verilebilir. Bu yollar ile baskı kurularak istenilen değişim sağlanmaya çalışılır (Kızanlıklı vd., 2016).

2.3.1.3. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, liderin çalışanların davranışlarını etkilemek amacıyla, istedikleri ödülleri vermesidir. Liderin verdiği ödüllerden bazılarına örnek olarak; maaş artışı, primler, terfi, yeni sorumluluklar, yeni ekipmanlar ve takdir etme verilebilir (Lunenburg, 2012).

Çalışanların liderin isteklerine uyması için verilen ödülleri takdir etmesi gerekir. Ödül çalışanlar için bir şey ifade etmiyorsa lider istediği sonucu elde edememektedir. Bu sebeple liderin hangi çalışan için ne tür bir ödülün önemli olduğunu bilmesi gerekir. Çalışanlarını tanıyan lider, onların takdir ettiği ödülleri kullanarak üzerlerinde ödüllendirme gücünü uygulayabilir. Davranışın gerçekleşmesi ardından ödül ne kadar hızlı verilirse etkisi de o kadar büyük olur (Beck, 2004). Ödüllendirme

gücü, çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğinden çalışanların örgüte katkısını da arttırır ve bu amaçla kullanılabilir. Bu gücün olumlu etkilerine rağmen kullanım süresi uzarsa bazı olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir (Meydan & Polat, 2010). Ödüllendirme gücü, çalışanların katkısı için kullanılırsa daima etkili olabileceği düşünülmektedir (Lunenburg, 2012).

2.3.1.4. Karizmatik Güç

Karizmatik güç; özdeşlik, benzeşim ve referans gücü olarak da adlandırılmaktadır. Birey kaynaklı olan bu gücün, liderin doğal olarak sahip olduğu kişilik özellikleri ve iletişim gücüyle doğrudan olarak ilişkisi bulunur (Harbalıoğlu & Çavuş, 2016). Hedef kitle karizmatik gücü elinde bulunduran kişileri tanımlar ve onları rol model olarak alır, karizmatik güç buradan kaynaklanır (Raven, 2008).

Liderin takipçileri tarafından beğenilmesi, çekici bulunması, saygı görmesi, takipçilerine ilham vermesi ve takipçilerinin ona benzeme isteği ne kadar fazlaysa liderin karizmatik gücü o kadar yoğundur (Mohan vd., 2011). Karizmatik güç bireysel özellikler ve donanımların bir çıktısı olduğu için bireylerde nadir bulunan bir etkileme gücüdür. Bazı liderlerin sadece bu güçle insanları tarifsiz bir şekilde etkileme yeteneği olduğu bilinen bir gerçektir. Kaynağı belirsiz olsa da karizmatik güç en etkili ve kalıcı etki kaynaklarından biridir (Fındıkçı, 2009).

2.3.1.5. Uzmanlık Gücü

Birey kaynaklı bir güç olan uzmanlık gücü, bilgi ve becerilerle başkalarının davranışlarını etkileyebilme yeteneğidir. Bu güçte en önemli unsuru çalışanların lidere olan güveni oluşturur. Takipçiler liderin yeterli bilgi ve deneyimde bir kişi olduğunu bildiklerinde bundan olumlu olarak etkilenirler. Bu gücün ortaya çıkması için liderin bilgisi ve deneyimi takipçileri tarafından kabul edilmelidir (Yılmaz & Altınkurt, 2012). Lider, destekleyici kanıtlar ile makul görüşler sunar. Liderin başarıya ulaşması için analitik veya mantıksal yetenek, teknik bilginin yanında ikna edicilik ve güvenilir olmak da gerekli becerilerdir (Green, 1999).

Uzmanlık gücü iş başarımındaki en etkili araçlardan biridir. Uzmanlık gücüne sahip olan kişiler durumlar karşısında yapmaları gereken davranışlar için üstün bir kavrama yeteneği ve bilgiye sahiptir. Bu sebeple de bu gücün asıl kaynağını güven oluşturur. Takipçiler, liderin davranışının sebebini anlamasa dahi deneyimine güvenir (Kızanlıklı vd., 2016). Bilginin önemi arttıkça ve bilgiye ulaşabilen kişi

sayısı azaldıkça kişinin uzmanlık gücü o kadar fazla ve değerli olur (Bolat vd., 2015).

2.3.2. Liderlik ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklılıklar

Çalışanların ve yöneticilerin ihtiyaçları günümüzde farklı olmakla birlikte zaman geçtikçe bu ihtiyaçlar değişmektedir. İhtiyaçların içeriği de bu değişimlere bağlı olarak güncellenmektedir. Liderlik ve yöneticilik kavramları birbiriyle neredeyse aynı anlama sahip gibi görünse de aslında çok farklı kavramlardır.

Lider, bireyleri belli bir amaç için toplayan ve bu amaç doğrultusunda onları etkisi altına alarak harekete geçiren bilgi ve yetenek sahibi kişidir. Yönetici ise örgütün başında bulunan emrindeki çalışanlarını kumanda eden kişidir, kısaca karar merciidir. Yönetici, yönetimin fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve denetlemeyi kendisi veya yardımcıları aracılığıyla gerçekleştirir. Liderlik çalışmaları ile tanınan Bernard Bass lider ve yöneticilerin yönetiminin aynı şekilde nitelendirilemeyeceğini ifade etmiştir. Liderlik ve yönetim kavramlarının birbirinden benzersiz özellikler gerektirdiğini belirtmiştir (Güney, 2007).

Lider ve yönetici ayrı ayrı incelendiğinde kişisel özellikleri ve benlik anlayışları, olaylara bakış açıları ve riske yönelik tutumları, iş anlayışları ve iş yaptırma şekilleri, etki yaratmak için kullandıkları güç kaynakları gibi yönlerde birçok farklılık bulunur (Koçel, 2011). Kreitner ve Kinicki (2009) ise lider ve yönetici arasındaki farkları şu şekilde ifade etmiştir. Lider insanları yönetirken, yönetici kaynakları yönetir. Lider motive ederek etkilerken, yönetici idare eder ve direktif verir. Lider; ilham verir, karizmatiktir ve vizyonerdir. Yönetici ise plan yapar ve kontrol eder. Lider önceliği takipçilerine verir ve kararlı davranırken, yönetici ise önceliği müşterilerine verir ve sorumlu davranır (Kreitner & Kinicki 2009).

Sonuç olarak bakıldığında, liderlik organizasyonda yeni bir vizyon ile değişimleri gerçekleştirirken, yöneticilik organizasyonda tutarlı sonuçlar üretirken düzeni korumaktadır (Koçel, 2011). Bütün yöneticiler lider olmadığı gibi, bütün liderler de yönetici olamazlar. Çünkü örgütte yöneticiye sağlanan hakların yöneticileri etkili bir lider yapacağının garantisi bulunmamaktadır (Robbins, 1998).

2.3.3. Etik Liderlik Kavramı

Etik liderlik günümüzde üzerine konuşulan önemli bir kavramdır. Çeşitli araştırmacılar tarafından etik liderlik kavramının tanımı yapılmış ve farklı kavramlarla ilişkisi incelenmiştir.

Etik liderlik kavramına dair ilk araştırmalar Brown ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Brown vd.'ye (2005) göre etik lider; bireysel faaliyetler ve kişilerarası bağlantılar doğrultusunda uygun koşulları oluşturup hem organizasyon hem de çalışan ile ilgili destek sağlama, çalışanlarla iletişim kurarak onlara yol gösterme ve ahlaki karar verme amacını taşıyan kişidir (Brown vd., 2005).

Etik liderler, kararlarını verirken etik davranırlar ve etik değerlerin hâkim olduğu bir sistem oluştururlar. Etik lider, örgütün amaçları için en uygun çalışanları bulmalı ve bu çalışanları geliştirmelidir.

Örgütlerde çalışanlar etik problemlerle karşılaştıklarında kendilerine yol gösterebilecek ve bu problemleri herkesin onaylayacağı şekilde çözebilecek liderlere gereksinim duyarlar (Sezgül, 2010). Günümüzde örgütlerin önde gelen problemlerinin başında, etik liderlik davranışının eksikliğinin bulunduğu söylenmektedir (Monahan, 2012). Etik lider mevcut yasalar çerçevesinde örgütsel amaçları gerçekleştirir ve bunu mesleki etik ilkelerine uygun olarak yapar. Etik lider olmanın ilk aşaması liderin çevresindeki dünyayı algılayarak kavramsallaştırmasıdır. Etik liderlik etkili, mükemmel ve yeterli uygulamalar ile insan kaynağını boşa harcamayan bir liderlik tarzına sahiptir (Yıldırım, 2010).

Toplumsal yaşamda gerçekleşen değişim ve gelişimin toplumun tüm üyeleri için yararlı olması, güven ve toplumsal uyumun oluşturulması için eğitim ve etik birlikte yer alması gereken unsurlardır. Ayrıca liderlik ve etik kavramı iç içe geçmiş bir arada düşünülen kavramlar olmakla birlikte, etik olan bir çevre etkili liderliği desteklerken, etkili liderler de etik davranışlar göstermektedir (Hitt, 1990).

Etik lider bazı ilke ve etik değerleri öncelikle kendi bünyesinde barındırmalıdır. Etik liderliğin önemli bir boyutu da örgütte herkesin uyması ve koruması gereken normlar ve değerlerin oluşturulmasıdır (Minkes vd., 1999).

2.3.4. Etik Liderlik Türleri

Etik liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda üç adet etik liderlik türü bulunmaktadır. Bu üç başlık ilke merkezli liderlik, otantik liderlik ve hizmete yönelik (hizmetkâr) liderlikten oluşmaktadır (Kanungo, 2001).

2.3.4.1. İlke Merkezli Liderlik

"Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı", Stephen R. Covey'in ilke merkezli liderlik kavramına kılavuzunda yer verdiği eseridir (Sağır & Tutkun, 2017). Covey'in ilke merkezli liderlik tanımına göre birey ceza almayacağını bildiği durumda dahi mevcut yasaları bozmamaktadır. Bu liderlik türünde doğal kanunların ihlal edilemeyeceği anlayışı yer almaktadır. Bu durumdan dolayı kişilerin hayatları sonsuz ve değişmez ögelere dayalı olarak oluşturulmaktadır. Birbirinden bağımsız olarak değerlendirilen dört ilke önerilmektedir. Bunlar; akıl, güç, güvenlik ve bilgeliktir. Bu liderlik türünde paylaşılmış etik, ahlaki değerler, saygı, sadakat ve karşılıklı güven vardır (Starratt, 2003).

İlke merkezli liderlik anlayışına göre; liderin sahip olduğu etkili kişilik özellikleri ve sadık olduğu ilkelere göre hareket etmesi, liderde etkilenilen noktayı oluşturur. Etkili kişilik özelliklerine sahip olan lider, güven kazanarak örgütün ilkeleri ve kurallarını yasalardan daha etkili hale getirebilir. İlke merkezli lider, bir görev edinerek örgütsel davranışları standardize etmeyi amaçlar (Mürşil, 2023).

İlke merkezli liderlik anlayışına göre kurumlardaki verimliliği arttırmak için hoşgörü ve dürüstlük gibi erdemlere sahip bireylerin kapasitelerinin arttırılması amaçlanır. Bu anlayış ayrıca bireysel ve kurumsal faaliyetlerin gelişimini de hedefler. Bu etik türünün ayırt edici bazı özellikleri şu şekildedir: yön belirlemek ve vizyon geliştirmek, görev için gerekli özelliklere sahip olmak, ekip kurma ve isteklendirme becerisi, sürekli öğrenme, kuvvetli bir enerji oluşturmadır (Çalışkan, 1999).

2.3.4.2. Otantik Liderlik

Avolio, Walumbwa, Gardner, May ve Luthans bir modern liderlik kuramı olan otantik liderliği dinamik bir çerçeve içerisinde takipçi bileşenini odak noktasına alarak geliştirmişlerdir. Bu kapsamda kendine odaklı ve daha seviyeli bir perspektif sunmuşlardır (Cameron & Spreitzer, 2012). Avolio vd. (2009) otantik liderliği şu şekilde tanımlamaktadırlar: "Otantik liderler; bilginin tarafsız olarak

değerlendirildiği, öz farkındalığı yüksek olan, içselleştirilmiş ahlak anlayışının ve şeffaflığının ortaya konduğu güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşumunu sağlamaktadır. Otantik liderlerin özellikleri genel olarak; bilgiyi tarafsız değerlendirme, öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık ve öz düzenleme şeklindedir" (Avolio vd., 2009).

Yeni liderlik tarzlarından biri olan otantik liderliğin temeli pozitif psikolojiye dayanmaktadır. Otantik lider pozitif, şeffaf, samimi ve etik davranış gibi özelliklere sahip olan ve günümüz koşullarında örgüt ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliklere sahiptir. Örgütlerin insan kaynağı yatırımlarını geliştirme hedefi otantik liderliğin önemini arttırır (Erkutlu & Chafra, 2014). Otantik liderin bireysel bakış açısına sahip ve yalnızca görev odaklı olarak nitelendirilmesi doğru olmamaktadır. Otantik lider için çevresindeki bireylerin mutluluğu ve motivasyonunun sağlanması kadar takım ruhu da önemlidir. Otantik liderler bir hata yaptıklarında bu hatanın sonuçlarını üstlenirler ve böylece örgütlerde etik iklim oluşmasını sağlayabilirler. Araştırmacılar birçok liderlik türü olmasına karşın otantik liderliğin modern örgütlerde yaşanan krizleri çözme noktasında daha etkili olacağını düşünmektedirler. Otantik liderler, pozitif enerji, iyimserlik, dürüst, ahlaklı, disiplinli, empati kurabilme ve esneklik gibi özellikler taşır (Ofori & Toor, 2008).

2.3.4.3. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik terimi ilk olarak 1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından kullanılmıştır. Greenleaf büyük organizasyonlarda çalışmalar yaparak tecrübeler kazanmış ve böylece hizmetkâr liderlik görüşünü geliştirmiştir (Spears, 1996). Greenleaf'a göre hizmetkâr lider; diğer insanları dinleyen, duygusal olarak anlayan, destekleyen ve kendini onların yerine koyabilen ve alışılmadık bir güce sahip kişidir. Hizmetkâr lider başkalarının ihtiyaçlarını tanımlamaya ve karşılamaya daha fazla önem verir. Ayrıca hizmetkâr liderin hizmet etmekten başka özellikleri de bulunur. Bu özellikler: dinleme, empati kurma, farkındalık, iyileştirici olma, kavramsallaştırma, ikna etme, yöneticilik, öngörü, toplulukların oluşması ve topluluk bağlılığın oluşmasıdır (Greenleaf, 1977).

Özet olarak hizmetkâr liderliğin, liderin çıkarlarını ve egosunu bir kenara bırakarak kendisini izleyenlerin çıkarları için hizmet etmesi olarak tanımlanması mümkündür. Hizmetkâr lider gerektiğinde kendinden ödün vererek izleyenlerini savunmak için

zorluklara katlanır ve hatta fedakârlık yapar. Bu ilgi sayesinde de izleyenlerinin sevgisini kazanarak vizyonuyla çalışanlarını güçlendirir (Çelebi, 2023). Hizmetkâr liderliğin temel unsurunu değerler oluştursa da esas olarak mütevazı olmaya ve bireylere saygılı olmaya dayanır (Russell, 2001). Hizmetkâr liderin bireylerin istenilen davranış değişikliğini gerçekleştirmeleri için sahip olması gereken özelliklerden birisi de ikna yeteneğidir. Bu ikna yeteneğinin yanında tavırları, sözleri ve mimikleriyle bireylerin dikkatini çekerek olumlu bir izlenim bırakmaları gerekir. Sonuç olarak ikna kabiliyeti hizmetkâr lider için temel iletişim araçlarından birini oluşturur (Fındıkçı, 2009). Hizmet etmek, hizmetkâr lider tarafından bilinçli bir şekilde seçilmiştir, özgüven eksikliği olarak algılanmamalıdır. Hizmet etmek, liderin öz farkındalık, ahlaki görüş ve duygusal istikrar gibi yönlerini daha iyi bir şekilde anlamasına katkıda bulunmaktadır (Sendjaya & Sarros, 2002).

2.3.5. Etik Liderlik ile İlişkili Kavramlar

Etik liderlik ile literatürde farklı kavramların ilişkili olduğu görülmektedir. Bu kavramlar; iletişim etiği, etik iklim, karar vermede etik, davranışsal etik ve örgütsel etiktir (Tabancalı & Çakıroğlu, 2017). Bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.3.5.1. İletişim etiği

Yönetici ve çalışan arasında sağlıklı bir iletişim kurulması iletişim etiği olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada çalışanların esas olarak iş tatminlerinin sağlanması amaçlanmaktadır (Gülcan vd., 2012). İletişim etiği sayesinde çalışan ve etik lider arasında uyum düzeni sağlanır ve böylece problemlerin çözümlenerek anlaşmazlıkların son bulmasına katkı sağlanır (Gülsünler, 2010).

Organizasyon içerisinde yöneticinin çalışanlarıyla arasındaki ilişkinin dürüstlüğe dayanması gerekir. Yöneticinin çalışanlarına karşı ilgi göstermesi, fikirlerine önem vermesi, açık bir dille iletişim kurması, karar aşamasında yorum olanağı tanıması aralarındaki bağı güçlendirirken; aynı zamanda güven ve bağlılık seviyesini arttırır.

İletişim etiğinde, çalışanlarına değer veren ve onlarla dürüst bir şekilde iletişim kurabilen liderler hem çalışanların güvenini kazanırlar hem de iş tatminine daha kolay ulaşmalarını sağlarlar (Gülcan vd., 2012). Yöneticinin çalışanlarıyla kuracağı iletişimin zamanlaması da oldukça önemlidir, bu durum aralarındaki güven oranını arttırır. Çalışanın gerekli zamanda kurumla ilgili kararlara ulaşamaması durumunda

yöneticisine karşı bir güvensizliği oluşabilir ve bu durum aralarındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkiler (Arslantaş & Dursun, 2008).

İletişim etiğinde, liderin etik değerleri aktarılır (Brown vd., 2005) ve örgütteki etkileşimin iletişim ile sağlanacağı ve bunun ne kadar önemli olduğu (Neubert vd., 2009) ifade edilir. Brown vd. (2005) etik liderliğin tanımını yaparken çift yönlü iletişime ve etik değerlerin iletişim yolu ile aktarılmasına vurgu yaparlar (Brown vd., 2005). Etik liderler örgütteki çalışanlarıyla çekinmeden ılımlı bir şekilde iletişim kurabilirler (Trevino vd., 2003).

2.3.5.2. Etik İklim

Etik iklimi açıklamadan önce örgüt iklimini ifade etmekte yarar bulunmaktadır. Örgüt iklimi kavramı Litwin ve Stringer (1968) tarafından çalışanların iş ortamlarının ölçülebilir özellikleri olarak ifade edilmiştir (Mumcu & Özyer, 2021). Örgüt iklimi bir örgütü diğerlerinden ayıran bir yapıdır. Örgüt ikliminin oluşumunda örgütte bulunan bireylerin tutum ve davranışları etkili olur.

Etik iklim ise, örgütlerde çalışanların davranışları için açıklayıcı ve aynı zamanda çalışanların problemlerinin dikkate alınması ve problemler için çözüm sunulması konusunda destekleyicidir (Barnett & Schubert, 2002). Etik iklim sayesinde örgütteki bireylerin tutumlarının yanlışlığı, doğruluğu ve kabul edilebilir oluşu belirlenebilir. Etik iklimin örgütte yer alan kurallar, izinler, çözümler ve ahlaki sorumlulukların algılanmasında ve etik problemlerin çözümünde bir hüküm olarak kullanılması mümkündür (Aykanat, 2014).

Farklı güç kaynaklarına sahip olan yöneticiler gerçekleştirilmesi istenilen davranışları ödüllendirirken istenmeyen davranışları cezalandırabilirler. Bu durum yöneticilere etik bir iklim oluşturma sürecinde sorumluluk yüklemektedir. Örgüt iklimi algılamaları çalışanların verimlilikleri ve motive olmalarında belirleyici ve önemli bir yere sahip olduğundan etik normları örgüte kazandırmak için etik iklim yapısının oluşturulması gerekmektedir (Köseoğlu, 2022).

2.3.5.3. Karar Vermede Etik

Liderler sıklıkla doğru bir şekilde karar almaları gerektiği için birçok sorunla karşılaşırlar. Bu sorunların çoğunun içeriğinde etik veya bileşeni bulunur. Liderin

karar alma sürecinde sorularına cevap bulmasının ve tutarlı bir şekilde karar almasının temelini etik oluşturur (Moorhouse, 2002).

Etik lider karar alma aşamasındayken kararının ve doğuracağı sonuçların ahlaki değerlere ve etiğe uygunluk durumunu önemser. Karar almak kolay olmadığından, lider kararının altında yatan nedeni bu karardan etkilenen kişilere açıklamalıdır. Kararın sonuçları herkese eşit olarak yansıyorsa çalışanların lidere olan güveni artar ve bu da örgüte olan sadakati arttırır. İnsanların kararlarına ve kişisel özelliklerine saygı duymak, sorumluluğu eşit dağıtmak, isteklere eşit şekilde yaklaşmak ve çoğunluğun faydasını koruyarak kararlar almak; etik karar alma sürecinin ölçütlerini oluşturur (Kıranlı & İlğan, 2020). Liderler örgütte karşılaştıkları sorunları etiğe uygun olarak çözdükleri zaman, çalışanlar onları etik liderler olarak göreceklerdir. Ayrıca liderler takipçileri tarafından doğru karar alıp almadıkları konusunda izlendiklerinden, liderlerin gösterecekleri etik davranışın önemi artar (Brown & Trevino, 2006).

2.3.5.4. Davranışsal Etik

Trevino vd. (2006) davranışsal etiği, bireyin tutum ve davranışlarının kabul edilmiş ahlaki kurallara göre değerlendirilmesi ve bu yönde hareket edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Trevino vd., 2006). Etkileme yeteneği liderliğin doğasında bulunur. Bu özellikten dolayı liderler gösterdikleri etik davranışlar ile takipçilerine rol model olurlar (Uğurlu & Üstüner, 2011). Davranışsal etiğe göre liderler, etik davranışlarıyla çalışanlara yol gösterir ve çalışanlara hakları konusunda yardımcı olurlar (Yılmaz, 2006). Örgütteki yöneticiler, toplum tarafından değer atfedilen konulara saygı duymalı ve etik davranış göstermelilerdir (Hughes & Jones, 2010).

Davranışsal etik, liderlerin etik söylemleri ile bu söylemleri hayata geçirdikleri davranışların birbiriyle ne kadar örtüştüğüyle ilgilidir. Bu durumda liderin söylemi ve davranışları arasında bir uyum yoksa çalışanlar bu durumdan olumsuz etkilenir ve liderlerine karşı güvenlerini kaybeder, örgüte olan sadakatleri azalır. Liderler doğal olarak çevrelerini etkileme kabiliyetine sahiptir ve bu sayede çalışanlarına örnek olurlar. Karar alma süreçlerinde etik kurallar, eşitlik ve hoşgörü gibi unsurlara dayandıklarından çalışanlarının da bu şekilde karar almaları için onlara yol göstermiş olurlar. Sonuç olarak liderin söyledikleri ve yaptıkları tutarlı ise çalışanlar liderlerini rol model alırlar (Çıraklı vd., 2014).

2.3.5.5. Örgütsel Etik

Örgütler sınırlı kaynaklar ve çalışanların davranışları gibi çeşitli sebeplerle ortaya çıkan etik problemlerle çok sık karşı karşıya kalmaktadır. Etik sorunların çözümleri hem bireysel hem de örgütsel performansı etkilediği için çok büyük öneme sahiptir (Nelson, 2005). Örgütsel etik kavramı, örgütün genel değerler sistemini açıklayan sözlü ve yazılı düzenlemelerdir. Etik kuralların uygulaması için örgütteki kuralları analiz eder ve çalışanların birbirine olan davranışlarını belirler (Gül, 2006). Örgütsel etik, örgütteki kişilerin fikirleri ve değerleri için neyin doğru ve yanlış olduğu anlamına gelir (Meydan vd., 2015).

Örgütsel etik, örgütün içerisinde ve dışarısında bulunan sorunların çözümü için hem çalışanlara hem de çevredeki bireylere ihtiyaç duyduğu çevreyi oluşturur. Bu çevre, çalışanların etik ilkelere göre hareket etme isteklerini ve örgütün kültür değerini önemli bir düzeyde etkiler ve böylece örgütteki bireylerin gerçekleştirmesi beklenen tutumları tanımlar. Örgütsel etiğin temelini çalışanların belirlenen değerlere uygun tutum sergilemesi ve kişilerin yerleşik olan etik değerlere uyum sağlaması oluşturur (Saylı & Kızıldağ, 2007).

