



T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KATILIMCI VE YÖNLENDİRİCİ LİDERLİK TARZLARININ
ÇALIŞANLARIN İŞE TUTULMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Yasemin ASLAN

Niğde

Eylül, 2021

**T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KATILIMCI VE YÖNLENDİRİCİ LİDERLİK TARZLARININ
ÇALIŞANLARIN İŞE TUTULMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Yasemin ASLAN

Danışman: Doç. Dr. Murat GÜLER

Üye : Doç. Dr. Onur KÖKSAL

Üye : Doç. Dr. Metin OCAK

Niğde

Eylül, 2021

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Katılımcı ve Yönlendirici Liderlik Tarzlarının Çalışanların İşe Tutulması Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiği ve çalışmanın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

24.09.2021

Yasemin ASLAN

ÖN SÖZ

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans programı dâhilinde yapılan bu tezde; katılımcı ve yönlendirici liderlik tarzlarının işe tutulma üzerindeki etkisinde çalışanların duygusal emeklerinin aracı rolü incelenmiştir.

Çalışmalarım süresince hiçbir desteğini esirgemediğim yanımda olan, beni motive eden, attığım her adımda arkamda olan babam Burhan Aslan'a, annem Şükran Aslan'a, abim Burak Aslan'a ve kardeşim Gülizar Aslan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezin hazırlanma süresi boyunca bana ışık tutan, bu süreci en güzel şekilde yöneten ve fikirleriyle yol gösteren saygıdeğer tez danışmanım Doç. Dr. Murat Güler'e teşekkürü borç bilirim.

Bu çalışmanın gerçekleşmesindeki destek ve katkılarından dolayı Doç. Dr. Onur Köksal ve Doç. Dr. Metin Ocak'a teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca akademik birikimleriyle her zaman ulaşılabilirlikleri, yardımlarını esirgememeleri ve desteklerinden dolayı Yönetim ve Organizasyon bilim dalındaki değerli hocalarıma teşekkür ederim.

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KATILIMCI VE YÖNLENDİRİCİ LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞE TUTULMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ

ASLAN, Yasemin

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doçent Dr. Murat GÜLER

Eylül 2021, 92 sayfa

Lider, işletmenin hedeflerine ulaşması amacıyla çalışanlara yol göstermede ve işlerine tutulmalarını sağlamada önemli bir role sahiptir. Çalışanlar duygularından bağımsız hareket edemezler. Bu noktada çalışanın örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesini ve işle ilgili kararlara katılmasını sağlayan liderler farklı biçimlerde çalışanların duygusal emeklerini etkileyebilirler ve çalışanların işe tutulmalarına olumlu ya da olumsuz şekillerde tesir edebilirler.

Bu çalışmada geleneksel liderlik çalışmaları ve modern liderlik yaklaşımları genel olarak incelenmiş, araştırma kapsamında liderlik tarzlarından, katılımcı liderlik ve yönlendirici liderlik tarzlarının araştırma değişkenleriyle ilişkileri detaylı olarak araştırılmıştır. Katılımcı liderlik ve yönlendirici liderlik tarzlarının uygulanmasının, çalışanların duygusal emekleri ve işe tutulmaları üzerindeki etkisi bir aracılık modelinde içerinde incelenmiştir. Bu amaçla çalışma yaşantısı içerisinde bulunan toplam 315 katılımcıdan, Liderlik Tarzları Ölçeği, Duygusal Emek Ölçeği ve İşe Tutulma Ölçeği kullanılarak kesitsel veriler toplanmış ve araştırma hipotezlerini test etmeye yönelik nicel analizler uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, katılımcı ve yönlendirici liderliğin işe tutulma üzerinde aynı yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı liderlik tarzının çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerindeki etkisinde doğal duygusal emeğin aracılık rolü bulunmuştur. Diğer yandan yönlendirici liderliğin işe tutulma üzerinde etkisinde duygusal emeğin anlamlı bir aracılık rolü olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Katılımcı Liderlik, Yönlendirici Liderlik, Duygusal Emek, İşe Tutulma

ABSTRACT

MASTER THESIS

THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL LABOR ON THE EFFECT OF PARTICIPATORY AND DIRECTIVE LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEES' JOB ENGAGEMENT

ASLAN, Yasemin

Department of Business Administration

Supervisor: Associate Professor Murat GÜLER

September 2021, 92 pages

The leader has an important role in guiding the employees and keeping them engaged in their work in order to achieve the goals of the organization. Employees cannot act independently of their emotions. At this point, leaders, who ensure that the employee is guided in line with the goals of the organization and participate in work-related decisions, can affect the emotional labor of the employees in different ways and affect the job engagement of employees in positive or negative ways.

In this study, traditional leadership studies and modern leadership approaches were examined in general, and the relations between the leadership styles, participative leadership, and directive leadership styles with the research variables were investigated in detail. The effect of the implementation of participative leadership and directive leadership styles on the emotional labor and job engagement of employees was examined in a mediation model. For this purpose, cross-sectional data were collected using the Leadership Styles Scale, the Emotional Labor Scale, and the Job Engagement Scale from a total of 315 participants in working life, and quantitative analyzes were applied to test the research hypotheses.

As a result of the analyzes, it was determined that participative and directive leadership had positive significant effects on job engagement. It has been found that natural emotional labor has a mediating role on the effect of participative leadership style on employee's job engagement levels. On the other hand, it was determined that emotional labor did not have a significant mediating role in the effect of directive leadership on job engagement.

Keywords: Participatory Leadership, Directive Leadership, Emotional Labor, Job Engagement

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
ONAY SAYFASI.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖN SÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1.ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI	2
1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM.....	3
1.4. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI	3
1.5. ÇALIŞMANIN PLANI.....	4

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI	5
2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	5
2.2.1. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI.....	6
2.2.2. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM	7
2.2.3. DURUMSAL LİDERLİK YAKLAŞIMI	14
2.3. GÜNCEL LİDERLİK TEORİLERİ	19

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

3.1. DUYGU KAVRAMI	22
3.2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI	22
3.3. DUYGUSAL EMEĞİN ÖZELLİKLERİ	23
3.4. DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI	25
3.5. TEMEL DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI.....	27

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞE TUTULMA

4.1. İŞE TUTULMA KAVRAMI.....	30
4.2. İŞE TUTULMANIN ÖNEMİ.....	31
4.3. İŞE TUTULMANIN BOYUTLARI.....	32
4.4. İŞE TUTULMA SEVİYELERİ.....	33
4.5. ÇALIŞANLARIN İŞE TUTULMALARINI SAĞLAMANNIN YOLLARI.....	34
4.6. İŞE TUTULMANIN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI.....	35
4.7. İŞ TALEPLERİ – KAYNAKLARI MODELİ.....	37

BEŞİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TARZI DUYGUSAL EMEK VE İŞE TUTULMA ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR

5.1. LİDERLİK TARZININ DUYGUSAL EMEK ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR	38
5.2. DUYGUSAL EMEĞİN İŞE TUTULMA ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR	40
5.3. LİDERLİK TARZININ İŞE TUTULMA ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR	41

ALTINCI BÖLÜM

LİDERLİK TARZININ ÇALIŞANLARIN İŞE TUTULMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEKLERİNİN ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

6.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	44
6.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	44
6.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	45
6.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	45
6.5. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	53
6.6. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER.....	69
SONUÇ.....	76
KAYNAKÇA.....	78
EKLER.....	90

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 6.1 Katılımcıların Hizmet Süresine Ait İstatistikler.....	46
Tablo 6.2 Katılımcıların Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu ve Medeni Durum Sıklık Oranları.....	47
Tablo 6.3 Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	50
Tablo 6.4 Duygusal Emek Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	52
Tablo 6.5 İşe Tutulma Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 6.6 Araştırma Değişkenlerinin Betimleyici İstatistikleri.....	54
Tablo 6.7 Cinsiyete Göre Farklılıklar.....	55
Tablo 6.8 Eğitim Durumuna Göre Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi.....	56
Tablo 6.9 Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar.....	56
Tablo 6.10 Eğitim Durumuna göre Derin Roldeki Farklılıklar.....	57
Tablo 6.11 Eğitim Durumunun Gruplar arasındaki Farklılığı.....	58
Tablo 6.12 Yaşa Göre Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi.....	58
Tablo 6.13 Yaşa Göre Yüzeysel Rol ve Doğal Duygusal Emek Farklılıkları.....	59
Tablo 6.14 Medeni Duruma Göre Farklılıklar.....	60
Tablo 6.15 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	62
Tablo 6.16 Regresyon Analizi Sonuçları (Yönlendirici Liderlik).....	64
Tablo 6.17 Regresyon Analizi Sonuçları (Katılımcı Liderlik).....	65
Tablo 6.18 Dolaylı Etki Analizi Sonuçları (Yönlendirici Liderlik).....	67
Tablo 6.19 Dolaylı Etki Analizi Sonuçları (Katılımcı Liderlik).....	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Liderlik İzgarası Modeli	9
Şekil 6.2 Araştırmanın Modeli	46



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Liderlik geçmişten günümüze uzun zamanlar bilimsel araştırmalara konu olmuş ve birçok liderlik yaklaşımını da bünyesine barındıran geniş kapsamlı bir araştırma alanı içermektedir. Liderlik kavramı örgütlerin amaç ve hedefleri için çalışanların işe katılımının sağlanmasında ve yönlendirilmesinde önemli yer tutmaktadır. Bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmede, çalışanların gösterdikleri farklı duygusal emek biçimlerinin (yüzeysel rol, derin rol ve doğal duygusal emek) işle ilgili çıktılar üzerindeki rolünün anlaşılması işyerinde duyguların yönetiminde önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Duyguların rolünün ön planda olduğu bir örgütte çalışanın işe tutulmasının sahte yüzeysel rol biçimindeki duygusal emek biçiminden çok içten duyguların gösterilebildiği ölçüde sağlanabileceği öngörülmektedir.

Teknolojinin her alana hızla yayılmasıyla rekabet ortamı artmakta ve işletmelerin ayakta kalabilmesi güçleşmektedir. İşletmeler için değişime uyum sağlayabilecek, hedeflere yönelecek ve bu rekabet ortamında işletmeye katkı sağlayacak çalışanların işe tutulmaları örgüt için büyük önem taşımaktadır. Yaşanan bu süreçte çalışanlarına doğru bir iş bağlamı oluşturabilen ve onları doğru yönlendiren bir lidere sahip olunması işletmedeki başarıyı ve işletmenin varlığını devam ettirmesinde önem arz etmektedir.

1.1.ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Çalışma yaşamında yöneticiler kendi duygularını ne kadar iyi idare etse de çalışanlarının duygularını kontrol etmek bu kadar kolay değildir. İş yerinde duyguların kontrolsüzlüğü de olumsuz iş sonuçlarına yol açabilir. Etkili bir lider uyguladığı liderlik tarzıyla örgütte güven ortamı oluşturarak, çalışanları dinleyerek, onları örgüt hedeflerine yönlendirerek veya kararlara katılımlarını sağlayarak ve onlara kendini önemli hissettirerek oluşacak kontrolsüzlükle baş edebilirler. Bu nedenle, liderlik tarzlarının çalışanların duygusal emek gösterimleri üzerindeki etkilerin ortaya çıkartılması önemli bir araştırma konusudur.

Liderler uyguladıkları liderlik tarzlarıyla çalışanlarının örgüte karşı tutumlarını anlayabilir ve bu yönde beklentilerini karşılayabilir ve onların işlerine tutulmalarını kolaylaştırabilir. Çalışanların işlerine daha fazla tutulmaları, çalışanın ve örgütün performansını artırarak örgütün rekabet ortamında başarılı olmasına katkı sağlayabilir. Bu doğrultuda liderin uyguladığı liderlik tarzlarının çalışanların işe tutulmalarını nasıl etkilediğinin anlaşılmasının, bireysel ve örgütsel çıktılar bakımından önemi artmaktadır.

Liderlerin çalışanlarına yönelik uyguladıkları farklı liderlik tarzlarının çalışanların işe tutulmalarını ne düzeyde etkilediği ve çalışanların duygusal emek biçimlerinin bu etki üzerinde nasıl bir rolünün olduğu incelenmeyi bekleyen bir konudur. Örneğin katılımcı liderlik tarzı çalışanın doğal duygusal emeğini artırırken, acaba yönlendirici liderlik tarzı aynı düzeyde etki gösterecek midir? Bu nedenle çalışanların işe tutulma düzeylerini arttırmak için liderlerin hangi liderlik tarzlarını uygulamalarının daha etkili olabileceğinin ve çalışanların gösterdikleri duygusal emeklerinin liderlik tarzı-işe tutulma ilişkisinde aracılık rolünün olup olmadığının araştırılması önem arz etmektedir.

1.2. ÇALIŞMANIN AMACI

Liderlerin doğru şekilde planlanmış bir biçimde çalışanlarına örgütün amaç ve hedeflerini açıklamaları ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için onların özgün fikirlerini almaları, kararlara katılmalarını sağlamaları onların işe tutulma düzeylerine katkı sağlayarak çalışanların verimini ve performansını arttırabilir. Liderlerin davranışları çalışanlar için önemli bir yönlendirici faktördür ve çalışanlara güç kaynağı olmaktadır. Farklı liderlik tarzları çalışanların işe tutulmalarını farklı şekillerde etkileyebilir. Ayrıca liderin çalışanların işe tutulmalarını sağlayabilmesinde temel konu liderlerin çalışanların duygularını anlayabilmesi, onların gerçek duygularını sergileyebilecekleri iş bağlamını oluşturabilmeleridir.

Bu çalışmanın amacı, katılımcı liderlik ve yönlendirici liderlik uygulamalarının çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde çalışanların duygusal emeklerinin aracılık rolünün araştırılmasıdır.

1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM

Mevcut tez çalışmasında, literatür taraması ve kavramsal çerçevenin oluşturulmasında, araştırma konusu kapsamındaki kitap, makale, yüksek lisans ve doktora tezleri incelenmiştir. Araştırma hipotezleri temel olarak, mevcut yol amaç teorisi, duygusal emek teorisi ve iş talepleri-kaynakları modeline dayanarak ve görgül araştırma bulguları göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur.

Çalışmanın uygulama kısmındaki ana değişkenler ve aralarındaki nedensel ilişkileri araştırmak için nedensel tarama araştırma modelinde kesitsel ve nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Kullanılan ölçekler daha önceki araştırmalarda güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçeklerden seçilmiştir.

Kolayda örneklem yöntemi kullanılarak çalışma yaşantısı içerisinde bulunan, farklı meslekler icra eden ve bir amire bağlı olarak çalışanlardan veri toplanmıştır. Toplam 322 kişiden veri toplanmış ancak hatalı ve eksik doldurulan anketler çıkarıldığında 315 katılımcıya ulaşılmıştır.

Bulgular bölümünde yapılan istatistiksel analizlerle araştırma hipotezleri test edilmiş, elde edilen bulgular açıklanmıştır. Değerlendirme ve sonuç bölümünde ulaşılan bulgular yazın bağlamında tartışılmış, yazına ve uygulamaya katkıları, gelecek araştırmalara öneriler belirtilmiştir.

1.4. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Bu tez çalışmasında veri toplama yöntemi olarak kesitsel veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Kesitsel veri toplama yönteminde katılımcılardan tek bir zamanda tüm araştırma değişkenlerine yönelik algı ve tutumları ölçülmektedir. Bu durumda araştırma değişkenleri arasında neden sonuç ilişkisi kurulması istatistiksel olarak sınırlanmaktadır. Bu çalışmada hangi değişkenin hangi değişkeni etkilediği ve genel olarak araştırma modeli, istatistiksel bulgulardan ziyade kuramsal gerekçeye dayandırılarak belirlenmiştir.

Çalışmada gruplar homojen dağılmadığı için karşılaştırma sonuçlarında dalgalanmalar meydana gelebilmekte ve demografik değişkenler arasında farklılık çıkmamasına neden olabilmektedir. Ayrıca çalışmadan elde edilen bulguların genellenebilirliğinin, katılımcıların sayısına, katılımcıların içinde buldukları iş

bağlamına ve nihayetinde çalışmanın yapıldığı döneme bağlı olarak sınırlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

1.5. ÇALIŞMANIN PLANI

Toplam olarak altı bölümden meydana gelen bu çalışmanın;

Birinci bölümde, çalışmanın önemi, çalışmanın amacı, çalışmada izlenen yöntem ve çalışma planına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, liderlik kavramı, liderlik tarzları ve liderlik yaklaşımları incelenmiştir. Devamında ise yönlendirici liderlik ve katılımcı liderlik ile ilgili uygulama ve yöntemlere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, duygusal emek kavramı ve alt boyutlarına değinilmiştir. Duygusal emeğin temel yaklaşımları ve özelliklerine vurgu yapılmıştır.

Dördüncü bölümde, işe tutulma kavramı ve boyutlarına değinilmiştir. İş talepleri – kaynakları modeline yer verilmiştir.

Beşinci bölümde, bu alan ile ilgili daha önce araştırma değişkenlerinin aralarındaki ilişkilere yönelik olarak yapılmış çalışmalar derlenmiş ve sonuçları özetlenmiştir.

Altıncı bölümde, yapılan uygulamalı araştırmanın modeline, hipotezlere ve yöntemine yer verilmiş, kullanılan ölçekler açıklanmış, yapılan veri analizleri ve ulaşılan bulgular ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Değerlendirme ve sonuç kısmında ulaşılan bulgular yazın bağlamında tartışılmış, çalışmanın yazına ve uygulamaya katkıları ifade edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Liderlik, genellikle küresel bağlamın sunduğu zorluklara ve fırsatlara en önemli ve etkili yanıtlardan biri olarak görülmektedir. Liderliğin tanımları çok ve çeşitlidir. Rost (1991) liderliği "ortak amaçlarını yansıtan önemli değişiklikler yapmayı amaçlayan liderler ve işbirlikçiler arasında bir etki ilişkisi" olarak tanımlarken, Kouzes ve Posner (1991) bunun "başkalarını ortak istekler için mücadele ederken harekete geçirme sanatı" olduğuna inanmaktadır. Liderlik, bilginin keşfedilmesi, yönlendirilmesi ve harekete geçirilmesi süreçlerini içerir (Koç, 2007: 19). Senge vd. (1999), liderliği "bir insan topluluğunun geleceğini paylaşma ve gerekli olan önemli değişim süreçlerini sürdürme kapasitesi" olarak tanımlamaktadır.

Liderler kararlılık ve motivasyon özelliklerine sahiptir. Liderler kendi potansiyellerine ulaşmaları için astlarına ilham verir ve onlara bütünün parçalarını toplamından çok daha büyük olabileceğini gösterirler. Buna ek olarak, liderler iyi bir muhakeme gücüne, organizasyonun ve durumun ihtiyaçlarına uyan yetenekleri tespit etme konusunda yeteneklere sahiptirler. Bu kapsamda, liderlik organizasyonu karşılıklı uyumu sağlayarak zorluklarından üstesinden gelme konusunda öz işlem süreci olarak görülebilir.

Liderler, bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmada önemli bir rol oynarlar. Amaçlarını ve hedeflerini belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için ekip üyelerine etkili ve verimli bir şekilde liderlik ederler. Bir lider, çok fazla zorluk ile karşılaşsa da hedefler için köklü bir bağlılığa sahip olmalıdır (Kumar, 2011). Liderler, liderlik etme ve çözüm bulma konusunda daha yetkin olma sorumluluğu ile karşı karşıyadırlar (İnan ve Serinkan, 2020: 310).

2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik yaklaşımları geleneksel liderlik yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımları olarak iki ayırmak mümkündür. Geleneksel liderlik yaklaşımlarına

yönelik 1960 ve öncesini kapsayan dönemde birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar liderlerin kişisel özelliklerine, davranışlarına ve durumlara göre farklılaşan liderlik yaklaşımlara yönelik temel fikir ve bakış açıları ortaya çıkarmıştır. 1960 ve sonrası ise, bu yaklaşımlara liderin duyguları ve becerilerini kapsayan yeni yaklaşımlar eklenmiştir (Ekşili, 2019:26; akt. İnan ve Serinkan, 2020: 312).

- Özellikler yaklaşımı (1930-1940)
- Davranışsal yaklaşım (1940-1950)
- Durumsallık Yaklaşımı (1950-1960)
- Yeni Liderlik Yaklaşımları (1960 ve günümüz)

2.2.1. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI

Liderliğin özellikler yaklaşımı hem başarılı hem de başarısız birçok liderin özelliklerine odaklanır ve liderliğin etkinliğini tahmin etmek için kullanılmaktadır. Ortaya çıkan özellik listeleri daha sonra başarı veya başarısızlık olasılıklarını değerlendirmek için potansiyel liderlerin özellikleriyle karşılaştırılmaktadır.

Özellikler yaklaşımı, fizyolojik (görünüm, boy ve kilo), demografik (yaş, eğitim ve sosyoekonomik), kişilik (kendine güven ve agresiflik), entelektüel (zekâ, kararlılık, muhakeme ve bilgi), görevsel (başarı dürtüsü, inisiyatif ve ısrar) ve sosyal özellikler (sosyallik ve iş birliği) kapsamında liderliğin ortaya çıkışını ve etkinliğini ortaya koymaktadır. Temel varsayım bireyin belirli tür özelliklere sahip olması durumunda, başarılı bir lider olacağı şeklindedir. 1989'da John W. Gardner, çok sayıda liderle ilgili bir çalışma sonucunda ve bir lideri her durumda başarılı kılan bazı nitelikler olduğu sonucuna varmıştır. Bu özellikler şunları içermektedir (Nichols ve Cottrell, 2014: 711):

- Fiziksel canlılık ve dayanıklılık
- İstihbarat ve eylem odaklı yargı
- Sorumluluk kabul etme hevesi
- Görev yetkinliği
- Çalışanların ihtiyaçlarının anlaşılması
- İnsanlarla başa çıkma becerisi
- Cesaret ve kararlılık

- İnsanları motive etme kapasitesi
- Özgüven
- Uyarılana bilirlilik / esneklik
- Girişkenlik

Özellikler yaklaşımı, liderlik hakkında bazı yapıcı bilgiler vermektedir. Liderler, organizasyondaki konumlarını değerlendirmek ve organizasyondaki konumlarının nasıl daha güçlü hale getirilebileceğini değerlendirmek için teoriden elde edilen bilgileri kullanırlar. Bu yaklaşım, yöneticinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmasını ve böylece liderlik niteliklerini nasıl geliştirebileceklerini anlayabilmesini sağlar.

2.2.2. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

Liderliği anlamak için sadece özelliklerin yeterli görülmemesi üzerine liderlerin davranışlarına odaklanan ve etkili liderlikle ilgili davranışları açıklayabilmek için birçok model geliştirilmiştir. Bu modeller ile liderliği belirleyen ve etkileyen davranışsal faktörlerin gösterilmesi amaçlanmaktadır (Arıcı, 2002: 2).

2.2.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Modeli

1948’de Ohio Üniversitesinde Stogdill tarafından yapılan araştırmalar genel olarak yönetim ve örgütsel davranış alanlarına ve özellikle liderlik alanına katkıda bulunmuştur. Süreç katkıları arasında liderlik çalışmalarına disiplinler arası bir yaklaşımın kullanılması ve yüksek kaliteli araştırma yapmaya sürekli vurgu yapılmaktadır. Ohio Üniversitesi çalışmaları kavramsal olarak, alanın odak noktasını evrensel bir özellik yaklaşımından daha durumsal, davranış temelli bir görüşe kaydırmakta ve bireysel ilişkilere yoğunlaşmaktadır (Küçüközkan, 2015: 90).

Ohio üniversitesi liderlik modelinde “yapıyı harekete geçirme” ve “anlayış” olarak iki genel lider davranış türü bulunmuştur (Stogdill, 1974). Planlamayı başlatan temelde işi organize etme, yapı verme gibi eylemler de dâhil olmak üzere görev davranışları iş bağlamı, rol sorumluluklarının tanımlanması ve işin programlanması faaliyetlerini içermektedir. Anlayış boyutu ise, lider astlarıyla daha yakın ilişkiler kurarak duygu düşünceleri anlama, karar verme sürecinde danışma, iletişim kurma ve

destek olma gibi arkadaşça davranış sergilendiğini göstermektedir (Tağraf, alman, 2009: 137).