Örgütsel etik değerler, çok boyutlu olan örgüt kültürünün bir parçası olarak tanımlanabilir. Örgüt üyeleri resmi ve resmi olmayan davranış sistemini benimsemişlerdir. Eğer örgüt üyeleri etik ilkelere ve kararlara örgütteki herkesin uyduğuna inanırsa, üyelerin örgütün etik değerlerine olan inancı oldukça yüksek olacaktır. Örgütsel etik değerler ve üyelerin değerleri aynı yönde olursa üyeler örgüt ile özdeşleşecektir. Etik liderin görevleri ve etkisi olan alanlar arasında; etik iklim yoluyla örgütsel etik değerlerin uygulamaya konulması, üyelerin örgüt ile özdeşleşmesinin sağlanması ve etik dışı davranışların azaltılması bulunmaktadır (Çatır, 2019).

Çalışanların etik kavramını içselleştirebilmeleri için örgüte bazı görevler düşmektedir. Kuruluş aşamasında örgütsel etiğin yeri ve önemi, yöneticilerin ciddiyetleri ve kararlılıklarıyla gösterilmelidir. Böylece işletmelere rekabet konusunda üstünlük sağlayan örgütsel etik ilkeler önemle ele alınır ve uygulanmış olur. Çalışanları bu amaca yönlendirecek üç kural bulunmaktadır. Bunlar: sağlıklı ve sürekli iletişim, örgüt bilinci, eylemsel ve fikirsel sorumlulukların kavranmasıdır (Gül & Gökçe, 2008).

Etik değerler, örgütler için bir mecburiyet olmamasına karşın hedeflenen başarı düzeyine erişmek için önemli ögelerden birisidir. Yeterli önem verilmezse çalışanların motivasyonunda ve performanslarında düşüş, güven eksikliği gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örgütte etik değerler iyi bir şekilde tanımlandığında hem doğru davranışların oluşumu sağlanır hem de yanlış davranışların uygulaması azalır. İş ortamında bireylerin karşılaşacağı durumlarda gösterecekleri ahlaki davranışlar da etik değerlerin belirlenmesi için önemlidir (Meydan vd., 2015). Örgütte etik davranışların bulunması, çalışanların lidere güvenini arttırdığı gibi iş verimi ve tatminin yanında örgütteki etik değer algısını da arttırmaktadır. Bunun yanında örgütün sahip olduğu etik değer algısı sayesinde örgütteki sorunların lidere iletilmesi artar (Brown vd., 2005).

2.3.6. Etik Liderliğin Kuramsal Temelleri

2.3.6.1. Sosyal Öğrenme Kuramı

Organizasyonların ilk amaçlarından birisi çalışanlara etik davranışların kazandırılmasıdır. Bu nedenle sadece etik liderin özellikleri dikkate alınmamalıdır. Çalışanlar da kendilerinden beklenen tutumları ve istekleri sosyal öğrenme yolu ile öğrenebilirler. Sosyal öğrenme yolu ödüllendirme veya cezalandırma yöntemi ile gerçekleştirilir (Brown vd., 2005).

Etik lider ve çalışanların arasındaki ilişkinin açıklanmasında sosyal öğrenme teorisinin yardımı bulunur. Bu teoride insanlar başkalarının davranışlarını gözlemleme ve model alma yoluyla öğrenirler (Bandura, 1977). Örgütlerde çalışanlar liderlerinin davranışlarını takip etme eğiliminde olurlar. Bu nedenle liderin gösterdiği davranış takipçilerin etik olan ya da olmayan davranışları üzerinde etkili olur (Brown & Mitchell, 2010). Sonuç olarak sosyal öğrenme teorisi liderin etik davranması durumunda çalışanın da etik davrandığını savunur, lider etik davranışlar göstermediğinde ise çalışanın da liderin bu davranışı onayladığını düşünerek bu tarz davranışlarda bulunabileceğini düşünür.

2.3.6.2. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı, diğer adıyla sosyal mübadele teorisi, karşılıklılık normuna dayanmaktadır (Blau, 1964). Karşılıklılık normuna göre bireyler bir fayda gördüklerinde kendilerini bu faydaya karşılık vermek zorunluluğu içerisinde

hissederler (Brown vd., 2005). Sosyal değişim kuramındaki değişim kavramı, ekonomik olmaktan ziyade sosyaldir. Sosyal değişimin konusunu ise genellikle ahlaki sorumluluk ve görevler oluşturur (Belle & Cantarelli, 2019). Kısa vadeli olan ekonomik değişim, somut ve ekonomik kaynakların değişimini içerirken; uzun vadeli olan sosyal değişim, sınırları net olmayan yükümlülükler ile sosyo-duygusal faydaların değişimini içerir. Araştırmacılar organizasyonlarda sosyal değişim kuramı gerçekleştiğinde şu sonuca varmışlardır: çalışanlar çoğunlukla kendilerine olumlu geri dönüş hissettiklerinde geliştiklerini düşünmektedirler. Dolayısıyla liderin olumlu davranış sergilemesine çalışanlar olumlu tutum ve davranışlar sergileyerek karşılık vereceklerdir (Loi vd., 2015).

Liderler takipçilerini etik olmayan davranışları için cezalandırırken, etik davranışları için ödüllendirir. Etik liderler çalışanlarıyla ilgilenir, kaygılarını önemser, kendi sorumluluk ve güçlerini takipçileriyle paylaşırlar (Goswami vd., 2020). Sonuç olarak sosyal değişim kuramı kapsamında düşünüldüğünde de etik davranışların lider ve takipçileri arasındaki bağı güçlendireceği sonucuna varılabilir.

Sosyal değişim teorisinin mantığına göre bireyler; diğer bireyler, gruplar ya da örgütlerle istedikleri sonuçlara varmak için iş birliği yaparlar. Taraflar karşılıklı olarak birbirlerinin isteklerini yerine getirirler. Sosyal değişim ilişkisinin devam ettirilebilmesi için karşılıklı bağımlılık önem arz etmektedir (Köksal, 2012). Sosyal değişim teorisine göre örgütler çalışan mutluluğu için yatırım yaptıklarında ve bu da çalışanlar tarafından doğru bir şekilde algılandığında sosyal değişimi başlatarak devam ettirmiş olurlar (Turunç & Çelik, 2010). Bu kapsamda ele alındığında örgütler çalışanlar tarafından algılanan etik liderlik davranışını arttırdıklarında çalışanlar da bu duruma karşılık olarak örgüte bağlılık geliştirecektir ve bu durum örgütlerin işgücünü elde tutması ile insan kaynakları süreçlerine fayda sağlamış olacaktır. Yapılan araştırmada etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunması sosyal değişim perspektifini desteklemektedir.

2.3.7. Etik Liderliğin Önemi

Günümüz örgütlerinde yöneticilerin etik kararlar alması, örgütün devamlılığı ve fark yaratması açısından büyük önem taşımaktadır. Etik liderin yoğun dikkat ve emek göstermesi onun örgütteki önemini arttırmaktadır. Organizasyonlarda artan şeffaf yönetim anlayışı kurumsal sosyal sorumluluğu ve kurumsal imajı daha önemli bir

kavram haline getirmiştir. Yöneticilerin sahip olduğu değerler de çalışma ortamını belirleme ve etkileme sürecinde oldukça önemlidir. Bu kapsamda yöneticilerin etik davranışları, çalışanlar için ahlaki bir çerçeve sağlamış olur (Grojean vd., 2004). Sonuç olarak etik liderler bulundukları örgütteki etik çerçeveyi şekillendirmektedirler. Hâkim olan karışık sosyal hayat, liderlerin etik ilkeleri bünyelerinde barındırmalarını ve karar alırken etik davranışları dikkate almalarını gerektirmektedir (Kanungo, 2001). Etik liderin en önemli amaçları arasında hatalı durumların oluşumunu engellemek ve oluşan hatalı durumların karşısında durmak bulunmaktadır. Örgütler hata yaparak doğruya varamayacaklarından etik lider yasal ve ahlaki olmayan, organizasyonel başarıyı engelleyen durumların karşısındaki kişi olacaktır. Etik liderin bu davranışları sayesinde zaman içerisinde çalışanların da etik davranışları gelişecektir (Yılmaz, 2006).

Etik liderlik en güçlü liderlik biçimi olarak kabul edilmektedir. Etik lider, gelişen dünyada örgütlerin ihtiyaç duydukları lider özelliklerini taşımaktadır. Bireylerin liderlik becerilerinin gelişimine destek olur ve diğer liderlik yaklaşımlarına göre daha etkili ve niteliklidir. Etik liderler, örgüt çalışanlarına güç verir ve böylece çalışanların motivasyonlarını arttırarak verimliliği de arttırmış olur (Vural & Coşkun, 2011). Çalışanların liderlerini etik bir lider olarak algılaması ve kabul etmesi durumunda, memnuniyet ve motivasyonlarının artması olasılığı fazladır. Bir örgütte etik lider yer alıyorsa, çalışanların güven ve adalet algıları doğrudan olarak pozitif yönde artış gösterir (Bahar, 2019).

Etik liderin, örgütte etkin bir konuma ulaşabilmesi için ahlaki yönden ikna edici bir rol model olması gerekmektedir. Etik lider çalışanlarına karşı adaletli ve özenli olursa, çalışanlar tarafından da aynı şekilde dönüş alacaktır. Etik lider bu gibi özelliklere sahip olmazsa, çalışanlarla iletişimi zayıflayarak etkili konuma uzaklaşacaktır (Brown & Mitchell 2010). Örgütlerdeki yanlışlara itiraz etmek ve karşısında durmak etik liderin öncelikli işlerindendir. Lider yanlışlara karşı sessiz kalırsa, sorumluluklarını da tam anlamıyla yerine getirmemiş olur. Bu sebeple lider, etik dışı davranışların ve yanlışların sebep olduğu örgütsel başarıyı engelleyecek uygulamalara karşı bir kalkan olmalıdır (Costa, 1998).

2.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı, uzun yıllardır birçok çalışmaya konu olan ve araştırmacılar tarafından ilgi gören bir kavramdır. Örgütsel bağlılığın farklı tanımları olmasına rağmen tanımlardaki ortak noktanın kişinin örgütte kalmasını sağlama çabası olduğu söylenebilir.

1950'li yıllardan itibaren örgütsel bağlılık kavramına dair çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009). Örgütsel bağlılık kavramının birçok araştırmacı tarafından tanımı yapılmıştır. Örgütsel bağlılık kavramının tanımlamasını ilk yapan araştırmacılardan olan Becker, örgütsel bağlılığı bireyin örgüte katılım sağlamasından sonra örgüt çıkarları ile tutarlı ve ilişkili davranışlar göstermesi olarak tanımlamıştır (Becker, 1960). Kanter'e göre örgütsel bağlılık, çalışmalarını istemle gerçekleştiren ve sosyal sisteme bağlılık gösteren çalışanların, gereksinimlerini sosyal talepler ile birleştirmeleridir (Kanter, 1968). O'Reilly ve Chatman tarafından örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün bakış açısını ve özelliklerini kabullenmesi ve çalışanın uyum seviyesi olarak ifade etmişlerdir (O'Reilly & Chatman,1986). Allen ve Meyer tarafından ise örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine devam etmek istemeleri, organizasyonun varlığını korumaları ve amaçları ile bir bütün olmasıdır (Allen & Meyer, 1997).

Ulusal literatürde yapılan çalışmalarda Balay tarafından örgütsel bağlılık, çalışanın organizasyonda kalmak için istek duyması ve organizasyonun değerleri ve amaçlarıyla maddi kaygılarını ön plana almadan özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık kavramını Bayram, çalışanın örgüte sadakat tutumu ve örgütün başarısı için harcadığı çaba olarak tanımlarken (Bayram, 2005), Balat ve İpek ise, çalışanların davranışlarının yönlendirilmesinde etkisi olan psikolojik durum ve çalışanların devam etmeyi istemeleri olarak tanımlamaktadır (Balat & İpek 2010). Tüm bu tanımlamaların sonucunda örgütsel bağlılık, kişinin örgütünün değerlerini ve amaçlarını kabul ederek bu amaçlar uğruna çaba harcaması ve örgütte devam etmek istemesi olarak görülmektedir (Koç, 2009). Sonuç olarak örgütsel bağlılığın çalışanlar için örgüte karşı basit bir inanç ve bağlılıktan daha fazlasını ifade ettiği söylenebilir (Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılıkta birey kendisini örgütle özdeş olarak görür. Örgütsel bağlılığın üç faktör ile karakterize edildiği söylenebilir. İlk faktör, örgütün sahip olduğu hedef ve değer sistemine dair güçlü bir inanç duyma ve bunları kabul etmedir. İkinci faktör,

örgüt için anlamlı bir çaba gösterme ve bu çabayı da bir isteklilik içerisinde göstermedir. Son faktör ise örgütteki üyeliğin sürdürülmesi için güçlü bir isteğe sahip olmadır. Bu faktörlere göre örgütsel bağlılığın, çalışanların örgüte karşı basit bir bağlılık ve inançtan daha fazlasını ifade ettiği sonucu çıkartılabilir (Balcı, 2003).

Örgütler açısından düşünüldüğünde örgütsel bağlılık kavramı, yaşamsal bir konu olarak dikkate alınmalıdır. Bu kadar önemli olmasının bazı nedenleri bulunmaktadır. Bunlar: iş arama faaliyetleri, çalışanın işi ve rolüne dair özellikler, duygusal, bilişsel ve tutumsal yapılar, kişisel özellikler ve kişilerin örgütsel bağlılığının kestiricilerinin bilinmesi olarak örneklendirilebilir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlere örnek olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, deneyim, iş tatmini, rol çatışması, ücret, yan haklar, ödüller, terfi olanakları, çaresizlik, rutinlik, liderlik davranışları, diğer iş olanakları ve çalışanlara gösterilen ilgi vb. verilebilir (Ölçüm Çetin, 2004). Çalışmanın ilerleyen kısmında bu faktörler açıklanacaktır.

2.4.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

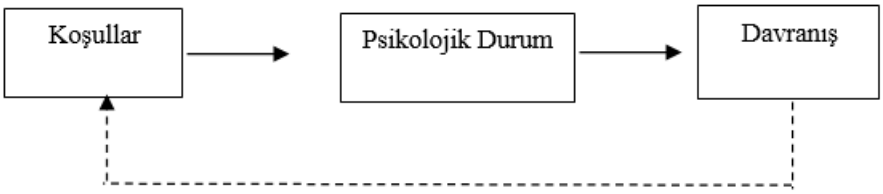
Literatürde örgütsel bağlılığa dair birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmalarda örgütsel bağlılığın temelde üç farklı boyutunun bulunduğu ortaya konulmuştur. Bu boyutları tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları oluşturmaktadır. Çalışmanın devamında örgütsel bağlılık yaklaşımları ele alınmıştır.

2.4.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Çalışanların örgütlerle aralarındaki ilişkiyle ilgili tutumları oluşur. Bu tutumların sonucunda belirli davranışlar sergilemeye meyilli olurlar (İnce & Gül 2005). Çalışanların örgütleriyle olan ilişkisine odaklanan tutumsal bağlılık yaklaşımında çalışanın hedefleri ve değerleri örgütün hedefleri ve değerleriyle uyumlu olmalıdır (Meyer & Allen 1991, 62).

Tutumsal bağlılık yaklaşımları; Allen ve Meyer'in, Etzioni'nin, Kanter'in, O'Reilly ve Chatman'ın, Penley ve Gould'un sınıflandırmalarını içermektedir. Şekil 1'de Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı modeli yer almaktadır.

Şekil 1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı



Kaynak: Meyer & Allen, 1991, s.63

2.4.1.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığa dair sınıflandırmalar ilk olarak Etzioni (1961) tarafından yapılmış, daha sonra Kanter (1968) tarafından güncellenmiş ve O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından da devam ettirilmiştir. Tüm bu sınıflandırmaların ve diğerlerinin dışında Allen ve Meyer (1991) tarafından yapılan ve geçerliliği korumaya devam eden sınıflandırmada örgütsel bağlılık duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak üç ayrı boyutta ele alınır (Bayrak Kök & Uçar, 2018). Kısaca özetlemek gerekirse duygusal bağlılık arzulu olmaya dayanırken, devam bağlılığı maliyet esasının algılanışına ve son olarak normatif bağlılık ise zorunlu olma haline dayanmaktadır (Taşkın & Dilek 2010). Günümüzde halen geçerliliğini koruyan bu sınıflandırma tarzı, bağlılık çalışmalarında temel alınmaktadır (Doğan & Kılıç, 2007).

- *Duygusal bağlılık*: Çalışanların kendi istekleri doğrultusunda duygusal olarak örgütte kalma arzusudur (Allen & Meyer 1997). Kişi; saygı, sevgi ve yakınlık gibi duygularla bağlılık geliştirir. Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılığı belirleyen faktörleri açıklamıştır. Bunlar: örgütsel değerler ile özdeşleşme, rol ve hedef açıklığı, işin zorluğu, arkadaş bağlılığı, örgütün yeni fikirlere açık olması, geri bildirim, eşitlik, katılım ve kişisel önemdir (Altun, 2013). Duygusal bağlılığın literatürde oldukça ilgi gören ve sıkça rastlanan bağlılık türü olduğu söylenebilir. Duygusal bağlılık geliştiren çalışanlar örgütün amaçlarını, ilkelerini, stratejilerini, normlarını, değerlerini ve politikalarını benimseyerek onlarla özdeşim kurarlar. Ayrıca örgütün faaliyetlerini destekleyerek örgütle kimlik özdeşliği kurmuş olurlar (Eren, 2012).
- *Devam bağlılığı*: Çalışanların örgütten ayrılırlarsa sebep olacakları maliyet ve olumsuzlukları düşünerek zorunluluk hissiyatı ile örgütte kalmaya devam etmesidir (Allen & Meyer, 1997). Bir diğer ifadeyle, kişinin örgütte kalma ihtiyacı duymasıdır. Bu bağlılık boyutunda çalışanlar örgüt için harcadıkları

zaman, emek ve çabanın yanında para ve statü gibi değerleri de dikkate alarak bağlılıklarını bu değerleri kaybetmemek için gösterirler. Allen ve Meyer (1990) devam bağlılığını belirleyen faktörleri açıklamıştır. Bunlar: eğitim, yetenekler, emeklilik ücreti, bireysel yatırım, yer değiştirme, alternatifler ve topluluktur (Altun, 2013). Bireylerin kaybetme korkusuna sahip olmaları nedeniyle örgütte kalmaya devam etmelerini sağlayan birtakım unsurlar bulunur. Bunlar: makam, kıdem, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, kazanılan yetenekler, statü kaybetme korkusu ve kariyer adımları olarak örneklendirilebilir. Alternatif iş imkânlarının var olduğunun bilincinde olan bir çalışanda devam bağlılığının daha az olduğu ifade edilebilir (Yücel & Koçak, 2014).

- *Normatif bağlılık:* Çalışanların ahlaki görev duygusu ve örgütten ayrılmaması gerektiği inancı ile kendilerini örgüte ait ve bağlı hissetmesidir. Bu bağlılıkta çalışanların örgüte bağlılık göstermesinin nedeni ahlaki ve doğru bağlanmış olmaktır. Kişide sadakat ve ahlaki zorunluluk hissi bulunur. Çalışanların örgütlerine olan güçlü kişisel bağı normatif bağlılık üzerinde etkilidir (Allen & Meyer, 1997).

  Ülkemizde gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda normatif bağlılığı etkileyen başlıca değişkenlerin çevresel etkenler, bağlılık normları ve toplulukçu örgüt kültürü olduğu tespit edilmiştir (Gümüştekin vd., 2010). Normatif bağlılığa sahip olan çalışan kendisini çalıştığı örgüte karşı sorumlu hissettiğinden sorumluluklarının bilincinde olur ve benimsediği bu bilinç ile örgütteki üyeliğini sürdürmek için zorunluluk duyar (Sevinç & Şahin, 2012). Normatif bağlılığı duygusal bağlılıktan ayıran önemli özellikler: bireyin örgütte kalmasının doğru olduğu düşüncesine sahip olması ve çalışmayı bir görev gibi sürdürmesidir. Normatif bağlılığı devam bağlılığından ayıran özellik ise maliyet hesabının olmaması olarak ifade edilebilir (Wasti, 2003).

2.4.1.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni'ye göre örgütün çalışanlarının üzerinde kurduğu güç ve otorite örgütsel bağlılığın temel nedenini oluşturmaktadır. Bu sebeple Etzioni örgütsel bağlılığı organizasyonun verdiği komutlara çalışanların uyumu olarak tanımlamıştır (Çakır, 2001). Etzioni, çalışanın örgüte yakınlaşması nedeniyle örgütün gücünün

bulunduğunu ifade eder. Etzioni'nin yaklaşımına göre örgütsel bağlılığın üç türü bulunmaktadır. Bu bağlılık türleri aşağıda açıklanmıştır (Balay, 2000).

- *Ahlaki Bağlılık:* Çalışanın kendi benimsediği değerlerle örgütte bulunan normları özdeşleştirmesi durumunda çalışan örgütün normlarına karşı yakınlık hisseder. Bu özümseme sayesinde çalışan, otoriteye yakınlık duyar ve örgütsel bağlılığı meydana gelir (Bayram, 2005).
- *Hesapçı Bağlılık:* Bu bağlılık türü kurum ile çalışanın arasında bulunan ilişkinin menfaate dayanmasıdır. Çalışanlar örgüte faydaları karşılığında ödül alacaklarını düşündüklerinden örgüte bağlılık duygusu geliştirirler (Doğan & Kılıç, 2007).
- *Yabancılaştırma Bağlılığı:* Çalışanların sınırlandırılmaları durumunda örgüte karşı oluşan olumsuz yönelimlerinin oluşmasıdır. Çalışanın örgüte psikolojik bir bağlılık duymaması ancak yine de üyeliğini sürdürmesi durumudur (Doğan & Kılıç, 2007). Kısaca kişinin örgüte bağlanmadan varlığını devam ettirmesi olarak da ifade edilebilir.

2.4.1.1.3. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre çalışanın bağlı olduğu örgütün amaçları için çaba göstermesi örgütsel bağlılık olarak ifade edilir. Çalışanlar sahip oldukları tüm enerjilerini, istekli ve sadık bir şekilde sosyal sisteme bağlarlar; gereksinim ve isteklerini karşılamak için kişilikleriyle bütünleşirler. Örgütün çalışanlarından beklediği üç tür davranış bulunur. Bu bağlılık türleri aşağıda açıklanmıştır (Kanter, 1968).

- *Devama Yönelik Bağlılık:* Çalışan örgütteki varlığını sürdürmesinin getirileri ve sonlandırmasının maliyetini karşılaştırır. Örgütte kalmak daha kazançlı ise devama yönelik bağlılık göstermiş olur (Gül, 2003).
- *Kenetlenme Bağlılığı:* Bu bağlılık türü çalışanların, örgütteki ekiplerine ve sosyal çevrelerine olan bağlılığıdır (Swailes, 2002).
- *Kontrol Bağlılığı:* Çalışanın liderinden aldığı komutları ve istekleri yerine getirmesi ve sürdürmesidir (İnce & Gül, 2005). Çalışanın olumlu davranışlar geliştirebilmesi için örgütün amaçları, normları ve değerlerinin önemli bir yol gösterici olduğuna dair inancı bulunur (Kanter, 1968). Böylece kişi örgütün normlarını ve değerlerini rehber olarak görür ve örgüte karşı bağlılık geliştirir.

2.4.1.1.4. O' Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O' Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı duyduğu psikolojik bir bağdır. Bu bağlılık türleri aşağıda açıklanmıştır (Balay, 2000).

- *Uyum Bağlılığı:* Bağlılığın oluşmasında paylaşılmış değerler yerine kazanılabilecek ödüller etkilidir. Çalışan, cezanın iticiliği ve ödülün çekiciliğine göre hareket eder (Doğan & Kılıç, 2007).
- *Özdeşleşme Bağlılığı:* Çalışan diğer çalışanlarla tatmin eden bir ilişki kurmak veya ilişkiyi sürdürmek için bağlılık gösterir. Sonuç olarak çalışan bir gruba ait olduğu için gurur duyar (Doğan & Kılıç, 2007).
- *İçselleştirme Bağlılığı:* Bağlılık, çalışanın ve örgütün değerlerinin birbiri ile olan uyumuna dayanır. Çalışanın ve çalışma arkadaşlarının inanç ve değerleri uyumlu olduğunda bağlılık gerçekleşir (Balay, 2000).

2.4.1.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould yaklaşımlarında örgütsel bağlılığı aracı ve duygusal olarak ele almışlardır (Penley & Gould,1988). Etzioni'nin yaklaşımındaki eksikleri temel alan Penley ve Goud'un yaklaşımında örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunur. Bu bağlılık türleri aşağıda açıklanmıştır.

- *Ahlaki Bağlılık:* Çalışanın örgüt ile kurduğu duygusal bağlılığın sebebi işletmenin değerleri ve misyonunu kabul etmesi ve özümsemesi, işletmenin başarısı için üzerinde bir sorumluluk hissinin bulunmasıdır (Bakan, 2011).
- *Çıkarcı Bağlılık:* Bu bağlılık türü karşılıklı olarak yapılan bir alışverişe benzemektedir. Kişi kendisinden beklenenden daha fazla sorumluluk alır ve kendisini en iyi şekilde gösterir (İnce & Gül, 2005).
- *Yabancılaştırıcı Bağlılık:* Çalışanın yabancılaştırıcı (zorunlu) bağlılık yaşamasının sebebi farklı pozisyon veya iş seçeneklerinin olmamasıdır (Bakan, 2011).

2.4.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

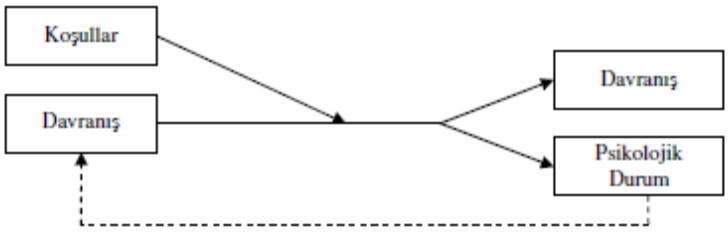
Çalışanların belli bir örgütte uzun süre kalması sorununun nasıl aşılacağıyla ilgili bir kavram olan davranışsal bağlılık, örgütten ziyade çalışanların davranışlarıyla ilgilidir. Davranışsal bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütten daha çok yaptıkları faaliyetlere bağlanırlar (Bayram, 2005). Bu duruma bir örnek olarak çalışan

gösterdiği bir davranışın ardından bazı etmenler sebebiyle davranışını sürdürür ve zamanla davranışına bağlanır. Bir süre sonra bu davranışa uyumlu ya da bu davranışı haklı gösteren tutumlar geliştirir ve bu durum da davranışını tekrarlama ihtimalini arttırır (Meyer & Allen, 1991).

Davranışsal bağlılıkta çalışanın örgüte olan bağlılığı geçmişteki davranışlarıyla ilgilidir. Bağlılığın dışavurumu olarak ele alınabilecek bir durum olan davranışsal bağlılıkta normatif beklentileri aşan davranışlar söz konusudur. Çalışan örgütsel bağlılık sürecinde, devamsızlık yapmama, örgütte kalma niyetinde olma ve örgütten ayrılmama gibi davranışlarda bulunur (Gül, 2003).

Davranışsal bağlılık yaklaşımları ise; Salancik'in ve Becker'ın sınıflandırmalarını kapsamaktadır. Şekil 2'de Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılıkta davranışsal bakış açısı modeli yer almaktadır.

Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı



Kaynak: Meyer & Allen, 1991, s.63

2.4.1.2.1. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik için bağlılık kavramı, çalışanların tutumlarına ve faaliyetlerinin örgütle ilişkisini tutumları aracılığıyla artıran inançlarına bağlı olunmasıdır (İnce & Gül, 2005). Bu yaklaşımda davranışlar ve tutumlar arasında uyum bulunur. Çalışanların davranışları ve tutumları uyumlu olmazsa stres ve gerilimin oluşacağını ifade ederken uyumlu olursa bağlılık oluşacağını savunur. Ayrıca Salancik'e göre farklı davranışlar için farklı biçimlerde bağlılık gösterilebilir. Bireylerin gösterdikleri davranışlardaki çeşitli özellikler sonucu davranışlara duyulan bağlılık etkilenir (Gül, 2003). Davranışa yönelik olarak bağlılığın meydana gelmesindeki ilk şartı çalışanın bu davranışı devam ettirme isteği oluşturur. Çalışanın davranışta bulunurken aldığı kararları üzerinde bir baskı bulunmuyorsa örgüte olan bağlılığı artar ve üyeliğini devam ettirmek ister (Gündoğan, 2009).

2.4.1.2.2. Becker'in Yaklaşımı

Becker, çalışanın davranışlarının değerlendirilmesi sonucunda ilişkisi olmayan davranışların varlığının ortaya çıktığını ifade eder. Bu durumda çalışanın örgüte duygusal olarak bağlılığı bulunmamaktadır. Diğer taraftan çalışan örgüte bağlı olmadığı durumda zararlı olacağını düşündüğünden örgüte bağlılık gösterir ve çalışmalarını sürdürür. Becker'in yaklaşımına göre çalışanlar yan bahisler nedeniyle örgütte istikrarlı bir tutum gösterirler. Yan bahis, kişinin sergilediği davranışının menfaat ilişkisi için olmaması anlamına gelmektedir. Çalışan ve örgütün bahse girdiği süreçte örgütsel bağlılık meydana gelmiş olur. Kişiler kendileri için değerli unsurları ortaya koyarak bahse girmiş olurlar ve çalıştıkları örgüte yatırım yapmış olurlar. Kişilerin bu süreçte ortaya koydukları unsurlar kendileri için ne kadar değerliyse o kadar bağlılık gösterirler. Becker için çalışanların bağlılık göstermesinde etkili olan hususları ise sosyal etkileşimler, sosyal görevler, toplumsal beklentiler ve bürokratik düzenlemeler oluşturur (Becker, 1960). Yan bahis kuramında çalışan örgütte daha önce sergilediği davranışlarının haklı çıkması ve tutarlı olması için bilgi, beceri, deneyim, ödül, zaman, iş statüsü gibi kendisi için önemli olan ancak davranışlarıyla ilişkisi olmayan şeyler için bahse girer. İşten ayrılmanın maliyeti çok yüksek olacaksa, çalışan bahsi kaybetme ihtimalini göze alamayarak tutarlı davranışlara devam ederek bağlılığını arttırır (Bakan, 2011).

2.4.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımında birden fazla değişkenin bir araya gelmesiyle ve etkileşimi sonucunda çoklu olaylar bulunmaktadır. Bu yaklaşımda bağlılık kişiden kişiye değişmektedir. Örgütteki çalışanlar müşterilerine ve çevrelerine göre birbirlerinden farklı türlerde bağlılık geliştirebilirler (İnce & Gül, 2005).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık diğer yaklaşımlardaki gibi tek bir olguya bağlı değil; kişilerin müşterilerine, meslektaşlarına, yöneticilerine ve topluma karşı bağlılık gösterebileceği olasılığıyla birkaç olguya bağlıdır. Örgüt farklı gruplardan oluşan bir bütün olarak ifade edilebilir. Kişinin örgütü oluşturan birbirinden farklı gruplara karşı bağlılıklarının toplamı örgütsel bağlılık olarak tanımlanabilir. Örgütün üyeleri gruplarla olan ilişkileri nedeniyle birden fazla kimliğe bürünebilirler ve bu kimlikler birbirleriyle tutarlı olmayabilir. Kişinin

örgütün içinde veya dışında kendisini birden çok grupla tanımlayabilmesi çok boyutluluğu ifade eder (Reichers, 1985).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, Reichers'in tutumsal bağlılık yaklaşımını geliştirmesiyle ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımda davranışsal ve tutumsal bağlılık yaklaşımlarından bahsedilir. Reichers (1985) bu yaklaşımı bir çalışanın örgüte karşı hissettiği bağlılığın diğer çalışanların hissettiği bağlılık ile aynı sebebe bağlanamaması olarak açıklamıştır. Örneğin, bir çalışanın örgüte bağlılığı kurumunun nitelik ve ücret dengesinin yüksekliğiyle ilgili olabilirken bir diğer çalışanın bağlılığı kurumun çalışanlarına olan insani davranışlarından kaynaklanabilir. Sonuç itibariyle çoklu bağlılık yaklaşımının diğer iki yaklaşımdan ayrı olarak ele alınmasının sebebi örgütteki farklı unsurlara farklı seviyelerde bağlılığın oluşabileceğini öne sürmesidir (Balay, 2000).

2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte karşı hissettikleri bağlılık, işteki verimlerini arttırırken örgüt için de birçok olumlu sonuç meydana getirir. Bu nedenle çalışanların örgüte karşı olan bağlılık seviyelerini arttıracak veya azaltacak faktörler konusunda örgütün farkında oluşu oldukça önemli bir husus olmaktadır (Bayram, 2005). Tablo 1'de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler yer almaktadır.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
• Kişisel Özellikler • Psikolojik Sözleşme • İş Beklentileri	• İşin Niteliği • Ücret ve Ödüller • Yönetim Tarzı • Örgütsel Adalet • Örgüt Kültürü	• Yeni İş Fırsatları • İşsizlik Oranı • Profesyonellik • Sektörel Durum • Sosyoekonomik Durum

Kaynak: Gül, 2007, s. 46.

Örgütsel bağlılık kavramını etkileyen kavramlar konusunda yapılan birçok araştırma bulunmaktadır. Oliver (1990) yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık üzerinde demografik faktörlerin etkisinin daha az; iş değerlerinin ve örgütsel ödüllerin

etkisinin ise daha güçlü ilişkiye sahip olduğunu gözlemlemiştir. Ayrıca çalışanların güçlü katılımcı değerler sergilediklerinde daha yüksek bir düzeyde bağlılığa sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Farklı bir çalışmada ise Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılığın 48 değişken ile ilişkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu değişkenler arasında örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkisi olan değişkenler ise şunlardır: yetenek, görev bağlılığı, katılımcı liderlik, ücret, lider iletişimi, medeni durum, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanıdır (Bayram, 2005). Steers (1977) örgütsel bağlılığın neden sonuçlarını incelemiş ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi olan unsurları kişisel unsurlar, örgütsel unsurlar ve iş deneyimlerine dair unsurlar şeklinde sınıflandırmıştır. Bateman ve Strasser ise, örgütsel bağlılık konusunda uzun vadeli olarak yapılan çalışmalarında liderin ödül ve ceza verme davranışları ile değişkenler arası bağlantıları incelemiş ve bu faktörlerin önemli olduğunu bulmuştur (Özbek, 2019).

2.4.2.1. Bireysel Faktörler

Örgütün hedeflerine ulaşması sürecinde bireysel faktörlerin rolü oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılığın bireysel faktörlerle olan ilişkisinin incelenmesi için birtakım araştırmalar yapılmaktadır. Örgütsel bağlılığı oluşturan bireysel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum ve örgütte çalışma süresi olarak ifade edilebilir (Erkmen & Şahinoğlu, 2012).

- *Yaş:* Çalışanların yaşları, örgüte olan bağlanma düzeylerini etkileyebilir. Genç bir çalışanın işe adaptasyon süreci, kendini tanıması ve işe dair sorunlarla ilk kez yüz yüze gelmesi gibi nedenlerle örgütsel bağlılığı orta yaşlı ve yaşlı gruplara göre daha az olur. Bu sebeple genç çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması için zaman geçmesi gerekir. Genç çalışan işi ve iş ortamını tanıdığında, problem çözme yetkinliğini geliştirdiğinde ve grup çalışmalarına dahil olduğunda örgütte belirli bir süreyi de geçirmiş olur (Çakır, 2001). Bir çalışanın örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden bazılarını yaş ve örgütte çalışılan süre oluşturur. Örgütte çalışılan süre uzadıkça, çalışanın kazançları artar ve bu durum bağlılığı etkilediğinden çalışanın yaşı ile bağlılığın doğru orantılı olduğu ifade edilebilir (Yalçın & İplik, 2005).

- *Cinsiyet:* Birçok araştırmada cinsiyet kavramı önemli bir faktör olarak yer alır. Kadın ve erkeğe toplum tarafından yüklenen sosyal roller ve görevler bulunur. Bunlar çalışanların iş hayatlarındaki tutumlarını, davranışlarını ve işe bakış açılarını etkiler. Literatüre bakıldığında kadınların ve erkeklerin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinin incelendiği ancak net bir sonuca ulaşılamadığı görülmüştür (Sürgevil, 2007).
- *Medeni Durum:* Bir çalışan ailesine karşı sorumluluk taşıyorsa bağlılık seviyesi etkilenir. Eğer aile ve iş sorumlulukları çatışıyorsa, çalışanın örgütsel bağlılığı azalır (Balay, 2000). Ancak çalışanın ailesine karşı sorumluluğu için çalışması gerekmesi durumunda örgütsel bağlılığının yükselmesi beklenir.
- *Eğitim Durumu:* Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör de eğitim durumudur. Çalışanın örgüte bağlılığı ve eğitim durumu arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır (Yalçın & İplik, 2005). Çalışanların eğitim durumları ne kadar yüksekse, örgütten bekledikleri iş olanakları da o seviyede yüksek olur. Ayrıca eğitim durumu yüksek olan çalışanların eğitim durumu daha düşük olan çalışanlara göre beklentileri de fazla olur. Eğitim durumu daha yüksek olan çalışanlar, eğitim için bir yatırım yaparak iş hayatını bir süre ertelemiş ve daha iyi bir örgütte yer alabilmek için eğitimlerini gerçekleştirmişlerdir. Bu sebeple de ücret ve diğer olanakları elde etmek için kendilerine uygun, elverişli bir çalışma ortamı ararlar. Bu arayış çalışanın örgüte tam manasıyla bağlanmasını engelleyebilir. Çünkü kendisini sürekli olarak statü ve çevre anlamında geliştirmek isteyebilirler. Daha düşük seviyedeki çalışanların bağlılıkları ise daha yüksek olabilmektedir (Çakır, 2001). Yine eğitim seviyesi yüksek çalışanların yeni iş olanaklarının fazla olması da çalışanın farklı örgütlerde yer alma isteğini uyandırdığından örgütü ile tam bir bağ kuramamasına neden olur (Doğan & Kılıç, 2007).
- *Kıdem:* Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan biri olan kıdem, örgütsel bağlılık ile yakın bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Literatürdeki çalışmalarda çalışanın örgütte çalıştığı pozisyonda geçirdiği süre ile örgütte geçirdiği toplam sürenin örgütsel bağlılık ile ilişki içerisinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu duruma göre, çalışanın örgütte geçirdiği toplam çalışması süresi

ile bağlılığı arasında olumlu; çalışanın pozisyonda geçirdiği süre ile bağlılığı arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Balay, 2000).

2.4.2.2. Örgütsel Faktörler

- *Örgüt Kültürü:* Çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlayan unsurlar arasında yer alan örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayrıştıran, çalışanların davranışları üzerinde etkisi olan ve onları yönlendiren değerlerin tümü olarak tanımlanabilir. Bu kavram örgütteki işlere belli uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği ve bağlılığı arttırır (Gülova & Demirsoy, 2012). Bir örgütte, çalışanlar tarafından örgüt kültürünün benimsenmesi, onaylanması ve ortak amaçlar doğrultusunda işlerin yapılması söz konusuysa o örgütte bağlılık da gerçekleşecektir (Tamer vd., 2014).
- *Yönetim Tarzı:* Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de yönetim tarzıdır. Çalışanın ve örgütün amaçlarına ulaşmasının yöneticinin tarzına bağlı olduğu söylenebilir. Yöneticiler çalışanlarına en kısa sürede yerine getirmeleri için görev ve sorumluluklar verirler. Bu süreçte yöneticilerin sert davranışlarda bulunması, çalışanı devamlı olarak gözetim ve denetim altında tutarak kontrolü sağlaması ve çalışana güven duymayarak otoritesinden taviz vermemesi gibi tutumların bulunduğu yönetim tarzlarında örgütsel bağlılık azalmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığının azalması performanslarının düşüşüne neden olabilir ve bu durum da örgütün hedeflerine ulaşması önünde engel oluşturur. Yöneticinin aldığı kararlara çalışanların katılımını sağlaması, değişime açık olması, çalışanına güven duyması ve bunu ona göstermesi gibi tutumların bulunduğu yönetim tarzlarında ise örgütsel bağlılık artmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığının artmasıyla örgüte karşı olan sorumluluk bilinci de artmaktadır (İnce & Gül, 2005). Sorumluluk bilinci ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasında destekleyici olması beklenir.
- *İşin Önemi ve Niteliği:* Çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen unsurlardan biri de işin önemi ve niteliğidir. Bir çalışanın örgütsel bağlılığını işin içeriği ve yapacağı işin rolünün net olması da etkilemektedir. Rol çatışması ve belirsizliği gibi durumlar çalışanlar için önemli stres kaynakları oluştururlar. Bu stres sonucu çalışanlarda örgütsel uyumsuzluk oluşabilir ve çalışanın

örgütsel bağlılığı zayıflayabilir (Gündoğan, 2009). İş zenginleştirme yoluyla çalışana yaptığı iş için denetleme ve planlama konularında sorumluluk verilir. Çalışanın yetkileri ve sorumluluklarındaki artış da örgütsel bağlılığı arttırır (İnce & Gül, 2005).

- *İş Tatmini:* Çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen unsurlardan olan iş tatmininin eksikliği durumunda çalışanlar örgütten ayrılmak veya örgüte karşı ilgisiz kalmak gibi iki türde tepki verebilirler (Barutçugil, 2004).
- *Örgütsel Adalet:* Araştırmacılara göre örgütsel adaletin yer almadığı örgütlerde işler büyük bir eksiklikle sürdürülür (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010). Örgütsel adaletin bulunduğu bir örgütte hâkim olan adil anlayış ile herkese hak ettiği kazanımlar paylaştırılır. Örgütün çalışanlarına tarafsız bir şekilde davranması da örgütsel adaletin bulunduğunun bir göstergesidir. Çalışanlar örgütteki adalete inanırlarsa ücret veya kararlara karşı verecekleri tepkileri de azalacaktır. Çalışanların örgütte adaletsizliğe inanmaları durumunda ise örgütsel bağlılık azalacaktır (İşcan ve Sayın, 2010).

2.4.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

- *Yeni İş Fırsatları:* Yeni iş fırsatlarının bağlılık düzeyini negatif yönde etkilediği kabul edilmektedir. Bu faktörün önemi özellikle işsizlik oranı yüksek ülkelerde artmaktadır. Bir sektörde iş değiştirme imkânı az ise örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yapılan çalışmalar, çalışanların yeni iş fırsatlarını bulma olasılığının düşmesi durumunda örgüte karşı bağlılıklarının arttığı sonucuna varmıştır. Yeni iş fırsatları hem çalışanların bireysel becerilerine hem de örgütün ve ülkenin içinde bulunduğu duruma bağlıdır. Bir çalışanın yeni iş bulma ihtimali yüksekken örgütte çalışmaya devam ediyorsa o çalışanın bağlılığının da yüksek olduğu ifade edilebilir (İnce & Gül, 2005). Günümüzde örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek için nitelikli işgücüne sahip olmaya ve mevcut iş gücünü elinde tutmaya yönelik bir yönetim sistemi geliştirmeleri gereklidir (Yüceler, 2009). Bu durum da nitelikli çalışanlar için yeni iş fırsatlarının artmasına sebep olmaktadır.
- *Profesyonellik:* Örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olan profesyonellik, çalışanın mesleğine olan bağlılığı ile ilişkilidir. Bazı durumlarda

profesyoneller için mesleğe ve örgüte bağlılık olmak üzere iki ayrı durum meydana gelir. Örgütte mesleki gelişime sahip olduğunu düşünen çalışanların örgütsel bağlılıkları artar. İşinde profesyonel olan çalışanlar işlerini önemser, görevlerini vaktinde yapar ve kendi kurallarıyla fark yaratırlar. Ayrıca işlerine dair seminer, yayın ve kongre gibi faaliyetleri takip ederler (İnce & Gül, 2005). Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılık ve profesyonellik arasındaki ilişki konusunda farklı görüşler yer almaktadır. İki kavram arasındaki etkinin negatif yönlü olduğunu iddia eden görüşe göre profesyonellik kavramı sadakat, mesleki etik ve özerklik gibi kavramları barındırırken otorite, örgütsel düzenlemeler ve kurallara itaati içeren bürokratik değerler sistemini barındırmaz. Profesyonellikte bulunmayan bürokratik değerler sistemi de örgütsel bağlılığı sağladığından, iki değer sistemi birbirine zıttır. Bir diğer görüş ise profesyonellik ve örgütsel bağlılık arasındaki etkinin pozitif yönlü olduğunu iddia eder. Çalışmasını profesyonel olarak sürdüren çalışanın istek ve beklentileri örgüt tarafından karşılanırsa uyumlu bir ilişki içerisinde örgütsel bağlılık oluşur (Lachman & Aranya, 1986).

2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bağlılığın derecesi dikkate alındığında, örgütsel bağlılığın olumlu veya olumsuz sonuçları olabilir. Kabul edilemez örgütsel amaçların olması durumunda yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların varlığı örgütün dağılmasını hızlandırabilir. Kabul edilebilir ve akılcı örgütsel amaçların olması durumunda ise, yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların etkili davranışlar göstermesi imkânı bulunur. Örgütten ayrılma davranışı ve örgütsel bağlılık düşük düzeyde ilişkiye sahipken; performans düşüklüğü, devamsızlığın artışı ve işe geç kalma ile örgütsel bağlılık daha yüksek düzeyde bir ilişkiye sahiptir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık sonuçları incelendiğinde, en güçlü ilişkinin bağlılık ile davranışsal sonuçlar arasında yer aldığı sonucuna varılmıştır. Özellikle güdülenme, örgütte kalma isteği, iş tatmini ve katılım örgütsel bağlılık ile olumlu bir ilişkiye sahipken; devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ise örgütsel bağlılık ile olumsuz bir ilişkiye sahiptir (Balay, 2000).

Randal (1987) gerçekleştirdiği bağlılık çalışmaları sonucunda bağlılık düzeylerinin olası sonuçlarını irdelemiş; düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramlarını geliştirmiştir.

2.4.3.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Çalışanların örgüte olan bağlılık seviyeleri düşük ise kişilerin birbirleriyle bağlılıklarının ve grup içindeki ilişkilerinin oluşumunda daha az çaba sergiledikleri sonucuna ulaşılabilir. Düşük bağlılıkta örgütü zarara uğratan unsurlardan bazıları: güven kaybı, sürekli olan şikâyetler, uyum problemi ve finansal sorunlardır. Olumsuz durumların yaşanması liderlerin varlığının sorgulanmasına neden olmaktadır (Doğan & Kılıç, 2007).

Örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan çalışanlar hem bireysel hem grup görevlerinde az çaba gösterirler. Düşük bağlılığın itiraz, şikâyet ve söylenti gibi sonuçları örgüte zarar verirken aynı zamanda müşterilerin de güvenini azaltır. Örgüt güncellemelere uyum sağlayamadığından gelir kayıpları yaşar. Örgütün otoriteye dair yapısını tehdit eden resmi olmayan zararlı iletişim sebebiyle üst yönetim sorgulanır (Randall, 1987).

2.4.3.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık

Örgüte olan bağlılıkları ılımlı olan çalışanların tam anlamıyla bir bağlılık göstereceği ve örgüt ile bütünleşeceği söylenememektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde kimliklerini ve niteliklerini korumayı amaçladıklarından bir kalıba girmek istemezken; ılımlı bağlılık gösteren çalışanlar, bazı değerleri kabul ederler ve örgütün beklentilerini yanıtlayarak hem kendi değerlerini korurlar hem örgüte uyum sağlarlar (Balay, 2000).

Ilımlı seviyede örgütsel bağlılığın kimi zaman olumsuz sonuçları da olabilir. Çalışanlar, bir yanda topluma karşı duydukları sorumluluk ve bir yanda örgüte karşı duydukları sadakat arasında bir çatışma ve bocalama hissi yaşarlar. Bu durum ise kararsızlığa neden olurken, kararsızlık da örgütte verimsiz bir işleyişe neden olur (Bayram, 2005).

2.4.3.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık:

Çalışanların örgütlerine kuvvetli tutumlar sergilediğinde bağlılıklarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Çalışana kariyer, başarı, yetki devri, ücret ve sorumluluk gibi

imkânlar sunulması durumunda örgütsel bağlılık da yüksek olur (Balay, 2000). Yüksek seviyedeki örgütsel bağlılık, kimi zaman çalışanın hareket fırsatını ve gelişimini sınırlayabilir. Bu durum da çalışanın yenilikçi davranışlarını bastırırken, gelişimine karşı bir direnç oluşturur. Bağlılıktaki bu yüksek seviye, iş dışındaki ilişkilerde gerilim ve strese neden olurken, uyumda zorlanma ve insan kaynaklarının etkisiz bir şekilde kullanımı gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Bayram, 2005).