2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

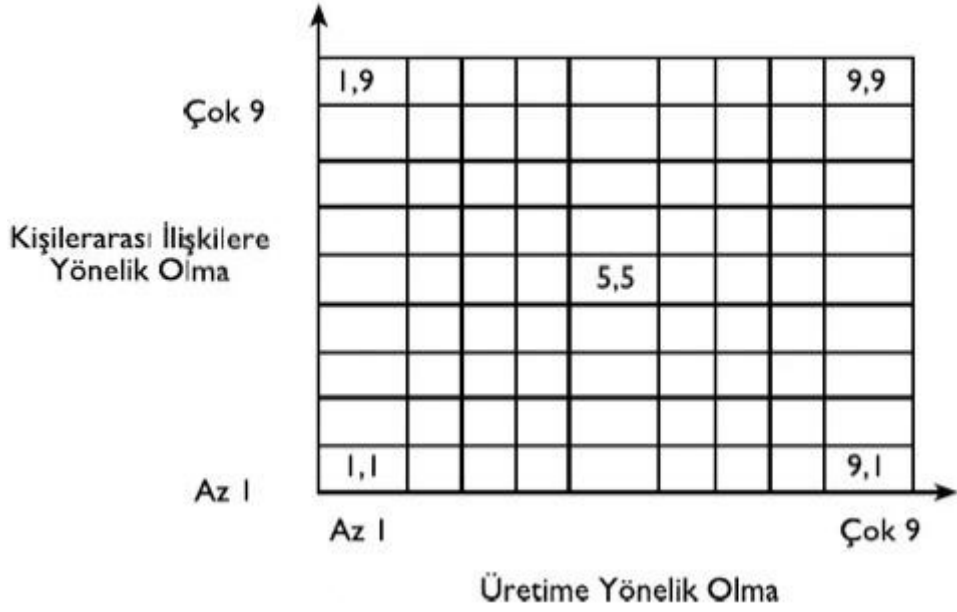
Michigan niversitesi liderlik araştırmaları davranışları *alışana yönelik liderlik* ve *işe yönelik liderlik* olarak iki boyut etrafında toplamaktadır. alışana yönelik lider astlarına yaklaşan liderlerin güçlü insan ilişkileri vurgusu yapılan davranışlardır. Bireyselliklerine değer verir ve ihtiyaçlarına önem gösterir (Bowers ve Seashore, 1966; akt. Brown, 2002).

İşe yönelik lider ise, bir işin teknik ve üretim yönlerini ele almaktadır. Bu yönelimde çalışanlar işi tamamlamak için araç olarak görülmektedir (Bowers ve Seashore, 1966). İşe yönelik liderin temel amacı görevin başarılı şekilde yerine getirilmesidir.

2.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Modeli

Örgütsel gelişimin öncüleri olan Blake ve Mouton (1972; 1976; 2000) 'in çalışmaları, davranış yaklaşımlarını kullanarak ve 45 yıllık bilimsel araştırmalara dayanarak, örgütsel gelişimde bir atılımı temsil eden bütünleşmiş bir sistem geliştirmiştir. Bu, liderlik ve örgütsel davranış sürecini anlamak için kapsamlı bir ereve sağlayan, çeşitli liderlik tarzlarının analizine izin veren ve kişisel gelişim sağlayan yönetim tarzıdır.

Liderlik ve yönetimle ilgili davranışsal araştırma çalışmaları (r. Ohio Üniversitesi Liderlik Modeli ve Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları) görev odaklı davranış ve insan odaklı davranış olarak iki temele dayanmaktadır. Texas niversitesi'nden Blake ve Mouton, bu bulgulardan esinlenerek, bir yöneticinin üretim (görev odaklı) ve insanlara olan ilgisine (ilişki odaklı) dayalı iki boyutlu matrisi "Liderlik Izgarası" nermektedir. Liderlik tarzları, insanlara olan ilgiye ve üretim boyutları endişesine dayanan yönetimsel ızgara şeklinde gösterilmektedir. Bu ızgara üzerindeki her eksen, 1 düşük endişe ve 9 yüksek endişe anlamına gelen dokuz noktalı bir ölçekten oluşmaktadır (Blake-Mouton, 1969: 62). Bir yöneticinin her iki eksenindeki puanına bağlı olarak, yöneticilere farklı yönetim stilleri atanmaktadır.



Kaynak: Koçel, 2007: 580

Şekil 2.1 Liderlik Izgarası Modeli

Zayıf liderlik (1.1) Üretim ve insanlar için düşük bir endişe duygusu vardır. Liderin, liderlik işlevinin hayatta kalması için asgari bir olasılığı vardır. Bu tarz genellikle bırakın yapsınlar lideri olarak adlandırılmaktadır. Lider insanlarla ilgilenmez, üretkenliği önemsemez, çatışmalardan kaçınır, tarafsız bir duruş sergiler ve bir organizasyon içinde öfkelenen çatışmanın dışında kalır. 1.1 derecesine sahip liderler, çalışanlarına bağlıdır ve yalnızca minimum hareketlerin şu andaki konumlarını sağladığına inanmaktadır.

Şehir kulübü liderliği (1.9) Endişe duygusu insanlara karşı yüksek, üretim için ise düşüktür. Lider, üretimin sonuçları ne olursa olsun organizasyonda hoş bir atmosfer sağlamaya çalışır. Personelin makul bir üretim seviyesine ulaşmak için kendilerinden gerekli olanı alabileceklerine inanmaktadır. Yapı ona göre ikincildir, çatışmalardan kaçınarak organizasyon içinde uyumlu ilişkileri sürdürmektedir. Bu tarzın lideri, çözümlerin herkes için kabul edilebilir olması için çalışanlar arasında bir uzlaşma bulmaya çalışır. Yenilikleri teşvik etmektedir ancak çalışanlar arasında sorunlara yol açabilecekse iyi bir fikri reddetme eğilimindedir.

Görev (üretim) liderliği (9.1) Üretim için oldukça yüksek bir endişe, insanlar için düşük bir endişe duygusuna sahiptir. Görev atmasına odaklanır ve insanları görevleri yerine getirmek için bir araç olarak görmektedir. Bu tarz, "otoriteye saygı" liderleri olarak bilinmektedir. Görevleri verimli bir şekilde yapmak için sıkı kontrol sağlanmaktadır. Kendilerinin yaratıcı olduklarını ve kişilerarası ilişkileri geliştirmenin gereksiz olduğunu düşünürler. Merkezi bir sisteme ve pozisyonun gücünün kullanımına güvenilmektedir. Çalışanlara bir üretim aracı olarak davranılır. Motivasyon, liderler tarafından belirlenen iş görevlerini yerine getirmek için çalışanlar arasında sağlıklı bir rekabete dayandırılmaktadır. Bir çalışan talimat ve standartları reddederse, lider bunları işe yaramaz olarak işaretler ve uygun cezalandırma önlemlerini alır (Mullins, 1996; Lussier, 2010).

Ekip/ Takım liderliği (9.9) Organizasyondaki insanlar ve organizasyonun hedeflerin gerçekleştirilmesi için yüksek hassasiyete sahiptir. Yalnızca üretim ve insan kaygısının bütünleşmesinin olumlu sonuçlar verebileceğine ve liderlik vizyonlarına ulaşabileceğine inanılmaktadır. Bu liderlik tarzı ideal kabul edilir. Liderler üretim ve çalışan ilişkileriyle ilgilenirler. Çalışanlarını mümkün olan en yüksek hedeflerine ve başarılarına ulaşmaları için motive ederler. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri ve aynı zamanda organizasyonun hedeflerine bağlılık kazanabilecekleri bir durum oluştururlar. Liderler çalışanlarla iletişim kurar, fikirlerini paylaşır ve onlara hareket özgürlüğünü verirler. Sorunlar, farklı grupların doğrudan çatışmasıyla çözülür ve hemen herkes için kabul edilebilir çözümler, anlaşmalar ve müzakerelerle sağlanır (Khan, 2010).

Orta yol liderlik (5.5) Üretime ve insana karşı dengeli bir duruşa sahiptir. Üretim ve çalışan arasında bir denge sağlamaya çalışır. Onun yaklaşımı “yaşa ve yaşat” şeklindedir. Gerçek sorunlardan kaçınma ve iş sorunlarına yeterli yanıt verme eğilimindedir. Liderler üretim kaygısı ile insanlara ilgi arasında gidip gelmektedir. Liderler hem insanlar hem de üretim için endişelerini dengeler ne üretime ne de insanlara tam olarak bağlı değiller. Bu çalışanlarda kızgınlığa neden olduğu için baskı azalır ve lider uzlaşmacı bir yaklaşım benimsemektedir.

Liderlik ızgarası, üretime olan ilgi ve insan ilişkilerine olan ilgi düzeyine göre ekip çalışması en etkili önderlik davranışını yansıtmaktadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2005).

2.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi

Teori X ve Teori Y ilk olarak McGregor tarafından "İşletmenin İnsan Tarafı " adlı kitabında açıklanmıştır ve iki farklı algıya dayanan yönetici tarzına atıfta bulunmaktadır. Bunlar otoriter (Teori X) ve katılımcı (Teori Y) liderlik şeklindedir.

Teori X

Teori X yöneticileri, çalışanları hakkında kötümser bir bakış açısına sahip olma eğilimindedir ve doğal olarak motive olmadıklarını ve işten hoşlanmadıklarını varsaymaktadır. Performans değerlendirmeleri ve ücret genellikle satış rakamları veya ürün çıktısı gibi somut sonuçlara dayanır. Teori X çalışanları motive eden ücret vaadi olmaktadır.

Çalışanın işten hoşlanmaması nedeniyle, çoğu çalışan zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve başarıya ulaşmak için yeterli çabayı göstermeleri için ceza ile tehdit edilmelidir. Sonuç olarak, ekip üyelerinin yönlendirilmesi, ödüllendirilmesi veya cezalandırılması gerekmektedir (McGregor, 1957; akt. Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016: 82).

Bu yönetim varsayımına sahip yöneticilere göre;

- Çalışanlar işten hoşlanmaz ve mümkünse işten kaçınır,
- Sorumluluktan kaçınır ve sürekli yönlendirmeye ihtiyaç vardır,
- İş sağlamak için kontrol edilmeli, zorlanmalı ve tehdit edilmelidir,
- Her adımda denetlenmesi gerekmektedir.

McGregor'a göre, Teori X yaklaşımına sahip kuruluşlar, çalışanları denetlemek ve yönlendirmek için birkaç yönetici ve denetçi kademesine sahip olma eğilimindedir. Otorite nadiren yetkilendirilir ve kontrol sıkı bir şekilde merkezileştirilmiş olarak kalır. Yöneticiler daha otoriterdir ve işlerin yapılması için aktif olarak müdahale etmektedirler.

Teori X yönetimi son zamanlarda büyük ölçüde modası geçmiş olsa da büyük kuruluşlar istihdam ettikleri çok sayıda insan ve yerine getirmeleri gereken sıkı son tarihler nedeniyle bunu benimsemenin kaçınılmaz olduğunu görmektedir (Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016: 81-91).

Teori Y

Teori Y yöneticileri, çalışanları hakkında iyimser, olumlu bir görüşe sahiptir ve merkezi olmayan, katılımcı bir yönetim tarzı kullanılmaktadır. Bu, daha işbirlikçi güvene dayalı yöneticiler ve ekip üyeleri arasındaki ilişkidir.

İnsanların sorumluluğu daha fazladır ve yöneticiler onları becerilerini geliştirmeye teşvik eder ve iyileştirmeler önerir. Değerlendirmeler düzenlidir, ancak Teori X organizasyonlarının aksine, kontrol personelinin ziyade açık iletişimi teşvik etmek için kullanılmaktadır. Teori Y organizasyonları ayrıca çalışanlara sık sık terfi fırsatları sunar (McGregor, 1957; akt. Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016: 84).

Bu yönetim varsayımına sahip yöneticilere göre çalışanlar;

- Kendi inisiyatifleriyle çalışmaktan mutludur,
- Karar verme sürecine daha fazla dâhildir,
- Görevlerini tamamlamak için kendi kendini motive eder,
- İşlerini keyif alarak yaparlar,
- Çalışmak tatmin edici görülür,
- Sorunlar yaratıcı bir şekilde çözerler.

Teori Y, kuruluşlar arasında daha popüler hale gelmektedir. Bu, çalışanların daha anlamlı kariyerler için artan arzusunu yansıtmaktadır. Çalışanlara ücretten daha fazlasını sağlamaktadır. Modern endüstriyel yaşam koşulları altında, ortalama bir insanın entelektüel potansiyelini görmek yönetici ile çalışanlar arasında daha fazla iş birliğine dayalı ilişkilere yol açmaktadır (Seker, 2014: 36).

2.2.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, etkili çalışma koşullarına karşı çalışan sorunlarının insani yönlerine ilişkin yönetim ve astlar arasındaki üretkenlik üzerine kapsamlı araştırmalar gerçekleştirmiştir. Esas olarak göreve odaklanan yönetimin iş merkezli olduğu ve çalışanlara odaklanan yönetimin çalışan merkezli olduğu belirtmektedir (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2008).

Likert'in liderlik sınıflandırmasına göre, Sistem 1, istismarcı (sömürücü) otoriter liderlik; Sistem 2, yardımsever (koruyucu) otoriter liderlik; Sistem 3

danışmalı liderlik ve Sistem 4 katılımcı (demokratik) liderlik olarak tanımlanmaktadır (Durmaz, 2007: 11).

Sistem 1- İstismarcı (sömürücü) otoriter liderlik düşük üretkenliğe sahip olma eğilimindeki liderliktir (Hersey vd., 2008). Likert'in istismarcı-sömürücü otoriter tarzı olan Sistem 1'de, yönetimin çalışanlara karşı neredeyse hiç güveni yoktur, bu nedenle çalışanların karar verme sorumlulukları çok azdır veya hiç yoktur. Bu liderlik tarzı içinde çalışanlar korku, tehdit ve ceza barındırmaktadır. İstismarcı-sömürücü otoriter liderlik tarzı, çalışanlarının insani yönlerini dikkate almaz, ana düşünce görevleri tamamlamak veya iş üretmektir. Sistem 1'de kararlar, çalışanlarla çok sınırlı etkileşimle en üstte alınır. Likert'in araştırma sonuçları, ortalama baskı odaklı, tehditkâr, cezalandırıcı yönetimin daha düşük üretkenlik sağladığını göstermektedir (Likert, 1958: 317-332).

Üst yönetim, orta veya alt yönetime danışmadan kendi kararlarını verme konusunda tam yetkiye sahiptir. Bu yönetim tarzı, çalışanları motive etmeden görevleri belirlemeye ve sonuçları beklemeye çalışmaktadır. Ek olarak güven seviyesi düşüktür.

Sistem 2- Yardımsever (koruyucu) otoriter liderlik az da olsa lider astlarına güvenmektedir. Astların güdülenmesi için ödül ve cezalar uygulanır. Lider, gerekli bilgileri astlarından alır fakat karar verme kendisine aittir, yani örgütün kontrolü hala üst kademenin elindedir. Kontrol altında tutulan faaliyetlerde sınırlı da olsa orta ve alt kademelerin de kontrolüne bırakılır (Bakan ve Bulut, 2004: 158).

Sistem 3- Danışmalı liderlik motivasyon için ödülleri ve ekip çalışmasına katılımı kullanan bir tarzdır. Danışmalı liderlik, liderin belirli etkinliklerde sağladığı rehberlik, yön, ilişki ve hazırlığa dayanır (Cole, 2008). Likert'in üçüncü danışmalı liderlik kavramı durumsal liderlik teorisi ile karşılaştırıldığında, danışma kullanımını dikte eden faktörlerin benzer olduğu görülmektedir. Bu, liderin takipçilere sadece kısmen güvenmesi gerçeğiyle desteklenmektedir. Bu durumun üç sebebi bulunmaktadır. Birincisi, takipçinin performans seviyeleri, liderin olmasını istediği yerde değildir; ikincisi, liderlerin deneyim seviyesi düşüktür veya üçüncüsü, eldeki görevin karmaşıklığıdır.

Bu yönetim türü, yalnızca üst yönetime değil, tüm hiyerarşi düzeyine dayanır. Takım çalışması, verimlilik ve güven vardır. Bir iş mükemmel yapıldığında ödüller ve takdir vardır (Canbolat, 2016: 35).

Sistem 4- Katılımcı (demokratik) liderlik Likert'in en etkili yönetim sistemi olarak gördüğü katılımcı liderlik sistemi, iş birliğine dayalı bir şekilde kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmesini kapsamaktadır. Yönetici ve astlar arasında güven ve mükemmel üretkenlik vardır. Bu yönetim tarzı yüksek bir performans düzeyine ve astların yüksek düzeyde üretkenliğe ulaşmasına yol açmaktadır. Sorun veya sorunlara toplu bir çözüm bulabilmek için herkes işbirlikçi bir ekip olarak birlikte çalışmaktadır. Dördüncü sistem, yöneticiden astlara ve tam tersi yönde her iki yönde de akan bir iletişime sahiptir (Cole, 2008: 7-15).

Sorumluluk, organizasyon seviyelerine yayılmıştır. Herkes işin içindedir; astlar ve amirler arasında yüksek bir güven vardır. Takdir ve motivasyon, işverenler ile çalışanları arasındaki ilişkide önemli bir faktördür.

2.2.3. DURUMSAL LİDERLİK YAKLAŞIMI

Durumsal liderlik yaklaşımı, yönetmenin tek bir en iyi yolu olmadığı fikrine dayanmaktadır. Etkili kuruluşlar, planlamalarını, organize etmelerini, yönetmelerini ve kontrol etmelerini kendi özel koşullarına uyarlamaktadır. Başka bir deyişle, yöneticiler bir görevin koşullarını, yönetim işinin gereksinimlerini ve tam bir yönetim durumunun parçası olarak dâhil olan kişileri belirlemelidir. Liderler daha sonra tüm bu yönleri belirli bir durum için en uygun çözüme entegre etmek için çalışmaktadır (Fiedler, 1967; akt. Koçel, 1995: 345).

Durumsallık yaklaşımı; kuruluşun boyutu, çevresiyle uyum sağlama süreci, stratejiler, kullanılan teknolojiler gibi faktörler etkilemektedir. Bu faktörler, baskı ve değişiklere uyum sağlama yeteneği kazandırmaktadır. Her durumda katı bir tarz benimsemenin uzun vadede verimsiz olduğunu öne süren bir yönetim yaklaşımıdır. Durumsallık yaklaşımı ile liderlik becerilerini birden çok alanda geliştirebilen daha çok yönlü liderler üretebilmektedir (Deepak, 2005).

2.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fiedler'in durumsallık kuramı, çok çeşitli grup etkililiği çalışmalarına dayanır ve liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu kuramda her durum için geçerli farklı liderlik tarzları bulunmaktadır (Can, Azizoglu ve Aydın, 2005). Fiedler'in durumsallık kuramında iki önemli faktör "liderlik tarzı" ve "durumsal elverişlilik" vardır.

Liderlik Tarzı, modeli kullanmanın ilk adımı, doğal liderlik tarzınızı belirlemektir. Fiedler liderlik tarzını belirlemek için bir ölçek (LPC, least preferred co-worker) "en az tercih edilen iş arkadaşı" geliştirmiştir. Liderlik ve yönetimle ilgili davranışsal araştırma çalışmalarına (ör. Ohio Üniversitesi Liderlik Modeli ve Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları) dayanarak, liderlik tarzı görev odaklı davranış veya ilişki odaklı davranış olarak iki temele dayanmaktadır. Fiedler'in durumsallık teorisinde de liderlik, stilleri genel olarak iki kategoriye ayrılır: görev odaklı lider ve ilişki odaklı lider (Dubrin, 2007: 32-60).

İlişki odaklı liderler, görevi yerine getirmeyi ancak ilişki ihtiyacı iyi karşılandıktan sonra düşünmektedir. Bu liderler, işleri halletmek için iyi ilişkiler kurma ve çatışmayı yönetme eğiliminde ve yakın ilişkiler geliştirmek istemektedir. Görev odaklı liderler, ekipleri ve projeleri organize etme ve işleri halletme konusunda iyi olma eğilimindedir. Görev hedeflerine ulaşmak istemektedirler. Görev odaklı liderler, elverişsiz veya orta düzeyde elverişli durumlarda sıklıkla görev odaklı yaklaşmakta, ancak uygun durumlarda ilişki odaklı davranışlar sergilemektedir (Shaaban, 2017: 100-107).

Durumsal Elverişlilik, karşılaşılan durumun olumlu olup olmadığını anlamak, lider olarak durumsal kontrole ne kadar sahip olduğunu göstermektedir. Fiedler'e göre durumun elverişliliğine göre liderin görev odaklı veya ilişki odaklı liderlik tarzından uygun olanın seçilmesi etkili liderliğe yol açar. Durumsallığın uygunluğunun belirlenmesi, aşağıdaki üç faktör incelenerek yapılır:

Lider-Üye İlişkileri, ekibin lidere ne kadar güvendiğini ölçmektedir. Liderlere grup üyeleri tarafından güvenebilme ve beğenilme derecesi ve grup üyelerinin liderin rehberliğini takip etme istekliliğidir. Daha fazla güven, durumun uygunluğunu artırır ve daha az güven uygunluğu azaltmaktadır.

Görev yapısı, grubun görevinin yapılandırılmış veya yapılandırılmamış olarak tanımlanma derecesi ve grup üyelerinin liderin rehberliğini takip etme istekliliğidir. Gerçekleştirilmesi gereken görevleri ve bu görevlerin yapısı açık ve kesin ya da belirsizlik içerme durumunu ölçmektedir. Belirsiz görevler durumun elverişliliğini azaltırken; somut ve net görevler onu artırmaktadır.

Pozisyon gücü, bir liderin işe alma, işten çıkarma, disiplin, terfi ve ücret artışları gibi değişkenleri üzerindeki etkisinin derecesidir. Yani astları ödüllendirmek veya cezalandırmak için yetki kullanabilme derecesinin gücüdür. Daha fazla güce sahip olmak durumsal elverişliliği artırmaktadır.

2.2.3.2. Robert House ve Martin Evans'ın Yol Amaç Teorisi

1970'li yılların başında Robert House ile Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen bu teori, büyük ölçüde Vroom'un güdüleme konusundaki beklenti kuramına dayanmaktadır (Koçel, 2001; akt. Sökmen ve Boylu, 2009: 2384).

Yol-amaç, Vroom'un (1964) beklenti teorisine dayanır; burada bir bireyin, eylemin belirli bir sonucun ardından geleceği beklentisine ve bu sonucun bireye çekiciliğine dayanarak belirli bir şekilde hareket edeceğini savunmaktadır. Böylece çalışanlar günlük işlerini yerine getirmelerinde kendi faaliyetlerini (hedefler) en iyi şekilde yönlendirebilirler (Tağ ve Çetinkaya, 2019: 860).

Yol-amaç teorisi, ikili bir denetim teorisidir. Günlük işleyişte resmi olarak atanan üstler ve astlar arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Bu atanan üstlerin, astların motivasyonunu ve memnuniyetini nasıl etkilediğiyle ilgilenmektedir. Yol-amaç teorisinin altında yatan temel fikir, liderin astlarına ulaşılacak yolu açıklığa kavuşturmasıdır. Ulaşılan bu yol amaçlara (ödül) çıkmaktadır. İş hedefleri ve içsel tatmin yaşayacakları, iş hedefine ulaşmanın bir sonucu olarak elde edecekleri değerli ödüller sunulmaktadır.

Çevre, çaba ve hedefe ulaşmada dışsal ödüllerin arasında net bağlantılar sağlamadığında, bu tür bağlantıları düzenlemek liderlerin görevidir. Astlar, bu net bağlantıların ne olduğunu algılamadıkları ölçüde, bu tür algıları da netleştirmek liderin görevidir. Bu nedenle, Katz ve Kahn'ın (1978) liderlik tanımıyla tutarlı olarak, liderin rolü, her ikisinin de ikincil konumda olmasını sağlamak için organizasyon

veya astın çevresi tarafından sağlananların ötesinde gerekli artımlı bilgileri, desteği ve kaynakları sağlamaktır. Teoriye göre, liderler, astlarının performansına ve memnuniyetine aracı olarak rollerinde ön plana çıkarmaktadır. Liderin rolü hem ikincil memnuniyeti hem de etkili performansı sağlamak için önemli görülmektedir (Katz ve Kahn, 1978; akt. Can ve Bayar, 1985).

Yol Amaç Teorisi ile Zorlukları ve Engelleri Aşmak: İşyerinde zorluklar ve engeller kaçınılmazdır, bu nedenle bunlardan kaçınmak için bir strateji uygulanmalıdır. Strateji ne kadar sağlam olursa zorlukları aşmak o kadar kolay olacaktır.