2.5. Duygusal Emek Kavramı

İnsan duygulardan uzak olan bir varlık değildir. Özellikle iş hayatı içerisinde verimli ve başarılı olabilmesi için duygular oldukça gerekli ve önemli bir yere sahiptir (Mohan vd., 2015). İnsanlar ve duygular da insanlar ve örgütler gibi ayrı düşünülememektedir (Özkan, 2013). 19. yüzyılın sonlarında duygu kavramı ile ilgili araştırmalar başlamış ve 20. yüzyılın sonlarına doğru insanın davranışlarına duyguları aracılığıyla yön verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; insan sosyal hayatında sevgi ve nefret gibi duyguları yaşarken iş hayatında da duygularının yönlendirmesiyle bağlılık, iş tatmini, aidiyet, motivasyon ve duygusal emek gibi duyguları yaşar (Sarı & Göktaş Kulualp, 2018).

Sosyolog Arlie Russell Hochschild'in çalışma hayatında çalışanların duygularını incelemeye yönelik çalışmaları, bu alandaki modern çalışmaların başlangıcını oluşturmaktadır. Hochschild bu başlangıcı 1983 yılında yayınladığı "The Managed Heart" isimli kitabıyla gerçekleştirmiştir. Hochschild'ın duygusal emek tanımına göre, kişi ücret için duygularını yönetmektedir (Grandey, 2000). Duygusal emek kavramına ait birçok farklı yaklaşım ve tanımlar bulunsa da sonuç olarak çalışanların organizasyonlarındaki duygusal ifadelerini düzenleyebilmesine odaklanılmaktadır (Wharton, 2009).

Duygusal emek üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında kavram araştırmaların bir bölümünde olumlu yönleriyle, bir bölümünde ise olumsuz yönleriyle değerlendirilmiştir. Duygusal emek ilk grup araştırmacılar tarafından olumsuz yönleriyle kullanılmış ve duygusal yabancılaşma olarak ele alınmıştır. Olumsuz içeriğe odaklanan bu grupta Hochschild de yer almaktadır. Diğer grupta ise duygusal emek kavramı empati kurma ve başkalarının duygularının farkında olma olarak ele

alınmıştır. Olumsuz içeriğe odaklanan gruptan farklı olarak olumlu içeriğe odaklanan bu grupta ise England ve Farks bulunmaktadır (Man & Selek Öz, 2009).

Hochschild'e (1983) göre örgütlerdeki kurallar yoluyla çalışanların müşterilerine davranışları önceden belirlenmiş olur ve bu davranışlar işin bir parçası haline gelerek zorunlu olur. Bu sayede çalışanlar duygularını denetleyerek çalışırlar ve bu yolla müşterilere olan duygularını belli kalıplar içinde sunarlar. Bu durum işlerinin bir parçası haline geldiğinden ve bir ücret karşılığında yapıldığından bu olgu duygusal emek olarak tanımlanabilir. Duygusal emek bir çeşit izlenim yönetimi olarak da isimlendirilir (Yürür & Ünlü, 2011). Çalışanlar karşısındaki kişileri ikna etmek, zihinlerinde pozitif bir algı bırakmak, beklentileri karşılamak ve yönetebilmek için çeşitli yüz ifadeleri ve bedensel hareketlerle duygularını bastırırlar (Hochschild, 1983). Duygusal emek üzerine literatürde yapılan farklı tanımlamalar bulunsa da duygusal emeğin genel olarak çalışanlar tarafından yapılan işin bir gereği olduğu için belirli durumlarda uygun duygusal davranışın gösterilmesi olarak tanımlanması mümkündür (Morris & Feldman, 1996). Çalışanın duygusal emek davranışı dahil olduğu meslek grubuna göre değişiklik gösterebilir, gösterilen davranış sert veya esnek olabilir. Duygusal emeğin esnek tarafında yer alan meslek gruplarına kasiyerler, satış temsilcileri, öğretmenler veya hostesler örnek verilebilirken; sert tarafında yer alan mesleklere hapishane görevlileri örnek verilebilir (Basım & Beğenirbaş, 2012). Duygusal emeğin tek yönlü bir maskeleme olduğu düşüncesi, bu konuda yanlış algılanabilecek bir durumdur. Genellikle duygusal emek başkalarına olumlu duygu ve davranışların gösterilmesi anlamına gelse de sadece gülücük dağıtmak demek değildir. Kavram asıl olarak duyguların düzenlemesi anlamında gelmektedir. Dolayısıyla duygusal emekteki amaç, bazen karşı tarafa kendisini iyi hissettirmek olabileceği gibi bazen de kişilerin üzerinde baskı veya otorite kurmak anlamına gelebilmektedir (Man & Selek-Öz, 2009).

Duygusal emek kavramı için yapılmış birçok tanımlama bulunmaktadır. Hochschild'e (1983) göre duygusal emek bireyin duygularını jest ve mimiklerini yansıtarak gözlemlenebilecek şekilde yönetmesidir. Ashforth ve Humphrey (1993) ise duygusal emeği, bireyin gözlemlenebilir davranışlar sergilemesi veya uygun olan duygularını göstermesi olarak ifade etmişlerdir. Morris ve Feldman (1996) tarafından duygusal emek, bireylerin aralarındaki iletişim esnasında örgütün istediği duyguyu sergilemek için bireyin çaba göstermesi, planlaması ve kontrolü olarak

tanımlanmıştır. Grandey (2000) ise duygusal emek kavramını, çalışanın örgütsel amaçlar için ifade ve duygularını düzenleme süreci olarak ifade etmiştir. Kalfa ve Topateş (2009) duygusal emek kavramını, çalışanların müşteriler ile yakın ilişki kurmasının gerekli olduğu işlerde, işin gereği için çaba harcanan emek biçimi ve duyguların dönüştürülmesi olarak tanımlamıştır. Oral ve Köse'ye (2011) göre duygusal emek çalışanların müşterileriyle yüz yüze iletişim kurarken gösterdikleri tepkilerini örgüt için anlamlı kılmak ve örgütün amaçlarına uyumlu olan duygular geliştirmek için harcanan çabadır. Kaya ve Serçeoğlu (2013) duygusal emeği, çalışanın örgüt amaçları için duygu ve davranışlarını düzenlemesi olarak tanımlamıştır. Baş ve Kılıç'ın yaptığı tanımlamaya göre ise duygusal emek, çalışanın iş sürecinde rolden beklenen davranışı sergilemek amacıyla duygularını olduğu gibi ya da değiştirerek sergilemesini kapsayan bir süreçtir (Karaman, 2017).

Duygusal emek davranışı sergileyen çalışanlar birtakım özelliklere sahiptir. Bu özelliklere göre bu çalışanlar başka kişilerle etkileşimde bulunurlar ve bu etkileşimi sesli veya yüz yüze bir iletişim ile gerçekleştirirler. Ayrıca duygularını yönetmeleri gerektiği için kendilerinde veya başlarında bir duygusal durum oluştururlar (Kruml & Geddes, 2000).

Duygusal emeğe dair geliştirilen yaklaşımlar, bu kavramı farklı bağlamlarda tanımlamış ve farklı sonuçlara odaklanmış olsa da yaklaşımların hepsinde bazı belli noktaların altının çizildiği görülebilir. Bunları, iş yerlerinde çalışanların duygusal ifadelerini düzenleyebiliyor olması, duygusal emeğin örgütsel amaçlar doğrultusunda ifade ve duyguların düzenlenmesi süreci olması ve her yaklaşımda yüzeysel veya derin rol davranışının duyguları düzenleyen bir rol olması olarak belirtmek mümkündür (Wharton, 2009). Bireylerin iş yaşamında geçirmiş oldukları sürecin kendi iç dünyalarındaki yansıması olan duygusal emek kavramı, özellikle son yıllarda araştırmacıların dikkatini çekmeye devam etmektedir (Basım & Beğenirbaş, 2012).

2.5.1. Duygusal Emek Yaklaşımları

Duygusal emek kavramı literatürde ilk defa Hoschild (1983) tarafından önerilmiştir. Daha sonra ise bu konuda yapılan çalışmaları Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996) ve Grandey (2000) sürdürmüştür (Uysal & Mammadov, 2020).

2.5.1.1. Hochschild'ın (1983) Yaklaşımı

Duygusal emeği adeta bir oyun olarak gören Hochschild'e göre bu oyunda sahneyi hizmet oluştururken çalışanlar aktör ve müşteriler ise izleyicidir (Hochschild, 1983). Hochschild 1983 yılındaki eserinde Delta Havayolları'nın eğitim kurslarına katılmış ve hostesler ile eğitimcilerin davranışlarını gözlemleyerek onlarla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirmiştir (Grandey, 2000). Hochschild aynı zamanda hosteslerin kendilerine sürekli gülümsemeleri gerektiği söylendiğinden onların kendilerine ait olmayan bu gülümsemeden şikâyet ettiklerini belirtmiştir (Hochschild, 1983). Bu araştırmada yolcuları yalnızca hizmet, yemekler ve iç dekorun etkilemediğini aynı zamanda hosteslerin içten gülümsemesinin de yolcular üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Bu incelemenin sonucunda ise duygusal emeği yüzeysel ve derin davranış olmak üzere iki ayrı boyutta tanımlamıştır. Bu boyutlardan yüzeysel davranış, çalışanın gerçekte hissettiği duygular yerine göstermesi beklenilen duyguları ortaya koymasıdır. Duygusal emeğin diğer boyutu olan derin davranış ise, çalışanın göstermesi gereken duyguyu içselleştirip gerçekten hissetmesi ve davranmasıdır. Yüzeysel davranışta çalışan zoraki bir davranışta bulunurken, derin davranışta ise çalışan içinden gelerek davranış sergiler. Sonuç olarak derin davranışın daha etkili olduğu söylenebilir (Duman, 2017). Hochschild'e (2012) göre iki şekilde derin davranışta bulunulması mümkündür. İlk durumda birey bir duyguyu bastırmak veya harekete geçirmek için çaba harcayarak derin davranış sergileyebileceği gibi hissetmediği veya hissetmek istediği duyguları geçmiş deneyimleriyle yoğunlaşıp hayal gücü ile derin davranış gösterebilir. Özet olarak derin davranış kişinin içsel duygularına; yüzeysel davranış ise kişinin dışa dönük olan davranışına odaklanır (Ashforth & Humphrey, 1993).

Hochschild'e (1983) göre bireyler sosyal hayatlarında duygularını kontrol etmeye başladıklarında duygusal emek de başlamış olur. Örgütsel araştırmalarda duygu ve duygu ile ilgili kavramlar, duygusal emek kavramı yer almaktadır. Duygusal emek gösterenlerin kimlikleri, çalışma performansları ve duyguyu metalaştırmaları başlıca incelenen konuları oluşturur. Bu kapsamda da hizmet sektörünün gelişimi düşünüldüğünde duygusal emek olgusu hizmet sağlayıcılar için vazgeçilmez bir konumda bulunur (Hochschild, 1983). Yönetimin duyguları kontrol etmesi, çalışanların işleri esnasında neşeli, pozitif ve istekli gibi standart bir ruh halinde olmalarının beklenmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla çalışanların duyguları

sistemin bir parçası olarak metalaştırılarak örgüt tarafından satın alınabilir bir konuma gelmektedir (Çevik Tekin, 2021).

Hochschild iş veya özel hayatta sarf edilen duygusal emeğin hem kadınlar hem erkekler için geçerli olduğunu söyler. Yaşamdaki roller bireylerden birtakım duygusal gösterimleri talep eder. Bu duygusal gösterimler emeğin bir parçası olduğunda, yani ücret karşılığında yapıldığında duygusal emek meydana gelmiş olur. Hochschild'in yaklaşımında duygusal emek gerektiren işlerde genellikle kadınların bulunduğunun altı çizilmiştir. Kadınların duyguları yönetme kapasitelerinin erkeklere göre yüksek olması ve iletişimdeki başarıları da bunun nedenidir. Kadınlar ve erkekler çocukluklarından itibaren duygulara ilişkin olarak belirli kalıplar içerisinde yetiştirilirler. Bu nedenle de duygusal emek gösterimini gerektiren işlerde ayrı uçlarda yer alırlar. Örneğin, olumlu duyguların gösterilmesi gereken hosteslik gibi mesleklerde kadınlar ön plana çıkarken, olumsuz duyguların gösterilmesi gereken borç tahsildarlığı gibi mesleklerde ise erkekler ön plana çıkarlar (Hochschild, 1983).

Çalışmasında duyguları, duygu kurallarının yönettiğini ifade eden Hochschild (2012) bu alandaki çalışmalar için ilham vermiş ve yeni sorular ile araştırmaların doğmasının önünü açmıştır. Duygu yönetimini inceleyen bir dizi çalışmaya ilham vererek yeni sorular ve araştırmalar doğurmuştur (Robinson vd., 2008).

2.5.1.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı

Duygusal emek kavramı, Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından çalışanın davranışlarına yön verme çabasını iletişimindeki sosyal algıyı etkileyecek biçimde gerçekleştirmesi olarak tanımlanır. Ayrıca hizmet sektörünün varlığı için duygusal emeği çok önemli bir unsur olarak değerlendirirler. Örgütün dış yüzü olan çalışan, örgütü temsil eden kişidir. Ashforth ve Humphrey, Hochschild'in duygusal emek boyutlarına samimi duygular adında bir yeni boyut daha eklemiştir. Onlara göre çalışanlar çaba göstermeden davranış sergileyebilirler ve bu davranışın altındaki duygu o an hissedilen duygudan kaynaklanabilir. Duygusal emek bireyde uyandırdığı duygular yerine karşı tarafın üzerindeki etkisine yönelmektedir ve çalışanların duygularını aktarışları da hizmet kalitesini etkilemektedir (Ashforth & Humphrey, 1993).

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği bireyin başkalarına karşı uygun duyguları yansıtması olarak tanımlayarak sadece derin ve yüzeysel davranışın üzerinde durmamış ve çalışanların duygusal ifadeleri üzerinde etkili olan unsurları daha geniş bir açıdan değerlendirmişlerdir. Ayrıca duygusal emek sürecinde bireyin bilinçli olarak çaba göstermesinin bir zorunluluk olmadığını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak duygusal emek literatürüne "samimi davranış" boyutunu da eklemişlerdir (Eroğlu, 2010). Hoschschild'in geliştirdiği duygusal emek yaklaşımına Ashforth ve Humphrey'in eklediği katkılardan ilkinde hizmeti alan kişiler çalışanların sergilediği duygusal emek davranışının istenildiği gibi olup olmadığının tespitidir. Diğer katkı çalışanların duygusal davranış kuralları ile çalışanlardan beklenen samimi davranışların özdeşleşmesinin gerektiğidir. Son katkı ise duygusal emeğin verimlilik üzerindeki etkisinde özdeşleşmenin etkili oluşunu belirtir (Duman, 2017). Ayrıca Ashforth ve Humprey, duygusal emeğin birtakım olumlu ve olumsuz çıktılarının mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir. Çalışanın duygusal ifadesi müşteri tarafından miktarı fark etmeksizin samimi bir şekilde algılanırsa çalışanın görevini yerine getirmesi daha kolay olur (Ashforth & Humphrey 1993).

Duygusal emek kavramı ve izlenim yönetimi arasında bağ kuran Ashforth ve Humphrey, duygusal emek kavramını izlenim yönetiminin bir aracı şeklinde tanımlamışlardır (Ashforth & Humphrey 1993). İzlenim yönetimi ise kişilerin başkalarının kendisiyle ilgili algılarını değiştirmek veya etkilemek için girişimde bulunmak anlamına gelir (Basım vd., 2006). Duygusal izlenim yönetiminde kişi izlenim yaratabilmek için gruptaki diğer kişilerin duygusal ifadelerine uyum gösterir. Örnek olarak kişi aslında çekinceli olduğu bir konuda diğer kişilerin olumlu duygularını gördüğünde, çekincesi olsa dahi yüzeysel davranış gösterir ve hevesli davranır. Kişinin yüzeysel davranabilmesi için başkalarının duygularını hissetmesi ya da içselleştirmesi gerekli değildir (Kelly & Barsade, 2001).

Ashforth ve Humphrey'in (1993) geliştirdiği yaklaşımın, Hochschild'in (2012) görüşlerinden olan farklılığını oluşturan iki temel unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilk unsuru duyguların yerine gözlemlenebilen davranışlara odaklanılması oluşturmaktadır. İkinci unsur ise duygusal emeğin çalışanın psikolojik sağlığı üzerinde duygusal emeğin etkileri yerine performans sonuçlarına odaklanılmasıdır (Grandey, 2000). Sonuç olarak duygusal emek literatürüne samimi davranış boyutu da eklenmiştir ve duygusal emeğin olumlu sonuçlarının da var olabileceği ilk kez öne

sürülmüştür. Samimi davranış sayesinde çalışanlar hissettikleri şekilde davranabildikleri için duygusal uyumsuzluk da yaşamamış olurlar (Arıkan vd., 2016).

2.5.1.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı

Morris ve Feldman'ın duygusal emek yaklaşımında (1996) duyguların sosyal çevrede ifade edildiği ve kısmen belirlendiği kabul edilen etkileşimci duygu modeli bakış açısı ele alınmıştır. Özellikle kişiler arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin sağlanması için gösterilen duygusal emek üzerinde durulmuştur (Grandey, 2000). Şekil 3'te Morris ve Feldman'ın duygusal emek modeli yer almaktadır.

Şekil 3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Morris & Feldman, 1996, s. 996

Morris ve Feldman (1996) duygusal emek kavramını, bireylerin arasındaki işlerde örgütsel boyutta arzuladıkları duyguları ifade etmek için gerek duyulan çaba şeklinde ifade ederek bu tanımdan hareketle dört farklı varsayım belirtmişlerdir. Bu varsayımlardan ilkine göre duygular sosyal çevrede sergilenir ve sosyal çevre duyguları şekillendirir. Geliştirilen bu yaklaşım Hochschild (1983) ile Ashforth ve Humprey'in (1993) geliştirmiş oldukları yaklaşımlara benzemektedir (Grandey, 2000). Etkileşimsel yaklaşıma dayalı bu varsayımda kişinin duygusunu gösterdiği sosyal çevrenin duyguları belirli bir ölçüde şekillendirdiği söylenmektedir. Etkileşimsel yaklaşımda birey duyguları değiştirip kontrol edebilir ve çevre de bu durumun gerçekleşeceği zamanı belirler. İkinci varsayımda çalışanın duyguları ve örgütün beklediği duygular uyumlu olsa da bireylerin duyguları gösterimi için belli bir çaba gerekmektedir. Bazı durumlarda örgütün arzu ettiği duygular ile kişinin hissettikleri duygular uyumlu olduğunda daha az çaba gösterilmesi mümkündür. Ancak yine de bireyin hissettiği duyguyu uygun olan duygusal gösterim haline dönüştürmesi için belli bir çaba gerekir (Morris & Feldman, 1996). Üçüncü varsayımın Hochschild'ın (1983) yaklaşımı ile benzer olduğu söylenebilir. Burada sergilenen şahsi duygular ticari değere sahip ve pazarlanan bir ürüne benzemektedir.

Morris ve Feldman odağına duyguların yönetimi yerine örgütün beklediği davranışın sergilenmesi olduğundan davranış gösterimini koymaktadır (Morris & Feldman, 1996). Dördüncü ve son varsayımı ise duyguların ne zaman ve nasıl gösterileceğine ilişkin birtakım standartların ve kuralların bulunması oluşturur. Hochschild (1983) hizmet çalışanlarından duygusal gösterimler için genel beklentilerin var olduğunu belirtmiştir. Ekman (1973) ise bu durumu gösterim kuralları olarak adlandırmış ve hangi durumda hangi duygunun uygun olduğunu ve alenen nasıl gösterileceğini belirlediğini tanımlamıştır (Man & Selek Öz, 2009). Çalışanların duygusal gösterim kurallarına daha fazla dikkat etmeleri gerektiğinde daha fazla fiziksel ve psikolojik çaba harcamaları gerekecektir. Böylece duygusal gösterimin yoğunluğu ve uzunluğu artacaktır (Eroğlu, 2010).

2.5.1.4. Grandey (2000) Yaklaşımı

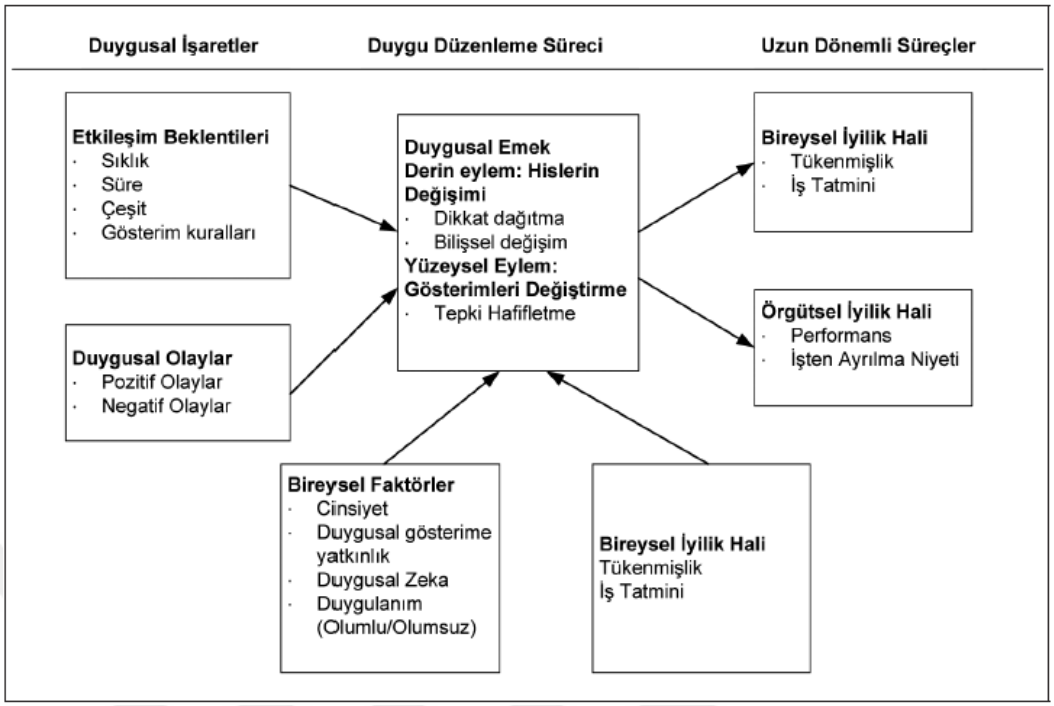
Alicia Grandey (2000) önceki duygusal emek çalışmalarını analiz etmiş ve farklı bir yaklaşım geliştirmiştir. Hoschchild (1983), Asforth ve Humprey (1993) ile Morris ve Feldman'ın (1996) geliştirmiş olduğu boyutlara bir de duygu düzenleme kavramını eklemiştir. Bu kavram ile çalışanların duygularını ifade şekillerini örgütsel kurallar içerisinde ayarlayabileceklerini belirtmişlerdir. Grandey'in yaklaşımı, duygusal emek literatüründe önde gelen yaklaşımlardan bir diğeridir. Grandey 2000 yılında geliştirdiği, duygusal emeğin olumlu ve olumsuz yaklaşımlarını dikkate aldığı kendi yaklaşımda kendisinden önceki yaklaşımlarla ilgili adeta bir değerlendirme yapmış gibidir. Duygusal emeğin tanımlanması ve kavramsallaştırılması konusundaki teorik bakış açılarının çelişkilerinin olduğunu öne sürmüştür. Bu sebeple daha güçlü bir teorik temel oluşturmak istemiştir ve bu sebeple duygusal emeği açıklarken düzenleme teorisi ile ilişkilendirmiştir. Geliştirdiği duygusal emek modelinde kendisinden önce ortaya konulan üç yaklaşımı bütünleştirmiştir. Grandey duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının var olabileceğini kabul eder ve bu olumsuz sonuçların uygun modeller geliştirilmesi durumunda etkisinin azaltılabileceğini öne sürer (Grandey, 2000).

Araştırmasına duygusal emeğin tanımlarını inceleyerek başlayan Grandey, bu alanda çalışmalar yapan düşünürlerin farklı yaklaşımlarının olmasının temel nedenini duygusal emek tanımlarının farklı olmasına dayandırır. Grandey için ilk olarak kavramsal çerçeve ardından da duygusal emek kavramının ne olduğu

çerçevelenmelidir. Gross'un duygu düzenleme teorisinden yola çıkan Grandey'in görüşündeki diğer önemli nokta ise duygusal emek konusunda faydalı bir çerçeve oluşturmasıdır. Sonuç olarak Grandey'in temel amacının örgüte fayda sağlayacak bir model oluşturmak olduğu söylenebilir. Grandey'in yaklaşımına göre çalışanlar, örgütlerin istediği duyguları göstermek için ifadelerini ve bilişlerini düzenlerler. Konunun esas noktasını ise duygu düzenleme gösterimlerini anlayabilmek ve çalışanlara tükenmişlik ve stres gibi durumları yaşatan faktörleri tespit etmek oluşturur (Eroğlu, 2010).

Grandey'den önceki teorik çalışmalarda duygusal emeğe ilişkin farklı tanımlamalar bulunsa da çalışanların çalışma ortamında duygusal ifadelerini düzenlemeleri ve kontrol etmeleri hususunda ortak bir görüş mevcuttur. Bu görüşte duygular, duygu teorisi dikkate alınmadan bilişsel değerlendirme ve fizyolojik bir uyarılma olarak değerlendirilmiştir. Grandey farklı olarak duygusal emeği açıklarken duygu düzenleme teorisinin önemini vurgulamıştır (Grandey, 2000). Gross'un geliştirmiş olduğu duygu düzenleme teorisi, bireylerin sahip oldukları duyguların neler olduğunu, duygularını nasıl ve ne zaman deneyimleyip ifade ettiklerini açıklayan süreçler olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda da kişilerin duygusal tepkilerini duruma göre uyarlayabilmek amacıyla kullandıkları yöntemler olarak da tanımlanabilir (Gross, 1998).

Şekil 4. Duygusal Emek Süreci



Kaynak: Grandey, 2000, s. 110

Şekil 4'te duygusal emek sürecinin çeşitli durumlara göre olan farklı süreçleri yer almaktadır. Bu fonksiyonlar çalışanın amirleri, ekip arkadaşları ve müşterileri ile olan iletişimlerine ve etkileşim süreçlerine dayanır. Hem duygusal emeğin alt boyutlarına hem de bireysel ve örgütsel faktörlere yer verilmiştir (Sarı & Göktaş Kulualp, 2018).

2.5.2. Duygusal Emek Boyutları

Duygusal emeğin gelişim sürecinde farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Bu farklılıklar sonucunda da duygusal emek boyutlarına dair farklı gruplandırmalar oluşmuştur. Literatür incelendiğinde duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış olmak üzere üç farklı boyutta ele alındığı görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde duygusal emeğin üç farklı boyutu hakkında bilgi verilecektir.

2.5.2.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel rol davranışı, kişinin aslında hissetmediği duyguları yüz ifadesi, mimikleri ve farklı ses tonu ile hissediyormuş gibi sunmasıdır (Hochschild, 1983). Yüzeysel davranış duygusal emek göstermenin yollarından biridir ve çalışanın hiçbir duyguyu

hissetmemesi demek değildir. Burada vurgulanan gösterilen duygunun hissedilen duygudan farklı olmasıdır (Ezilmez, 2018). Yüzeysel davranış bir diğer ifadeyle hissedilen duygu ve gösterilen duygu arasında farklılık olduğunda gösterilen duygu olarak da tanımlanabilir. Hamlet oyunu Hochschild tarafından yüzeysel davranışa bir örnek olarak gösterilmektedir. Oyunda oyuncu görünümünü değiştirmek amacıyla hareket eder ve dış görünümünü duygularıyla değil rolü gereği sergiler. Duygunun içsel olarak hissedilmeden sanki hissediliyormuş gibi davranarak kendisinden beklenen duyguları sergilemesi aynı zamanda bir izlenim yöntemidir (Diefendorff & Gosserand, 2003). Başka kişilerle etkileşimin bulunduğu birçok işte çalışanların duygularını maskelemeleri ya da çalışmalarına uygun davranışlar oluşturmaları gerekmektedir (Hargreaves, 2000).

Çalışma hayatında olumsuz duygular bastırılarak davranışa uyarlanır ve adeta olumlu duygular içerisinde bulunuluyormuşçasına çaba gösterilir. Çalışandan olumsuz duygularını saklaması ve olumlu duyguları taklit etmesi beklenmektedir (Diefendorff & Gosserand, 2003). Kurum açısından olumsuz duygularını bastırmak zorunda olan çalışanlar genel olarak yüzeysel davranış yöntemini kullanırlar. Yüzeysel davranışa örnek olarak morali bozuk çalışanın sorun yokmuş gibi davranması, çalışanın hoşnut kalmadığı müşterisine *"yine bekleriz"* şeklinde ifadeler kullanması gibi durumlar gösterilebilir. Kısacası yüzeysel davranışta çalışanlar rol yaparlar, içlerinden gelmeyen duyguları zorunluluktan sergilerler (Avcı & Boylu, 2010). Bu duruma bir başka örnek olarak bebeği hasta bir satış görevlisinin kötü ruh haline rağmen müşterisine gülümsemesi gösterilebilir (Diefendorff & Gosserand, 2003).

Çalışan açısından bakıldığında yüzeysel davranışın yorucu ve zorlayıcı olduğu ifade edilebilir (Çevik Tekin, 2021). Literatüre bakıldığında yüzeysel davranış, duygusal çelişki olarak da isimlendirilmektedir (Avcı & Boylu, 2010). Çeşitli araştırmacılar yüzeysel davranışın birtakım olumsuz sonuçları olabileceğini belirtmişlerdir. Kişinin gerçek duygularını görmezden gelip sahte davranışlarda bulunması içsel çatışmaya sebep olarak kişinin üzerinde duygusal bir yük oluşmasına neden olabilir (Özkan, 2013).

2.5.2.2. Derin Davranış

Derin davranış duygusal emek göstermenin bir diğer yoludur. Derinlemesine duygusal rol davranışı çalışanın göstermek istediği duyguyu gerçekten hissetmek için

çaba göstermesidir (Hochschild, 1983). Doğrudan gözlemlenebilen duygu davranışına odaklanan yüzeysel rol davranışının aksine derin rol davranışında çalışanın kendi iç dünyasında hissettiği duygular vurgulanır (Morris & Feldman, 1996). Bu davranış türü samimi ve gerçek görünmeyi sağlayan bu duyguları hissetmek isteyen bireyin hayal gücünü ya da anılarını kullanması sonucu oluşur. Çalışan hissettiği ve gösterdiği duygularla uyum sağlamak için aktif bir çaba harcar. Bu davranışta içsel duyguların gösterilmesi gereken duygulara adapte edilmesi gerekmektedir (Eroğlu, 2014). Derinlemesine davranışta birey davranışını yalnızca davranış kurallarına bağlı olarak sergilemez, duygularını aynı zamanda davranış kuralları için uygun bir duruma getirir. Derinlemesine davranışa örnek olarak çalışanın hizmet verdiği kişi ile empati kurması, onu zor ve anlaşılmaz yapmamak için olumlu bir yaklaşım göstermesi verilebilir (Grandey, 2000).

Derinlemesine davranışta birey karşısındakini etkilemek için elinden geleni yaparak davranışı sergilediği için duygusal emek davranışının ana unsuru gibi görülmektedir (Kruml & Geddes, 2000). Bir diğer ifade biçimiyle duygusal çaba olarak da isimlendirilen derin davranışın bazı yazarlar için duygusal emeğin temelini oluşturmasının nedenini, çalışanın karşısındakini anlamaya çalışması ve empati kurması, olumlu duygular göstermek için çaba harcamasının oluşturduğu öne sürülmektedir (Kaya & Serçeoğlu, 2013).

Derin davranışta birey duygularını davranış kurallarına göre sergilese de bu duyguları gerçekten hisseder. Kişi bu duyguları kimi zaman teşvik eder kimi zaman şekillendirir (Yürür & Ünlü, 2011). Bireyin duyguları ve örgütün beklediği davranışlar arasında uyum oluştuğunda gerçekleşen derin davranış sonucunda müşteri ilişkilerinde samimiyet sağlanmış olur (Oğuz & Özkul, 2016).

Derin davranış ve duygusal çaba arasındaki ilişki düşünüldüğünde kişide duygusal çelişki oluşturmayacağı yönünde görüşler bulunmaktadır. Bunun sebebi olarak da samimi duyguların daha çok gösterilmesi öne sürülmektedir. Yüzeysel davranışta bastırılmış duygular bulunduğundan kendini suçlama ve işten ayrılmaya sebep olma gibi ihtimallerin yüksek olduğu; derin davranış ise samimi duyguları içerdiğinden tükenmeye yol açma ihtimalinin düşük olduğu belirtilmektedir. Çoğu meslekte olumlu duyguların yansıtılması beklendiğinden derin davranışta da genel olarak olumlu duygular yaşanmaya çaba gösterilir. Çalışanlar gerçek duygularını ne kadar

çok değiştirirse, bu gizleme sürecinde kişisel kaynaklarına o kadar yatırım yapmalıdır. Bu durumun olumsuz sonuçları olabilir. Özellikle zihinsel uyumsuzluk, tükenmişlik gibi durumların ortaya çıkabileceği birçok araştırmacı tarafından da ileri sürülmektedir (Grandey, 2000). Derin davranış gösteren çalışanlar diğer çalışanlara göre içsel duygularının kontrolünü sağlama veya farklı içsel duyguların oluşturulmasında daha başarılıdırlar. Yine de ne yüzeysel davranışta ne de derin davranışta çalışan gerçek duygularını göstermez. Her iki davranışta da samimi duygular yerine müşterilerin beklentilerini karşılamak amacıyla yönetilen duygular söz konusudur. Yüzeysel davranışta bir zorunluluk, derin davranışta ise içsel motivasyon bulunmaktadır (Kaya & Serçeoğlu, 2013). Kısacası yüzeysel davranış ve derin davranış arasındaki farklara odaklanılması durumunda, yüzeysel davranışın çalışanın duygusunu gerçekten hissetmeden hissediyormuş gibi yaptığını; derin davranışta ise çalışanın bir aktör gibi duyguyu gerçekten hissetmeye çalıştığı görülür (Hochschild, 1983).

2.5.2.3. Samimi Davranış

Hochschild'in (1983) yaklaşımında yer alan yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışa ek olarak, takip eden araştırmacılar olan Ashforth ve Humprey tarafından doğal duygular yani samimi davranış eklenmiştir (Merdan, 2021). Samimi davranış, kişiden gösterilmesi istenen davranışın kişi tarafından zaten hissedilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu duygunun gösterilmesinde çalışanların göstermek durumunda oldukları duyguyu gerçekten hissetmeleri de mümkündür (Ashforth & Humphrey, 1993). Doğal duyguların gösterilmesinde çalışanın davranışlarını değiştirmesine veya rol yapmasına gerek kalmaz, çalışan hissettiği duyguları tam olarak olduğu gibi gösterebilir (Biçkes vd., 2014). Samimi davranışta bireyler doğal olarak hissettikleri duyguları gösterirler. Esas olan bireyin göstermek zorunda olduğu duygularla gösterdiği duyguların eşdeğer olmasıdır. Bu yola çalışan duygularını doğal yolla gösterdiğinden örneğin bir çalışan müşterisine rol yapmadan duygularını gösterir (Ashforth & Humphrey, 1993). Derinlemesine davranış sayesinde hisleri etkilemek mümkündür. Bireyin kendi hisleriyle ilgili olan samimi davranışta ise birey gerçekten hissettiğinden örgütün amaçlarıyla uyumlu davranır (Duman, 2017).

Duygusal emeğin yüzeysel, derin ve samimi davranıştan oluşan her üç boyutunda da çalışanların belirli bir seviyede emek harcamaları gerekir. Çalışan, duygularını bir

çaba harcamadan doğal bir yol ile müşteriye iletse de duygularını işinin gerekliliği için kullanır ve duygularını aktarırken bunu belirli örgütsel kurallara uyarak gerçekleştirir. Bu sebeple de çok az seviyede bile olsa çaba harcandığı kabul edilir (Özkan, 2013). Gösterilen bu çabalar örgütün belirlediği duygusal davranış kurallarına uymak amacıyla yapılmaktadır (Kaya & Serçeoğlu, 2013). Yine de her üç boyuta ayrıca bakılırsa, samimi davranışın diğer boyutlara göre daha az seviyede duygusal emek gerektirdiği ve daha az olumsuz sonuç doğurabileceği gözlemlenmektedir (Keleş & Tuna, 2018).

2.5.3. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

2.5.3.1. Bireysel Faktörler

Duygusal emek kavramı üzerinde etkisi bulunan bireysel faktörleri Grandey (2000) dört başlıkta ele almıştır. Aşağıda bu bireysel faktörlere yönelik açıklama yer almaktadır.

- *Cinsiyet:* Duygusal emek göstermenin sürecine etki eden önemli bireysel faktörlerden birisi cinsiyettir. Duygusal emek davranışı göstermenin gerekli olduğu işlerde kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran daha başarılı olduğu söylenebilir. Kadın çalışanlar ve erkek çalışanların gösterdikleri farkın sebebi, duygusal emek göstergelerinin örgütler tarafından kadınlara daha fazla yakıştırılması olarak açıklanabilir (Çelenk, 2018). Hochschild (1983) yaptığı çalışmada kadınlar ve erkeklerin duygusal emek davranışlarıyla ilgili saptamalarda bulunmuştur. Özel bir havayolu şirketinin uçuş ekibindeki çalışanlar ile gerçekleştirilen bu çalışmada, kadın çalışanlara göre erkek çalışanların daha egolu, sabırsız ve öfkeli olduğu gözlemlenmiştir. Bir yandan da kadın çalışanlar üzerinde baskı kuran erkek çalışanların kadınları ikinci planda tutmak istedikleri de görülmüştür. Kadın çalışanların ise birçok konuda erkeklere göre başarılı oldukları ve yolculara karşı güler yüzlü ve nazik davranarak duygusal emek göstergelerini başarılı bir şekilde yerine getirdikleri saptanmıştır (Hochschild, 1983).
- *Duyguları İfade Etme:* İşverenlerin beklentilerini duygularını iyi derecede ifade edebilen çalışanlar karşılayabilirler. Aynı zamanda çalışanlar duygusal emekten olumsuz etkilenmemiş olur (Çelenk, 2018).

- *Duygusal Zekâ:* Kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıyarak kontrol edebilme yeteneğine duygusal zekâ adı verilmektedir. Çalışma hayatında bireylerin başarısı için zekâ katsayısı kadar duygusal zekâ da önem taşımaktadır. Duygusal zekâya sahip olan kişiler çalışma hayatını ve çalıştıkları ortamı anlayabilme ve düşünebilme becerisine sahip olurlar, duygularını etkin bir şekilde kullanabilirler (Gürbüz & Yüksel, 2008). Duygusal zekâ konusunda yapılmış çalışmalar sonucunda duygusal emek üzerinde duygusal zekânın etkisinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Duygusal zekâ oranı yüksek kişilerin duygusal emek davranışlarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kişiler pozitif düşünmeye meyilli olurlar ve başkalarına göre duygularını daha kolay bastırdıklarından daha az duygusal çaba harcarlar (Salovey & Grewal, 2005).
- *Duygulanım:* Çalışanın iş başarısı algıları ile ilişkili olan duygulanım, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki çeşittir. Olumlu duygulanım daha çok coşku ve iyimserlik gibi pozitif durumlar ile, olumsuz duygulanım ise kararsızlık ve karamsarlık gibi negatif durumlar ile ilgilidir. Çalışanın motivasyonunu doğrudan etkileyen duygulanım, duygusal emeğin kalitesi üzerinde de etkili olabilir (Çelenk, 2018). Araştırmacıların görüşüne göre olumlu duygular olumlu duygulanımı, olumsuz duygular ise olumsuz duygulanımı ortaya çıkartmaktadır. Stres, kaygı, öfke gibi duyguların kişi üzerinde oluşmasında olumsuz duygulanım etkisi bulunmaktadır. Morris ve Feldman olumsuz duygu yaşayan insanların olumlu duygulanım etkisinde olan kişilerin duygusal olarak çelişki yaşayabileceklerini öne sürmüşlerdir. Sonuç olarak olumlu duygu gösterilmesi gereken durumlarda olumsuz duygulanımı olan kişilerin duygusal çelişki yaşamaları doğal bir durumdur (Örücü vd., 2006).

Ayrıca yaş, eğitim durumu, medeni durum, mesleki tecrübe düzeyi de diğer bireysel faktörleri oluşturur.

2.5.3.2. Örgütsel Faktörler

Grandey'in (2000) çalışmasına göre duygusal emek ve sonuçlar arasındaki şartlı değişkeni örgütsel faktörler oluşturur. Grandey'in geliştirdiği modeldeki örgütsel faktörler otonomi, yönetici desteği ve meslektaş desteği olarak belirtilmiştir (Grandey, 2000). Çalışanın içinde bulunduğu örgütsel koşulların olumlu olmasının

duygusal emeğin sonuçlarını olumlu olarak etkilemesi beklenir. Örgütsel faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- *Otonomi:* Duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörlerden birisi otonomidir. Otonomi bir kişinin bağımsız olarak bir işi kendi planları ve yöntemleriyle özgür bir şekilde yapabilmesi ve özerk olması anlamına gelir. Çalışanlar, özerklik düzeyleri yüksek olduğunda çalışma yaşamındaki yıpratıcılıklarla daha az yüz yüze gelirler. Böylece çalışanların hareket alanı olduğu için kendilerini baskı altında hissetmeyerek daha özgür hareket edebilirler (Morris & Feldman, 1996). Hochschild, bağımsız karar veren yüksek otonomi seviyesine sahip bireylerin, diğer çalışanlara oranla daha az tükenme yaşadığını belirtmiştir (Hochschild, 1983).
- *Yönetici Desteği:* Örgütsel faktörlerden bir diğerini yönetici desteği oluşturur. Çalışanlar yöneticilerinden destek gördüklerinde derin davranışlar gösterirler. Kurumlarda pozitif bir hava hâkimse, yöneticilerinden destek gören çalışanların negatif hislere kapılma ihtimali azalır (Türkay, 2011).
- *Meslektaş Desteği:* Çalışmada değinilen örgütsel faktörlerin sonuncusunu ise meslektaş desteği oluşturur. Çalışanlar mesai arkadaşlarından yardım aldıklarında daha az yüzeysel davranış sarf etmiş olurlar ve bu sayede enerjilerini daha anlamlı ve önemli olan çalışmalar için kullanırlar (Çelenk, 2018).

2.5.3.3. Etkileşim Özellikleri

Grandey'in duygusal emek yaklaşımındaki etkileşim beklentilerini oluşturan dört unsur sıklık, süre, çeşitlilik ve gösterim kurallarından oluşmaktadır. Bu etkileşim özelliklerinin açıklamaları kısaca aşağıda verilmiştir.

- *Sıklık:* Çalışanın müşteri ile kurduğu iletişimin sıklığı işe göre farklılık göstermektedir. Kimi kurumda müşteri ile çok sık iletişim kurulurken kimi kurumda çok seyrek iletişim kurulur. İletişimin sıklığı arttıkça kurumdaki duygusal emek kuralları da o kadar artar. Bu duruma örnek olarak hastanelerdeki yoğun bakım birimlerinde hasta ile çok daha fazla ilgilenilmesi gerektiğinden hemşirelerin hastalar ile yakın temas kurması verilebilir. Bu nedenle yoğun bakımlarda çalışan hemşireler diğerlerine göre hasta ile daha fazla yakın temasta bulunurlar. Sonuç olarak iletişim sıklığının

artmasıyla duygusal davranış kurallarının sayısı da artmış olur (Diefendorff & Gosserand, 2003).

- *Süre:* İşverenlerin çalışandan isteği olan bir başka talebi süre oluşturur. Her işin müşterisine ayırdığı süre farklılık gösterir. Örneğin; bir radyoloğun tomografi işlemi için hastasına birkaç dakika ayırması beklenirken, bir psikoloğun hastasına birkaç saat ayırması talep edilmektedir (Çelenk, 2018). Süre değiştikçe çalışanların göstermiş olduğu duygusal emeğin süresi de değişmiş olur.
- *Beceri Çeşitliliği:* Çalışanın farklı becerileri çeşitliliği oluşturmaktadır. Çalışanın göstermesi gerekli olan duygunun çeşitliliği arttıkça daha fazla duygusal emek harcamış olur. Hemşirelerin hastalara karşı umutlu ve güler yüzlü olmasına karşın acılarını maskelemeleri bu duruma örnek oluşturmaktadır (Grandey, 2000). Çalışanlar farklı duygusal gösterimlerde bulunmaları gerektiğinde bu durumlara uyum sağlayabilmek için Farklı duygusal gösterimlerde bulunması gereken çalışanlar farklı durumlara uyum göstermek için davranışlarını planlı bir şekilde gerçekleştirmeli ve bilinçli bir şekilde gözlem yapmak durumunda olacaktır. Sonuç olarak duygusal emek için psikolojik enerjisini daha çok harcamış olacaktır (Hochschild, 1983).
- *Gösterim Kuralları:* Örgütlerin iş hayatında gerçekleşmesini istediği durumlar gösterim kuralları olarak tanımlanabilir. Bu kurallar düzenli veya rastgele deneyimlerle oluşabilir. Duygusal emek boyutlarıyla ilişkili olan gösterim kuralları ile derin davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunur (Öz, 2007).

2.5.4. Duygusal Olaylar Teorisi

Weiss ve Crapanzano tarafından geliştirilen duygusal olaylar teorisine göre çalışanların geçmişte veya o gün içerisinde yaşayıp etkilendiği duygusal deneyimler, onların bugünkü örgütsel davranışları üzerinde etkilidir (Weiss & Cropanzano, 1996). Bu teoriye göre bireylerin örgütlerdeki yaşamlarında gösterdikleri davranışların altında yalnızca kişisel özellikler veya örgütsel özellikler bulunmaz, duygusal olaylar da yer alır. Bu duygusal olaylar bireylerin davranışlarını etkiler. Duygusal olaylar teorisine göre bireyler etki altındadır, gün içerisindeki modlar bireyi etkiler. Etik liderlik de çalışanların örgütle ilgili algılamalarından birini

oluşturur. Çalışan, liderinin örgüt içerisinde etik davranışlar sergileyip sergilemediğini algılar.

Etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide duygusal emeğin rolü duygusal olaylar teorisi perspektifinden incelenmiştir. Bu kapsamda çalışanların deneyimledikleri olumlu veya olumsuz olayların iş yaşamlarındaki duygusal tepkileri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu çerçevede düşünüldüğünde çalışanlar algıladıkları etik liderlik davranışından etkilenerek birtakım duygusal tepkiler verebilir. Etik değerleri ilke edinmiş bir lidere sahip olan bir çalışanın lideri ile olan deneyimlerinin olumlu olması ve duygusal tepkilerinin de paralel şekilde olumlu olması beklenmektedir. Böyle bir çalışanın yaşadığı olumlu duygusal deneyim sayesinde göstermesi beklenen duygusal davranış için çaba harcaması ve yüzeysel davranış yerine derin davranış göstermesi beklenebilir. Sonuç olarak çalışanların örgütte etik liderlik davranışı algılaması için bir duygusal olay deneyimlemesi gerekmektedir.

2.5.5. Duygusal Emeğin Sonuçları

Kişiler duygusal emek davranışlarını çeşitli boyutlarda gösterebilirler, ancak boyut ne olursa olsun duygusal emek çalışanların mesleki bağlılıkları ve iş sonuçları üzerinde olumlu ya da olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde duygusal emek kavramının sonuçları olan tükenmişlik, mesleğe duygusal bağlılık, mesleği bırakma niyeti ve müşteri hizmetleri performansı ile ilgili bilgi verilmiştir.

- *Tükenmişlik:* Duygusal emeğin sebep olduğu olumsuz sonuçların başlıcasını tükenmişlik oluşturur (Grandey, 2000). Strese neden olan örgütsel koşullar altında çalışan bireylerin sürekli olarak tükenme hissi yaşaması durumu tükenmişlik olarak adlandırılır. Tükenmişlik hayatın çeşitli evrelerinde meydana gelebilir. Çalışan iyi bir performans gösterse de çabasının karşılığını alamaz ve bu durumu kabullenemezse tükenmişlik yaşayabilir. Duygusal anlamda tükenmişliğin işe bağlı depresyon, bitkinlik, endişe ve psikomatik şikâyetler ile benzediği söylenebilir (Aslan & Özata, 2008).
- *Mesleğe Bağlılık:* Mesleğe bağlılık, duygusal emeğin bir sonucu olup, çalışanın mesleğine ilişkin duygusal hislerinin tümü veya toplamı olarak ifade edilebilir. Çalışan becerileri ve uzmanlığı sonucunda mesleği ile kendisini özdeştirir ve mesleğe bağlılığı gelişir. Mesleğine bağlı olan çalışanların hayatlarının merkezinde meslekleri bulunur (Blau, 2001).