Hedef Başarısı: Etkili liderliğin bulunduğu işletmeler hedefe odaklı çalışmaktadır. Hedefe odaklanması yapılan işte başarıyı da beraberinde getirmektedir. Doğru belirlenmiş hedef işletmeyi başarıya götürecektir. Belirlenen bu hedefler ulaşılabilir olmalıdır, yani gerçekçi ve ölçülebilir olmalıdır.

Çalışan Üretkenliğini ve Motivasyonunu Artırma: Liderlerin, teşvikler ve içsel motivasyon teklifleri aracılığıyla çalışanları ödüllendirmesi ve takdir etmesi motivasyonu arttırmaktadır. Motivasyonu yüksek olan bir çalışan daha verimli olmaktadır. Motive eden faktör (yıldız çubukları, puanlamalar, lider panoları ve ödül gibi) içerikleriyle çalışanın üretkenliği sağlanmalıdır (Ünsar, İnan ve Yürük, 2010: 248-262).

Gelişmiş Destek Ağı: Destekleyici bir liderlik tarzına sahip olmak, etkileşimlerin çalışan merkezli kalmasını sağlar, bu da çalışanların kişisel tercihlerinin ve duygusal ihtiyaçlarının hesaba katılması ve karar vermenin merkezinde yer alması anlamına gelmektedir. Çalışanlar kendilerine saygı duyulduğunu ve değer verildiğini hissettiklerinde, organizasyonla daha güçlü bir bağ kurma ve daha çok çalışma eğiliminde olmaktadır (House, 1971: 321-339).

Daha İşlevsel ve Olumlu Bir Ortam, yol amaç teorisi liderlik eğitimine uygulandığında, iletişim ve iş birliği, çalışanların günlük işyeri olaylarına dâhil olmasına izin vererek huzurlu bir işyeri oluşturduğu için daha olumlu ve işlevsel bir ortam sağlanmaktadır. Bu da çalışanların üretken olmalarına ve daha fazla etkili olmasına olanak sağlamaktadır (Sökmen ve Boylu, 2009).

Çalışan Özellikleri: Çalışanların ihtiyaçları, kontrol odağı, deneyim, algılanan yetenek, memnuniyet, organizasyondan ayrılma istekliliği ve kaygı gibi faktörleri içermektedir. Liderler, bu faktörlere göre ekibin hedeflerine karşı uygun olan stili tercih etmektedir. Çalışanların işlerini kolaylaştırmak, koçluk, ödüllendirmek ve onlara yardımcı olmak liderin görevidir. House, bu doğrultuda Yol-Amaç Teorisi ile dört liderlik tarzı tanımlamaktadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 118).

1.Yönlendirici/ Emredici Liderlik, astlar liderlerden rehberlik etme, yön verme, beklentiye göre işleri planlama ve koordine etme gibi konularda bilgi alır. Bu bilgilerde davranışı açıklığa kavuşturmak, iş işlevinin belirsizliğini azaltmayı amaçlamaktadır. Politikalar, kurallar ve prosedürlerle ilgili yüksek derecede kesinlik sağlamak için astlar için çalışma fonksiyonları açıklığa kavuşturur.

Lider davranışını açıklığa kavuşturan direktifler, yol hedefi sunarak, astlar için yönlendirici davranışlar sergilenmektedir. Astların ne yapmaları beklendiğini bilmelerini sağlayarak, işi programlayarak ve koordine ederek, özel rehberlik vererek ve politikaları, kuralları ve prosedürleri açıklayarak yol gösterir. Rol belirsizliğini azaltarak, çalışanların çabalarının ne ölçüde başarılı performansla sonuçlanacağına (hedefe ulaşma) ve performansın derecesine ilişkin çalışanların algılarını netleştirmede etkili olmaktadır. Lider, çalışanlarına tüm faaliyetleri başarılı bir şekilde nasıl yürütecekleri konusunda bir çerçeve sağlamaktadır (Kıralı, 2013: 37).

2. Destekleyici Liderlik, Çalışanlarının ihtiyaçlarına ve refahına çok önem vermektedir. Çalışanların işlerinde eksiklik, yanlışlık ya da düzeltme gerektiği durumlarda destekleyici liderlik önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle deneyimsiz veya kendine güveni olmayan bir ekip için yararlı olmaktadır.

Liderin temel rolü, takipçilerin duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarına duyarlı olmaktır. Bu davranış, özellikle görevlerin veya ilişkilerin psikolojik veya fiziksel olarak rahatsız edici olduğu durumlarda etkili olmaktadır. Sonuç olarak, lider, çalışanlara ilgi göstererek ve arkadaş canlısı davranarak, alt düzey ve üst düzey ayrımı yapmadan çalışanlara eşit muamele yaparak ilgilenmektedir (Şama ve Kolamaz, 2011: 313-342).

3. Katılımcı Liderlik, liderlerin iş gereksinimlerini yerine getirmedeki tercihler konusunda çalışanlara danışmasını içermektedir. Çalışanları ile çalışmayı çok önemli

görmekte ve kararlara onların fikir ve görüşlerini dâhil etmektedir. Bu, danışmaya ve tartışmaya açık olduğu anlamına gelir ve karar alma sürecinde çalışanlarından gelen önerileri dikkate almaktadır.

Katılımcı lider davranışının dört etkiye sahip olduğu ileri sürmektedir. Birincisi, çaba, iş-hedefe ulaşma ve dışsal ödüller ile ilgili yol-amaç ilişkilerini netleştirmektir. İkincisi, hedefler arasındaki uyumu sağlamaktır. Üçüncüsü, özerkliği ve niyetlerini yerine getirme yeteneğini artırır, böylece daha fazla çaba ve performansa yol açılmaktadır. Sonuncusu ise, performans için baskı oranının artmasıdır. Katılımcı lider her zaman astlarına danışır, önerilerde bulunur ve karar alma sürecine katılmaya izin verir. Bununla birlikte, çalışanların tecrübeli ve yetenekli olmadıkları varsayıldığında ise çalışanlara danışılması karar sistemini ve dolayısıyla üretimi ve performansı yavaşlatabilmektedir (Bitmiş, Sökmen vd., 2015: 4).

4. Başarı Odaklı Liderlik, başarı güdüsünün artırılmasında beklentiye karşılama yeteneklerine güven göstermek önemli rol oynamaktadır. Astları cesaretlendirmek ve astlarının yeteneklerine güvenmek başarı odaklı bir lider için gereklidir.

Liderin belirlediği iddialı hedefler, çalışanlarından en yüksek başarı biçimini bekler ve onları bunu elde etme yeteneklerine inandırır. Mükemmel iş başarıları ve tutarlı gelişim gösterilmesi, beklentilerinin ötesine geçme yeteneklerine tam güven sağlar. Tek başına çalışmayı seven ve harika problem çözme becerilerine sahip çalışanlar bu tür bir yönetim tarzında başarılı olacaklardır.

Sonuç olarak bu teori, liderlere sürekli olarak ana rollerinin astların hedeflerini belirlemelerine yardımcı olmak ve daha sonra bu hedefleri en verimli ve etkili şekilde gerçekleştirmelerine yardımcı olmak olduğunu hatırlatmaktadır. Liderin çalışanın işinde veya çalışma ortamında tespit edilen herhangi bir sorunu iyi bir şekilde yönlendirmesi durumunda çalışan performansının ve memnuniyetinin olumlu yönde artacağı öne sürülmektedir (Erenel, 2015: 368).

2.3. GÜNCEL LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme, yönetme, yönlendirme, güç kullanma gibi önder olmayı ifade eden sosyal etki sürecidir (Şimşek ve Çelik, 2011: 81). Katılımcı liderlik, otokratik liderlik gibi

geleneksel liderlik teorilerine, güncel liderlik teorileriyle yeni boyutlar kazandırılmıştır. Güncel liderlik teorilerinde lidere düşen sorumluluk daha fazladır ve çalışanlar üzerinde uyumu sağlama ve bütünleşmede önemli rol oynamaktadır (Bektaş, 2016: 50).

2.3.1. DEMOKRATİK (KATILIMCI) LİDERLİK

Demokratik liderlik, örgütteki iletişim kanallarını açık bulunduran, komuta ve yol göstermeyi içeren yönetim anlayışını barındırmaktadır. Bu iletişim kanallarını kullanarak çalışanlardan bilgi isteyebilir ve elinde bulundurduğu bu bilgilerle daha fazla katılım sağlayarak rol almaktadır (Genç, 2007).

Lider seçim yaparken tek başına değil iş birliği çağrısı yaparak grup halinde karar almaktadır. Bazen liderler grubunun plan ve önerilerinin arabulucusu olarak hizmet ederler. Bu hizmet edilen değişim önerileri, demokratik liderlik için elverişli koşullar, ilham ve moral artması, yönetimle genişletilmiş iş birliği, grev şikâyetlerinin azalması gibi sonuçlar oluşmaktadır (Öztekin, 1996: 190).

2.3.2. KARİZMATİK LİDERLİK

Karizmatik liderlik, kendine güven sahibi olan, öncelik alabilen, sonuca odaklanan ve güçlü etkiye dayanan liderlik anlayışdır (Karakaş, 2009). Sağladıkları güçlü etki ve kişisel özellikleri sayesinde yüksek bağlılık duygusuna zemin hazırlar (Kara, 2019: 79).

Karizmatik lider, çözüm odaklıdır ve bunu ne zaman yapacağını çok iyi bilirler. Sağladıkları çözüm olanaklarıyla karmaşık işlerin bile kolaylıkla çözümlenmesi sağlamaktadırlar (Vries, 2007: 239; akt. Demircioğlu, 2015: 54).

2.3.3. PATERNALİST LİDERLİK

Paternalist liderlik, örgüt çalışanlarının iş ve özel hayatlarına yönlendirme de aile içgüdüğü ile tutum sergilerken, çalışanlardan da işe bağlılık, sevgi ve duygusal emek gibi duyguların ilişkisi içerisinde olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Gelfand, 2007:493).

Çalışanların daha fazla çalışması ve daha üretken olması beklenmektedir. Bunu yaparken hiyerarşi içerisinde değil babacan bir tavır içerisinde sergilemektedir.

Çalışanları sorumluluğunun paternalist lider üzerinde hâkim olduğu ve yakından bir ebeveyn gibi ilgilenildiği model olarak görülmektedir. Duyguların ön planda olduğu ve ödül ağırlıklı motivasyon barındırmaktadır (Gerçek, 2018: 103).

2.3.4. İŞLEMSEL LİDERLİK

İşlemsel liderlik, planların hayata geçirilmesi konusunda katı bir tutuma sahip olmayı içermektedir (Winkler, 2010). Bass (1985) işlemsel liderlik davranışında denetim, organizasyon, performans görevin tamamlanmasına odaklanıldığını savunur. (Bass, 1985; akt. Turner ve Barling, 2002: 305)

İşlemsel liderlik çoğu iş otoritesi koşullarında mevcuttur ve çalışanların yükümlülüklerine yardımcı olunması gibi bazı avantajlar sunmaktadır. Dezavantajı ise, tek başına, yorucu olabilmesi ve zorluklar içebilmesidir (Gedik, 2020: 19-34).

2.3.5. DÖNÜŞÜMCÜ (VİZYONER) LİDERLİK

Dönüşümcü liderlik, bütüncüdür, net hedefleri tanımlar, iletişim ve ifade için net adımları teşvik etmektedir. Dönüşümcü liderlik, cesaret ve risk alma gibi mevcut yapıyı değiştirme anlayışı içerisindedir (Eraslan, 2006).

Çalışanların beklentilerinin üzerine değil performansı üzerine odaklanan ve bu performansın çıkmasına odaklanan liderlik teorisidir. Dönüşümcü liderlik çalışanlar üzerinde etkiler bırakmaktadır. Bu etkilerle çalışanlar liderlere hayranlık, saygı, bağlılık ve güven duymaktadır. Oluşan etkilerin sonucunda, lider işletme içerisinde çalışanların daha motive olmasına, performansın artmasına ve işe bağlılığa etki etmektedir (Fırat ve Yeşil, 2020 :43).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

3.1. DUYGU KAVRAMI

Duygu, “belirli bir uyaran karşısında ortaya çıkan hisler ve bu hisse karşı oluşan düşünceler” olarak tanımlanmıştır (Goleman, 2007; akt. Ezilmez, 2018: 189). Duyguların olmadığı bir ortamda sadece kalıplaşmış kuralların varlığı görülür. Duygu kavramı insanların davranışlarının temel ve önemli yönlendiricilerinden biridir. Duyguların işyerindeki etkisini güçlü bir şekilde vurgulayan Weiss ve Cropanzano'nun (1996) duygusal olaylar teorisi, çalışanların duygularının örgütsel yönetimde ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bir organizasyondaki çalışanlarının duygularının ve duygu durumlarının bireysel performans ve organizasyonun tüm performansı üzerindeki etkisi üzerine dikkat çekmektedir. Bu teori, örgütsel etkinliğin ve organizasyonun performansının çalışanların duygusal deneyimlerine göre şekillendiği öne sürmektedir (Ünal ve Türkay, 2010: 114)

3.2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Duygusal emeğin kavramsallaştırılması ilk kez Hochschild (1983) tarafından yapılmıştır. Duygusal emek (emotional labour), çalışanların gerçek duygularından farklı olup olmadıklarına göre, iş gereksinimlerini karşılamak için gösterdikleri duyguları ele almaktadır.

Duygusal emek bir süreci ifade eder ve bu emek sürecinde çalışanın gösterdiği içsel çaba ve duygusal gösterim duygusal emeği açıklamaktadır. Duygusal emek “kişiler arası iş süreçlerinde, örgütün arzu ettiği duygusal davranışları yansıtmada gösterilen çaba, planlama ve kontrol” olarak da tanımlanmaktadır (Morris ve Fieldman, 1996: 987; akt. Kaya ve Özhan, 2012: 111). Duygusal emeğe yön veren bu duygusal özelliklerdeki farklılıklar çalışanların davranışlarının farklı olmasına yol açar. Çalışan işine karşı yüzeysel davranış, derin davranış veya doğal davranış sergiler. Sergilenen davranışlar her ne kadar gerçek olsa da örgüt tarafından belirlenen davranış kuralları dâhilinde tutulur (Yürür ve Ünlü, 2011). Bu farklı davranış şekilleri

işe karşı olumlu ya da olumsuz olarak yansımaktadır (Oğuz ve Özkul, 2016: 130-154).

Toplum normları çerçevesinde gerçek duygu durumları belirli tiplere göre farklılık göstermektedir. Çalışan, toplum normlarını duyguların gösterimi olarak adlandırır ve gerçek duyguyu ya gizleyerek ya da abartarak dışa vurur. Dışa vurmada gerçekte hissedilen duyguları gizlemek ve kontrol etmek düşünülenenden fazla çaba gerekmektedir. Çalışanlar duygusal emeği, diğer insanların duygularını, tutumlarını ve davranışlarını etkilemek için yüz yüze konuşmalar, sesler ve aktif olarak ifade edilen duygular yoluyla yerine getirirler (Lam ve Chen, 2012; akt. Bağcı ve Akbaş, 2018: 368).

3.3. DUYGUSAL EMEĞİN ÖZELLİKLERİ

İnsanların çalışma yaşamında örgütlü toplumların oluşumuyla liderlerin örgütlerdeki önemi artmaktadır. Liderliğin örgütlerdeki bu önemli durumu duygusal emeği etkileyen bireysel özellikler, iş özellikleri ve organizasyonel özellikleri de içinde barındırmaktadır (İmıl, 2019: 229; Akt. Memduh ve Yalçın, 2020). Hizmet çalışanlarının bireysel ve kişilerarası oluşturduğu duygusal emekleri, benzersiz özelliklerine sahip liderler, duygusal tükenme ve iş doyumu ile farklı ilişkiler oluşturmaktadır. Duygusal emeğin bir başka özelliği olarak lider etkileşiminde oldukları çalışanlarla bazı istenmeyen duygular (öfke vb.) yaşayabilmekte ve bu duyguları ifade ederken sorun yaşama eğiliminde olabilmektedir (Gross, 1998). Bununla birlikte, motivasyon güçleriyle liderler, bu istenmeyen duyguların ifadelerini engelleyerek bu düzenleme sürecini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Liderin samimi duyguları örgütsel performansa da katkı sağlayabilmektedir (Gardner vd., 2016; akt. Şenel ve Aydoğan, 2019).

3.3.1. Bireysel Özellikler

Duygusal emeği etkileyen öncüllerden, bireysel özelliklere ilişkin değişkenler; duygusal bulaşma, empatik endişe ve iş duygularıdır. Hayatın merkezinde rol alan bu duygular bireyin kendisini ifade etmesine yardımcı olur (Tarhan, 2009; akt. Akın ve Uysal, 2015: 98).

Duygusal bulaşma, bireyin ifade ettiği duyguyu ve duygusal tecrübesini başkalarıyla paylaşmasıdır. Duygusal bulaşma da yorumlama süreci yer almamakta bu paylaşım

süreci doğuştan gelen bir duyarlılığı ifade eder (Seçer, 2010: 820). Chu (2002)'ya göre, derin davranış sergileyen çalışanlar duygusal bulaşma da önemli etkiye sahiptir. Buna karşılık, duygusal bulaşmanın yüzeysel rolü etkilediği de öne sürülmektedir (Choi vd., 2014: 78).

Empatik duygusal endişe, bireylerin başkalarının duygularını kendi duyguları olarak aldıkları duygusal bulaşmanın aksine, empatik endişe, bireylerin ben merkezli kabulünü ve başkalarının duygularına tepkisini ifade etmektedir. Empatik duygusal endişe içerisinde olan çalışanlar, kendileri motive etme konusunda güçlü olmaktadır (Aksoy, 2019: 512).

İş duygusu, çalışanların işlerine karşı gösterdikleri his, empati ve ifade etme derecesi iş duygusunu oluşturmaktadır. Çalışanlar işlerini yaparken daha fazla empati kurarsa, duygularını ifade etmeleri daha olası olmaktadır (Karakas ve Gökmen, 2018: 101).

3.3.2. İş Özellikleri

Hackman ve Lawler (1975), temel iş özelliklerini beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olarak tanımlamaktadır. İş özellikleri hissedilen anlamlılık, sorumluluk ve sonuçlar hakkında bilgi sahibi olma gibi önemli psikolojik durumlara yol açarak çalışanın motive olmasında ve iş davranışlarında olumlu etkiye sahiptir (Hackman ve Lawler, 1975; akt. Bilgiç, 2008: 68).

Beceri çeşitliliği, işin gerçekleştirilmesi için gereken beceri ve yeteneklerin derecesinin çeşitliliğinin derecesidir. İşin kendisi, çalışanların çeşitli beceri veya yetenekleri kullanmalarına ve geliştirmelerine yardımcı olabilirse, çalışanlar işlerini anlamlı bulur ve daha yüksek bir işlev seviyesi kullandıkça daha fazla anlam yükleyebilmektedir. Çalışanların beceri çeşitliliği arttıkça, duygusal çeşitlilik de artmaktadır. Hizmet sektöründe, özellikle, müşteri tipi çeşitliyse, çalışanların duygusal gösterimi farklı hale gelmektedir (Utaş, Çinko ve Işıl, 2017: 9).

Görev kimliği, bir işin veya tüm işin bir kısmının tamamlanmasını gerektiren dereceyi ifade etmektedir. Yapılan işte görevli olan kişinin başından sonuna kadar ne düzeyde ilgili işi kendisinin sürdürmesini ifade eder (Utaş, Çinko ve Işıl, 2017: 10).

Görev önemi, gerçekleştirilen işin örgüt içi ve dışı için sağlanan önem derecesini belirtmektedir. Bireylerin görevleri, başkalarının fiziksel ve psikolojik durumu

üzerinde gerçek bir etkisi olduğunda görevlerini daha fazla önemsemektedir (Kaşlı, 2007: 163).

Özerklik, işin görevi yerine getirirken bireylere özgürlük, bağımsızlık ve isteğe bağlı otorite sağlama derecesini ifade eder. Çalışanların, işleriyle ilgili kararlarda bulunması ve bu kararlarda özgür olması, bağımsız olması ve inisiyatif alma yetkilerine sahip olma derecesidir (Dodd ve Ganster, 1996; akt. Kaşlı, 2007: 163).

Geri bildirim, görevleri yerine getiren bireylerin, iş performansı sürecinde işin kendisinden, denetçilerden, iş arkadaşlarından ve üstlerinden performanslarının sonuçları hakkında bilgi edinebilmeleri durumunda bir geri bildirim etkisi beklenir (Bilgiç, 2008: 66-77).

3.3.3. Örgütsel Özellikler

Duygusal emeğin öncüleri olarak örgütsel özellikler, örgütsel destek sistemi, sosyal destek, performans baskısı ve iş tatmini içermektedir. Thomas ve Ganster (1995), organizasyonel destek sisteminin daha öngörülebilir bir iş ortamının sağlandığı ve iş arkadaşlarının birbirlerine yardım edebileceği bir ortam oluşturduğunu ve üyelerin stresini azalttığını öne sürmektedir. Schneider ve Bowen (1985), sosyal desteğin duygusal emeğin yüzeysel etkisini azalttığını ve iş arkadaşlarından veya denetçilerden gelen desteklerin olumlu çalışma koşulları oluşturduğunu belirtmektedir. (Kuşluvan ve Eren, 2011: 139-153).

Liderlerin duygusal emeği üzerine önceden yapılan araştırmaların yetersizliği nedeniyle, liderlerin duygusal emeği ile kendi iyilik halleri ve tutumları arasındaki ilişkiler net değildir (Brotheridge, 2006). Liderler için yüksek duygusal emek taleplerine, liderlerin duygusal emeğinin kendi tutumları ve refahı üzerinde önemli rol oynamaktadır (Glaso ve Einarsen, 2008). Liderlerin derin rolleri ve özgün duygusal rolleri liderlerin tutumları ile olan ilişkileri organizasyonel özellikler ile yakından ilişkilidir. Başka bir açıdan duyguların bastırılmasıyla ya da uyarılmasıyla bu tutumlar anlaşılabilir (Hochschild, 1983; akt. Cinnioğlu ve Salha, 2017).

3.4. DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI

Hochschild (1983), duygusal emeği temel olarak iki tür duygusal boyutla *yüzeysel rol* ve *derin rol yapma* olarak tanımlamaktadır. Yüzeysel rol, çalışanın

gerekli duyguları sergilerken dış görünüşlerini (yüz ifadesi, jestler veya ses tonu) değiştirerek, gerçekte hissedilmeyen duyguları taklit etmesini içermektedir. Derin rol, çalışanın duyguları duruma uymadığında ortaya çıkar; uygun duyguları geliştirmek ve gösterebilmek için içsel olarak duygularını düzenlemeyi içerir. Çalışanlar bunun için eğitimlerini veya geçmiş deneyimlerini kullanırlar. Ashforth ve Humprey (1993) bu iki role ek olarak duyguların gerçekten hissedilene yansıtılabileceğini düşünerek **doğal duygusal emek** kavramını da eklemiştir (Pala ve Sürgevil, 2016: 778). Doğal duygular ise, çalışanın duygu gösteriminde içten ve gerçekçi bir şekilde hissettiği duyguyu sergilemesidir (Eren ve Yılmaz, 2020: 220).

Çalışanlar, duygusal emeklerini iş rolleri çerçevesinde şekillendirmektedirler. Çalışanlar yüzeysel rol sergilediklerinde canlandırmak istediğinden farklı duygular içerisindedirler. Sadece gözlemlenebilir ifadeleri ve beden dilini yöneterek istenen duyguyu sergilemektedirler. Yüzeysel rol çalışanın hiçbir duygu yaşamadığı anlamına gelmez, daha ziyade ifade edilen duygunun hissedilen duygudan farklı olduğu anlamına gelmektedir. Derin rol ise, etkileşim içerisinde bulunurken canlandırmak istediği duygular içerisine bürünmesini sağlamaktadır (Hochschild, 1983: 38-42). İş ortamında beklenen duygusal gösterimi rol yapmadan da sağlamak mümkün olabilir ve gerçekte hissedilen duygular beklenen duygusal gösterimle aynı olabilmektedir. Doğal duygusal emek durumunda, zorlama olmadan çalışanlar doğal ve samimi duygular sergileyebilir ve bu rolü olumlu olarak karşı tarafa hissettirirler (Akoğlan ve Güçlü, 2008: 43).

Duygular çalışan ve müşteri arasında çift yönlü olsa da çalışma ortamındaki duygular daha çok müşteri memnuniyeti açısından değerlendirilmektedir. Duygusal emek gösterimi içerisindeki çalışan hissetmediği duyguları sergiliyor olsa da müşterinin memnuniyeti ön plandadır ve örgütün kuralları çerçevesinde beklenen rolü sergilemesi beklenmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; akt. Oğuz ve Özkul, 2016: 132).

Yüzeysel davranış, anlık duygusal iş deneyimleri ve işin uzun vadeli bilişsel değerlendirmeleriyle olumsuz bir şekilde ilişkili olma eğilimindedir (Judge vd., 2009). Lider ve duygusal emek ilişkilerinde olumlu niyet atfedilmesinin duygusal emek düzeylerinin nasıl algılandığı ve davranış üzerindeki önemli bir etkisi olmaktadır (Dasborough ve Ashkanasy, 2002). Gerçek duygusal tepkiler liderlik sürecinin bir

parçası olarak sergilenen ve bir liderlik aracı olarak duyguların yönetiminde boşluğu doldurma yönünde bir çaba gösterilmektedir (Crawford, 2007).

3.5. TEMEL DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI

Duygusal emek farklı teorik yaklaşımlar ile açıklanmıştır. Hochschild'in teorisine (1983) başlayarak son olarak Grandey'nin (2000) teorik yaklaşımına kadar (Göktaş ve Sarı, 2018: 1168) tarihsel süreç içerisinde gelişen duygusal emek teorileri aşağıda açıklanmaktadır.

3.5.1. Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1983)

Hochschild (1983) duygusal emeği, sergilenen duygular için kendi duygularını yönetmeden farklı olduğunu ve örgüt içerisinde istenilen şekilde duyguların sergilendiğini belirtmektedir. Bu duygular Hochschild'a göre yüzeysel rol ve derin rol olarak gösterilmektedir (Seçer, 2005: 826).

Duygusal emek kavramını iş hayatına ilk girdiği zamanlarda duyguların genellikle yüzeysel olarak sergilenmekte olduğu düşünülmekteydi. Gözlem, yönlendirme ve kontroller sonucunda duyguların sadece yüzeysel rol ile değil derin rol olarak da sergilenbildiği sonucuna varılmıştır (Soncu ve Bekman, 2017: 105).

Yüzeysel rol, bireyin belirli duyguları aslında hissetmeden veya hissetmeye teşebbüs etmeden göstermesidir, bir başka deyişle, ifade edilen duyguları taklit etmekte ve kendisini sadece bir aktör olarak görmektedir. Bununla birlikte, derin rol, bireyin gerçekleştirdiği davranış için duyguları bilinçli olarak değiştirdiği ve böylece ifade ettiği duyguları düzenleyerek gerçekten hissettiği durumdur. Hochschild (1983), bu duygu yönetiminin (derin rol) daha çok çaba gerektirdiğini ve birey üzerinde etkisinin daha büyük olduğunu belirtmiştir (Kara, 2020: 24).

3.5.2. Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1993)

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeğe biraz farklı yaklaşım sergilemektedir. Duygusal emeği "uygun duyguyu sergileme eylemi" olarak işlevselleştiren bir perspektif önermektedirler. Hochschild'in duygu kuralları kavramını gösterim kuralları olarak yeniden çerçevelemektedir. Bu değişiklik, duygusal emeğin iç duygusal deneyiminden ziyade dış gözlemlenebilir davranışı vurgulamaktadır. İçten dışa yeniden odaklanmak, duygu deneyimini duygu

ifadesinden ayırmaktadır. Özetle, Hochschild'in yaklaşımı duygulara odaklanırken, Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımı davranışa odaklanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; akt. Savaş, 2012: 54).

Duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derin davranış boyutlarından yola çıkarak, Hochschild'in bu boyutlara ilişkin orijinal tanımıyla tutarlı olsa da Ashforth ve Humphrey, hizmet rolleri tekrarlayıcı ve yazılı olma eğiliminde olduğundan, yüzeysel ve derin davranışın "alışılmış rutin" hale gelebileceğini ve duygusal emeğin performansını nispeten zahmetsiz hale getirebileceğini savunmaktadır. Günün sonunda önemli olan müşterilerin bu duyguları gerçek olarak görüp görmediğidir. Aynı zamanda rutin de önemli bir rol oynar, çünkü satış çalışanların duygularının ifadesi de dâhil olmak üzere aynı ifadeyi tekrarlayabilirler, iş gereksinimlerini yerine getirirken bu role otomatik geçerler (Ashforth ve Humphrey, 1993: 88-115).

3.5.3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı (1996)

Morris ve Feldman (1996), duygusal emeği organizasyonlara gerekli olan çaba, plan ve kontrol için katkı olarak tanımlamıştır. Duygusal emeği "kişilerarası işlem sırasında örgütsel olarak arzu edilen duyguyu ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrol" olarak tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996; akt. Dur, Nurdoğan ve Öztürk, 2018: 14).

Hochschild duygulara, Ashforth ve Humphrey davranışa odaklanırken; Morris ve Feldman bunun çalışanın gösterdiği çaba ile olacağını belirtmiştir (Eroğlu 2010: 22). Hochschild (1983) duygusal emeğin iki boyutu olduğu ileri sürmüştür. Morris ve Feldman (1996) ise duygusal emeğin dört boyut ile etkileşim içerisinde olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar, etkileşim sıklığı; dikkat (duyguların yoğunluğu, etkileşim süresi); duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluktur (Çelik ve Topsakal, 2016: 204).

3.5.4. Grandey'nin Duygusal Emek Yaklaşımı (2000)

Grandey (2000), kendinden önceki yaklaşımları da incelemiş ve bunların duygusal emek kavramını tam açıklamadığını belirterek bir sentez geliştirmiştir. Bu doğrultuda duygusal emeği, duygu ve davranışların örgüt amacı için düzenlendiği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Grandey, önceki yapılan araştırmalara ek olarak *duygu düzenleme* kavramı getirmiştir. Duygu düzenleme teorisi, "bireylerin sahip oldukları

duygulara, ne zaman sahip olduklarını, bu duyguları nasıl deneyimlediklerini ve ifade ettiklerini etkileme süreci” olarak tanımlamaktadır (Gross, 1998: 275).

Duygusal emek görüşlerini birleştirmek, duygusal emeğin hem aracılık hem de duygusal etkilerini test etmenin yolunu açmıştır. Duygu düzenleme yaklaşımı ayrıca önceki faktörlerin duygusal emeği nasıl etkilediğini ve bunun sonucunda bireysel çalışan ve örgütsel sonuçları nasıl etkilediğini ele almıştır (Grandey, 2000; akt. Duman, 2017: 33).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞE TUTULMA

4.1. İŞE TUTULMA KAVRAMI

İşe tutulma (job engagement) kavramı ulusal yazında literatürde “işe tutulma, işe adanma, işe bağlanma, işe angaje olma, işe bağlılık, işle bütünleşme ve işe kapılma” gibi farklı isimlerle anılmaktadır. İşe tutulma, çalışanların yaptıkları işe, ekiplerine ve organizasyonlarına karşı hissettikleri zihinsel ve duygusal bağın gücüdür. İşe tutulan çalışanlar, yaptıkları işe ve örgütüne performansına önem verirler ve çabalarının fark yarattığını hissederler. Ücretten daha fazlası için işin içindedir ve kişisel refahının performansı ile bağlantılı olduğunu ve bu nedenle örgütünün başarısında etkili olduğunu düşünmektedir. İş tatmini ve çalışan moraliyle olan bağlantı düşünüldüğünde, örgüt başarısında kritik bir kavramdır. İşe tutulması yüksek olan çalışanlarda, üretkenlik ve daha yüksek performans gösterme olasılığı artmaktadır (Turgut, 2011: 156).

İşe tutulma, 1990'lardan beri yönetim teorisinin bir parçası olarak kabul edilmeye başlanmış ve 2000'li yıllarda daha geniş çapta benimsenmiştir. Kahn (1990), işe tutulmayı kişisel işe tutulma ve ayrılma arasındaki ilişkiyle tanımlar. Kişisel işe tutulma, “*rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işe koşmasını*” ifade eder ve bunun tersi durumda “*kişisel bağlantının kesilmesi, benliklerin iş rollerinden ayrılması; çalışanların rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel veya duygusal olarak işe tutulmada kendini geri çeker ve savunur.*” Bu tanımlamaya göre, çalışanın işe tutulmasında etkili yönler olarak görülebilecek üç unsur vardır: fiziksel, bilişsel ve duygusal yönlerdir (Kahn, 1990: 694-703). Yaygın kullanılan işe tutulma ölçümlerindeki ‘Enerjik olma’ fiziksel boyutunu, ‘Adanma’ duygusal boyutunu ve ‘Kendini Kaptırma’ bilişsel boyutunu ifade etmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2001; akt. Balcı ve Ağ, 2020: 1198).

İşe tutulma, belirli bir emek faaliyetine katılma eğilimidir. Bu faaliyetler bilgi, ilgi ve performanstır (Meiyani vd., 2019). Çalışanın göreve odaklanması, işinden duyduğu memnuniyeti, kuruma ve onun hedeflerine ve değerlerine tutulmasıdır (Eskildsen ve Nussler, 2010: 581-588). Çalışanın işe tutulmanın önemli bir yönü,

fiziksel ve psikolojik olarak nitelendirilmesidir. İşe tutulmanın niteliği ve miktarı ile doğru orantılı olarak, kuruluşun herhangi bir yönüyle ilgili faaliyetlerle üretimindeki mesleki görevlerinde, işe tutulan çalışanların istek ve becerisi organizasyon yararına olduğu varsayılabilir. Shuck ve Rose (2013:6) çalışmalarında, işe tutulmanın, sadakate kıyasla daha istikrarlı bir sahiplenme olduğunu öne sürmektedir.

İşe tutulma, yalnızca çalışanın işlerinde çok çalışmaya iten yönüyle değil, aynı zamanda bireylerin en iyi şekilde performans gösterme süreciyle de ilgilidir. Dolayısıyla bu süreç hem işvereni hem de çalışanın içeren iki yönlü bir ilişkidir. Çalışanlar kendilerini değerli hissederlerse, işlerinde kalmak isterlerse ve işverenlerin kendilerine değer verdiğini hissederlerse organizasyonun başarısına katkıda bulunacaklardır (Saks, 2006: 602).

4.2. İŞE TUTULMANIN ÖNEMİ

Bir kuruluşun çalışanların işe tutulmasını yönetme kapasitesi, yüksek performans düzeyleri ve üstün iş sonuçları elde etme becerisiyle yakından ilgilidir. Yüksek düzeyde işe tutulan bir çalışan, tutarlı bir şekilde beklentilerin ötesinde hizmet sunacaktır. İşe tutulmanın örgüt performansına, başarısına ve diğer birçok bireysel ve örgütsel olumlu çıktılara etkileri bulunmaktadır. Bu faktörlerin gözden geçirildiğinde işe tutulmanın ne kadar önemli olduğunu görülecektir. Bu faktörler sıralanacak olursa: (Wright, Cropanzano ve Bonett, 2000: 93-104).

- İşe tutulma, bir çalışanın işine karşı hissettiği coşku ve bağlılık düzeyini tanımlar.
- İşe tutulma, iş tatmini ve çalışan morali ile olan bağlantıları düşünüldüğünde, bir şirketin başarısı için kritik olabilir.
- İşe tutulması fazla olan çalışanların daha yüksek performans gösterme olasılığı daha yüksektir.
- İşverenler, etkili iletişim yoluyla, ödül ve terfi sunarak, fikirlerini alarak ve anlaşıldığını hissettirerek çalışanın işe tutulma oranını artırabilir.
- Çalışanları şirketin performansı hakkında bilgilendirmek ve düzenli geri bildirim sağlamak dâhil olmak üzere birçok şekilde çalışanın işe tutulmasını teşvik edebilir.

- İşe tutulma; tutku, bağlılık ve kuruluşun stratejileri ve hedefleriyle uyum oluşturur.
- Çalışanların kuruma olan güvenini artırır ve rekabet ortamında sadakat duygusu yaratır.
- Yüksek enerjili bir çalışma ortamı sağlar ve işin büyümesini destekler.

4.3. İŞE TUTULMANIN BOYUTLARI

İşe tutulma ölçümünde yaygın olarak kullanılan UWES'i geliştiren araştırmacılardan biri olan Schaufeli (2004), işe tutulmayı: “*enerjik olma, kendini adama ve kendini kaptırma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir zihin durumudur. Anlık ve belirli bir durumdan ziyade işe tutulma, herhangi bir belirli nesne, olay, birey veya davranışa odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın bir duygusal-bilişsel duruma atıfta bulunur*” şeklinde tanımlar. Bu tanıma göre, işe tutulma üç farklı boyuttan oluşur: enerjik olma, kendini adama ve kendini kaptırma. Enerjik olma, işyerinde yüksek düzeyde enerji ve esneklik sergileyen ve çaba harcamaya istekli olan çalışanları ifade eder. Kendini adama, kişinin işine yatırım yapması, yaptığı işten gurur duyması ve ilham aldığını hissetmesidir. Kendini kaptırma, kişinin kendini tamamen işine kaptırması ve zamanın çabuk geçmesiyle ve kendini işinden ayırmakta güçlük çekmesi olarak tanımlanır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 5).

Kahn'ın işe tutulma kavramı kapsamında tanımladığı üç boyutun (duygusal, bilişsel ve fiziksel) her biri, Schaufeli'nin UWES'teki (Utrecht Work Engagement Scale) bağlılık tanımının üç boyutuyla (enerjik olma, kendini adama ve kendini kaptırma) ilişkilendirilmektedir (Kahn, 1990: 694-703; Schaufeli ve Bakker, 2004: 295). İşe tutulma “enerjik olma, kendini adama ve kendini kaptırma” kavramları olarak karakterize edilen pozitif, tatmin edici, işle ilgili bir zihin durumu olarak görülmektedir (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002: 74).

Enerjik olma (vigor), çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık, kişinin işine çaba harcama istekliliği ve zorluklar karşısında bile gösterilen sabır ile karakterize edilir; ***kendini adama (dedication)***, kişinin işine güçlü bir şekilde dâhil olmasını ve önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşamasını ifade eder ve son olarak ***kendini kaptırma (absorption)***, kişinin işine tamamen konsantre

olması ve mutlu bir şekilde işine yoğunlaşması anlamına gelir ve bu sayede zaman hızla geçer ve kişi kendini işten ayırmakta güçlük çekmektedir (McKay, Avery ve Morris, 2008: 349-374).

Bu üç boyut özetle, kendini işine adanmış çalışanlar işlerinde kendilerini güçlü ve dinç, yaptıkları iş konusunda hevesli, iyimser hisseder ve çoğu zaman bu işe kendilerini kaptırmasıyla işe tutulma sağlamaktadır (Özsoy, Filiz ve Semiz, 2013: 61).

4.4. İŞE TUTULMA SEVİYELERİ

İşe tutulma, çalışanın organizasyonu hakkında ne hissettiğini ölçer. Bir çalışanın bağlılık seviyesi, kişisel davranışlarını ve hedeflerini kontrol edebilmesinden kaynaklanır. Çalışanlar, işyeri algılarına göre dört ana gruba ayrılmaktadır (BlessingWhite, 2013; akt. Keçecioglu ve Yılmaz, 2018: 57).

Yüksek düzeyde işe tutulma (Highly engaged employees): İşe tutulması yüksek çalışanlar, işyerleri hakkında daha çok olumlu görüşlere sahiptir. Çalışanlar ekiplerine bağlı hissettiklerinde, işlerini sevdiklerinde ve organizasyonu hakkında olumlu duygular beslediklerinde, kalmak isterler ve organizasyonun başarılı olmasına yardımcı olmak için ekstra çaba gösterirler. Çevrelerindeki diğer çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik ederler. Yüksek düzeyde işe tutulan bir çalışan, işine ve örgütün performansına önem verir ve çabalarının bir fark yaratabileceğini hissetmek isterler. Fark için tutkuyla çalışır ve örgütleriyle duygusal bir bağ hissederler. Yeniliğe yönlendirir ve organizasyonlarını ileriye taşırlar. İşe tutulma yüksek düzeyde olduğu için çalışanlar; sadık, kararlı, üretken ve sonuç üreten olarak nitelendirilirler (Daqar ve Smoudy, 2019: 117).

Orta düzeyde işe tutulma (Moderately engaged employees): Orta derecede işe tutunan çalışanlar, organizasyonlarını orta derecede olumlu olarak görürler. Örgüt ve çalışma ortamını severler fakat iyileştirme fırsatları için çaba göstermezler. Çalışanlar fazla sorumluluk istemez, sorumluluk arttığında performansında düşüşler meydana gelebilmektedir. Örgüt veya işleri hakkında tam katılma ve bağlılık sağlamazken, uzaklaşma da görülmemektedir (Imandin, Bisschoff ve Botha; 2014: 523).

Az düzeyde işe tutulma (Barely engaged employees): İşe az düzeyde tutulan çalışanlar, iş yerlerine kayıtsız kalmaktadır. Genellikle pozisyonları için motivasyon duymazlar ve ancak idare edebilmek için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Çalışanlar işe gelir ve onlardan isteneni yapar, işlerine karşı çok az enerjileri veya tutkuları vardır. İşe veya şirkete karşı anlamlı bir bağlılık hissetmezler. Az düzeyde işe tutulan çalışanlar ilk fırsatta başka iş fırsatlarını değerlendirme riski taşımaktadır (Markos ve Sridevi, 2010: 91).

Bağlantısız işe tutulma (Disengaged employees): Bağlantısız işe tutulan çalışanların iş yerleri hakkında olumsuz görüşleri vardır. Kuruluşun misyonu, hedefleri ve geleceğiyle bağlantısı yoktur. İş yerinde mutsuz olduklarını belirli bir şekilde gösterirler ve işbirlikçi olmayan bazen de düşmanca tavırlar sergileyebilirler. Konumlarına ve sorumluluklarına bağlılıktan yoksundurlar. Bağlantısız çalışanlarla nasıl başa çıkılacağını anlamak önemlidir, böylece olumsuz algıları çevrelerindeki çalışanların üretkenliğini etkilemesinin önüne geçilmenin yolu bulunabilmektedir (Govindarajo, Kumar ve Ramalu, 2014: 109).

Çalışanların örgütte işe tutulma seviyeleri hem çalışan hem de örgüt için önemli olabilmektedir. Yüksek beklenti seviyelerinin ve sık performans incelemelerinin çalışanların katılımını ve iş birliğini artırabileceğini öne sürülmektedir. Pek çok kuruluştaki karmaşıklıklar ve katı düzenlemeler nedeniyle, işe tutulmada zorluk yaşanacağı düşünülse de bunun aslında örgüt için önemli bir kavram olduğu kuruluşun canlılığına, hayatta kalmasına ve karlılığını sürdürmede kritik bir unsur olduğu anlaşılmıştır (Stadler, Saks vd., 2014: 6-26).

4.5. ÇALIŞANLARIN İŞE TUTULMALARINI SAĞLAMANIN YOLLARI

Vizyon: Örgüt için geleceğe yönelik bir yön tanımlamanın birçok adı vardır: strateji, hedefler, istekler, temalar, değerler, niyet ve amaçtır. Bu kavramlar arasında ayrımlar olsa da hepsi geleceğin yönüne ve yarının yönünü bugün gerçeğe dönüştürmek için işe tutulmanın geleceğine odaklanır. Geleceği oluşturarak, çalışanları istenen sonucu elde etmek için birlikte çalışmaya yönlendirir ve çalışanlar arasında enerji kurarak işe tutulma sağlar (Naktiyok ve İşcan, 2014: 26).

Fırsatlar: Çalışanlara tutulma yoluyla işin faaliyetlerini öğrenme ve gelişme şansı verilir. İşe tutulma fırsatları, bireysel çalışanları içeren doğrudan işe tutulma ya

da sendikalar gibi çalışan temsilci organlarının aracılığıyla dolaylı işe tutulmayı kapsamaktadır. İşe tutulma için fırsat tanınan çalışanlar işlerine karşı daha bağlı hissederler ve örgüt için daha çok çabalarlar (Demir ve Çini, 2011: 163)

Ödüller ve Teşvikler: Çalışanlar işe tutulmadan finansal faydalar elde ettiklerinde katılım oranları artmaktadır. Ödül ve teşvikler, çalışanları işletmenin durumuna duyarlı hale getirmede faydalı olabilmektedir. Çalışanın işini daha severek yapması ve verimliliği arttırmak için yapılan teşvikler işe tutulmaya olumlu katkı sağlar. Dışsal ödüller (ücret, terfi) ve içsel ödüller (özgüven, başarıma duygusu) işe tutulmayı arttırmaktadır (Budak vd., 2017: 15-34).

İletişim: Çalışanları bilgilendiren iletişim sistemleri, çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası hissetmelerine yardımcı olur. İletişim eksikliği, verimsizlik ve motivasyon eksikliğinin ana kaynağıdır. Çalışanlar daha fazla bilgilendirildiklerinde işleriyle daha ilgili ve daha fazla işe tutulma eğiliminde olurlar (Öksüz ve Ulağlı, 2021: 313).

4.6. İŞE TUTULMANIN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI

4.6.1. İŞE TUTULMA ÖNCÜLLERİ

İşe tutulmanın olası öncüllerini belirlemek için Kahn (1990), Maslach vd. (2001) ve Saks (2006) çeşitli boyutları, özellikleri ve kavramları ele almaktadır. Bu kavramlar; iş özellikleri, içsel ve dışsal ödüller, örgütsel destek, prosedürel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti olarak sıralanmaktadır (Saks, 2006: 604).

İş Özellikleri, temel iş özellikleri ile işine karşı psikolojik durum yaşayan çalışanın, işe karşı motive olması ve farklı becerilerin ve kişisel takdir yetkisinin kullanılmasına izin verilen ve işte çeşitlilik sağlayarak önemli katkıların bulunmasına fırsat veren iş özellikleri işin zenginleşmesine olanak sağlarlar (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 407).

İçsel ve Dışsal Ödüller, çalışanlara verilen ücretler, ikramiyeler ve sosyal haklar gibi mali nitelikte olan somut ödüllerdir. İçsel ödüller ise, çalışanların işlerinde iyi olarak yapmanın karşılığında aldıkları psikolojik ödüllerdir. Dışsal ödüller, önemli olmakla birlikte, genellikle daha rutin ve bürokratik organizasyonlarda baskın bir rol oynarlar (Bates, 2004; akt. Radda vd., 2015: 3).

Örgütsel Destek, (Shore, 1995), işletmeler çalışanlarının artan iş çabasını ödüllendirmeye ve sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamaya ilişkin destekler geliştirirler. Kişinin işini etkili bir şekilde yerine getirmesi ve stresli durumlarla baş etmesi gerektiğinde işletmeden yardım sağlanacağını bilmesi işe tutulmanın bir güvencesi olarak da işletme için değerlidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698-714).

Prosedürel Adalet, maddi olanakların (ücret, terfi) değerlendirmesindeki unsurların belirlenmesinde kullanılan prosedür ve metotların adil olarak uygulanmasıdır. Çalışanların kuruluşlarında adalet algısı yüksek olduğunda, işe tutulma rollerinde adil olmaya mecbur hissetme olasılığı daha yüksek olacaktır. Sürekli olarak yüksek düzeyde performans gösteren çalışan, yeteneklerini ve güçlerini işlerine yansıtmak isterler. İşe tutulma düzeyi düşük olan çalışan, katkılarının göz ardı edildiğini ve potansiyellerinin kullanılmadığını hissetme eğilimindedir (Özbek ve Umarov, 2010: 307-309).

İş Tatmini, kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan olumlu duygusal durumudur (Locke ve Henne, 1985: 221-240).

İşten Ayrılma Niyeti, temelde bir çalışanın işini bırakma nedenlerini ve çalışanın organizasyondan ayrılmasına neden olan faktörleri içerir. İşe tutulan çalışan işten ayrılma niyeti göstermezler (Bakker ve Schaufeli, 2008: 147-154).

4.6.2. İŞE TUTULMA SONUÇLARI

İşe tutulmanın sonuçları çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. İşe tutulmanın en belirgin sonuçlarından biri, çalışanın iş memnuniyetidir. Çalışanlar yüksek düzeyde işe tutulma gösteriyorsa, yaptıkları işlerden daha memnun olurlar. Çalışanlar işe tutulma seviyesi düşük düzeyde ise yaptıkları işten kaytarma gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadır. İşe tutulma ile ilgili sonuçlar (Asar, 2018: 33-43):

- Çalışanlar ile müşteri katılımı arasında, müşteri sadakati ve başkalarına önerilerle ifade edilen olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir.
- İşe tutulan çalışanların kuruluşta kalma, performans gösterme ve örgütün savunucusu olma olasılığı daha yüksektir.
- İşe tutulma, organizasyonun performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Karı artırabilir, örgütsel sağlamlığı etkinleştirebilir ve değişim girişimlerini yönlendirmede daha fazla verimlilik sağlamaktadır.