- *Mesleği Bırakma Niyeti:* Duygusal emeğin sonuçlarından olan mesleği bırakma niyeti, çalışanların bulundukları iş kolu ve sektörlerdeki çalışmalarını ve sosyo-psikolojik koşulların çalışanların beklentilerini karşılamaması durumu olarak ifade edilebilir (Grandey, 2000).
- *Müşteri Hizmetleri Performansı:* Sağlık örgütleri bazında bakıldığında günümüzdeki rekabet koşulları içerisinde işletmelerin kalıcılığı sağlayabilmeleri için hizmette bulundukları hastalar ile yakınlarının ilişkilerini istikrarlı ve uzun süreli tutmaları gerekir. Bu durumun özellikle hizmet ve sağlık sektöründe belirgin olduğu söylenebilir. Hizmetlerin çoğu müşteri ile örgüt çalışanı arasındaki sosyal davranışlar sonucunda geliştiğinden, müşteri çalışan etkileşimi yüksek olan durumlarda, ilişkinin kalitesi müşterinin tatmini için bir faktör oluşturur (Şengül, 2009).

Duygusal emeğin örgütler ve çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Örgütlerin genel amacı işletmesini sürekli tutmak, müşteri memnuniyeti oluşturup müşterilerini elde tutmak ve kâr elde etmektir. Bu amaçların gerçekleşmesi için çalışanların sarf ettiği duygusal emeğin katkısı oldukça önemlidir. Gösterilen duygusal emek ile çalışanlar karşılarındakinin duygularını etkilemiş olurlar (Diefendorff & Gosserand, 2003). Duygusal emek davranışları örgütler için avantaj oluşturur. Özellikle de yoğun bir rekabetin hâkim olduğu ve çalışanın performansa göre ücretlendirildiği iş sektörlerinde duygusal emek örgütler için avantaj olurken, çalışanlar için dezavantaj olabilir. Çalışanlar yaşadıkları duygusal uyumsuzluk nedeniyle duygusal emek harcarken negatif etkiler yaşarlar (Güngör, 2009).

Duygusal emeğin sonuçları çalışanın hangi duygusal emek biçimini gösterdiğine göre farklılık arz edebilir. Bazı araştırmalarda gösterilen duygusal emek davranışlarının çalışanlar üzerinde oluşturulduğu etki incelenmiştir. Yüzeysel davranışı yüksek düzeyde gösteren ve bu sebeple duygusal çelişki yaşayan çalışanlarda diğer çalışanlara göre işten ayrılma niyeti, tükenmişlik ve stres düzeyi yüksek; iş tatmin düzeyinin ise daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Duygusal çabanın hâkim olduğu derin davranışta ise hem olumsuz hem olumlu sonuçlara ulaşılmıştır. Bu incelemelerde çalışanların duygusal çaba gösterdiklerinde iş tatminlerinin ve bireysel başarı hislerinin arttığı sonucuna varılmıştır. Yine de hangi biçimde olursa olsun duygusal emeğin çalışan üzerindeki olumsuz etkilerinin

kaçınılmaz olduğu yönünde eleştirel bakış açısı yer almaktadır (Kaya & Serçeoğlu, 2013). Duygusal emeğin etkilerine örgütler açısından da bakmak gerekirse, çalışanın göstermiş olduğu duygusal emek neticesinde müşteri ile olan olumlu iletişim ve etkileşimin örgüte faydalı olması bakımından katkı sağlayabilir. Ancak çalışanın göstermiş olduğu duyguları müşteri samimi bir şekilde algılamazsa çalışanların bu davranışı örgüt için işlevsiz bir duruma gelebilir ve hatta olumsuz sonuçlara da neden olabilir (Güngör, 2009). Genellikle duygusal emeğin olumsuz sonuçlarına odaklanılsa da birey ve örgüt üzerinde bazı olumlu sonuçları olduğu da söylenebilir. Çalışan işini belli çerçevedeki kurallara uyum sağlayarak yaptığında öz-yeterlilik düzeyinin de geliştiği görülmüştür. Ashforth ve Humphrey (1993) ise duygusal davranış kuralları sayesinde müşteriler ve çalışanlar arasındaki oluşabilecek problemleri engellediğini belirtmiştir (Çoruk, 2014). Duygusal emeğin esas olumlu sonuçlarının örgütsel düzeyde olduğu görülür. Çalışanın harcadığı çabayla gösterdiği duygusal emek sonucunda müşteri memnuniyetinin sağlanması örgütün verimliliğini arttırmış olur (Duman, 2017).

3. LİTERATÜR İNCELEMESİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölüme kadarki kısımda etik liderlik, örgütsel bağlılık ve duygusal emek kavramları incelenmiştir. Bu bölümde ise etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal emeğin rolünün tespitine ilişkin gerçekleştirilmiş araştırmalardan bahsedilecektir. Konu ile ilgili yapılan araştırmaların bir bölümü ulusal literatürde bir bölümü ise uluslararası literatürde bulunmaktadır. Araştırmada ele alınan üç değişkenin bir arada dikkate alındığı tek bir çalışma bulunmaktadır ve bu çalışmada da değişkenlerin birbirini etkileme yönleri farklıdır. Yapılan incelemede genellikle iki değişken arasındaki ilişkiler üzerine araştırmaların yapıldığı görülmüştür.

Literatürde bulunan araştırmalara bakıldığında etik liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin olumlu yönde olduğu görülmektedir. Bireye bağlı bir tutum olan örgütsel bağlılığın geliştirilmesi ve devam ettirilmesinde organizasyon liderinin tarzı tutumu oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Bu durum literatürde de incelenmiştir. Esmer'in (2013) çalışmasına göre; banka yöneticilerinin etik liderlik davranışı ile çalışanların organizasyonlarına bağlılıkları arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca anket katılımcılarının örgütsel bağlılık eğilimlerinin gelir düzeyleri ve yaşları ile negatif, eğitim seviyeleri ile pozitif ilişkiler bulunduğu sonucuna varılmıştır (Esmer, 2013). Mürşil'in (2023) araştırmasında da yöneticilerin etik liderlik davranışları, örgütsel bağlılığı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Mürşil, 2023). Özdaşlı ve Akın'ın (2013) muhasebe bürosu çalışanlarının etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi konulu araştırmasında muhasebe bürosu sahiplerinin etik liderlik davranışlarının özellikle çalışanlarının duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisinin bulunduğu sonucuna varılmıştır (Özdaşlı & Akın, 2013). Şahin-Özdemir'in (2022) araştırmasında ise farklı bir sonuca ulaşılmıştır. Araştırmada, etik liderlik davranışı ile organizasyonel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Çalışmalardaki ilişkiler net olmamasına rağmen, çalışanların etik liderlik davranışlarına yönelik algılamalarının örgütsel bağlılık

üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Çalışanların etik liderlik davranışlarına yönelik algılamaları, örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.

Etik liderlik ve duygusal emek ilişkisi kapamında literatürde bulunan çalışmalar incelenmiştir. Kafadar ve Kaygın'ın (2017) kamu kurumu çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalarında, duygusal emek ve etik liderlik arasında bir ilişki bulunamamıştır (Kafadar & Kaygın, 2017). Kavramlara ait bazı alt boyutlar arasında düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunabilmiştir. Literatür taramasında iki değişken arasındaki ilişkiye odaklanan farklı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Her ne kadar değişkenler arasında ilişkilerde netlik olmasa da etik liderliğin, duygusal emek davranışlarını etkileyeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

Hipotez 2: Çalışanların etik liderlik davranışlarına yönelik algılamaları, duygusal emek davranışı ve boyutları a) yüzeysel b) derin c) doğal davranış üzerinde etkilidir.

Araştırmadaki bir diğer ilişki olan duygusal emek davranışı ile örgütsel bağlılık arasında bulunan incelenmiştir. Kerse ve Özdemir'in (2018) sağlık sektörü çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanların örgütlerine karşı duygusal bağ hissettikleri ve ahlaki olarak doğru buldukları için, bir taraftan da iş alternatifleri bulunmadığı için çalışmaya devam ettikleri belirlenmiştir (Kerse & Özdemir, 2018). Acar ve Çevirgen'in (2021) konaklama işletmelerinde gerçekleştirdikleri araştırmada genel anlamda duygusal emek boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu ve çalışanların duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Özellikle daimi statüdeki sınır birim çalışanlarının duygusal emeğe ilişkin en çok samimi davranış, ikinci olarak ise yüksek düzeyde derin davranış sergiledikleri, yüzeysel davranışı ise düşük düzeyde sergiledikleri sonucuna varılmıştır (Acar & Çevirgen, 2021). Soydaş'ın (2023) çalışmasına göre; çalışanların duygusal emek davranışları göstermelerinin, örgütsel bağlılıkları üzerinde bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Güçlü'nün (2022) araştırmasında ise, muhasebe meslek mensuplarının duygusal emek davranışları ile örgüte bağlılıkları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Lu ve Guy (2014) tarafından yapılan çalışmada ise; duygusal emek, işe bağlılık ve

etik liderlik kavramları incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Çin'deki devlet çalışanlarının oluşturduğu bu araştırmada etik liderliğin rol yapma ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi ılımlı hale getirdiği sonucuna varılmıştır (Lu & Guy, 2014).

Çalışmalardaki ilişkiler belirsiz olmasına rağmen duygusal emek davranışlarının örgüte bağlılığı etkilediği ve bu etkide duygusal emeğin aracı rolü olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Hipotez 3: Çalışanların duygusal emek davranışları, örgüte bağlılık üzerinde etkilidir.

Hipotez 4**:** Çalışanların etik liderlik davranışlarına yönelik algılamaları, örgütsel bağlılık üzerinde duygusal emek ve boyutları a) yüzeysel b) derin c) doğal davranış yoluyla etkilidir.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın önceki kısımlarında liderlik, örgütsel bağlılık ve duygusal emek kavramları irdelenmiş ve aralarındaki ilişkiler açıklanmıştır. Araştırmanın bu bölümünde ise araştırma modeli ve hipotezlere göre analiz sürecine yer verilecektir. Ayrıca araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, varsayımları, sınırlılıkları, kullanılan ölçekleri, veri toplama ve analiz işlemlerine de yer verilmiştir. Araştırmanın sonunda bulgular ve yorumlar bulunmaktadır.

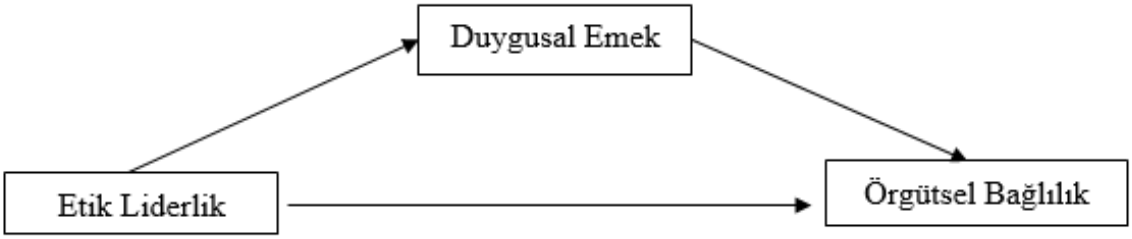
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı, çalışanların etik liderlik davranışına yönelik algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı rolüne yönelik bir modelin geliştirilmesidir. Böylelikle çalışanların etik liderlik algılamaları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide duygusal emeğin rolü ortaya konulabilecektir. Ayrıca çalışmanın, kavramlar arasındaki ilişkinin incelenmesi ile literatüre katkı sunması bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırma Modeli

Çalışmada önerilen araştırma modeli Şekil 5'te görülmektedir. Araştırma modelinde; literatürdeki araştırmalardan hareketle çalışanların etik liderlik algılamaları bağımsız değişken olarak düşünülmektedir. Önerilen modelde bağımlı (sonuç) değişken olarak örgütsel bağlılık öngörülmektedir. Duygusal emeğin ise bu iki değişken arasında aracı rolünün olacağı düşünülmektedir.

Şekil 5. Önerilen Araştırma Modeli



4.3. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında ankete katılan katılımcıların ölçekte bulunan ifadeleri doğru anlayarak sorulara objektif bir şekilde herhangi bir zorlama altında olmadan kendi istekleriyle gönüllü olarak yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmanın kapsamı etik liderlik, örgütsel bağlılık ve duygusal emek ölçeklerinde bulunan ifadeler ve örneklem kapsamında bulunarak bu ifadeleri değerlendiren kişiler ile sınırlıdır. Özel sektörde bulunan iş yoğunluğu nedeniyle anket katılımcılarının zamansal kısıtlamalarının bulunması araştırmanın sınırlılıklarındandır. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise anket katılımcılarına yanıtların gizli tutularak sadece akademik amaçlar doğrultusunda kullanılacağı bildirilse de katılımcıların yanıt verirken ideal olanı bulmaya çalışmaları veya çekingen bir tutum sergilemeleri olasılığının bulunmasıdır.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Türkiye'de bulunan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu kapsam kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma verileri kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırma kapsamındaki ankete 202 kişi katılım göstermiştir.

4.5. Veri Toplama Araçları ve Ölçekler

Bu araştırmada etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide duygusal emeğin rolü incelenmiştir. Gerekli bilgileri elde etmek için veri toplama aracı olarak nicel bir araştırma türü olan anket formu düzenlemiştir. Bu anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Uygulanan anketin ilk bölümünde araştırmanın yapıldığı çalışanların

demografik niteliklerine dair bazı ifadelere yer verilmiştir. Sonraki üç bölümünde ise kullanılan ölçeklerin ifadelerine yer verilmiştir. Anket sektör kısıtı olmaksızın çalışanlara gönderilmiştir. Böylelikle geniş bir katılımın sağlanması amaçlanmıştır.

4.5.1. Etik Liderlik Ölçeği

Uygulanan anketin ilk bölümünde Brown vd.'nin 2005 yılında geliştirdiği ve 10 ifadeden oluşan "Etik Liderlik" ölçeği yer almaktadır. Tuna vd. 2012 yılında etik liderlik ölçeğini Türkçe'ye uyarlamış ve Cronbach Alpha değerinin 0,98 olduğu saptamıştır. 5'li likert tipi ölçeği olan bu ölçek, kesinlikle katılmıyorum seçeneğinden başlayarak kesinlikle katılıyorum seçeneğine kadar devam etmektedir. "1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

4.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

İkinci bölümde Allen-Meyer'in 1990 yılında geliştirdikleri üç boyutlu (Duygusal Bağlılık, Devam Bağımlılığı ve Normatif Bağlılık) örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Koyuncu ve Elçi (2018) tarafından Türkçe uyarlamasının yanında çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik çalışması gerçekleştirilmiş ve örgütsel bağlılık ölçeği için Cronbach alfa katsayısı 0,861 olarak saptanmıştır. Bu ölçek 18 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler arasından beş madde toplam korelasyonu ve faktör yükü düşük olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. 5'li likert tipi ölçeği olan bu ölçek, kesinlikle katılmıyorum seçeneğinden başlayarak kesinlikle katılıyorum seçeneğine kadar devam etmektedir. "1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

4.5.3. Duygusal Emek Ölçeği

Üçüncü bölümde ise Diefendorff, Croyle ve Grosserand (2005) tarafından geliştirilen duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Duygusal emek ölçeği, duygusal emeğe ilişkin görüşleri üç boyutta değerlendirmektedir; bunlar yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular boyutlarıdır. Cronbach alfa katsayısı güvenirlik değeri 0,830 olarak rapor edilmiştir. Bu ölçek hiçbir zaman'dan başlayan

her zaman'a kadar devam eden 5'li likert ölçeğine sahiptir. 1= Hiçbir Zaman, 2= Çok Nadir, 3= Bazen 4= Çoğu Zaman, 5= Her Zaman" şeklindedir.

4.6. Veri Analiz Yöntemleri

Anketlerden elde dilen verilerle SPSS programı yardımıyla regresyon analiz yapılacaktır. Ortaya çıkan grafikler ve değerler sonucunda etik liderliğin örgütsel bağlılığa olan etkisinde duygusal emeğin rolü açıklanacaktır.

4.7. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde örneklemden edinilen veriler kapsamında yapılan analizlere dair bilgiler açıklanacaktır.

4.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya 202 kişi katılım göstermiştir. Katılımcılara dair cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve çalışma süresine ilişkin bulgular Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	107	52,9
	Erkek	95	47,1
Yaş	18-25 Yaş	53	26,2
	26-35 Yaş	104	51,5
	36-45 Yaş	34	16,9
	46 ve üzeri	11	5,4
Öğrenim Durumu	İlköğretim	1	0,5
	Lise	22	10,9
	Yüksekokul	17	8,4
	Üniversite	127	62,9
	Yüksek Lisans/Doktora	35	17,3
Çalışma Süresi	1 yıldan az	59	29,2
	1-5 yıl	100	49,5
	6-10 yıl	18	8,9

	11-15 yıl	11	5,4
	16 yıl ve üzeri	14	7

N=202

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde 107'sinin (%52,9) kadın, 95'inin (%47,1) erkek, şeklinde dağıldığı görülmüştür. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde 26-35 yaş arası 104 kişi (%51,5) ile ilk sıradadır. 18-25 yaş arası 53 kişi (%26,2), 36-45 yaş arası 34 kişi (%16,9) ve 46 ve üzeri yaş aralığı 11 kişi (%5,4) şeklinde tespit edilmiştir. Katılımcılar eğitim durumlarına göre; üniversite mezunu 127 kişi (%62,9), yüksek lisans/doktora mezunu 35 kişi (%17,3), yüksekokul mezunu 17 kişi (%8,4), lise mezunu 22 kişi (%10,9) ve ilköğretim mezunu 1 kişi (%0,5) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların toplam çalışma süreleri; 1-5 yıl arası çalışan 100 kişi (%49,5), 1 yıldan az çalışan 59 kişi (%29,2), 6-10 yıl arası çalışan 18 kişi (%8,9), 16 yıl ve üzeri 14 kişi (%7) ve 11-15 yıl arası çalışan 11 kişi (%5,4) olarak tespit edilmiştir.

4.7.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizi

Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve duygusal emek ölçeklerinin gerçekleştirilen tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Etik liderlik	3,77	,98
Örgütsel Bağlılık	3,00	,83
Duygusal Bağlılık	3,33	1,10
Devam Bağlılığı	2,19	1,06
Duygusal Emek	2,19	,76
Yüzeysel Davranış	2,06	1,02
Derin Davranış	2,58	1,17
Doğal Davranış	1,94	1,02

N=202

Araştırmanın ölçeklerine dair aritmetik ortalama ile standart sapma sonuçlarına bakıldığında, etik liderlik ölçeğinin ortalamasının 3,77 (ss=0,98), örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalamasının 3,00 (ss=0,83), duygusal emek ölçeğinin ortalamasının ise

2,19 (ss=0,76) olduğu sonucuna varılmıştır. Etik liderlik ifadeleri değerlendirmelerinin "katılıyorum" seçeneğine daha yakın, örgütsel bağlılık ifadeleri değerlendirmelerinin "ne katılıyorum ne katılmıyorum" seçeneğine daha yakın, duygusal emek ifadeleri değerlendirmelerinin ise "çok nadir" seçeneğine daha yakın olduğu belirlenmiştir. Etik liderlik ölçeğinin değerlendirmeleri örgütsel bağlılık ve duygusal emek ölçeklerinin değerlendirmelerine göre "katılıyorum" seçeneğine daha yakın bulunduğu sonucuna varılmıştır.

4.7.3. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

4.7.3.1. Etik Liderlik Faktör ve Güvenilirlik Analizi

İfadeler doğrultusunda ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterliliği testi ve Bartlett küresellik sonuçları Tablo 4'teki gibidir. Herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Tablo 4. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		,945
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	1467,455
	df	45
	Anlamlılık (P)	,000

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını gösterir. KMO değerinin 0.60'dan yüksek olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. KMO değerinin 0,945 ile 1'e yakın olması örneklemin iyi seviyede yeterli olduğunu gösterir. Bartlett testinin anlamlı çıkması içinse Bartlett Küresellik Test sonucu p<,05 olmalıdır. Tablo 4'te etik liderlik ölçeği için KMO = 0,945, Bartlett testi = 1467,455, df = 45, P=0,000 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısı ile veriler faktör analizi için uygundur.

Tablo 5. Etik Liderlik Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı

Faktör	Özdeğer		
	Toplam	Varyans (%)	Küm. (%)
1	6,482	64,823	64,823

Tablo 5'e bakıldığında faktör analizi sonuçları iş tatmini ölçeğindeki maddelerin tek boyut altında toplandığını göstermektedir. Tek boyut altında toplandığı için ölçek maddelerinin faktör yükü verilmemiştir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler için yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alfa yöntemi kullanılmıştır. Etik liderlik ölçeğinin 10 ifadesi için gerçekleştirilen analizde Cronbach Alfa değeri 0,939 olarak bulunmuştur. Ankette herhangi bir ters kodlanmış ifadeye yer verilmemiştir.

4.7.3.2.Örgütsel Bağlılık Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Bu ifadeler doğrultusunda ölçeğin KMO yeterliliği testi ve Bartlett küresellik sonuçları Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		,906
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	1814,974
	df	78
	Anlamlılık (P)	,000

Örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO örneklem yeterliliğinin ,906 olduğu tespit edilmiştir. KMO değerinin 0.60'dan yüksek olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. KMO değerinin 0,906 ile 1'e yakın olması örneklemin iyi seviyede yeterli olduğunu gösterir. Bartlett testinin anlamlı çıkması içinse Bartlett Küresellik Test sonucu p<,05 olmalıdır. Tablo 6'da etik liderlik ölçeği için KMO = 0,906, Bartlett testi = 1814,974, df= 78, P=0,000 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak veriler faktör analizi için uygundur.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı

Faktör	Özdeğer			Karesel Yüklemelerin Rotasyon Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Küm. (%)	Toplam	Varyans (%)	Küm. (%)
1	6,130	47,157	47,157	6,125	47,119	47,119

2	2,646	20,352	67,510	2,651	20,391	67,510

Ardından faktör yükleri incelenmiştir. Faktör yükleri incelendiğinde 2 alt boyutta toplandığı görülmüştür. Örgütsel Bağlılık ölçeğine yönelik faktör yükü dağılımları Tablo 7'de gösterilmiştir. Tablo 8'deki faktör analiz tablosunda da görüldüğü gibi normatif bağlılığın duygusal bağlılık faktörü altında toplandığı ve bu sebeple örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak 2 boyutta ele alındığı söylenebilir.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Dair Faktör Analiz Tablosu

Maddeler	**Faktör Yükü**	
	1	2
Duygusal Bağlılık - Madde 7	0,899	
Duygusal Bağlılık - Madde 6	0,888	
Duygusal Bağlılık - Madde 3	0,886	
Duygusal Bağlılık - Madde 5	0,861	
Duygusal Bağlılık - Madde 4	0,851	
Duygusal Bağlılık - Madde 1	0,844	
Duygusal Bağlılık - Madde 2	0,763	
Normatif Bağlılık - Madde 4	0,755	
Normatif Bağlılık - Madde 1	0,585	
Devam Bağlılığı - Madde 6		0,859
Devam Bağlılığı - Madde 4		0,844
Devam Bağlılığı - Madde 5		0,83
Devam Bağlılığı - Madde 3		0,629

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği 18 ifadeden oluşmaktadır. Toplamda beş ifade toplam faktör yükünün düşüklüğü ya da aynı anda birden fazla faktöre yüklenmesi nedeniyle analizden çıkarılmıştır.

Allen ve Meyer'in geliştirdikleri örgütsel bağlılık ölçeğinde bağlılık düzeyi duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde 3 ayrı boyutta ele alınmıştır. Ölçekte 18 ifade yer almaktadır. Ölçekte; 9. (Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.), 10. (Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluşta çalışıyorum.), 11. (İstesem de şu an da çalıştığım kurumdan ayrılmak çok

zor olur.), 14. (Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.) ve 17. (Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.) ifadeleri faktör yükünün düşük olması ya da aynı anda birden çok faktöre yüklenen ifadeler oldukları için ölçekten çıkarılmıştır.

İfadeler çıkarıldıktan sonra gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değeri 0,798 olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan 4. ifade ters olduğu için analiz kapsamında yeniden kodlanmıştır.

4.7.3.3. Duygusal Emek Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Ölçeğin KMO yeterliliği testi ve Bartlett küresellik sonuçları değeri Tablo 12'de aktarılmıştır. Herhangi bir ifade çıkarılmamıştır.

Tablo 9. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		,851
Bartlett küresellik testi	Ki-Kare	1877,466
	df	78
	Anlamlılık (P)	,000

Duygusal emek ölçeğinin KMO örneklem yeterliliğinin ,851 olduğu tespit edilmiştir. KMO değerinin 0.60'dan yüksek olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. KMO değerinin 0,851 ile 1'e yakın olması örneklemin iyi seviyede yeterli olduğunu gösterir. Bartlett testinin anlamlı çıkması içinse Bartlett Küresellik Test sonucu p<,05 olmalıdır. Tablo 9'da etik liderlik ölçeği için KMO = 0,851, Bartlett testi = 1877,466, df = 78, P=0,000 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla veriler faktör analizi için uygundur.