- İşe tutulma, artan öz yeterlilik ve çalışan sağlığı ve refahı üzerinde olumlu bir etki ile bireylerin işlerine tamamen odaklanmalarını sağlayabilir ve bu da organizasyon için artan çalışan desteğini çağrıştırmaktadır.

4.7. İŞ TALEPLERİ – KAYNAKLARI MODELİ

İş Talepleri-Kaynaklar (Job Demands-Resources (JD-R)) modeli (Bakker ve Demerouti, 2007; Demerouti ve diğerleri, 2001), çalışanların tükenmişliğini ve işe tutulmalarını ve dolayısıyla örgütsel performansı tahmin etmek için kullanılmaktadır. JD-R modeli temel olarak, her iş bağlamının kendi içinde barındırdığı olumlu v olumsuz birçok farklı özellikleri olabilirken, bu faktörlerin iki genel kategoride (iş talepleri ve iş kaynakları) sınıflandırılabileceğini önermektedir ve böylece oldukça kapsayıcı bir yapı ortaya çıkarmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007: 309-328).

İş talepleri, iş rolünün gerçekleştirilmesi için iş bağlamının olumsuz, zorlayıcı özelliklerini ifade etmektedir. Bunlar arasında zaman baskısı, ağır iş yükü, stresli bir çalışma ortamı, rol belirsizliği ve zayıf ilişkiler yer almaktadır. İş talepleri; nicel iş talepleri, duygusal iş talepleri ve zihinsel iş taleplerini içermektedir (Alcan, 2020: 89).

İş kaynakları (pozitifleri), hedeflere ulaşmada ve stresi azaltmada yardımcı olan fiziksel, sosyal veya organizasyonel olumlu özellikler ve faktörlerdir. Bunlar özerklik, güçlü iş ilişkileri, ilerleme fırsatları, koçluk, öğrenme ve gelişmeyi içermektedir. İş kaynakları; sosyal destek, özerklik ve örgütsel adaleti içermektedir (Alcan, 2020: 91).

İş taleplerinin fazlalığı tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti oluştururken iş kaynaklarının yeterliliği taleplerin karşılanmasıyla işe tutulmanın artmasına katkı sağlamaktadır. İş kaynaklarının doğru kullanılması JD-R modelini olumlu sonuçlara iterken; yanlış kullanılması durumunda negatif sonuçlar (stres, tükenmişlik) doğurmaktadır. Dengede tutulan iş kaynakları ve iş talepleri çalışanların verimliliğinde önemli rol oynamaktadır (Kaya, 2016: 5).

BEŞİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TARZI DUYGUSAL EMEK VE İŞE TUTULMA ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR

5.1. LİDERLİK TARZININ DUYGUSAL EMEK ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Yalçın'ın 2018 yılında yaptığı “Çalışanların Sergiledikleri Duygusal Emek Davranışlarında Etkili Liderliğin Rolü: Hizmet Sektörüne Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmada İzmir'deki hizmet sektöründe yer alan kurumlar ile örnekleme metodu kullanılarak duygusal emek davranışlarında liderin rolü ölçülmüştür. Yapılan araştırmanın sonucunda ise, liderin çalışanlara karşı davranışın derin rol şeklinde olması pozitif yönde etkilerken; yüzeysel davranış gösteren liderin negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Çalışanların gösterdiği duygusal davranışta liderlerin önemli etken olduğu, çalışandan beklenen davranış için liderlerin örnek olması gerekmektedir. Çalışanlardan müşterilerle samimi ve derin davranış göstermesini istiyorsa, öncelikle liderin çalışanlara bu şekilde davranması gerektiği; çalışanların işi sevmesi isteniyorsa önce lider işini sevmesi gerektiği sonuçlarına varılmıştır (Yalçın, 2018).

Cinnioğlu ve Salha'nın 2017 yılında yaptıkları “İşgörenlerin Paternalist Liderlik Algılarının Duygusal Emek Düzeyleri Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışması İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 388 kişiye anket yoluyla ulaşılarak yapılmıştır. Literatürde babacan liderlik olarak açıklanan paternalist liderlik algısının ve duygusal emek düzeylerinin (yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular) orta seviyede ve pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu belirlenen tespite göre paternalist liderlik gösterilmesi çalışanların duygusal emek düzeyini artırmakta ancak iş ahlakının oturmadağı durumlarda ve liderin yakınlığının kötüye kullanılması durumlarında duygusal emeği olumsuz etkileyebileceği sonucuna varılmıştır (Cinnioğlu ve Salha, 2017).

Şenel 'in 2019 yılında yaptığı “Etik Liderliğin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” çalışmasında Amasya ilinde sağlık alanında faaliyet gösteren sağlık çalışanlarından 323 kişiye anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan araştırmada etik liderlik ile duygusal emek arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların yüzeysel rol yapmasında etik liderliğin önemli bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Derin davranış sergileyen çalışanların, duygularını işin gerektirdiği yönde olması için fazla gayret içerisinde olması gerektiğini belirtmiştir (Şenel, 2019).

Beğenirbaş ve Yalçın'ın 2020 yılında yaptıkları “Hizmetkâr Liderlik Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkileri: Hizmet Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” çalışmada Ankara'da genel olarak hizmet sektöründe çalışan 156 kişiden anket yoluyla veri toplamıştır. Hizmetkâr liderlik algısının çalışanların yüzeysel rol yapma davranışı ile negatif; derinden rol yapma ve doğal duygular ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Beğenirbaş ve Yalçın, 2020). Duygu süreçlerine yardımcı olması için liderlerin, çalışanların duygularını anlaması, çalışma ortamının güvenliğini sağlaması ve çalışma bağlamı içerisinde duygu düzenlemesini ayarlaması gerektiği öne sürülmüştür (Beğenirbaş ve Yalçın, 2020).

Gürer ve Çiftçi'nin 2019 yılında yaptıkları “Paternalist Liderlik Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması” çalışma Kırklareli ilinde faaliyet gösteren bir hastanede hemşire statüsünde görev yapan 177 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda paternalist liderlik ile duygusal emeğin yüzeysel, derin ve doğal davranışlar arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Liderin çalışanların duygularını kontrol etmede etkin rol oynadığı ve samimi, doğal davranışların duygusal emeği etkilediği belirtilmiştir (Gürer ve Çiftçi, 2019).

Çakmak'ın 2018 yılında yaptığı “Stratejik Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki: Ardahan İli Okul Yöneticileri Örneği” tez çalışmasında Ardahan ili merkez ilçesinde yirmi dört kamu okulunda çalışan 431 öğretmenden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Stratejik liderlik uygulamaları kullanıldığında duygusal emek davranışlarında derin ve samimi davranış sergilendiğini bunun da öğrencilere pozitif katkıların olduğu sonucuna varılmıştır. Stratejik olarak fırsatlar iyi değerlendirildiğinde duygusal emek düzeylerinin olumlu etkiler bırakıldığı görülmüştür (Çakmak, 2018).

5.2. DUYGUSAL EMEĞİN İŞE TUTULMA ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Yeşil ve Mavi'nin 2018 yılında yaptıkları “Duygusal Emeğin Etkilediği Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması” isimli çalışma Kahramanmaraş ilindeki Büyükşehir belediyesi, Oniki Şubat Belediyesi ve Dulkadiroğlu Belediyesi'ndeki yaklaşık 5000 kişi içerisinde 300 çalışana anket yoluyla ulaşılarak yapılmıştır. Yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış ile ilgili üçer soru; fiziksel adanma, duygusal adanma ve bilişsel adanmadan da altışar soru sorulmuştur. Duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunda derinlemesine davranışa göre daha düşük anlamlılık bulunmuştur. İşe adanma faktörünün her boyutunda yüksek anlamlılık bulunmuştur. Duygusal emeğin işe adanmışlık boyutları üzerindeki etkisinde fiziksel adanma negatif yönde etkilemiştir. Kurulan hipotezlerin sonucunda derinlemesine davranışın fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Yeşil ve Mavi, 2018).

Aybas ve Kosa'nın 2018 yılında yaptıkları “Duygusal Emeğin Mesleki Stres ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Tur Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma” isimli çalışma LinkedIn uygulaması üzerinden kartopu örnekleme yöntemiyle 53 tur rehberlerine ulaşılmıştır. Duygusal emeğin boyutlarından olan derin davranış boyutunun mesleki stresi arttırdığı tespit edilmiştir. Duygusal emeğin diğer bir boyutu olan yüzeysel davranışın ise mesleki stres üzerinde bir etkisi tespit edilememiştir. Hizmet sektörü içerisinde bulunan tur rehberleri, müşteri memnuniyeti için çalışanlar tarafından sahte olarak gösterilen yüzeysel davranışın işe adanmışlık üzerine bir katkısının olmadığı gözlemlenmiştir. Duygusal emeğin derin davranış boyutundaki artışların ise, işe adanmışlık üzerinde katkıları olacağı olacağına ve desteklenmesi gerektiği, böylelikle işe adanmışlık seviyesini artacağına sonucuna varılmıştır (Aybas ve Kosa, 2018).

Gürlek, Tuna ve Yeşiltaş'ın 2020 yılında yaptıkları “İşveren Markası İşe Adanmayı Nasıl Etkiler? Duygusal Emeğin Aracılık Rolü” isimli çalışma Ankara ilindeki 26 beş yıldızlı otelin çalışanlarına dağıtılan 1000 anket yüz yüze görüşme ile doldurulmuştur. Bu anketlerin 560 tanesine geri dönüş olmuş 20 tanesi de eksik doldurulmuş ve sonuç olarak toplam 540 kişiye ulaşılmıştır. İşe adanmanın duygusal emeğin boyutu olan yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkisi olmazken; duygusal

emeğin derin davranış ve doğal davranış üzerine olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Derin davranış ve doğal davranış işe adanmayı arttırarak, duygusal çalışmanın olumsuz etkilerinin (fizyolojik ve psikolojik) azalmasına yardımcı olmuştur. Ayrıca bu davranışlar duygusal emek sürecinde kaybedilen ve oluşan uyumsuzlukları ortadan kaldırarak işe adanmayı arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Gürlek, Tuna ve Yeşiltaş, 2020).

5.3. LİDERLİK TARZININ İŞE TUTULMA ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Şen'in 2019 yılında yaptığı "Liderlik Özelliklerinin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma" isimli çalışmasında Düzce ilindeki kamu ve özel sektörde çalışan 384 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışmadaki analizler sonucunda incelenen demokratik, karizmatik ve otokratik liderlik tarzının işe tutkunluğun dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkileri bulunmuştur. Yapılan korelasyon analizi sonucunda en yüksek ilişki demokratik liderlik ile dinçlik boyutunda çıkarken; en düşük ilişki otokratik lider ile adanmışlık boyutunda çıkmıştır. Regresyon analizi sonucunda ise, demokratik, karizmatik ve otokratik liderliğin işe tutkunluk boyutlarından dinçlik boyutunda anlamlı etkisi bulunmuştur. Demokratik liderliğin davranışlarında eşit ve adil davranışları, karizmatik liderliğin güçlü hitabet tarzları ve otokratik liderliğin katı ve disiplinli tavırlarıyla işe tutulma üzerinde etkileri bulunmuştur (Şen, 2019).

Bayır ve Aydın'ın 2019 yılında yaptıkları "Otantik Liderliğin Psikolojik Sermaye, İşe Kapılma ve Okul Başarısıyla İlişkisi" isimli çalışması 20 farklı ortaokulda çalışan 274 öğretmene tabakalı örnekleme yöntemiyle gruplama yapılarak uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre otantik liderliğin psikolojik sermayeye doğrudan etkisi görülürken; işe kapılmaya dolaylı etkisinin olduğu görülmüştür. Otantik liderlik algısı artması psikolojik sermayeyi etkilemekte ve bu artış işe kapılma düzeyini de arttırmıştır (Bayır ve Aydın, 2019).

Kılıç, Toker, Karayel, Soyman ve Zengin'in 2020 yılında yaptıkları "Paternalist ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde, Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Aracılık Rolü" isimli çalışması gıda sektöründe faaliyet gösteren 150 çalışanı bulunan aile işletmesindeki 133 kişiye anket yoluyla ulaşılarak yapılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre dönüşümsel liderlik ve paternalist liderlik

tarzlarının işe adanma kavramının çalışanlar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Araştırmanın diğer bir sonucuna göre dönüşümsel liderliğin paternalist liderliğe göre işe adanmışlık düzeyinde daha etkili olduğu gözlemlenmiştir (Kılıç, Toker, Karayel, Soyman ve Zengin, 2020).

Ocak'ın 2019 yılında yaptığı “Liderlerin Karizmatik Davranışları Çalışanların İş Performansını Nasıl Etkiler? Çalışanların İşe Tutulma Düzeylerinin Aracılık Rolü” isimli çalışması kamu ve özel sektördeki 356 katılımcıya uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda karizmatik liderlik davranışları iş performansını duygusal süreçler kullanılarak etkilediği bulunmuştur. Bu etki üzerinde işe tutulmanın kısmi olarak katkıları olup iş ve örgüt performansını dolaylı yoldan etkilemiştir (Ocak, 2019).

Tokmak'ın 2018 yılında yaptığı “Algılanan Üst Yönetim Desteğinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: Bir Araştırma” isimli çalışmasında 200 kamu personelinin yer aldığı bir kurumda 156 çalışana anket uygulanmıştır. Yapılan araştırma üst yönetim desteğinin fazla olduğu durumlarda çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir (Tokmak, 2018).

Kara ve Kaya'nın 2020 yılında yaptıkları “Yönetici Desteğinin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü” isimli çalışma seyahat acentelerindeki 245 çalışana anket yoluyla ulaşılarak yapılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre yönetici desteği doğrudan ve psikolojik olarak da işe adanmışlık üzerinde motive edici ve verimli ortam sağlanması açısından etkisinin olduğu saptanmıştır (Kara ve Kaya, 2020).

Çoşkuner ve Şentürk'ün 2017 yılında yaptıkları “Dönüşümcü ve İstismarcı Liderlik Davranışlarının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: AVM Çalışanları Örneği” isimli çalışma 550 çalışana olan alışveriş merkezindeki 200 kişiye ulaşılarak anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada, çalışanlar üzerinde verim ve performans sağlamanın yolu olarak liderlerin teşvikleri sayesinde işe adanmışlık düzeylerinin etkilendiği sonucuna varılmıştır. Dönüşümcü liderler çalışanlarına yeni fırsatları sunduğu; istismarcı liderler ise aşağılayıcı davranışların sergilediği görülmüştür (Çoşkuner ve Şentürk, 2017).

Güler ve Ocak'ın 2019 yılında yaptıkları “Yönlendirici Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İşe Tutulmanın Aracılık Rolü” isimli çalışma 181 çalışana

anket uygulayarak yapılmıştır. Yapılan araştırmada, yönlendirici liderliğin çalışan performansını artırmak için yararlı olabilecek bir liderlik tarzı olduğu, ayrıca yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulmalarını sağlayarak daha yüksek performans göstermelerine yol açabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Güler ve Ocak, 2019).

Özsungur ve Karadal'ın 2020 yılında yaptıkları “Etik Liderlik, İç Girişimcilik ve Hizmet İnovasyon Davranışı: İşe Bağlılığın Aracılık Rolü” isimli çalışma kümeleme örneklem yöntemiyle sanayi odası, ticaret odası ve ticaret ve sanayi odası olarak üçe ayırmıştır. Toplam 585 kişiden veri toplanmış ve hatalı olanlar çıkarılarak 568 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucunda kavramlar arasında işe bağlılıkla pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Katılımcıların etik liderlik, iç girişimcilik ve hizmet inovasyonunda memnuniyet göstermiş ancak işe bağlılıkta düşük düzeyde memnuniyet tespit edilmiştir (Özsungur ve Karadal, 2020).

Durgut ve Günay'ın 2020 yılında yaptıkları “Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetmel Yaraticılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama” isimli çalışma yapı malzemelerinde faaliyet gösteren 373 çalışana anket yoluyla ulaşılarak uygulanmıştır. Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetmel yaraticılık kavramları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Güven veren, sözünde duracağına inandıkları liderlere karşı çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Durgut ve Günay, 2020).

Koçer ve Bostancı'nın 2021 yılında yaptıkları “Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri ile Öğretmenlerin İşe Tutkunlukları Arasındaki İlişki” isimli çalışma Afyonkarahisar ilinde görev yapan 450 öğretmene uygulanmıştır. Yapılan araştırmaya göre okul düzeyindeki (ilkokul, ortaokul ve lise) farklılıkların liderlik özellikleri açısından farklılık saptanmamıştır. Kıdem yılının düşük olması işe tutkunluğu azaltırken; kıdem yılı fazla olanların işe tutkunluğunun arttırmıştır. Öğretmenlerin işe tutkunluk düzeylerinden dinçlik boyutu ve yoğunlaşma boyutu üzerinde yüksek ilişki ve anlamlılık sonucuna ulaşılmıştır (Koçer ve Bostancı, 2021).

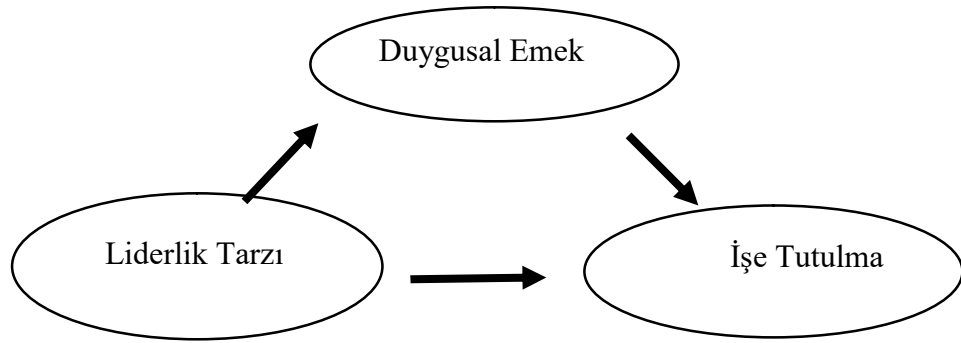
ALTINCI BÖLÜM

LİDERLİK TARZININ ÇALIŞANLARIN İŞE TUTULMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEKLERİNİN ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla araştırma modeline, araştırma sorusuna ve hipotezlere yer verilip, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmanın yöntemi belirtilmiştir. Araştırmanın yöntem kısmında, yapılan araştırmanın örnekleme, veri toplama araçları ve ölçeklerin geçerlilik güvenirlik analizleri ve örneklemin demografik özelliklerine yer verilmiştir. Araştırmanın bulguları kısmında betimleyici istatistiklere, demografik özelliklere göre farklılık analizlerine yer verilmiş, korelasyon analizi ve regresyon analizinden elde edilen sonuçlar açıklanmıştır.

6.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmanın amacı, çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde katılımcı ve yönlendirici liderlik uygulamalarının etkisini ve bu etki üzerinde çalışanların duygusal emeklerinin aracılık rolünü araştırmaktır. Bu araştırma amacına uygun olarak ve yapılan literatür taramasına dayanarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 6.1’de gösterilmiştir.



Şekil 6.1 Araştırmanın Modeli

6.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bir örgütte çalışan bireylerin yöneticilerinde algıladıkları katılımcı liderlik ve yönlendirici liderlik tarzının işe tutulma seviyeleri üzerindeki etkisinde duygusal

emeklerinin aracılık rolünü araştırmak üzere oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 1: Katılımcı liderlik tarzının çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde aynı yönde etkisi vardır.

Hipotez 2: Yönlendirici liderlik tarzının çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde aynı yönde etkisi vardır.

Hipotez 3: Katılımcı liderlik tarzının çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü vardır.

Hipotez 4: Yönlendirici liderlik tarzının çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü vardır.

Demografik özelliklere yönelik olarak belirlenen araştırma sorusu aşağıdadır:

Araştırma sorusu: Araştırma değişkenleri katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?

6.3. ARAşTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Tez çalışmasında kullanılan kesitsel veri toplama yöntemi, tek bir zamanı içeren araştırma değişkenlerinin algı ve tutumlarını ölçtüğünden ilişki kurmada istatistiksel olarak sınırlamalara yol açmaktadır. Araştırma modelinde değişkenlerin arasındaki nedensel etkilerin yönü kuramsal gerekçelere dayandırılarak ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışmadan elde edilen bulguların genellenebilirliğinin, katılımcıların sayısına, katılımcıların içinde buldukları iş bağlamına ve nihayetinde çalışmanın yapıldığı döneme bağlı olarak sınırlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

6.4. ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ

Tez çalışmasında kesitsel olarak toplanan veriye dayanan nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Mevcut çalışmanın uygulama kısmında araştırmanın ana değişkenleri arasındaki nedensel ilişkileri incelemek amacıyla bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkiler araştırılmıştır. Toplanan verinin istatistiksel analizleri yapılarak araştırma hipotezleri test edilmiş, elde edilen bulgular açıklanmış ve sonraki bölümde ulaşılan bulgular yazın bağlamında tartışılmıştır.

6.4.1. Örneklem

Kolayda örneklem yöntemi kullanılarak çalışma yaşantısı içerisinde bulunan, farklı meslekler icra eden ve bir amire bağlı olarak çalışan 322 katılımcıdan toplanan veriden eksik olan ve uygun doldurulmayanlar çıkarıldıktan sonra toplamda 315 veri çalışmada kullanılmıştır. Araştırmada gönüllülük esasına göre çalışmaya katılmayı kabul eden kişilere, kişisel bilgilerin gizli kalacağı ve elde edilen verinin bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacağı taahhüdü verilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine ait istatistiksel bilgiler **Tablo 6.1’de** görülmektedir. Katılımcıların hizmet süreleri 1 ile 45 arasında değişmektedir (Ort.= 8,78 SS=8,95). Verinin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek üzere çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ değer aralığında olması örneklemin hizmet süresine ait verinin normal dağıldığının bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 6.1 Katılımcıların Hizmet Süresine Ait İstatistikler

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık
Hizmet Süresi	315	1	45	8,78	8,95	1,42	1,56

Katılımcıların cinsiyetlerine, eğitim durumlarına ve medeni durum bilgisine ilişkin sıklık değerlerine ilişkin istatistikler **Tablo 6.2’de** sunulmuştur. Toplam 315 katılımcıdan 176 (%55,9) kişi kadın, 139 (%44,1) kişi erkektir. Katılımcılardan 5 (%2,9) kişi ilköğretim mezunu, 19 (%6,0) kişi ortaöğretim mezunu, 201 (%63,8) kişi üniversite mezunu, 62 (%19,7) kişi yüksek lisans mezunu, 28 (%8,9) kişi doktora mezunudur. Katılımcılardan 200 (%63,5) kişi bekâr, 115 (%36,5) kişi evlidir.

Tablo 6.2 Katılımcıların Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu ve Medeni Durum Sıklık Oranları

		Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	176	55,9

	Erkek	139	44,1
Yaş	20 ve altı	9	2,9
	21-29	179	56,8
	30-39	66	21,0
	40-49	45	14,3
	50 ve üzeri	16	5,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	5	1,6
	Ortaöğretim	19	6,0
	Üniversite	201	63,8
	Yüksek Lisans	62	19,7
	Doktora	28	8,9
Medeni Durum	Bekâr	200	63,5
	Evli	115	36,5

6.4.2. Veri Toplama Araçları

6.4.2.1. Liderlik Tarzları Ölçeği

Çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla, 1970 yılında House ve Dessler tarafından geliştirilen yol-amaç modelinde bulunan yönlendirici liderlik ve katılımcı liderlik tarzları ölçeği kullanılmıştır. Mevcut çalışmada kullanılan ölçeğin Türkçe formu Güres'in (2015: 45) doktora tezinden alınmıştır.

Liderlik ölçeği toplamda 15 maddeden oluşmaktadır. Bunların ilk 7 maddesi yönlendirici liderliği ölçerken, son 8 maddesi katılımcı liderliği ölçmektedir. Bu araştırma kapsamında liderlik tarzları ölçeğinin bazı örnek maddeleri şu ifadeleri içermektedir; “Amirim astların standart kurallara uymasını sağlar”, “Amirim karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır”. Katılımcıların ölçek maddeleri beşli Likert tarzı ölçeklendirmesi (1=Kesinlikle katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak değerlendirilmektedir. Yapılan

bu tez çalışmasında güvenilirlik derecesi, yönlendirici liderlik boyutu için $\alpha=0,71$, katılımcı liderlik boyutu için $\alpha= 0,92$ olarak bulunmuştur.

6.4.2.2. Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal Emek Ölçeği, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin alınarak uyarlanması ve bazı maddelerin geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Basım ve Beğenirbaş tarafından yapılmıştır (2012: 77-90). Duygusal emek ölçeğinde üç boyut (yüzeysel rol, derin rol ve doğal rol) bulunmaktadır. Duygusal Emek ölçeği 13 maddeden oluşmaktadır. Bunların ilk 6 maddesi yüzeysel rol; 7,8,9 ve 10. maddesi derin rol ve son 3 maddesi doğal duyguları ölçmektedir. Bu araştırma kapsamında duygusal emek ölçeğinin bazı örnek maddeleri şu ifadeleri içermektedir; "Müşterilerle/diğer çalışanlarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım", "Müşterilere/diğer çalışanlara, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim, "Müşterilere/diğer çalışanlara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım". Katılımcıların ölçek maddeleri beşli Likert tarzı ölçeklendirmesi (1=Kesinlikle katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak değerlendirilmektedir. Yapılan bu tez çalışmasında güvenilirlik derecesi, yüzeysel rol yapma boyutu için $\alpha= 0,90$, derinden rol yapma boyutu için $\alpha= 0,86$ ve doğal duygular için ise $\alpha= 0,82$ olarak bulunmuştur.

6.4.2.3. İşe Tutulma Ölçeği

Utrecht İşe Tutulma Ölçeği (UWES) Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından 17 madde olarak geliştirilmiş, daha sonraki yıllarda 9 maddeli (UWES-9) (Schaufeli ve diğerleri, 2006) ve 3 maddeli (UWES-3) kısa formları (Schaufeli ve diğerleri, 2019) ortaya çıkarılmıştır. Utrecht İşe Tutulma Ölçeğinin Eryılmaz ve Doğan (2012) ile Özkalp ve Meydan (2015) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Bu çalışmada, Güler ve arkadaşları (2019) tarafından UWES-3 formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışmasında önerilen altı maddeli Utrecht İşe Tutulma Ölçeği Kısa Versiyonu (UWES-6) kullanılmıştır. İşe tutulma ölçeği enerjik olma, kendini adama ve kendini kaptırma olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. Üç boyutun birleşimi toplam işe tutulma düzeyini göstermektedir. Bu araştırma kapsamında 6 maddelik işe tutulma

ölçeğinin bazı örnek maddeleri şu ifadeleri içermektedir; “İşimde kendimi enerji dolu hissedirim”, “İşime karşı istekli ve hevesliyim”, “Çalışırken kendimi işe kaptırıyorum”. Katılımcıların işe tutulma düzeyleri beşli Likert tarzı ölçeklendirmeyi (1=Kesinlikle katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak değerlendirilmektedir. Yapılan bu tez çalışmasında ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik derecesi $\alpha=0,90$ olarak hesaplanmıştır.

6.4.2.4. Demografik Değişkenler

Katılımcılardan yaş, cinsiyet, eğitim, medeni hal ve çalışma yılı bilgileri anket formu içerisinde istenmiş, çalışmada bağımlı değişkenler ve bağımsız değişkenler üzerinde herhangi bir etkilerinin olup, olmadığı araştırılmıştır.

6.4.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmadaki ölçmenin doğruluk derecesini ve kusursuzluğunu değerlendirilmesi için geçerlilik, çıkan sonuçların tutarlı ve doğru olduğunu ölçmek için güvenirlik analizleri (Nakip, 2013) gerekmektedir. Araştırmadaki üç ölçeğe de ayrı ayrı geçerlilik ve güvenirlik analizleri uygulanmıştır. Güvenirlik değerleri ölçek açıklamalarının sonunda yukarıda belirtilmiştir. Ölçekler için yapılan geçerlilik analizleri aşağıda açıklamıştır.

6.4.3.1. Liderlik Tarzları Ölçeği

Liderlik Tarzları Ölçeğinin yapısal geçerliliğini incelemek için Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yapılmıştır. KFA sonucuna yönelik elde edilen sonuçlar **Tablo 6.3**'te sunulmuştur. Öncelikle veri setinin, faktör analizine uygun olduğunu teyit etmek için, KMO değerinin .60 ya da daha yüksek olup olmadığını ve Bartlett's değerinin anlamlı ($p < .05$) olup olmadığını kontrol edilmiştir. Bu çalışmada, KMO değeri 0,882 ve Bartlett testi anlamlı bulunmuş ($p=.000$), buna göre verinin faktör analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Faktör analizi yapılırken, kaç tane faktörün çıkarılacağına karar vermek için çıktıda sağlanmış olan bir kısım bilginin dikkate alınması gerekmektedir. Kaiser kriterine göre sadece 1 ya da daha yüksek “Eigenvalue”ye sahip bileşenlerle ilgilenilir. Kaç tane bileşenin bu kriteri karşıladığı tespit etmek için “Total Variance Explained” tablosuna bakılması gerekir. “Initial Eigenvalues” olarak adlandırılmış

değer incelendiğinde 2 faktörün 1'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu 2 bileşen, toplam varyansın 60,02'sini açıklamaktadır.

Kaiser kriteri çok fazla sayıda bileşen çıkardığı için “Scree Plot” grafiğine bakılması gerekir. Grafik incelendiğinde ikinci faktörden sonra kırılma azalmıştır ve düz bir eğri olarak devam ettiği görülmektedir. Sonuç olarak 2 faktörün (katılımcı liderlik, yönlendirici liderlik) diğer faktörlerden ayrıldığını ve ayrı faktör yükleri belirttiğini görülmektedir. Sekiz madde (8,9,10,11,12,13,14,15) bileşen 1 “yönlendirici liderlik” üzerinde yükleme yapmaktadır. Altı madde (2,3,4,5,6,7) bileşen 2 “katılımcı liderlik” üzerinde yükleme yapmaktadır. İlk maddenin faktör yükü her iki liderlik tarzına da dâhil olduğundan (binişik madde) (Büyüköztürk, 2010) ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 6.3 Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	
	1. Faktör	2. Faktör
Madde14	,87	
Madde 13	,85	
Madde 15	,85	
Madde 12	,83	
Madde 10	,80	
Madde 11	,80	
Madde 8	,74	
Madde 9	,73	
Madde 5		,74
Madde 3		,72
Madde 6		,68
Madde 4		,65

Madde 2		,57
Madde 7		,54

6.4.3.2. Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal Emek Ölçeğinin geçerliliği incelemek için keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. KFA sonucuna yönelik elde edilen sonuçlar **Tablo 6.4**'te sunulmuştur. Uygulanan veri setinin, faktör analizine uygun olduğunu teyit etmek için, KMO değerinin .6 ya da daha yüksek olup olmadığını ve Bartlett's değerinin anlamlı (anlamlılık değeri .05 daha küçük olmalı) olup olmadığını kontrol edilmiştir. Bu çalışmada, KMO değeri ,855'tir ve Bartlett testi anlamlıdır. ($p=.000$), veriler faktör analizine uygundur.

Kaç tane faktörün çıkarılacağına karar vermek için çıktıda sağlanmış olan bir kısım bilginin dikkate alınması gerekir. Kaiser kriterine göre sadece 1 ya da daha yüksek Eigenvalue'ye sahip bileşenlerle ilgilenilir. Kaç tane bileşenin bu kriteri karşıladığı tespit etmek için Total Variance Explained tablosuna bakılması gerekir. Initial Eigenvalues olarak adlandırılmış değer incelendiğinde 3 faktör 1'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu 3 bileşen, varyansın toplam 71,885 açıklamaktadır.

Kaiser kriteri çok fazla sayıda bileşen çıkardığı için Scree Plot grafiğine bakılması gerekir. Grafiği incelendiğinde üçüncü faktörden sonra kırılma azalmıştır ve düz bir eğri olarak devam ettiği görülmektedir. Sonuç olarak 3 faktörün (yüzeysel rol, derin rol ve doğal duygusal emek) diğer faktörlerden ayrıldığını ve ayrı faktör yükleri belirttiğini görülmektedir. Altı madde bileşen 1 (yüzeysel rol) üzerinde yüklemeye yapmaktadır. Dört madde bileşen 2 (derin rol) üzerinde yüklemeye yapmaktadır. Üç madde de bileşen 3 (doğal duyguların gösterimi) üzerine yüklemeye yapmaktadır.

Tablo 6.4 Duygusal Emek Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri		
	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör
Madde 2	,84		

Madde 5	,83		
Madde 1	,82		
Madde 6	,77		
Madde 4	,75		
Madde 3	,75		
Madde 8		,90	
Madde 9		,89	
Madde 10		,81	
Madde 7		,72	
Madde 12			,88
Madde 13			,85
Madde 11			,74

6.4.3.3. İşe Tutulma Ölçeği

İşe Tutulma Ölçeğinin geçerliliği incelemek için keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. KFA sonucuna yönelik elde edilen sonuçlar **Tablo 6.5**'te sunulmuştur. Uygulanan veri setinin, faktör analizine uygun olduğunu teyit etmek için, KMO değerinin .60 ya da daha yüksek olup olmadığını ve Bartlett's değerinin anlamlı (anlamlılık değeri .05 daha küçük olmalı) olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bu çalışmada, KMO değeri 0,860'tır, Bartlett testi anlamlıdır. ($p=.000$) ve veriler faktör analizine uygundur.

Kaç tane faktörün çıkarılacağına karar vermek için çıktıda sağlanmış olan bir kısım bilgiyi dikkate alınması gerekir. Kaiser kriterine göre sadece 1 ya da daha yüksek Eigenvalue'ye sahip bileşenlerle ilgilenilir. Kaç tane bileşenin bu kriteri karşıladığı tespit etmek için Total Variance Explained tablosuna bakılması gerekir. Initial Eigenvalues olarak adlandırılmış değer incelendiğinde tek faktörde 6 maddede toplandığı görülmektedir ve varyansın toplam 67,42'sini açıklamaktadır.

Tablo 6.5 İşe Tutulma Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
	1. Faktör
Madde 4	,89
Madde 5	,89
Madde 2	,88
Madde 1	,80
Madde 3	,74
Madde 6	,69

6.4.4. Uygulanan İşlemler

Çalışmanın hipotezlerini test etmek için IBM SPSS 23 programı kullanılarak analizler yapılmıştır. Araştırmada işe tutulma bağımlı değişken, katılımcı liderlik ve yönlendirici liderlik bağımsız değişkenler, duygusal emek aracı değişken olarak ele alınmıştır. Aşağıda uygulanan istatistiksel analizler sırasıyla açıklanmıştır.

Çalışmanın demografik değişkenlerle ilgili araştırma sorusunu cevaplayabilmek amacıyla katılımcıların demografik özellikleri gruplandırılmış ve gruplar arasındaki farklılıkları incelemek amacıyla için cinsiyet gibi ikili grupların farklılığını karşılaştırmak için *t*-testi, eğitim durumumu gibi üç veya daha fazla grupları karşılaştırmak için ANOVA analizleri yapılmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi, nedensel ilişkileri incelemek için regresyon analizleri uygulanmıştır.

6.5. ARAŞTIRMA BULGULARI

6.5.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırmanın temel değişkenlerine ait betimleyici istatistikler **Tablo 6.6'da** gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek puanları SPSS programında yapılan KFA analizi sonuçlarına göre hesaplanmıştır. Betimleyici istatistiklere bakıldığında yönlendirici liderlik ortalamasının $X = 3,76$ ($SS=0,82$), katılımcı liderlik ortalamasının $X= 3,33$ ($SS= 1,13$), işe tutulma ortalamasının $X= 4,00$ ($SS= 0,94$), yüzeysel rol

ortalamasının $X= 2,61$ ($SS= 1,20$), derin rol ortalamasının $X= 3,36$ ($SS= 1,14$), doğal duygusal emek ortalamasının $X= 3,98$ ($SS= 1,00$) olduğu görülmektedir.

Değişkenlerin parametrik testlerle analiz edilebilmeleri için normal dağılım koşulların sağlandığını incelemek gerekmektedir. Araştırmanın temel değişkenlerine ait verinin normal dağılım gösterilme durumunu incelemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir.

Tablo 6.6 Araştırma Değişkenlerinin Betimleyici İstatistikleri

	N	Min.	Maks.	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık
1.Yönlendirici Liderlik	315	1,33	5	3,76	,82	-,50	,01
2.Katılımcı Liderlik	315	1	5	3,33	1,13	-,35	-,72
3.İşe Tutulma	315	1	5	4,00	,94	-1,08	,78
4.Yüzeysel Rol	315	1	5	2,61	1,20	,37	-,98
5.Derin Rol	315	1	5	3,36	1,14	-,27	-,80
6.Doğal Duygusal Emek	315	1	5	3,98	1,00	-,89	,03

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ değer aralığının içerisinde olduğunun sonucuna varılmış ve bu sonuca dayanarak örneklemin ölçülen değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılım gösterdiği değerlendirilmiştir.

6.5.2. Araştırma Değişkenleri Üzerinde Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Farklılıkların Analizi

Araştırma değişkenlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. Analiz sonrasında elde edilen bulgular **Tablo 6.7’de** gösterilmiştir.

Tablo 6.7 Cinsiyete Göre Farklılıklar

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
Yönlendirici	Kadın	176	3,7765	,80035	0,33	0,74

Liderlik	Erkek	139	3,7458	,86378		
Katılımcı Liderlik	Kadın	176	3,3217	1,08030	-0,25	0,80
	Erkek	139	3,3543	1,20504		
İşe Tutulma	Kadın	176	3,9754	,95669	-0,62	0,54
	Erkek	139	4,0420	,93984		
Yüzeysel Rol	Kadın	176	2,5246	1,19497	-1,53	0,13
	Erkek	139	2,7326	1,20730		
Derin Rol	Kadın	176	3,1037	1,15862	-4,75	0,00
	Erkek	139	3,7014	1,04078		
Doğal Duygusal Emek	Kadın	176	3,9337	1,06489	-0,96	0,34
	Erkek	139	4,0432	,93063		

Araştırma değişkenleri puanlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak yapılan t-testi sonrasında elde edilen bulgular **Tablo 6.7'de** gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde; cinsiyet göre araştırmada derin rol değişkeniyle arasında anlamlı ($p < 0.05$) bir fark tespit edilmiştir. Derin rol gösteren çalışanların ağırlıklı olarak erkekler tarafından gösterildiği görülmüştür.

Tablo 6.8 Eğitim Durumuna Göre Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p
Yönlendirici Liderlik	2,56	4	,64	,93	,44
Katılımcı Liderlik	8,60	4	2,15	1,68	,15
İşe Tutulma	3,82	4	,96	1,06	,37

Yüzeysel Rol	9,92	4	2,48	1,73	,14
Derin Rol	18,15	4	4,54	3,57	,01
Doğal Duygusal Emek	4,46	4	1,12	1,10	,36

Eğitim durumuna göre araştırma değişkenlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere tek yönlü anova (varyans) analizi yapılmıştır (**Tablo 6.8**). Analiz sonucunda derin rol yapma puanlarında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık ($p=0.01$) olduğu görülmüştür. Daha sonra bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla TUKEY testi yapılmıştır. Tukey testi sonucunda 2-3 grup ve 2-4 grup arasında anlamlı ($p<0.05$) bir fark bulunmuştur.

Tablo 6.9 Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar

	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.
DERİN ROL	1	5	2,90	,49
	2	19	4,14	1,04
	3	201	3,40	1,14
	4	62	3,08	1,14
	5	28	3,28	1,12
	Toplam	315	3,37	1,15

Eğitim durumuna göre derin rol üzerinde lisans ve yüksek lisans mezunlarının derin rol göstermesinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Derin rol gruplar arasında $p=,007$ düzeyinde anlamlılık görülmüştür.

Tablo 6.10 Eğitim Durumuna göre Derin Roldeki Farklılıklar

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ort. Fark (I-J)	Std. Hata	P.
Derin rol	1,00	2,00	-1,24474	,56665	,184

		3,00	-,50547	,51041	,860
		4,00	-,18065	,52411	,997
		5,00	-,38571	,54735	,955
	2,00	1,00	1,24474	,56665	,184
		3,00	,73926	,27059	,052
		4,00	1,06409*	,29562	,003
		5,00	,85902	,33509	,080
	3,00	1,00	,50547	,51041	,860
		2,00	-,73926	,27059	,052
		4,00	,32483	,16378	,277
		5,00	,11976	,22741	,985
	4,00	1,00	,18065	,52411	,997
		2,00	-1,06409*	,29562	,003
		3,00	-,32483	,16378	,277
		5,00	-,20507	,25669	,931
	5,00	1,00	,38571	,54735	,955
		2,00	-,85902	,33509	,080
		3,00	-,11976	,22741	,985
		4,00	,20507	,25669	,931

Derin rol gösterilmesi eğitim düzeylerine göre farklılığı görmek için “Post Hoc Tests” yapılmıştır. Derin rol gösteriminin 2-3 gruplarından ($p= 0,05$) ve 2-4 gruplarından ($p= 0,00$) kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 6.11 Eğitim Durumunun Gruplar arasındaki Farklılığı

	Yönlendirici Liderlik	Katılımcı Liderlik	İşe Tutulma	Yüzeysel Rol	Derin Rol	Doğal DE
Ki-Kare	3,208	6,377	4,228	5,894	15,041	2,875

df	4	4	4	4	4	4
Sig.	,524	,173	,376	,207	,005	,579

Eğitim durumuna göre grupların sayıları 1, 2. ve 5. grupta $n < 30$ olması nedeniyle parametrik test sonuçlarının geçerli olamayacağı gerekçesiyle gruplar arasında anlamlı farklılığı tespit etmek için non-parametrik bir test olan “Kruskal Wallis” analizi yapılmıştır. Tablo 6.11 de görülen test sonucu gruplar arasında sadece derin rol değişkeninde ($p=,005$) farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 6.12 Yaşa Göre Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Yönlendirici Liderlik	4,940	4	1,235	1,821	,125
Katılımcı Liderlik	3,323	4	,831	,642	,633
İşe Tutulma	2,779	4	,695	,770	,545
Yüzeysel Rol	38,696	4	9,674	7,214	,000
Derin Rol	11,709	4	2,927	2,266	,062
Doğal DE	8,399	4	2,100	2,096	,081

Yaşa göre Anova Testi yapıldığında gruplar arasında yüzeysel rol ($p= ,00$) ile yaş arasında anlamlı ve doğal duygusal emek ($p= ,08$) ile yaş arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yaşa göre farklılıkları görmek için “Post Hoc Tests” yapılmıştır. Yüzeysel rol yapmanın 2-4 grupları ($p= ,00$) arasında fark saptanmıştır. İkinci grup (21-29) dördüncü gruba (40-49) göre daha fazla yüzeysel rol sergilemektedir. Genel anlamda yaşla beraber yüzeysel rol azalmaktadır.

Tablo 6.13 Yaşa Göre Yüzeysel Rol ve Doğal Duygusal Emek Farklılıkları

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ort. Fark (I-J)	Std. Hata	P.
Derin rol	1,00	2,00	-1,24474	,56665	,184

		3,00	-,50547	,51041	,860
		4,00	-,18065	,52411	,997
		5,00	-,38571	,54735	,955
	2,00	1,00	1,24474	,56665	,184
		3,00	,73926	,27059	,052
		4,00	1,06409*	,29562	,003
		5,00	,85902	,33509	,080
	3,00	1,00	,50547	,51041	,860
		2,00	-,73926	,27059	,052
		4,00	,32483	,16378	,277
		5,00	,11976	,22741	,985
	4,00	1,00	,18065	,52411	,997
		2,00	-1,06409*	,29562	,003
		3,00	-,32483	,16378	,277
		5,00	-,20507	,25669	,931
	5,00	1,00	,38571	,54735	,955
		2,00	-,85902	,33509	,080
		3,00	-,11976	,22741	,985
		4,00	,20507	,25669	,931

Çalışanların medeni durumunun evli veya bekâr olmasına göre araştırma değişkenlerindeki farklıları incelemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Ulaşılan bulgular **Tablo 6.14** te görülmektedir. Yüzeysel rol yapma puanlarında bekârların ortalaması evlilerden anlamlı biçimde daha fazladır. Diğer yandan evli olanların doğal duygusal emek gösterimi puan ortalamaları bekârların ortalama puanlarından anlamlı biçimde daha fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 6.14 Medeni Duruma Göre Farklılıklar

	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	t	p
Yönlendirici Liderlik	Bekar	200	3,8233	,85469	1,712	,088
	Evli	115	3,6580	,77102		
Katılımcı Liderlik	Bekar	200	3,3338	1,13026	-,049	,961
	Evli	115	3,3402	1,14893		
İşe Tutulma	Bekar	200	4,0158	,97892	,273	,785
	Evli	115	3,9855	,89659		
Yüzeysel Rol	Bekar	200	2,8667	1,23823	5,056	,000
	Evli	115	2,1812	1,00427		
Derin Rol	Bekar	200	3,4138	1,16766	,946	,345
	Evli	115	3,2870	1,10682		
Doğal Duygusal Emek	Bekar	200	3,8433	1,05722	-3,270	,001
	Evli	115	4,2232	,86824		

Medeni durumun derin rol üzerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p=,01$). Çalışanların medeni durumları duygu gösterime etki etmekte fakat bunun yaş ile alakalı olduğu yaşları büyük olan çalışanların evli olma olasılığın fazla olmasıyla da ilişkili olduğu düşünülmektedir. İşlerine karşı gerçek duygularını saklama ve hissedilmeyen duyguları göstererek yüzeysel rol yapanlar bekarlarda daha fazla olmaktadır. Gerçekte hissettiği duyguları saklamadan dışa vurma ortalamasının evlilerde daha fazla olduğu görülmektedir.

6.5.3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İkili İlişkiler

Çalışmada değişkenler arasındaki ikili ilişkileri görmek ve incelenmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 6.15'te sunulmuştur. İlişkiler incelendiğinde;

Medeni durum ile yaş arasında ($r= 0.62, p<0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; eğitim durumu ile yaş arasında ($r= 0.20, p<0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; çalışma yılı ile yaş arasında ($r= 0.88, p<0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; yönlendirici liderlik ile yaş arasında ($r= -0.14, p<0.05$) aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; yüzeysel rol ile yaş arasında ($r= -0,29, p<0.05$) aksi yönde ve anlamlı ilişki olduğu; derin rol ile yaş arasında ($r= -0.16, p<0.01$) aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; doğal duygusal emek ile yaş arasında ($r= 0.15, p<0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim durumu ile cinsiyet arasında ($r=-0.16, p<0.01$) aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; derin rol ile cinsiyet arasında ($r= 0.26, p<0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma yılı ile medeni durum arasında ($r= 0.59, p<0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; yüzeysel rol ile medeni durum arasında ($r=-0.27, p<0.01$) aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; doğal duygusal emek ile medeni durum arasında ($r= 0.18, p<0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışma yılı ile eğitim durumu arasında ($r= 0.11, p<0.05$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; derin rol ile eğitim durumu arasında ($r=-0.12, p<0.05$) aksi yönde ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Yüzeysel rol ile çalışma yılı arasında ($r=-0.29, p<0.01$) aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; doğal duygusal emek ile çalışma yılı arasında ($r= 0.14, p<0.05$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcı liderlik ile yönlendirici liderlik arasında ($r= 0.20, p<0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; işe tutulma ile yönlendirici liderlik arasında ($r= 0.18, p<0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; derin rol ile yönlendirici liderlik arasında ($r= 0.17, p<0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6.15 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Yaş	1										
2.Cinsiyet (K=1, E=2)	0,6	1									
3.Medeni Durumu	,62**	,04	1								
4.Eğitim Durumu	,20**	-,16**	,05	1							
5.Çalışma Yılı	,88**	,13	,59**	,11*	1						
6.Yönlendirici Liderlik	-,14*	-,02	-,09	,00	-,14-	1					
7.Katılımcı Liderlik	-,08	,01	,00	-,11	-,02	,20**	1				
8.İşe Tutulma	,01	,03	-,01	,00	,04	,18**	,43**	1			
9.Yüzeysel Rol	-,29**	,09	-,27**	-,01	-,30**	,08	-,09	-,12*	1		
10.Derin Rol	-,16**	,26**	-,05	-,12*	-,12	,17**	,21**	,22**	,25**	1	
11.Doğal Duygusal E.	,15**	,05	,18**	-,00	,14*	,06	,30**	,46**	-,40**	,21**	1

*= p<0.05, ** = p<0.01, n=315

İşe tutulma ile katılımcı liderlik arasında ($r = 0.43$, $p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; derin rol ile katılımcı liderlik arasında ($r = 0.21$, $p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; doğal duygusal emek ile katılımcı liderlik arasında ($r = 0.30$, $p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yüzeysel rol ile işe tutulma arasında ($r = -0.12$, $p < 0.05$) aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; derin rol ile işe tutulma arasında ($r = 0.22$, $p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; doğal duygusal emek ile ($r = 0.46$, $p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Derin rol ile yüzeysel rol arasında ($r = 0.25$, $p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; doğal duygusal emek ile yüzeysel rol arasında ($r = -0.40$, $p < 0.01$) aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu, doğal duygusal emek ile derin rol arasında ($r = 0.21$, $p < 0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

6.5.4. Regresyon Analizi Bulguları

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi ve bağımlı değişken olan işe tutulma üzerinde yönlendirici liderlik ve katılımcı liderliğin etkisinin ve aracı değişkenler olan yüzeysel rol, derin rol ve doğal duygusal emeğin aracılık rolünü incelemek amacıyla IBM SPSS 23 programı üzerinde çalışan PROCESS v.3.2 (Hayes, 2018) eklentisi kullanılmıştır. PROCESS üzerinde 4. Model kullanılmış ve yeniden örnekleme sayısı 5000 olarak belirlenmiştir.