Tablo 10. Duygusal Emek Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı

Faktör	Özdeğer			Karesel Yüklemelerin Rotasyon Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Küm. (%)	Toplam	Varyans (%)	Küm. (%)
1	5,199	39,991	39,991	4,048	31,140	31,140

2	3,327	25,596	65,587	3,163	24,331	55,471
3	1,320	10,153	75,740	2,635	20,269	75,740

Ardından faktör yükleri incelenmiştir. Tablo 10'da faktör yükleri incelendiğinde 3 alt boyutta toplandığı görülmüştür. Duygusal emek ölçeğine yönelik faktör yükü dağılımları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Duygusal Emek Ölçeğine Dair Faktör Analiz Tablosu

Maddeler	**Faktör Yükü**		
	1	**2**	**3**
Yüzeysel Davranış - Madde 5	0,84		
Yüzeysel Davranış - Madde 4	0,82		
Yüzeysel Davranış - Madde 1	0,82		
Yüzeysel Davranış - Madde 2	0,81		
Yüzeysel Davranış - Madde 6	0,78		
Yüzeysel Davranış - Madde 3	0,69		
Derin Davranış - Madde 3		0,88	
Derin Davranış - Madde 4		0,88	
Derin Davranış - Madde 2		0,86	
Derin Davranış - Madde 1		0,79	
Doğal Davranış - Madde 3			0,92
Doğal Davranış - Madde 2			0,91
Doğal Davranış - Madde 1			0,89

Araştırmada kullanılan duygusal emek ölçeği 13 ifadeden oluşmaktadır. Duygusal emeği yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış şeklinde 3 farklı boyutta ölçen duygusal emek ölçeği için gerçekleştirilen analizde Cronbach Alfa değeri 0,834 olarak bulunmuştur. Ankette herhangi bir ters kodlanmış ifadeye yer verilmemiştir.

4.7.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma Hipotezleri Baron-Kenny (1986) tarafından ortaya konulan modele göre test edilmiştir. Aracılık değişkeni şartlarına göre bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için üç koşul gerçekleşmelidir. İlk koşula göre bağımsız değişkenin aracı

değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. İkinci koşula göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Üçüncü koşula göre ise aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasının yanında aracı değişken modele eklendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi veya etkiyi azaltması gerekmektedir. Etkinin kaybedilmesi tam aracılık şartı, etkinin azalması ise kısmi aracılık şartıdır.

Araştırmada yer alan hipotezlerin doğruluğunun ölçülmesi amacıyla etik liderlik, duygusal emek ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

H1: Çalışanların etik liderlik davranışlarına yönelik algılamaları, örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.

Hipotezin bulguları tablo 12'de gösterilmiştir. Tablo 12'de gösterilen regresyon analizinin sonuçları incelendiğinde; etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin oranı %54,7 olarak saptanmıştır. Sonuca göre etik liderlik örgütsel bağlılıkta gerçekleşen değişimin %29,9'unu açıklamaktadır. Etik liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin regresyon denklemi ise (Örgütsel bağlılık = 1,259 + 0,463 * etik liderlik) olarak ifade edilmektedir. Denklemin sonucuna bakıldığında, etik liderlikte gerçekleşecek olan 1 birimlik artış sonucunda örgütsel bağlılıkta da 0,463 birim artış gerçekleşecektir. Anova analizine ait sonuçlar incelendiğinde p=0.000<0.05 sonucu modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucunu göstermektedir. Durbin-Watson değerinin incelenmesi sonucunda 1,887 olarak bulunan değer değişkenler arasında herhangi bir otokorelasyon sorunu olmadığını işaret etmektedir. Değişkenlerin katsayılarının anlamlılığı katsayılar tablosu ile incelenmiştir. Tablo 12'de bulunan istatistiksel anlamlılık değerleri incelendiğinde p=0,000<0,05 sonucu ile modelin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Model istatistiksel olarak anlamlıdır. Hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 12. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Model Özeti[b]										
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata	İstatistiki Değişim					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	df1	df2	F Değişimi	
1	,547[a]	0,299	0,295	0,6988	0,299	85,291	1	200	0	1,887
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Etik Liderlik b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık										
ANOVA[a]										

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	P
1	Regresyon	41,645	1	41,645	85,291	,000b
	Artık	97,653	200	0,488		
	Toplam	139,298	201			
a. Bağımlı Değişken: Örgütsel bağlılık b. Açıklayıcılar: (Sabit), Etik Liderlik						

Katsayılar[a]

Model		Std. edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,259	0,195	0,547	6,448	0
	Etik Liderlik	0,463	0,05		9,235	0
a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						

N=202

H2: Çalışanların etik liderlik davranışlarına yönelik algılamaları, duygusal emek davranışı ve boyutları a) yüzeysel b) derin c) doğal üzerinde etkilidir.

Tablo 13. Etik Liderliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi

ANOVA[a]

Model		Kareler toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	P
1	Regresyon	,338	1	,338	,584	,446[b]
	Artık	115,941	200	,580		
	Toplam	116,279	201			
a. Bağımlı değişken: Duygusal Emek b. Açıklayıcılar: (Sabit), Etik Liderlik						

N=202

Hipoteze ait bulgular tablo 13'te yer almaktadır. H2 hipotezi için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (p=0.446>0.05) görülmüştür. Bu nedenle H2 hipotezi reddedilmiştir. Diğer taraftan analizler, duygusal emek davranışının boyutları için devam ettirilmiştir.

H2a: Çalışanların etik liderlik davranışlarına yönelik algılamaları, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu üzerinde etkilidir.

Hipotezin bulguları tablo 14'te gösterilmiştir. Tablo 14'te gösterilen Anova analizinin sonuçları incelendiğinde; p=0.161>0.05 olduğundan modelin istatistiksel

olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Model istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu nedenle hipotez reddedilmiştir.

Tablo 14. Etik Liderliğin Duygusal Emeğin Yüzeysel Davranış Boyutu Üzerindeki Etkisi

ANOVA[a]						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	P
1	Regresyon	2,056	1	2,056	1,983	,161[b]
	Artık	207,413	200	1,037		
	Toplam	209,469	201			
a. Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış b. Açıklayıcılar: (Sabit), Etik Liderlik						

N=202

H2b: Çalışanların etik liderlik davranışlarına yönelik algılamaları, duygusal emeğin derin davranış boyutu üzerinde etkilidir.

Hipotezin bulguları tablo 15'te gösterilmiştir. Tablo 15'te gösterilen regresyon analizinin sonuçları incelendiğinde; etik liderlik ve duygusal emeğin derin davranış boyutu arasında %20,8 oranında ilişki bulunmaktadır. Etik liderliğin, duygusal emeğin derin davranış boyutundaki değişimin %4,3'ünü açıkladığı görülmektedir. Etik liderlik ve duygusal emeğin derin davranış boyutu değişkenlerine ait regresyon denklemi (Derin davranış = 1,645 + 0,249* etik liderlik) olarak açıklanabilir. Denklemin sonucuna bakıldığında, etik liderlikte gerçekleşecek olan 1 birimlik artış sonucunda derin davranışta da 0,249 birim artış gerçekleşecektir. Yapılan Anova analizinin sonuçları kapsamında p=0.003<0.05 olduğundan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Durbin-Watson değerinin incelenmesi sonucunda 2,364 olarak bulunan değer değişkenler arasında herhangi bir otokorelasyon sorunu olmadığını işaret etmektedir. Değişkenlerin katsayılarının anlamlılığı katsayılar tablosu ile incelenmiştir. Tablo 15'te bulunan istatistiksel anlamlılık değerleri incelendiğinde p=0,003<0,05 sonucu ile modelin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Model istatistiksel olarak anlamlıdır. Hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 15. Etik Liderliğin Duygusal Emeğin Derin Davranış Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model Özeti[b]

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata	İstatistiki Değişim					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	df1	df2	P F Değişimi	
1	,208[a]	0,043	0,039	1,1557	0,043	9,049	1	200	0,003	2,364

a. Açıklayıcılar: (Sabit), Etik Liderlik

b. Bağımlı Değişken: Derin Davranış

ANOVA[a]

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	P
1	Regresyon	12,086	1	12,086	9,049	,003[b]
	Artık	267,128	200	1,336		
	Toplam	279,214	201			

a. Bağımlı Değişken: Derin Davranış

b. Açıklayıcılar: (Sabit), Etik Liderlik

Katsayılar[a]

Model		Std. edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,645	0,323	0,208	5,094	0
	Etik Liderlik	0,249	0,083		3,008	0,003

a. Bağımlı Değişken: Derin Davranış

N = 202

H_{2c}: Çalışanların etik liderlik davranışlarına yönelik algılamaları, duygusal emeğin doğal davranış boyutu üzerinde etkilidir.

Hipotezin bulguları tablo 16'da gösterilmiştir. Tablo 16'da gösterilen regresyon analizinin sonuçları incelendiğinde; etik liderlik ile duygusal emeğin doğal davranış boyutu arasındaki ilişkinin oranı %29,5 olarak saptanmıştır. Etik liderliğin, duygusal emeğin doğal davranış boyutundaki değişimin %8,7'sini açıkladığı görülmektedir. Etik liderlik ve duygusal emeğin doğal davranış boyutu değişkenlerine ait regresyon denklemi (Doğal Davranış = 3,102 + (-0,308) * etik liderlik) olarak açıklanabilir. Denklemin sonucuna bakıldığında, etik liderlikte gerçekleşecek olan 1 birimlik artış sonucunda doğal davranışta 0,308 birim azalış gerçekleşecektir. Anova analizine ait sonuçlar incelendiğinde $p=0.000<0.05$ sonucu modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucunu göstermektedir. Durbin-Watson değerinin incelenmesi sonucunda

2,022 olarak bulunan değer değişkenler arasında herhangi bir otokorelasyon sorunu olmadığını işaret etmektedir. Değişkenlerin katsayılarının anlamlılığı katsayılar tablosu ile incelenmiştir. Tablo 16'da bulunan istatistiksel anlamlılık değerleri incelendiğinde p=0,000<0,05 sonucu ile modelin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Model istatistiksel olarak anlamlıdır. Hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 16. Etik Liderliğin Duygusal Emeğin Doğal Davranış Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model Özeti[b]

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata	İstatistiki Değişim					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	df1	df2	P F Değişimi	
1	,295[a]	0,087	0,083	0,98077	0,087	19,119	1	200	0	2,022

a. Açıklayıcılar: (Sabit), Etik Liderlik

b. Bağımlı Değişken: Doğal Davranış

ANOVA[a]

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	P
1	Regresyon	18,39	1	18,39	19,119	,000[b]
	Artık	192,38	200	0,962		
	Toplam	210,771	201			

a. Bağımlı Değişken: Doğal Davranış

b. Açıklayıcılar: (Sabit), Etik Liderlik

Katsayılar[a]

Model		Std. edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,102	0,274	-0,295	11,318	0
	Etik Liderlik	-0,308	0,07		-4,372	0

a. Bağımlı Değişken: Doğal Davranış

N=202

Yapılan analizde etik liderliğin duygusal emeğin boyutlarında istatistiksel anlamlılık bulunduğu tespit edilmiştir.

H3: Çalışanların duygusal emek davranışları, örgüte bağlılık üzerinde etkilidir.

Hipotezin bulguları tablo 17'de gösterilmiştir. Tablo 17'de gösterilen regresyon analizinin sonuçları incelendiğinde; duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin oranı %16 olarak saptanmıştır. Sonuca göre duygusal emek örgütsel

bağlılıkta gerçekleşen değişimin %2,6'sını açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık ve duygusal emek değişkenlerine ait regresyon denklemi (Örgütsel bağlılık = 2,579 + (0,164) * duygusal emek) olarak açıklanabilir. Denklemin sonucuna bakıldığında, duygusal emekte gerçekleşecek olan 1 birimlik artış sonucunda örgütsel bağlılıkta da 0,164 birim artış gerçekleşecektir. Anova analizine ait sonuçlar incelendiğinde p=0.023<0.05 sonucu modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucunu göstermektedir. Değişkenlerin katsayılarının anlamlılığı katsayılar tablosu ile incelenmiştir. Tablo 17'de bulunan istatistiksel anlamlılık değerleri incelendiğinde p=0,023<0,05 sonucu ile modelin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Model istatistiksel olarak anlamlıdır. Hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 17. Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Model Özeti[b]					
Model		R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata
1		,160[a]	0,026	0,021	0,77228
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Duygusal Emek b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık					
ANOVA[a]					
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F / P
1	Regresyon	3,133	1	3,133	5,253 / ,023b
	Artık	119,284	200	0,596	
	Toplam	122,417	201		
a. Bağımlı Değişken: Örgütsel bağlılık b. Açıklayıcılar: (Sabit), Duygusal Emek					
Katsayılar[a]					
Model		Std. edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t / P
		B	Std. Hata	Beta	
1	(Sabit)	2,579	0,167	0,16	15,484 / 0

	Duygusal Emek	0,164	0,072		2,292	0,023
a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						

N=202

H4: Çalışanların etik liderlik davranışlarına yönelik algılamaları, örgütsel bağlılık üzerinde a) yüzeysel b) derin c) doğal davranış yoluyla etkilidir.

Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı rolünün gerçekleşebilmesi için gerekli şartlar sağlanamadığından, boyutlar bazında analiz yapılarak incelenmiştir.

H4a: Çalışanların etik liderlik davranışlarına yönelik algılamaları, örgütsel bağlılık üzerinde yüzeysel davranış yoluyla etkilidir.

Hipotezin testi için gerekli aracılık şartı sağlanamadığından bu hipotezin test edilmesi mümkün olamamıştır.

H4b: Çalışanların etik liderlik davranışlarına yönelik algılamaları, örgütsel bağlılık üzerinde derin davranış yoluyla etkilidir.

Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine derin davranışın aracılık edip etmeyeceği incelenmektedir. Tablo 18'de gösterilen sonuçlara göre etik liderlik ve derin davranışın örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkinin %58,3 düzeyinde olduğunu; etik liderliğin, derin davranış aracılığıyla örgütsel bağlılıktaki değişimi %34 oranda açıkladığına işaret etmektedir. Durbin-Watson değerinin incelenmesi sonucunda 1,931 olarak bulunan değer değişkenler arasında herhangi bir otokorelasyon sorunu olmadığını işaret etmektedir. Anova analizine ait sonuçlar incelendiğinde $p=0.000<0.05$ sonucu modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucunu göstermektedir. Değişkenlerin katsayılarının anlamlılığı katsayılar tablosu ile incelenmiştir. Katsayılar tablosuna bakıldığında; etik liderlik katsayısının katsayının 0,000 ile 0,05' ten küçük ve derin davranış katsayısının ise 0,001 ile 0,05'ten küçük olmasından dolayı, aracılığın anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Model istatistiksel olarak anlamlıdır. Hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 18. Etik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Derin Davranışın Aracı Rolü

Model Özeti[b]										
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata	İstatistiki Değişim					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	df1	df2	P F Değişimi	
1	,547[a]	0,299	0,295	0,6988	0,299	85,291	1	200	0	1,931
2	,583[b]	0,34	0,333	0,6798	0,041	12,325	1	199	0,001	

a. Açıklayıcılar: (Sabit), Etik Liderlik

b. Açıklayıcılar: (Sabit), Etik Liderlik, Derin Davranış

c. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

ANOVA[a]						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	P
1	Regresyon	41,645	1	41,645	85,291	,000[b]
	Artık	97,653	200	0,488		
	Toplam	139,298	201			
2	Regresyon	47,34	2	23,67	51,223	,000[c]
	Artık	91,957	199	0,462		
	Toplam	139,298	201			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

b. Açıklayıcılar: (Sabit), Etik Liderlik

c. Açıklayıcılar: (Sabit), Etik Liderlik, Derin Davranış

Katsayılar[a]						
Model		Std. edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,259	0,195	0,547	6,448	0
	Etik Liderlik	0,463	0,05		9,235	0
2	(Sabit)	1,019	0,202	0,504	5,046	0
	Etik Liderlik	0,427	0,05		8,555	0
	Derin Davranış	0,146	0,042	0,207	3,511	0,001

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

N=202

H_{4c}: Çalışanların etik liderlik davranışlarına yönelik algılamaları, örgütsel bağlılık üzerinde doğal davranış yoluyla etkilidir.

Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine doğal davranışın aracılık edip etmeyeceği incelenmektedir. Tablo 19'da yer alan sonuçlara göre etik liderlik ve

doğal davranışın örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkinin %55,2 düzeyinde olduğunu; etik liderliğin, doğal davranış aracılığıyla örgütsel bağlılıktaki değişimi %30,5 oranda açıkladığına işaret etmektedir. Durbin-Watson değerinin incelenmesi sonucunda 1,856 olarak bulunan değer değişkenler arasında herhangi bir otokorelasyon sorunu olmadığını işaret etmektedir. Anova analizine ait sonuçlar incelendiğinde p=0.000<0.05 sonucu modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucunu göstermektedir. Değişkenlerin katsayılarının anlamlılığı katsayılar tablosu ile incelenmiştir. Katsayılar tablosuna bakıldığında; etik liderlik katsayısının katsayının 0,000 ile 0,05'ten küçük ve doğal davranış katsayısının ise 0,187 ile 0,05'ten büyük olmasından dolayı, modele eklenen aracı değişken katsayısı ile aracılığın anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular, Tablo 19'da bulunduğu üzere, kurulan model anlamlı olsa dahi, araştırma hipotezinin istatistiki olarak desteklenmediğini göstermektedir. Araştırma modeli incelendiğinde; etik liderliğin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkinin %54,7'sini açıklarken, aracı değişken doğal davranış modele dahil edildiğinde etkinin açıklanma oranının %55,2'ye yükselmesine ve aynı zamanda modelin anlamlı olmasına rağmen, katsayılar tablosunda yer alan aracı değişkenin katsayısının anlamlı olmaması nedeniyle aracılık modeli reddedilmiştir.

Tablo 19. Etik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Doğal Davranışın Aracı Rolü

Model Özeti[b]

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata	İstatistiki Değişim					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	df1	df2	P F Değişimi	
1	,547[a]	0,299	0,295	0,69876	0,299	85,291	1	200	0	1,856
2	,552[b]	0,305	0,298	0,69745	0,006	1,754	1	199	0,187	

a. Açıklayıcılar: (Sabit), Etik Liderlik

b. Açıklayıcılar: (Sabit), Etik Liderlik, Doğal Davranış

c. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

ANOVA[a]

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	P
1	Regresyon	41,645	1	41,645	85,291	,000[b]
	Artık	97,653	200	0,488		
	Toplam	139,298	201			
2	Regresyon	42,498	2	21,249	43,683	,000[c]

	Artık	96,8	199	0,486		
	Toplam	139,298	201			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

b. Açıklayıcılar: (Sabit), Etik Liderlik

c. Açıklayıcılar: (Sabit), Etik Liderlik, Doğal Davranış

Katsayılar[a]

Model		Std. edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,259	0,195	0,547	6,448	0
	Etik Liderlik	0,463	0,05		9,235	0
2	(Sabit)	1,466	0,25	0,523	5,871	0
	Etik Liderlik	0,442	0,052		8,449	0
	Doğal Davranış	-0,067	0,05	-0,082	-1,324	0,187

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

N=202

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Günümüzde organizasyonlar için duygusal emek kavramının önemi gittikçe artmaktadır. Organizasyonlar için çalışanlarının duygularını gösteriş biçimleri önem arz etmektedir. Çalışmada duygusal emek bağlamında ele alınan etik liderlik ve örgütsel bağlılık da organizasyonlar için önem arz eden kavramlar arasında yer almaktadır. İşgücünü elde tutmak organizasyonlar açısından oldukça önemlidir. Özellikle nitelikli çalışanın organizasyonda kalması için örgüte bağlılığının geliştirilmesi gerekmektedir. Etik liderlik davranışının da çalışanlar üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu ortaya konulduğundan çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirmesi beklenmektedir.

Bu çalışmada etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sosyal değişim perspektifinden ele alınmıştır. Sosyal değişim teorisinin mantığına göre bireyler; diğer bireyler, gruplar ya da örgütlerle istedikleri sonuçlara varmak için iş birliği yaparlar. Örgütlerde çalışanların algıladıkları etik liderlik davranışının çalışanlar üzerinde olumlu etkilerinin olması ve bunun karşılığında da çalışanların örgüte karşı bağlılık geliştirmeleri, çalışanlarla örgüt arasında oluşan değişim ilişkisinin sosyal değişim teorisi temelinde ele alındığını göstermektedir. Etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide duygusal emeğin rolü duygusal olaylar teorisi perspektifinden incelenmiştir. Çalışanlar algıladıkları etik liderlik davranışından etkilenerek birtakım duygusal tepkiler verebilir. Sonuç olarak çalışanların örgütte etik liderlik davranışı algılaması için duygusal bir olay deneyimlemesi gerekmektedir. Örgütlerde çalışanların deneyimleyerek algıladıkları etik liderlik davranışının çalışanlar üzerinde olumlu etkilerinin olması ve bu etkiler sonucunda duygu gösteriminde bulunmaları, duygusal olaylar teorisini desteklemektedir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen analizlerde, etik liderliğin, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuç Mürşil (2023) tarafından gerçekleştirilen ve yöneticilerin sahip olduğu etik

liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşan çalışma ile benzerlik göstermektedir. Etik liderliğin, duygusal emek davranışları üzerindeki etkisini tespit etmek için boyutlar bazında analizler gerçekleştirilmiştir. Duygusal emeğin boyutları ile yapılan analizlerde; etik liderliğin, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu üzerinde anlamlı bir etki tespit edilemezken, etik liderliğin, duygusal emeğin derin davranış boyutu ve doğal davranış boyutu üzerinde anlamlı etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Kafadar ve Kaygın'ın (2017) kamu kurumu çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, duygusal emek ve etik liderlik arasında bir ilişki bulunamamış ve boyutlar bazında incelenmiştir ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Etik liderlik ve duygusal emeğin boyutları arasında kısmi olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Kafadar & Kaygın, 2017). Duygusal olaylar teorisinde hareketle, etik liderliğin duygusal emeğin derin ve doğal davranış boyutu üzerinde etkili olması bu teorinin çerçevesini desteklemektedir.

Çalışmanın amacı olan etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı rolü boyutlar ile analiz yapılarak incelenmiştir. Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde derin davranış ve doğal davranışın aracılık etkisi incelendiğinde, derin davranışın kısmi bir aracılık etkisi bulunurken, doğal davranışta herhangi bir aracılık etkisi tespit edilememiştir. Bu durumun temel nedenin örnekleme farklı sektörlerde çalışan bireylerin katılım göstermesi olarak düşünülmektedir. Sonuç olarak analizde etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal emeğin doğrudan bir aracılık rolü tespit edilemezken, yalnızca derin davranış boyutunun kısmi aracılık rolü olduğu ispatlanmıştır.

Mevcut literatürde kavramlar arasındaki ilişkilere odaklanan birçok çalışma bulunmasına rağmen, etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde duygusal emeğin rolünün incelendiği çalışmalara bilindiği kadarıyla rastlanılmamıştır. Araştırmanın bu yönüyle, literatürdeki bu boşluğu dolduracağı ve ortaya konulan bulgularla ilerideki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Gelecekteki çalışmalarda, bu araştırmanın temel aldığı değişkenlere ek olarak başka değişkenlerin de dâhil edilmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin daha derinlemesine incelenmesi test edilebilir. Böylelikle organizasyonların etik liderlik için neler yapabileceği, çalışanların örgütsel bağlılığını nasıl geliştirebileceği ve

duygusal emek davranışının olası neler olabileceği daha net olarak gösterilebilecektir. Araştırma kesitsel nitelikte yapıldığından daha sonra yapılacak olan diğer çalışmalarda farklı sektörlerden alınacak örneklemlerle karşılaştırmalı bir şekilde analizlerin gerçekleştirilmesi faydalı sonuçlanabilir. Günümüzde iş hayatındaki etkinliğini gittikçe arttıran Z kuşağı yakın bir gelecekte iş hayatında çoğunluğu oluşturacaktır. Kuşaklar baz alınarak yapılacak çalışmalarda özellikle Z kuşağının diğer kuşaklardan hangi ölçüde farklılaşabileceğinin görülmesi de bu sebeple katkı sağlayabilir. Yine verilerin anket yönteminin yanı sıra mülakat yöntemi ile toplanması yararlı olabilir. Ayrıca verilerin farklı sektörler yerine tek bir sektördeki çalışanları kapsayacak şekilde yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, S., & Çevirgen, A. (2021). Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş Ve İnsan Dergisi, 8*(1), 90 - 105.

Aksoy, C. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Çalışanların Adalet Algıları Açısından Güven Faktörünün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Yayın No. 326725) [Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi]. Yök Ulusal Tez Merkezi.