Öncelikle araştırma değişkenleri arasında çoklu-eşdoğrusallık problemi olup olmadığını incelemek için iki liderlik boyutunun ve üç duygusal emek boyutunun dâhil edildiği regresyon analizi yapılmıştır. Bu regresyon modelinin açıkladığı varyans ($R^2 = .32$) değerine göre, her bir değişken için hesaplanan tolerans değerinin ($.70 - .94$ arasında değişmektedir) $1 - R^2$ değerinden büyük olması nedeniyle araştırma modelinde değişkenler arasında çoklu-eşdoğrusallık problemi olmadığı değerlendirilmiştir.

Araştırma modeli doğrultusunda değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ve aracılık rolünü incelemek amacıyla, öncelikle her iki liderlik boyutu için 5 farklı model üzerinde regresyon analizi yapılmıştır. Birinci regresyon modelinde liderliğin işe tutulma üzerindeki etkisi, iki, üç ve dördüncü modelde sırasıyla liderliğin yüzeysel rol, derin rol, doğal duygusal emek üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 6.16 Regresyon Analizi Sonuçları (Yönlendirici Liderlik)

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>Bağımlı değişken</i>				
	İşe Tutulma	Yüzeysel Rol	Derin Rol	Doğal Duygusal Emek	İşe Tutulma
	Model 1 B	Model 2 B	Model 3 B	Model 4 B	Model 5 B
Sabit	3,22	2,16	2,47	3,71	1,45
Yönlendirici liderlik	,21**	,12	,24**	,07	,16**
Yüzeysel Rol	-	-	-	-	,01
Derin Rol	-	-	-	-	,08
Doğal Duygusal Emek	-	-	-	-	,41**
R ²	,03	,007	,03	,004	,25

*= p<0.05, ** = p<0.01, B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, n=315

Tablo 6.17 Regresyon Analizi Sonuçları (Katılımcı Liderlik)

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>Bağımlı değişken</i>				
	İşe Tutulma	Yüzeysel Rol	Derin Rol	Doğal Duygusal Emek	İşe Tutulma
	Model 1 B	Model 2 B	Model 3 B	Model 4 B	Model 5 B
Sabit	2,80	2,94	2,67	3,09	1,48
Katılımcı liderlik	,36**	-,10	,20**	,27**	,26**
Yüzeysel Rol	-	-	-	-	,03
Derin Rol	-	-	-	-	,06
Doğal Duygusal Emek	-	-	-	-	,35**
R ²	,19	,01	,04	,09	,32

*= p<0.05, ** = p<0.01, B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, n=315

Son olarak beşinci modelde liderliğin, yüzeysel rol, derin rol ve doğal duygusal emeğin birlikte işe tutulma üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgular Tablo 6.16 ve Tablo 6.17’de sunulmuştur.

Yönlendirici liderlik için yapılan analizlerde;

Birinci modeldeki analiz sonuçlarına göre yönlendirici liderliğin işe tutulma üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0.21, p<0.01$) olduğu görülmüştür. İkinci ve dördüncü modeldeki analiz sonuçlarına göre yönlendirici liderliğin yüzeysel rol ve doğal duygusal emek üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Üçüncü modeldeki analiz sonuçlarına göre yönlendirici liderliğin işe tutulma üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0.24, p<0.01$) olduğu görülmüştür.

Beşinci modeldeki analiz sonuçlarına göre yönlendirici liderliğin işe tutulma üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0.16, p<0.01$) olduğu ve doğal duygusal emeğin işe tutulma üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0.41, p<0.01$) olduğu tespit edilmiştir. Yüzeysel rol ile derin rolün işe tutulma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcı liderlik için yapılan analizlerde,

Birinci modeldeki analiz sonuçlarına göre katılımcı liderliğin işe tutulma üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0.36, p<0.01$) olduğu görülmüştür. İkinci modeldeki analiz sonuçlarına göre katılımcı liderliğin yüzeysel rol üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Üçüncü modeldeki analiz sonuçlarına göre katılımcı liderliğin derin rol üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0.20, p<0.01$) olduğu görülmüştür. Dördüncü modeldeki analiz sonuçlarına göre katılımcı liderliğin doğal duygusal emek üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0.27, p<0.01$) olduğu görülmüştür.

Beşinci modeldeki analiz sonuçlarına göre katılımcı liderliğin işe tutulma üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0.26, p<0.01$) olduğu ve doğal duygusal emeğin işe tutulma üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0.35, p<0.01$) olduğu tespit edilmiştir. Yüzeysel rol ile derin rolün işe tutulma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit saptanmıştır.

Yönlendirici liderlik ve katılımcı liderlik tarzlarının çalışanların işe tutulmaları üzerinde sergiledikleri duygusal emeklerinin aracılık rolünün olup olmadığını incelemek amacıyla hesaplanan dolaylı etkiler ve yeniden örnekleme %95 güven aralığı kriterine göre anlamlılık düzeyleri yönlendirici liderlik için Tablo 6.18 ve katılımcı liderlik için Tablo 6.19’de sunulmuştur.

Tablo 6.18 Dolaylı Etki Analizi Sonuçları (Yönlendirici Liderlik)

	Etki B	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	
			Alt Limit	Üst Limit
Toplam Dolaylı Etki	,05	,04	-,017	,132
Yüzeysel Rol	,01	,02	-,013	,019
Derin Rol	,02	,01	-,001	,050
Doğal Duygusal Emek	,03	,04	-,031	,101

Tablo 6.19 Dolaylı Etki Analizi Sonuçları (Katılımcı Liderlik)

	Etki B	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	
			Alt Limit	Üst Limit
Toplam Dolaylı Etki	,10	,03	,054	,158
Yüzeysel Rol	-,03	,06	-,015	,010
Derin Rol	,02	,01	-,007	,034
Doğal Duygusal Emek	,09	,02	,047	,148

Aracılık etkilerine yönelik olarak dolaylı etkiler değerlendirildiğinde;

Yönlendirici liderliğin işe tutulma üzerinde herhangi bir dolaylı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcı liderliğin ise doğal duygusal emek üzerinden

pozitif yönde dolaylı etkisinin ($B = 0,09$, $0,047 < \%95 \text{ GA} < 0,148$) anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, doğal duygusal emeğin katılımcı liderliğin işe tutulma üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık rolünün olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum yönlendirici liderliğin işe tutulma üzerindeki etkisinde gözlenmemiştir.

6.5.5 Araştırma Hipotezlerinin ve Araştırma Sorusunun Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerle ilgili ulaşılan sonuçlar sırasıyla aşağıda özetlenmiştir:

Hipotez 1: Katılımcı liderlik tarzının çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde aynı yönde etkisi vardır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda katılımcı liderliğin işe tutulma üzerinde aynı yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur ($B = 0.36$, $p < 0.01$). Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın 1. Hipotezini destekler niteliktedir.

Hipotez 2: Yönlendirici liderlik tarzının çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde aynı yönde etkisi vardır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda yönlendirici liderliğin işe tutulma üzerinde aynı yönde ($B = 0.21$, $p < 0.01$) ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın 2. Hipotezini destekler niteliktedir.

Hipotez 3: Katılımcı liderlik tarzının çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü vardır.

Doğal duygusal emeğin katılımcı liderliğin işe tutulma üzerindeki etkisinde anlamlı ($B = 0,09$, $0,047 < \%95 \text{ GA} < 0,148$) bir aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın 3. Hipotezini destekler niteliktedir.

Hipotez 4: Yönlendirici liderlik tarzının çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü vardır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda yönlendirici liderliğin işe tutulma üzerindeki etkisinde duygusal emek boyutlarından herhangi birinin anlamlı bir

aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın 4. Hipotezini desteklememiştir.

Demografik özelliklere yönelik olarak belirlenen araştırma sorusuyla ilgili ulaşılan sonuçlar aşağıdadır:

Araştırma sorusu: Araştırma değişkenleri katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma kapsamında yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda eğitim durumuna ve cinsiyete göre duygusal emeğin derin rol düzeyi üzerinde anlamlı ($p<0.05$) farklılık tespit edilmiştir.

Yaş ve medeni duruma göre ise duygusal emeğin yüzeysel rol ve doğal duygusal emek üzerinde anlamlı ($p<0.05$) farklılık tespit edilmiştir.

6.6.ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında liderlik tarzının çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular her bölümde ayrı alt başlıklar altında değerlendirilmiştir. Liderlik tarzının işe tutulma ve duygusal emek ile ilişkisine yönelik yapılan benzer araştırmalarla karşılaştırılıp, ulaşılan bulgulardaki benzerlik ve farklılıklar tartışılmıştır. Araştırmanın yazına ve uygulamaya katkıları ifade edilmiş ve gelecek araştırmalara öneriler belirtilmiştir.

6.6.1. Liderlik Tarzları ile İlgili Değerlendirmeler

Çalışanların işe tutulmaları üzerinde yönlendirici liderliğin ve katılımcı liderliğin olumlu etkilerinin olduğu görülmüştür. Bununla birlikte katılımcı liderlik tarzının, yönlendirici liderliğe göre çalışanların işe tutulma düzeylerini daha güçlü biçimde etkilediği görülmüştür. Çalışanların işe tutulmalarını sağlamada katılımcı liderliği benimseyen yöneticilerin daha çok ön plana çıktığı görülmektedir. Katılımcı liderler, çalışanların kendilerini işlerine fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak vermelerinde daha etkili görünmektedir.

Bir diğ er bulgu ise yaş arttıkça yönlendirici liderlik tarzının azalmasıdır. Genç yaştaki çalışanların iş tecrübesinin olmamasından dolayı yönlendirici liderliğin uygulaması daha çok olmakta fakat yaş arttıkça yönlendirmeye duyulan ihtiyacın azaldığı anlaşılmaktadır.

Liderlik tarzları arasındaki en belirgin sonuç ise, katılımcı liderlik ile yönlendirici liderlik tarzlarının doğal duygusal emek gösterimi ile ilişkisidir. Yönlendirici liderlik tarzı, çalışanların doğal duygusal emek göstermelerini etkilemezken, katılımcı liderlik tarzının çalışanların doğal duygularını göstermelerine olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir. Katılımcı liderlikte çalışanlar kendi fikirlerini içinden geldiği gibi söylemesi, daha çok kararlara katılması yapılan işe daha çok yakınlaştırmakta ve daha doğal davranışlar göstermelerine yol açmaktadır. Yönlendirici liderliğin baskın olduğu işletmelerde çalışanların duyguları içten olmazken, katılımcı liderlik ile çalışanların işlerinde doğal duyguların ön planda olduğu ve liderle iletişimin fazla olduğu gözlemlenmektedir.

6.6.2. Duygusal Emek ile İlgili Değerlendirmeler

Araştırma sonucunda yönlendirici liderlik algısının, duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol ve doğal duygusal emek üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Diğ er bir yandan ise duygusal emeğin diğ er boyutu olan derin rol üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ulaşılan bu bulguya göre yönlendirici liderlik tarzını uygulayan yöneticiler, çalışanlarına işin hedeflerini ve prosedürlerini açıkladıklarında ve onları belli bir amaç doğrultusunda yönlendirdiklerinde bir etkileşim içerisinde olduğu görülmektedir. Bu etkileşim sayesinde çalışanın beklenen duygulara içten bürünmesine katkı sağlanmaktadır.

Katılımcı liderliğin ise yüzeysel rol üzerinde etkisi olmazken; derin rol ve doğal duygusal emek üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç 2018 yılında Yalçın tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla benzerlik taşımaktadır. Yalçın yaptığı çalışma sonucunda katılımcı liderliğin samimi ve derinlemesine davranışa etki ederken yüzeysel davranışa etki etmediği bildirilmektedir. Çalışanlardan samimi ve derin davranış göstermeleri isteniyorsa öncelikle liderin bu şekilde davranması gerektiği önerilmiştir (Yalçın, 2018: 1070). Katılımcı liderlik, çalışanların duygularını olumlu yönde etkileyerek, hissetmedikleri

duyguları sergilemedikleri, bunun yanında derin ve içten duygularını sergilemelerine bu sayede işlerine daha fazla sarılmalarına yol açmaktadır.

Bir diğer bulgu ise eğitim seviyesine göre derin rol gösteriminin farklılaşmasıdır. Eğitim seviyesi lise olanlar ile üniversite ve yüksek lisans olanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Lise eğitim düzeyinde derin rol gösterimi diğerlerinden daha yüksektir. Bu farklılığın tahmin edilen olası nedenlerinden ilki eğitim seviyesi arttıkça duygulardaki değişim farklı şekilde dışavurum gösterebilmesi olabilir. İkinci olarak, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar duygularını yönetmede daha analitik düşünerek hareket etmesinden kaynaklı olabilir. Bu analitik düşünme çalışmada işletme içerisindeki gösterdiği duyguların çalışma ortamına, lidere karşı tutumuna ve diğer çalışan üyelerine göre şekillenmesinde önemli etkiler bırakabilir.

Duygusal emeğin boyutlarının araştırmada incelenen değişkenlerle ilişkileri genel olarak sonuçları özetlenecek olursa; yüzeysel rol yapma çalışanların medeni durumunun farklılık göstermesi ve çalışma yılının artmasıyla azalmaktadır. Medeni durumu bekâr olan çalışanların yüzeysel rol yapma davranışları artmaktadır. Bunun diğer nedeni olarak bekârların yaş ortalamasının daha düşük olmasından kaynaklandığı görülmektedir. Medeni durumu evli olanların ise yüzeysel rol yapma davranışlarının azaldığı görülmektedir. Azalan yüzeysel rol beraberinde işe tutulmayı arttırmaktadır. Diğer boyutu olan derin rol, yaş ve eğitim durumu arttıkça çalışanın göstermiş olduğu derin rolde azalma olduğunu göstermektedir. Bu durum kadın ya da erkek olmasına göre değişiklik göstermekte, erkeklerin kadınlara göre daha fazla derin rol yaptığı ve erkeklerde derin rol de artış olduğu görülmektedir. Aynı zamanda derin rol gösterimini eğitim durumuna göre değişmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça özellikle üniversite ve üstü için daha az derin rol gösterimi yapıldığı görülmektedir. Derin rol, katılımcı liderlik ve yönlendirici liderlik gösterimiyle yakından ilgili olmaktadır. Çalışanların göstermiş olduğu derin rol işe tutulmayı arttırıcı bir tutum sergilemektedir. Son boyut olan doğal duygusal emeğin yaş ve çalışma yılının artmasıyla, evli ya da bekâr olmasıyla yakından ilişkilidir ve bunlar arttıkça doğal duygusal emek gösterimi artmaktadır. Yönlendirici liderlik çalışanların samimi duygular göstermesiyle ilişkili değilken, katılımcı liderliğin çalışanların doğal duygular göstermesini desteklediği, güçlendirdiği anlaşılmaktadır. İş yerinde doğal

duygularını gösteren çalışanlar ise duygusal olarak kendini iş rolüne daha çok vererek daha verimli çalışmaktadır.

6.6.3. İşe Tutulma ile İlgili Değerlendirmeler

Araştırma sonucunda katılımcı liderlik ve yönlendirici liderlik algıları arttıkça çalışanların işe tutulmalarında da artış olduğu sonucuna varılmıştır. Bu tespit benzer çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (Bitmiş vd., 2015, Durgut ve Günay, 2020, Şen,2019). İşe tutulmaları yüksek olan çalışanların duygusal emeğin boyutlarından olan doğal duygusal emeği daha fazla gösteren çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır. İşyerinde doğal duyguların gösterildiği bir iş bağlamının yaratılması çalışanların işe tutulmalarını güçlendirdiği görülmektedir.

İşletme içerisinde birçok duygu faktörü ön planda olmaktadır. Çalışanlar işlerine karşı yüzeysel rol gösterdiklerinde bu işe tutulmalarını olumlu yönde etkilememekte ve sadece işini görev olarak gören bir robot gibi çalışmaktadır. Derin rol gösteren çalışanlarında işlerine dört elle sarılarak yaptıkları söylenemez sadece liderinden aldıkları talimatlara göre verilen emirlere uydukları söylenebilir. İş yerinde doğal duyguların gösterilmesi durumunda ise, çalışan işini benimsemekte ve duygularını da işe katarak daha iyisini yaparak daha fazla işe tutulma davranışı göstermektedir.

Liderin gösterdiği tutum ve davranışlar çalışanın işe tutulmasında önemli rol oynamaktadır. Yapılan işin nasıl olacağı konusunda yönlendiren bir liderin olması çalışanda işle ilgili belirli düzeyde kural ve düzen olmasını sağlayabilir ve bu sayede işe tutulmada belirli düzeyde artış gözlemlenebilir. Katılımcı liderlik tarzının uygulanması durumunda, çalışanların düşünceleri ve duygularıyla işe katılımlarının teşvik edilmesiyle çalışanda oluşan içsel motivasyon ile daha doğal ve içten davranışlar göstermesinin, işini daha çok benimsemesinin ve daha çok işe tutulmanın sağlanmasının gerçekleşebileceği sonucuna varılmaktadır.

Liderlerin çalışanlarının duygularını bastırmaması ve içlerinden geldiği gibi davranmasını işlerini benimsemelerini ve işe tutulmalarını etkilemektedir. İşlerini sadece amirin söylediklerini doğrultusunda yaptıklarında duygularını kullanmadan işe odaklı bir performans gösterilmektedir. Araştırmanın bulgularından da ulaşıldığı üzere çalışanlar işe tutulmada işlerini yönlendiren ona emirler veren liderden ziyade

kendilerini değerli hissettikleri ve düşüncelerini dile getirebildikleri katılımcı liderliği daha fazla benimsemektedir.

6.6.4. Demografik Faktörler ile İlgili Değerlendirmeler

Yaş ile yönlendirici liderlik arasında anlamlı ve aksi yönde ilişki tespit edilmiştir. Buna göre yaş arttıkça yönlendirici liderlik algısı azalmaktadır. Buna göre medeni durumun farklılık göstermesi yüzeysel rolün azalmasıyla ilişkili olmaktadır. Derin rol ile yaş ve eğitim durumu arasında anlamlı ve aksi yönde; derin rol ile cinsiyet arasında anlamlı ve aynı yönde ilişki tespit edilmiştir. Buradan çıkan bulguya göre, yaş ve eğitim durumu arttıkça derin rol gösterimi azalmaktadır. Doğal duygusal emek ile yaş ve medeni durum arasında anlamlı ve aynı yönde ilişki tespit edilmiştir. Yaş arttıkça doğal duygusal emek gösterimi artmaktadır. Medeni durumun evli olması da doğal duygusal emeği arttırmaktadır.

Demografik değişkenlerden cinsiyetteki farklılık erkeklerde (ort= 3,10), kadınlarda (ort= 3,70) ile erkeklerin derin rol göstermesinin daha fazla olduğu görülmektedir. Cinsiyetin kadın veya erkek olmasına göre derin rol düzeyi farklılaşmakta, erkekler daha fazla derin rol göstermektedir. Eğitim durumu üniversite ve yüksek lisans seviyesinde olan çalışanların derin rol gösteriminde farklılık tespit edilmiş ve eğitimin artmasıyla gösterilen doğal duyguların da arttığı görülmüştür. Yaş değişkeninin yüzeysel rol yapma ve doğal duygusal emek gösterimiyle yakından ilgisi görülmüş ve yaş arttıkça yüzeysel rol yapmanın azaldığı tespit edilmiştir. Medeni durumun evli veya bekar olması derin rol gösterimini etkilediği, bekarlar (ort= 3,41) ile evliler (ort= 3,28) karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

6.6.5. Araştırmanın Uygulamaya Katkıları

Çalışan içinde bulunduğu duygu durumlarını işine yansıtılabilmekte bu da işlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Böyle durumda liderler, çalışanlarını kendilerini işe ait hissettiren, çalışanı yönlendiren, yapılan işlerde fikrini alan ve değerli olduğunu düşündürmesiyle çalışanda bıraktığı olumlu duygularla üstesinden kolay şekilde gelebilecektir. Yapılan araştırma sonucunda da katılımcı liderliğin özellikle çalışanın doğal duygularının gösteriminde önemli rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca doğal duygularını gösteren çalışanlar daha fazla işlerine tutulmaktadır.

Bu kapsamda, yöneticiler çalışanların duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak işe tutulmasını arttırmak için katılımcı liderlik tarzını benimseyerek gerçekleştirebilirler. Bu sayede çalışanların işin biçimlendirilmesine katılımı sağlanabilir, işlerini ve işyerini daha fazla benimseyebilir, kendini daha fazla işine verebilirler.

Diğer bir açıdan katılımcı liderliğin doğal duygusal emeğin gösterilmesini desteklediği söylenebilir. Çalışanların örgütsel kararların verilmesine, işin yapılış biçimine ve işi ortamının şekillenmesine katılmasının sağlandığı koşullarda, çalışanlar yaptıkları işlerini kendilerine uyumlu hale getirmiş olurlar ve bu durumun aynı zamanda işlerini daha doğal duygularla gerçekleştirmelerini de beraberinde getirdiği öne sürülebilir.

6.6.6. Araştırmanın Yazına Katkıları

Çalışmada ulaşılan bulguların yazında önceki araştırmalarda elde edilen bulgularla tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Yazında raporlanan katılımcı liderlik, yönlendirici liderlik, duygusal emek ve işe tutulmayı inceleyen çalışmalarla benzer sonuçlar ve bulgular elde edilmiştir (Tarım, 2017; Diker, 2014; Hoşoğlu, 2012; Aybas ve Koca, 2018; Beğenirbaş ve Yalçın, 2020).

Bununla birlikte, yazında liderlik, duygusal emek ve işe tutulmanın aynı model içerisinde incelendiği kısıtlı sayıda araştırma olmasından dolayı mevcut araştırmanın bulgularının yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca mevcut çalışmada liderlik tarzlarının çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü incelenmiştir. Bu maksatla katılımcı liderlik ve yönlendirici liderlik tarzının işe tutulma seviyeleri üzerindeki etkisi bir aracılık modeli içerisinde araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda katılımcı liderliğin işe tutulma düzeyleri üzerinde doğal duygusal emeğin aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgunun liderlik ve işe tutulma ilişkisinin nasıl gerçekleştiğinin anlaşılmasına önemli bir katkı sağlayacağı umulmaktadır.

6.6.7. Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin neriler

Liderlik tarzlarının çalışanların duygusal emek ve işe tutulmaları üzerindeki etkisi bu çalışma içerisinde yönlendirici liderlik ve katılımcı liderlik kapsamında ele alınmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda diğer liderlik tarzlarıyla duygusal emeğin ve işe tutulmanın arasındaki ilişkiler inceleyebilir.

Sonraki araştırmalarda liderlik ve duygusal emek etkileşiminin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini gibi diğer önemli örgütsel sonuçlarla ilişkisi incelenebilir. Ayrıca alışanların duygusal zekâları gibi kişisel özelliklerinin bu ilişkilerdeki olası rolleri araştırılabilir. Son olarak kesitsel araştırmaların yanında boylamsal araştırmaların yapılması söz konusu ilişkilerin nedensellik yönleriyle ilgili daha güçlü bulgular elde edilmesini sağlayabilir.