Aktan, C. C. (2009). Ahlak Ve Ahlak Felsefesine Giriş. *Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 38-59.

Akyüz, B., Kaya, N., & Aravi, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 13*(25), 71-90.

Allen, N., & Meyer, P. (1997). *Commitment İn The Workplace: Theory, Research Andapplication.* Sage Publications.

Altun, Y. (2013). *Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi* (Yayın No. 345391) [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yök Ulusal Tez Merkezi.

Arıkan Saltık, I., & Asunakutlu, T. (2016). Duygusal Emek Ve Kültür: Konaklama Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma- Emotional Labor And Culture: A Comparative Research İn The Hospitality Sector. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüs, 8*(14), 109-132.

Arslantaş, C., & Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 111-128.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor İn Service Roles: The İnfluence Of İdentity. *Academy Of Management Review, 18*(1), 88-115.

Aslan, Ş., & Özata, M. (2008). Duygusal Zekâ Ve Tükenmişlik, Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, Sağlık Çalışanları Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30*, 77-97.

Avcı, U., & Boylu, Y. (2010). Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği Geçerlemesi. *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 7*(2), 20-29.

Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Resear Ent Theories, Research, And Future Directions. *American Psychological Association*.

Aykanat, Z. (2014). *Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısına Örgütsel Adaletin Etkisi Ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında*

Uygulama (Yayın No. 357477) [Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yök Ulusal Tez Merkezi.

Bahar, B. (2019). Etik Liderliğin Çalışanlar Ve Örgütler Açısından Sonuçları: Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 11*(18), 2508-2524.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep Ve Sonuçlar.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"Na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12*(19), 73-84.

Balay, R. (2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Balay, R., & İpek, C. (2010). Teachers' Perception Of Organizational Culture And Organizational Commitment İn Turkish Primary Schools. *Journal Of World Of Turks, 2*(1), 363-384.

Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji Ve Taktikler.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory.* Prentice-Hall.

Banks, G., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical Leadership: Mapping The Terrain For Concept Cleanup And A Future Research Agenda. *The Leadership Quarterly, 32*(2), 101471.

Barnett, T., & Schubert , E. (2002). Perceptions Of The Thical Work Climate And Covenanta Relationships. *Journal Of Business Ethics, 36*, 279-290.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction İn Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology, 51*(6), 1173–1182.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Basım, H. N., & Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi,, 19*(1), 77-90.

Basım, H. N., Tatar, İ., & Hisli Şahin, N. (2006). Turkish Journal Of Psychology. *Türk Psikoloji Dergisi, 21*(58), 1-19.

Bayrak Kök, S., & Uçar, P. (2018). Özel Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Asia Minor Studies, 6*(Agp Sempozyum Özel Sayısı1), 234-245.

Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç Ve Güç Yönetimi -Iı-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6*(1), 23-42.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.

Beck, R. C. (2004). *Motivation Theories And Principles.* New Jersey: Prentice Hall.

Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment. *The American Journal Of Sociology, 66*(1), 32-40.

Belle, N., & Cantarelli, P. (2019). Do Ethical Leadership, Visibility, External Regulation, And Prosocial Impact Affect Unethical Behavior? Evidence From A Laboratory And A Field Experiment. *Review Of Public Personnel Administration*, 349-371.

Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö., & Uğur, A. (2014). Duygusal Emek İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi, 9*(2), 97- 121.

Blau, G. (2001). On Assessing The Construct Validity Of Two Multidimensional Constructs, Occupational Commitment And Occupational Entrenchment. *Human Resource Management Review, 11*, 279-298.

Blau, P. (1964). *Exchange And Power İn Social Life.* New York: Wiley.

Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2015). *Yönetim Organizasyon* (6. Basım B.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical And Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Future Research. *Business Ethics Quarterly, 20*(4), 583-616.

Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review And Future Direction. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595-616.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, A. D. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes, 97*(2), 117-134.

Brown, M., Trevino, L., & Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 117-134.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row Publishers.

Cameron, K., & Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford Handbook Of Positive Organizational Scholarship.*

Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven Ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Eğitim Ve Bilim, 37*(165), 137-151.

Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13*(19), 195-213.

Costa, D. (1998). *The Ethical Imperative Why Moral Leadership Is Good Business.* Ma: Addison-Wesley.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çalışkan, A. (1999). *Bilgiye Dayalı Organizasyonlarda İlke Merkezli Liderlik Dönüşümünün Entelektüel Sermayeyi Geliştirme Yönelimi Ve Arçelik A.Ş.'Ne İlişkin Stratejilerin Uygulama Yönergesi* (Yayın No. 74460) [Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. Yök Ulusal Tez Merkezi.

Çatır, O. (2019). Örgütsel Etik Değerler Ve Etik Davranışın, Örgütsel Bağlılığa Ve İş Tatminine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 10*(1), 60-72.

Çelebi, M. A. (2023). Hizmetkâr Liderlik Üzerine Bir Değerlendirme: "Hayat Bugün" Dizisi Örneği. *Yeni Yüzyıl Journal Of Medical Sciences*, 180-190.

Çelenk, S. (2018). *Duygusal Emeğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolü: İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Yayın No. 524910) [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Yök Ulusal Tez Merkezi.

Çevik Tekin, İ. (2021). Duygusal Emek. M. Ak (Ed.) İçinde, *Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz Ve Ölçekler* (S. 35-54). Nobel Akademik Yayıncılık.

Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., & Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi, 2*, 53-69.

Çoruk, A. (2014). Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33*(1), 79-94.

Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources, 6*(2), 4-11.

Deliveli, K., & Kıral, E. (2020). The Relationship Between Emotional Labor And Organizational Commitment. *Educational Policy Analysis And Strategic Research, 15*(2), 78–103.

Den Hartog, D. (2015). Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior. *Ethical Leadership, 2*(1), 409-434.

Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal Of Organizational Behavior, 24*(8), 945-959.

Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik.* Kare Yayınları.

Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 37-61.

Dönmezer, S. (1984). *Sosyoloji* (9. Baskı B.). Ankara: Savaş Yayınları.

Duman, N. (2017). Duygusal Emek: Bir Literatür Değerlendirmesi. *International Journal Entrepreneurship And Management Inquiries Dergisi, 1*(1), 29-39.

Ekmekçioğlu, E. B., & Demirdağ, G. E. (2015). Etik İklim Ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 197-216.

Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*(160), 1-14.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi* (12. Baskı B.). İstanbul: Beta Basım Yayın.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi* (13. Basım B.). Beta.

Erkman, T., & Şahinoğlu, F. (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Çalışan Algıları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Hizmet Sektöründe Bir İşletmede İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 34*(2), 267-294.

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2014). Yükseköğretimde Etik Liderlik Ve İşyeri Zorbalığı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 55-67.

Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri.* İstanbul: Beta Basım Yayın.

Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(19), 147-160.

Esmer, Y. (2013). Banka İşletmelerinde Etik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Ziraat Bankası Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5*(2), 41-61.

Ezilmez, B. (2018). Duygusal Emek: Öncülleri Ve Ardılları. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11*(12), 185-210.

Ferik, F. (2002). Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme Ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler. *Active Dergisi*(Mart-Nisan).

Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkar Liderlik: Bir Gönül Yolculuğu.* İstanbul: Alfa Yayın.

Genç, T. (1998). *Kamu Yönetimi.* Ankara: Seçkin Yayınevi.

Goswami, M., Agrawal, R. K., & Goswami, A. (2020). Ethical Leadership İn Organizations: Evidence From The Field. *International Journal Of Ethics And Systems, 37*(1), 122-144.

Grandey, A. (2000). Emotion Regulation İn The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor. *Journal Of Occupational Health Psychology, 5*(1), 95-110.

Green, R. D. (1999). Leadership As A Function Of Power. *Journal Of The Association Of Proposal*, 54-56.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into The Nature Of Legitimate Power.* Paulist Press.

Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith , D. B. (2004). Leaders, Values, And Organizational Climate: Examining Leadership Strategies For

Establishing An Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal Of Business Ethics, 55,* 223-241.

Gross, J. (2007). *Handbook Of Emotion Regulation.* The Guilford Press.

Gross, J. J. (1998). The Emerging Field Of Emotion Regulation: An İntegrative Review. *Review Of General Psychology, 2*(3), 271-299.

Gül, H. (2003). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirilmesi. *Yönetim Ve Ekonomi, 10*(1), 73-83.

Gül, H. (2006). Etik Dışı Davranışlar Ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(1), 65-79.

Gül, H., & Gökçe, H. (2008). Örgütsel Etik Ve Bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13*(1), 377-389.

Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç., & Çepni, O. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 10*(1), 123-142.

Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç., & Çepni, O. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 123-142.

Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business And Economics Research Journal, 3*(3), 49-76.

Gülsünler, M. (2010). İletişim Etiği Ve Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğrencilerinin Mesleki Etik Kurallarına Bakışı. *Selçuk İletişim Dergisi*, 158-173.

Gümüştekin, G. E., Özler, D. E., & Yılmaz, F. (2010). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Örgüt Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 5-12.

Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Güney, S. (2007). *Yönetim Ve Organizasyon* (2. Baskı B.). İstanbul: Nobel Yayınları.

Güngör, E. (2010). *Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar.* İstanbul: Ötüken Yayınları.

Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci Ve Sonuçları. *Kamu-İş Dergisi, 11*(1), 167-184.

Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9*(2), 174-190.

Harbalıoğlu, M., & Çavuş, M. F. (2016). Yöneticilerin Güç Kaynakları Algısı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(1), 117-130.

Hargreaves, A. (2000). Mixed Emotions: Teachers' Perceptions Of Their İnteractions With Students. *Teaching And Teacher Education, 16*(8), 811-826.

Hitt, W. D. (1990). *Ethics And Leadership: Putting Theory İnto Practice.* Columbus: Battale.

Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization Of Human Feeling.* Berkeley: University Of California Press.

Hughes , C., & Jones, D. (2010). A Relationship Among Public School Leadership, Ethics, And Student Achievement. *Innational Forum Of Educational Administration & Supervision Journal, 27*(2), 50-73.

İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., & Taş, S. (2009). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(2), 1-23.

İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.* Konya: Çizgi Kitabevi.

İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 24*(4), 195-216.

Kafadar, S. B., & Kaygın, E. (2017). Etik Liderlik Ve Duygusal Emek İlişkisi: Kafkas Üniversitesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi İibf Dergisi, 21*(2), 77-96.

Kanter, R. M. (1968). Commitment And Social Organizations: A Study Of Commitment Mechanism İn Utopian Communities. *American Sociological Review, 33*(4), 499-517.

Kanungo, R. N. (2001). Ethical Values Of Transactional And Transformational Leaders. *Canadian Journal Of Administrative Sciences, 18*(4), 257-265.

Karaman, N. (2017). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek. *İş Ve Hayat, 3*(5), 30-56.

Kaya, U., & Serçeoğlu, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma Ve Toplum, 1*(36), 311-346.

Keleş, Y., & Tuna, M. (2018). Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek: Eleştirel Bir Yaklaşım. *Turizm Akademik Dergisi, 5*(2), 129-140.

Kelly, J. R., & Barsade, S. (2001). Mood And Emotions İn Small Groups And Work Teams. *Organizational Behavior And Human Decision Processes, 86*(1), 99-130.

Kerse, G., & Özdemir, Ş. (2018). Sağlık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışları Örgütsel Bağlılık İle Açıklanabilir Mi? *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 21*(1), 151-163.

Kıranlı, S., & İlğan, A. (2020). Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 150-162.

Kızanlıklı, M. M., Koç, H., & Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç Ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal Of Business Research-Türk), 8*(4), 488-504.

Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(28), 200-211.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı B.). İstanbul: Beta Basım.

Köksal, O. (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven Ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisi* (Yayın No. 323407) [Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi]. Yök Ulusal Tez Merkezi.

Köseoğlu, İ. (2022). *Etik Liderlik Ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkide Ahlaki Kimliğin Aracı Rolü* (Yayın No. 746859) [Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi]. Yök Ulusal Tez Merkezi.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2009). *Organizational Behavior* (9. Baskı B.). New York: Mcgraw-Hill.

Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring The Dimensions Of Emotional Labor: The Heart Of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly, 14*(1), 8-49.

Lachman, R., & Aranya, N. (1986). Evalution Of Alternative Models Of Commitments And Job Attitudes Of Professionals. *Journal Of Organizational Behavior, 7*(3), 227-243.

Loi, R., Lam, L. W., Ngo, H. Y., & Cheong, S.-İ. (2015). Exchange Mechanisms Between Ethical Leadership And Affective Commitment. *Journal Of Managerial Psychology, 30*(6), 645-658.

Lunenburg, F. C. (2012). Power And Leadership: An Influence Process. *International Journal Of Management, Business And Administration, 15*(1).

Man, F., & Selek Öz, C. (2009). Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünememek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek. *Çalışma Ve Toplum, 1*(20), 75-94.

Mason, R. O. (2004). Lessons İn Organizational Ethics From The Columbia Disaster: Can A Culture Be Lethal. *Organizational Dynamics, 33*(2), 128-142.

Merdan, E. (2021). Duygusal Emek Ve Duygusal Zekânın Örgütsel Adanmışlık Üzerindeki Rolünün İncelenmesi. *International European Journal Of Managerial Research Dergisi (EUJMR), 5*(8), 207-226.

Meydan, C. H., & Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 65*(4), 123-140.

Meydan, C. H., Dirik, D., & Eryılmaz, İ. (2018). Liderin Güç Kaynakları Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İibf Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 25*(1), 75-92.

Meydan, C. H., Köksal, K., & Kara, A. U. (2015). Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi Ve Adalet Algısının Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17*(3), 142-159.

Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.

Minkes, A. L., Small, M. W., & Chatterjee , S. R. (1999). Leadership And Business Ethics: Does It Matter? Implications For Management. *Journal Of Business, 20*(4), 327-335.

Mohan Bursalı, Y., & Bağcı, Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(9), 23-41.

Mohan Bursalı, Y., & Bağcı, Z. (2015). Duygusal Emeğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6*(10), 71-90.

Monahan, K. (2012). A Review Of The Literature Concerning Ethical Leadership İn Organizations. *Emerging Leadership Journeys, 5*(1), 56-66.

Moorhouse, J. (2002). *Desired Characteristics Of Ethical Leaders İn Business, Educational, Political And Religious Organizations From East Tennessee: A Delphi Investigation* [Doctoral Dissertation, East Tennessee State University]

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents And Consequences Of Emotional Labor. *Academy Ot Management Review, 21*(4), 986-1010.

Mumcu, A., & Özyer, K. (2021). Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Lider - Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 63-94.

Mürşil, Z. (2023). *Çalışanların Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Bir Katılım Bankası Örneği* (Yayın No. 810495) [Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi]. Yök Ulusal Tez Merkezi.

Nelson, W. A. (2005). An Organizational Ethics Decision-Making Process. *Healtcare Executive, 20*(4), 8-14.

Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Roberts, J. A. (2009). The Virtuous Influence Of Ethical Leadership Behavior: Evidence From The Field". Journal Of Business Ethics. *Journal Of Business Ethics, 90*(2), 56-90.

Ofori, G., & Toor, S.-U. R. (2008). Leadership For Future Construction İndustry: Agenda For Authentic Leadership. *International Journal Of Project Management*, 620-630.

Oğuz, H., & Özkul, M. (2016). Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Batı Akdeniz Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7*(16), 130-154.

O'reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Comliance, Identification And Internalisation On Prosocial Behavior. *Journal Of Applied Psychology, 71*(3), 492-499.

Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Örücü, E., Yumuşak, S., & Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi, 13*(1), 39-51.

Öz, E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi* (Cilt 1.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.

Özbek, Ö. (2019). *Dönüşümsel Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisinde Kuşak Farklılıklarının İncelenmesi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma* (Yayın No. 581205) [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Yök Ulusal Tez Merkezi.

Özdaşlı, K., & Akın, O. (2013). Etik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Muhasebe Bürolarında Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe Ve Denetime Bakış*, 29-42.

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış.* Ekin Basım Yayın.

Özkan, G. (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek Ve Örgütsel İletişim. *Selçuk İletişim Dergisi, 7*(4), 64-80.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model Of Organizational İnvolvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. *Journal Of Organizational Behavior, 9*(1), 43-59.

Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş.* (V. Atayman, & G. Sezer, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring The İmpact Of Ethical Leadership On Job Satisfaction And Organizational Commitment İn Public Sector Organizations: The Mediating Role Of Psychological Empowerment. *Review Of Managerial Science, 14*(6), 1405-1432.

Randall, D. M. (1987). Commitment And Organization: The Organization Man Revisited. *Academy Of Management Review, 12*(1), 460-471.

Raven, B. H. (2008). The Bases Of Power And The Power/Interaction Model Of Interpersonal Influence. *Analyses Of Social Issues And Public Policy, 8*(1), 1-22.

Reichers, A. E. (1985). A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment. *Academy Of Management Review, 10*(3), 449-470.

Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior.* New Jersey: Prentice Hall Inc.

Robinson, D. T., Clay-Warner, J., & Everett, T. (2008). Social Structure And Emotion Robinson, D. T., Clay-Warner J. Ve Everett, T.D.T. Robinson (Ed.).

D. T. Robinson, J. Clay-Warner, & T. Everett İçinde, *Introduction* (S. 2-9). Academic Press.

Russell, R. (2001). The Role Of Values İn Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 22*(2), 76-83.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji.* Ezgi Kitabevi.

Sağır, M., & Tutkun, B. (2017). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmen Öz Yeterliliği Arasındaki İlişki. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(2), 44-68.

Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The Science Of Emotional Intelligence. *Current Directions İn Psychological Science, 14*(6), 281–285.

Sarı, Ö., & Göktaş Kulualp, H. (2018). Duygusal Emek: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerine Bir İçerik Analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, 14*(4), 1167-1181.

Saylı, H., & Kızıldağ, D. (2007). Yönetsel Etik Ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Akü Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(1), 231-251.

Schminke, M., Ambrose, M., & Neubaum, D. O. (2005). Organizational Behavior And Human Decision Processes. *The Effect Of Leader Moral Development On Ethical Climate And Employee Attitudes, 97*(2), 135-151.

Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development And Application İn Organizations. *Journal Of Leadership & Organizational Studies, 9*(2), 57-64.

Sevinç, İ., & Şahin, A. (2012). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Maliye Dergisi*(162), 266-281.

Sezgül, İ. (2010). Liderlik Ve Etik: Geleneksel, Modern Ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi, 4*(7), 239-251.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave. *The Academy Of Management Journal, 43*(2), 215-223.

Sözen Şahne, B., & Şar, S. (2015). Liderlik Kavramının Tarihçesi Ve Türkiye'de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal, 19*(2), 109-115.

Spears, L. (1996). Reflections On Robert K. Greenleaf And Servant Leadership. *Organizational Development Journal*, 33-35.

Starratt, R. J. (2003). Grounding Moral Educational Leadership İn The Instrinsically Moral Enterprise Of Learning İn Educational Ladership: A Problem-Based Approach. *Pearson Education Inc.*

Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık* (Yayın No. 220889) [Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi]. Yök Ulusal Tez Merkezi.

Swailes, S. (2002). Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures. *International Journal Of Management Reviews, 4*(2), 155-178.

Şengül, A. (2009). Hizmet İşletmelerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İş Görenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış, 9*(4), 1193-1211.

Tabancalı, E., & Çakıroğlu, K. (2017). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 13*(1), 392-417.

Tamer, İ., İyigün, Ö., & Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5*(8), 187-202.

Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(1), 37-46.

Tepe, H. (1998). Bir Felsefe Dalı Olarak Etik. *Doğu- Batı Dergisi*(4), 1-16.

Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation Of Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside And Outside The Executive Suite. *Human Relations, 56*(1), 5-37.

Trevino, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics İn Organizations: A Review. *Journal Of Management, 32*(6), 951-990.

Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 26*(2), 144-155.

Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek Ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim Ve Ekonomi, 17*(2), 183-206.

Türkay, O. (2011). Motivasyonel Ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emeğin İşe Bağlılığa Etkisi. *Zkü Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(14), 201-222.

Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi* (Yayın No. 240524) [Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi]. Yök Ulusal Tez Merkezi.

Uğurlu, C. T., & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41*, 434-448.

Uysal, G., & Mammadov, O. (2020). Duygusal Zeka İle Duygusal Emek Arasındaki İlişki: İşletmelerde Duygu Yönetimi. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (Asead), 7*(2), 33-40.

Vural, Z. B., & Coşkun, G. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 1*(1), 61-87.

Wasti, S. A. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions And The Influence Of Cultural Values. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 76*(3), 303-321.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affeetive Events Theory: A Theoretical Diseussion Of The Strueture, Causes And Consequenees Of Affeetive Experienees At Work. *Research İn Organisational Behavior, 18*, 1-79.

Werner, I. (1993). *Liderlik Ve Yönetim.* İstanbul: Rota Yayınları.

Wharton, A. (2009). The Annual Review Of Sociology. *The Sociology Of Emotional Labor, 35*(1), 147-165.

Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(1), 395-412.

Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 3-16.

Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama* (Yayın No. 320147) [Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi]. Yök Ulusal Tez Merkezi.

Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayın No. 189460) [Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi]. Yök Ulusal Tez Merkezi.

Yılmaz, K., & Altınkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 20*(2), 385-402.

Yücel, İ., & Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7*(2), 50-53.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(22), 445-458.

Yürür, S., & Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources, 13*(2), 81-104.

EKLER

Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket

ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu form, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı'nda Prof. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığında devam etmekte olan yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel etiğe uygun ve gizlilik içerisinde değerlendirilecektir. Araştırmanın güvenirliği ve geçerliği açısından tüm soruların eksiksiz ve samimiyetle cevaplanması büyük önem taşımaktadır. Araştırma verileri toplu olarak değerlendirileceğinden, isminizi yazmaya gerek bulunmamaktadır.

Değerli vaktinizi ayırarak anketi cevapladığınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Melisa ÜNLÜ

İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Y.L. Öğrencisi

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

Medeni Durumunuz: () Bekar () Evli

Yaşınız: ……**VEYA** ☐18–25 ☐26- 32 ☐33–40 ☐41–50 ☐51 üstü

Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise ( ) Önlisans () Lisans () Lisansüstü

Bu işyerinde çalışma süreniz: …… (sadece yıl olarak belirtiniz.)
VEYA ☐1 yıldan az ☐1 ile 5 yıl arası ☐6 ile 10 yıl arası ☐11 ile 15 yıl arası ☐16 yıl daha fazlası

Pozisyonunuz: () Yönetici ( ) Çalışan

ETİK LİDERLİK

<u>Değerlendirme Ölçeği:</u>

1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

No	**Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi yukarıdaki ölçeği dikkate alarak işaretleyiniz.**	1	2	3	4	5
1	Yöneticim kişisel yaşamını etik davranışlar üzerine kurar.					
2	Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda elde edilme şekliyle de tanımlar.					
3	Yöneticim çalışanların söylediklerini dinler.					
4	Yöneticim etik standartları çiğneyen çalışanları disipline eder.					
5	Yöneticim adil ve dengeli kararlar alır.					
6	Yöneticim güvenilirdir.					
7	Yöneticim çalışanlar ile iş etiği ve değerleri tartışır.					
8	Yöneticim etik açıdan işlerin nasıl doğru şekilde yapılacağı konusunda örnek teşkil eder.					
9	Yöneticim, çalışanların çıkarlarını göz önünde bulundurur.					
10	Yöneticim karar alırken "yapılacak en doğru şey nedir" diye sorar.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Değerlendirme Ölçeği:

1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

No	**Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi (x) olarak işaretleyiniz.**	1	2	3	4	5
1	Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.					
3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
4	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi güçlü hissederim.					
5	Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.					
6	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.					
7	Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
8	Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.					
9	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.					
10	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluşta çalışıyorum.					
11	İstesem de şu an da çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.					
12	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.					
13	Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.					
14	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.					

15	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.					
16	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.					
17	Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

DUYGUSAL EMEK

Değerlendirme Ölçeği:

1: Hiçbir zaman 2: Çok nadir 3: Bazen 4: Çoğu zaman 5: Her zaman

No	**Günlük çalışma yaşamınızda aşağıda durumları ne sıklıkla yaşadığınızı yukarıdaki ölçeği dikkate alarak işaretleyiniz.**	1	2	3	4	5
1	Çalışma arkadaşlarımla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım					
2	Çalışma arkadaşlarımla ilgileniyorken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
3	Çalışma arkadaşlarımla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.					
5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
6	Çalışma arkadaşlarıma, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
7	Çalışma arkadaşlarıma göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
8	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
9	Çalışma arkadaşlarıma göstermem gereken duyguları					

	hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
10	Çalışma arkadaşlarıma sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
11	Çalışma arkadaşlarıma sergilediğim duygular samimidir.					
12	Çalışma arkadaşlarıma gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
13	Çalışma arkadaşlarıma gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.					