SONUÇ

Bu tez çalışmasında, liderlik tarzlarının çalışanların duygusal emekleri ve işe tutulma üzerindeki etkisi ve duygusal emeğin aracılık rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma kapsamında çalışanlardan elde edilen veriler nicel analizler yapılarak incelenmiş ve ulaşılan bulgular değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen ilk bulgu katılımcı liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde aynı yönde etkisi olduğudur. Ulaşılan bu sonuç alandaki diğer yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Bayyurt ve Kılıç, 2017; Çakınberk ve Demirel, 2010; Şen, 2019). Katılımcı liderlik tarzı, çalışanları iş planlarına dâhil ederek onların fikirlerini alır, önemser ve işten alabilecekleri en yüksek verimi sağlamaya çalışır. Katılımcı liderlik tarzı uygulandıkça çalışanın işe tutulmasındaki gözle görülür fark oluştuğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen ikinci bulgu yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde aynı yönde etkisi olduğudur. Ulaşılan bu sonuç alandaki diğer yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Eryeşil, 2012; Durgut ve Günay, 2020). İşe yeni girmiş bir çalışan ne yapacağı konusunda tam bilgiye sahip değildir. Bu durumlarda yönlendirici bir liderin olması ve çalışana ne yapacağı konusunda yardımcı olması çalışanda işe karşı oluşacak olumsuz duyguları kırarak işe tutulmasında önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen üçüncü bulgu katılımcı liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerindeki etkisinde doğal duygusal emeğin aracılık rolü olduğudur. Ulaşılan bu sonuç alandaki diğer yapılan araştırmalarla tutarlılık göstermektedir (Gülaydın ve Aytas, 2020; Bitmiş, Rodopman, Üner ve Sökmen, 2015). Çalışanlar her ne kadar işine odaklansa da duygularından bağımsız bir şekilde hareket edemezler. Kendinin anlaşıldığının hissedilmesi, çalışan işi yanlış şekilde de yapsa onun işe karşı katılımını sağlayacağı liderin olduğunu bilmesi çalışanda işe tutulma sağlamaktadır. Ayrıca iş talepleriyle karşılanan çalışanlar işteki rollerinde duygusal etkiler bırakmakta ve güçlü lider ilişkileriyle iş kaynakları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda İş Talepleri- Kaynakları Modelinin (Schaufeli ve Bakker, 2004;

Bakker ve Demerouti, 2007) önermelerinin bu bulgularla tutarlı olduğu gör÷lmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen dördüncü bulgu yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünün olmamasıdır. Ulaşılan bu sonuç alandaki diğer yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Katılımcı liderliğin aksine örgütte yönlendirici liderlik mevcut ise, bu çalışanlar üzerinde duygusal bir etki oluşturmamaktadır. Duygular içten gelir ve yönlendirici liderlikte duygu değil yapılan işe ön plandadır. Çalışanlar sadece işlerin bitmesi için uğraşırlar ve doğal duygularını işe karıştırmazlar. İstenen duygusal gösterimleri derin rol yaparak gerçekleştirirler.

Çalışma genel olarak özetlenecek olursa, işletme için vazgeçilmez olan çalışanları değerli hissettirecek, onların duygularını anlayıp bu yönde motive edecek bir liderle sahip olmaktır. Duyguların da ön planda olmasıyla, çalışanlar işlerini sadece yapmalarının zorunlu olduğu bir görev olarak görmekten çıkıp, yaptıkları işi benimseyerek işlerine tutulma sağlayacaklardır.

KAYNAKÇA

- Achua, C., & Lussier, R. (2010). *Effective Leadership*. Canada: South-Western.
- Akın, A., Uysal, R., & Akın, Ü. (2015). Duygusal Bulaşma Ölçeği'nin Türkçe Formu'nun Geçerlilik ve Güvenirliği. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 3 (2), 97-104.
- Akoğlan Kozak, M., & Güçlü Nergis, H. (2008). Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin İş Alma Sürecinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 8 (2), 39 - 56.
- Aksoy, Y. (2019). Kolektif Empati, Duygusal Bulaşıcılık ve İş Becerikliliği Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 21 (2).
- Alcan, G. (2020). İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli ile Çalışanların Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişki. *Management and Political Sciences Review* , 2 (2), 86-103.
- Alper Ay, F., & Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi* , 6 (4), 193-203.
- Arıcı, D. (2002). Yönetici yaşının liderlik davranışları üzerindeki etkileri: Bankacılık sektöründen bir grup yönetici üzerine bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi* , 1-20.
- Asar, R. (2018). Çalışanın İşe Tutulması. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 27 (2), 33-43.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review* , 18 (1), 88-115.
- Ashforth, B. E., & Ronald, H. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review* , 18 (1).
- Aslan, H., & Mert, İ. S. (2019). Çalışanların Duygusal Emek Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* , 22 (2), 713-728.
- Aybas, M., & Kosa, G. (2018). Duygusal Emegın Mesleki Stres ve İş Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Tur Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 103-111.

Aydoğan, E. (2019). Etik Liderliğin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 21 (2), 286-309.

Bağcı, Z., & Akbaş, T. T. (2018). Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 8 (1), 367-379.

Bakan, İ., & Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması. *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* , 151-176.

Bakker, A. B., Wilmar, B., & Schaufeli. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal Organizational Behavior* .

Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* .

Balcı, O., & Ağ, C. (2020). Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi. *Turkish Studies* , 15 (3), 1195-1213.

Beğenirbaş, M., & Can Yalçın, R. (2020). Hizmet Çalışanların İş Tatmini ve Performansı Liderlik Algılamalarından Etkilenir Mi? Hizmetkar Liderlik Örneği. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi* , 30 (1), 25-49.

Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi* , 2 (7), 44-52.

Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Dergisi* , 11 (22), 66-77.

Bitmiş, G. Ö., Rodopman, B., Üner, M. M., & Sökmen, A. (2015). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 17 (1), 1-13.

Blake, R., & Mouton, J. (1969). Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development. *Addison Wesley Publishing Company* .

Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly* , 11 (2), 238-263.

Brotheridge, C. M. (2006). The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands. *Psicothema* , 139-144.

Budak, G., Arpacı, S. Ç., & Tolay, E. (2017). Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 4, 16-34.

Bulgurcu Gürel, E., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2015). Duyguların Yönetilmesinin, İş Tatmini Ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 8 (14), 133-147.

Büyüктаş Gayır, G. (2019). Liderlik Davranışlarının Çalışanın Duygusal Bağlılığı Üzerine Etkileri: Diyarbakır İlindeki Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi* , 6 (15), 1-23.

Can, H., Azizoğlu, Ö. A., & Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Alguları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*. Çorum.

Cankul, H., Yiğit, A., & Peker, S. (2002). Bir Eğitim Hastanesindeki Yönetici Hekimlerin Yönetimsel Önderlik Davranışlarının Belirlenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi* , 44 (4), 428 - 435.

Choi, M., & Toma, C. (2014). Social sharing through interpersonal media: Patterns and effects on emotional well-being. *Computers in Human Behavior* , 36 (1).

Chu, K. (2002). *The effects of emotional labor on employee work outcomes*. Blacksburg.

Cinnioğlu, H., & Salha, H. (2017). İşgörenlerin Paternalist Liderlik Algılarının Duygusal Emek Düzeyleri Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Metinleri* , 68-77.

Cinnioğlu, H., & Salha, H. (2017). İşgörenlerin Paternalist Liderlik Algılarının Duygusal Emek Düzeyleri Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Metinleri* , 68-77.

Crawford, N. C. (2007). Individual and Collective Moral Responsibility for Systemic Military Atrocity. *The Journal of Political Philosophy* , 15 (2), 187-212.

Çakmak, Y. E. (2018). *Stratejik Liderlik Ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki: Ardahan İli Okul Yöneticileri Örneği*. Ardahan.

Çelik, P., & Topsakal, Y. (2016). Duygusal Emegin İş Tatmini ve Duygusal Tükenme İle İlişkisi: Antalya Destinasyonu Otel Çalışanları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi* , 8 (4), 202-218.

Çetinkaya, F. F., & Şener, E. (2015). Çalışma Yaşamında Affetme Eğilimi ve Duygusal Emek İlişkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 14 (4), 108-117.

Çoşkuner, M., & Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve İstismarcı Liderlik Davranışlarının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: Avm Çalışanları Örneği. *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 8 (2), 165-195.

Daqar, M. A., & Smoudy, A. K. (2019). The Role of Artificial Intelligence on Enhancing Customer Experience. *International Review of Management and Marketing* , 22-31.

Dasborough, M., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and Attribution of Intentionality in Leader-Member Relationships. *The Leadership Quarterly* , 615-634.

Demir, M. E., & Çini, M. A. (2011). Konya Bankacılık Sektöründe Eğitim ve Kariyer Fırsatları Açısından İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* , 14 (1-2), 161-172.

Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetmel Açından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* , 1 (1), 52-69.

Doğanay, A., & Şen, E. (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesiinde Bir Uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi* , 6 (12), 324-348.

Dubrin, A. J. (2007). Traits, Motives, and Characteristics of Leaders. P. G. Richard L. Daft içinde, *The Leadership Experience* (s. 32-60). Boston: Houghton Mifflin Company.

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

Dur, A. İ., Nurdoğan, A. K., & Öztürk, M. (2018). Emotional Labor in Organizational Behavior in Working Life. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* , 6 (3), 9-19.

Durgut, A. İ., & Yumuk Günay, G. (2020). Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetmel Yaratıcılık Arasındaki İlişki:Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Organizational Behavior Review* , 2 (2), 149-171.

Durmaz, H. O. (2007). *Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershaneindeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü ile Karşılaştırması*. İstanbul.

Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* , 1-32.

Eren, M. Ş., & Yılmaz, E. (2020). Duygusal Emek Davranışlarının İş Sonuçlarına Etkisi: Biçimlendirici Değişken Olarak Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 7 (14), 219-237.

Erenel, F. (2015). Yol-Amaç Liderlik Stilllerinin Çalışma Grubunun Performansına Etkisi: İstanbul'daki Kuyumculuk Sektöründe Bir Araştırma. *Journal of Management* , 2 (4), 360-377.

Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. *Selçuk İletişim* , 6 (3), 18-33.

Eskildsen, J. K., & Nussler, M. L. (2010). The Managerial Drivers of Employee Satisfaction and Loyalty. *Total Quality Management* , 11 (4-6), 581-588.

Ezilmez, B. (2018). Duygusal Emek: Öncülleri ve Ardılları. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 2 (2), 185-210.

Fırat, İ., & Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İşletmenin Yenilik Yeteneği ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 13 (2), 40-57.

Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama* , 3 (2), 19-34.

Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology* , 479-514.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi* , 13 (2), 101-118.

Govindarajo, N. S., Kumar, D., & Ramalu, S. S. (2014). Why Workers Disengage? Factors from “Head” or “Heart” to Be Tagged on? *Asian Social Science* , 10 (17), 108-119.

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

Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *First Published* .

Güler, M., & Ocak, M. (2019). Yönlendirici Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İşe Tutulmanın Aracılık Rolü. *Toros Üniversitesi İİBF Sosyal Bilimler Dergisi* , 6 (11), 75-85.

Gün, İ., & Aslan, Ö. (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi* , 5 (3), 217-226.

Gündüz, B., Çapri, B., & Gökçakan, Z. (2013). Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi* , 3 (1), 30-49.

Gürer, A. (2019). *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.

Gürer, A., & Çiftçi, G. E. (2019). Paternalist Liderlik Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi* , 295-297.

Gürlek, M., & Tuna, A. A. (2020). İşveren Markası İşe Adanmayı Nasıl Etkiler? Duygusal Emegin Aracılık Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 593-614.

Henne, D., & Locke, E. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences. *International Journal of Psychology* , 221-240.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2008). Management of Organizational Behavior. *Leading Human Resources* .

Hoşgörür, T., & Yorulmaz, Y. İ. (2014). Öğretmenlerin Liderlik Davranışları ile Duygusal Emekleri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi* , 5 (2), 165-190.

House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* , 16 (3), 321-339.

Imandin, L., Bisschoff, C. A., & Botha, C. (2014). A Model to Measure Employee Engagement. *Problems and Perspectives in Management* , 12 (4), 20-532.

Işık İnan, Ö., & Serinkan, C. (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi* , 7 (2), 308-332.

Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*. İstanbul.

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

Kanayran, H. G., & Önen, S. M. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi* , 5 (10), 43-64.

Kara, E., & Kaya, A. (2020). Yönetici Desteğinin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 9 (4), 2364-2375.

Kara, S. (2020). *Duygusal Emek Üzerine Bir Araştırma*. Denizli.

Kara, S. (2020). *Duygusal Emek Üzerine Bir Araştırma*. Denizli.

Karakaş, A., & Gökmen, G. (2018). Kamu Çalışanlarında İş Tatmini, Duygusal Emek ve İş Stresi: Konya'da Bir Araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 18 (3), 99-127.

Karakaş, A., & Gökmen, G. (2018). Kamu Çalışanlarında İş Tatmini, Duygusal Emek ve İş Stresi: Konya'da Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 18 (3), 99-127.

Karakaş, F. (2009). *Sıfır Merkez Liderlik*. İstanbul: Hayat Yayınları.

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

Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 8 (2), 159-174.

Katz, D., & Kahn, R. (1979). *Örgütlerin Sosyal Psikolojisi*. (H. Can, & Y. Bayer, Çev.) Ankara: TODAİ Yayınları.

Kaya, E. (2016). *İş talepleri ve iş kaynaklarının işe tutkunluğa etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünün incelenmesi*. İstanbul.

Kaya, U., & Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi* , 3 (2), 109-130.

Kaygın, E., Güllüce, A., Zengin, Y., & Bağcıoğlu, D. (2018). Otantik Liderlik Davranışının Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Enerji Sektörü Örneği. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 3 (7), 197-224.

Keçecioglu, T., & Yılmaz, M. K. (2018). İşe Adanmışlık: Mevcut Düşüncenin Gözden Geçirilmesi. *Business, Economics and Management Research Journal* , 1 (1), 55-71.

Kılıç, K. C., Toker, I. D., Karayel, D., Soyman, T., & Zengin, G. (2020). Paternalist ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde, Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Aracılık Rolü. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi* , 15 (24), 2877-2911.

Kıralı, F. (2013). *Fatih projesi kapsamında dağıtılan Tablet-Pc uygulamalarına ilişkin öğrenci görüşleri*. İstanbul.

Koç, H. (2017). *Yönetici Liderlik Davranışının Çeşitli Sektörlerde Farklılaşmasının Entelektüel Sermaye Kapsamında Analizi*. Ankara.

Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Koçer, M. C., & Bostancı, A. B. (2021). Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri ile Öğretmenlerin İşe Tutkunlukları Arasındaki İlişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* , 8 (2), 119-143.

Kurt, S., & Yiğit, V. (2017). Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (28), 107-131.

Kuşluvan, S., & Eren, D. (2011). İşgörenlerin Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığı ve Ölçümü: Bir Literatür Taraması. *Turizm Araştırmaları Dergisi* , 22 (2), 139-153.

Küçükaltan, D. (2013). *Liderlik Davranış Tiplerinin Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Edirne İlinde Bir Alan Araştırması*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* , 1 (2), 86-115.

Likert, R. (1958). Effective supervision: An adaptive and relative process. *Personnel Psychology* , 11, 317-322.

Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management* , 5, 89-96.

Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology* , 397-422.

McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean Racial-ethnic Differences in Employee Sales Performance. *Personnel Psychology* , 61 (2), 349-374.

Meiyani, E., & Putra, A. H. (2019). The Relationship Between Islamic Leadership on Employee Engagement. *Journal of Distribution Science* , 17 (5), 19-28.

Mullins, L. (1996). *Management and organizational behaviour*. London: PITMAN Publishing.

Naktiyok, S., & İşcan, Ö. F. (2014). Çalışanların Örgütle Olan Bağlılıklarında Bir Öncül Olarak Örgütsel Öğrenmenin Rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 5 (7), 19-37.

Nichols, A. L., & Cottrell, C. A. (2014). What do people desire in their leaders? The role of leadership level on trait desirability. *The Leadership Quarterly* , 25 (4), 711–729.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership : Theory and Practice*. Los Angeles: Print book.

Nurullah, G. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Ocak, M. (2019). Liderlerin Karizmatik Davranışları Çalışanların İş Performansını Nasıl Etkiler? Çalışanların İşe Tutulma Düzeylerinin Aracılık Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 23-38.

Oğuz, H., & Özkul, M. (2016). Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması: Batı Karadeniz Uygulaması. *Vizyoner Dergisi* , 7 (16), 130-154.

Öksüz, E., & Ulağlı, S. (2021). Örgüt İçi İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Türkiye'deki Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma. *TroyAcademy* , 6 (1), 311 - 330.

Özalp, İ., Eren, G., & Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 10 (1), 161-205.

Özbek, M. F., & Umarov, A. (2010). Prosedürel Adalet, Dağıtımsal Adalet ve Değersel Bağlılık İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi* , 24 (2), 289-306.

Özsoy, E., Filiz, B., & Semiz, T. (2013). İşkoliklik ve Çatışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* , 5 (2), 59-68.

Özsungur, F., & Karadal, H. (2020). Etik Liderlik, İç Girişimcilik ve Hizmet İnovasyon Davranışı: İşe Bağlılığın Aracılık Rolü. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi* , 9 (1), 30-54.

Öztekin Bayır, Ö., & Aydın, A. (2019). Otantik Liderliğin Psikolojik Sermaye, İşe Kapılma ve Okul Başarısıyla İlişkisi. *BoluAbant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 19 (4), 1232-1254.

Öztekin, A. (1996). Yönetim ve Liderlik. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 183-194.

Pala, T., & Sürgevil, O. (2015). Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Ege Akademik Bakış Dergisi* , 16 (4), 773-787.

Pala, T., & Tepeci, M. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Boyutlarının Belirlenmesi ve Duygusal Emek Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* , 11 (1).

Radda, A. A., Majidadi, M., & Akanno, S. (2015). EMPLOYEE ENGAGEMENT: The New Model of Leadership.

Rhoades, L., & Rhoades, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology* , 87 (4), 698–714.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology* , 21 (7), 600-619.

Savaş, A. C. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Gaziantep.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* , 293–315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* , 3, 71-92.

Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* (50), 813-834.

Seker, S. E. (2014). Teori X ve Teori Y (Theory X and Theory Y). *YBS Ansiklopedi* , 1 (1), 35-39.

Serçek, S., & Özaltaş Serçek, G. (2017). Turizm Sektöründe Duygusal Emek: Bir Meta-Sentez Çalışması. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 7 (14), 417-436.

Shaaban, S. (2017). The Impact of Leadership Style on Middle Managers' Motivation: A Study of the Ministry of Civil Aviation in Egypt. *Journal of Business and Management Sciences* , 5 (3), 100-107.

Shuck, B., & Rose, K. (2013). Reframing Employee Engagement Within the Context of Meaning and Purpose. *Advances in Developing Human Resources* , 1-15.

Soncu, A. G., & Bekman, M. (2017). Halkla İlişkiler Açısından Duygusal Emek Yönetimi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* (44), 103-119.

Sökmen, A., & Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yasar University* , 4 (15), 2381-2402.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.

Szabla, D. B., Pasmore, W. A., & Gipson, A. N. (2018). Robert R. Blake and Jane S. Mouton: Concern for People and Production. *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* , 157-166.

Şama, E., & Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve Geliştiri Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasında İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* , 9 (2), 313-342.

Şeker, Ş. E. (2014). Teori X ve Teori Y. *YBS Ansiklopedisi* , 1 (1), 14-15.

Şen, N. (2019). Liderlik Özelliklerinin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *BEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi* , 4 (2), 264-282.

Şenel, G., & Aydoğan, E. (2019). Etik Liderliğin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 21 (2), 286-309.

Şenel, G., & Aydoğan, E. (2019). Etik Liderliğin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 21 (2), 286-309.

Şimşek, M., & Çelik, A. (2011). *İşletme Yönetimi*. Eğitim Kitapevi.

Tağ, M. N., & Çetinkaya, B. (2019). Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* , 15 (3), 858-888.

Tağraf, H., & Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlindeki Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 23 (2), 135-154.

Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanların Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* , 7 (14), 81-91.

Tokmak, M. (2018). Algılanan Üst Yönetim Desteğinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (36), 273-290.

Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 25 (3-4), 155-179.

Turner, N., & Barling, J. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology* , 87 (2), 304-311.

Utaş, T., inko, L., & Işıl, G. (2017). Hibrit İş zellikleri Kuramı erevesinde İş Motivasyonu ve retim. *Social Sciences Research Journal* , 6 (1), 1-21.

nal, A., & Türkay, O. (2010). Duygusal Emeğin Yönetilmesi: Sakarya Otelleri rneği. *IX. Geleneksel Turizm Paneli* , 114-123.

nl, O., & Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (37), 183-207.

Ünsar, A. S., İnan, A., & Yrk, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 12 (1), 248-262.

Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The Moderating Role of Employee Positive Well Being on the Relation Between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology* , 12 (2), 93-104.

Yalçın, M. (2018). Çalışanların Sergiledikleri Duygusal Emek Davranışlarında Etkili Liderliğin Rolü: Hizmet Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 11 (61), 1060-1071.

Yeşil, S., & Mavi, Y. (2018). Duygusal Emeğin Etkilediği Faktörler zerine Bir Alan Araştırması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 10 (1), 29-44.

Yeşil, S., & Mavi, Y. (2018). Duygusal Emeğin Etkilediği Faktörler zerine Bir Alan Araştırması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 1, 29-44.

Yeşiltaş, M. D., & Kurşuncu, R. S. (2021). Paternalist Liderliğin rgtsel Bağlılığa Etkisi: Fabrika alışanları zerine Bir Araştırma. *International European Journal of Managerial Research Dergisi* , 5 (1), 120-136.

Yıldız, B., & olak, U. (2018). Liderlik Davranış Tarzlarının rgtsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimlerine Etkileri: Seyahat Acentaları zerine Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 7 (4).

Ycebalkan, B., & Karasakal, N. (2015). Akademisyenlerde Duygusal Emek ile Tükenmişlik Düzeyi Arasında İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli niversitesi rneği. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi* , 1 (2), 187-200.

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi'nde yürütülen yüksek lisans tez çalışması kapsamında uygulanmaktadır. Aşağıdaki ifadelerin doğru veya yanlış cevabı yoktur. İfadeleri olması gerekene göre değil ne hissettiğinize ve düşündüğünüze göre cevaplayınız. Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Yasemin Aslan

- 1- Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()
2-Yaşınız: 20 yaş ve altı () 21-29 () 30-39 () 40-49 () 50 yaş ve üzeri ()
3-Eğitim Durumunuz: İlköğretim () Ortaöğretim () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora ()
4-Medeni Haliniz: Bekâr () Evli ()
5-Toplam Çalışma Yılıınız:

M. No	Aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı; (1)Kesinlikle Katılmıyorum - (2) Katılmıyorum - (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum - (4)Katılıyorum - (5) Kesinlikle Katılıyorum kutularından birini işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Amirim, bizlerden ne beklediğini açıklar.	1	2	3	4	5
2	Amirim, neyin nasıl yapılması gerektiğini kendi kararlaştırır.	1	2	3	4	5
3	Amirim, astlarının arasında ağırlığının anlaşılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
4	Yapılacak işleri amir(ler)im sıraya koyar.	1	2	3	4	5
5	Başarı standartlarını amir(ler)im belirler ve uygular.	1	2	3	4	5
6	Amirim astların standart kurallara uymalarını sağlar.	1	2	3	4	5
7	Amirim işlerin nasıl yapılması gerektiğini astlarına açıklar.	1	2	3	4	5
8	Amirim görevleri paylaştırırken astların fikirlerini alır.	1	2	3	4	5
9	Amirim astlarına arkadaş gibi davranır.	1	2	3	4	5
10	Amirim astlarından gelen önerileri uygulamaya koyar.	1	2	3	4	5
11	Amirim astlarına kendine eşit ve denkmiş gibi davranır.	1	2	3	4	5
12	Amirim problemlerle karşılaştığında astlarına danışır.	1	2	3	4	5
13	Amirim karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır.	1	2	3	4	5
14	Amirim astlarının önerilerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
15	Amirim eyleme geçmeden önce astlarının fikirlerini alır.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

M. No	Madde	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimde insanlarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
2	İşimde insanlarla ilgilenirken iyi hissediyordum gibi davranırım.		2	3	4	5
3	İşimi yaptığım insanlarla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	1	2	3	4	5
4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	1	2	3	4	5
5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	1	2	3	4	5
6	İşimde insanlara, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	1	2	3	4	5
7	İşimde insanlara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8	İşimde göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
9	İşimde insanlara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
10	İşimde insanlara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
11	İşimde insanlara sergilediğim duygular samimidir.	1	2	3	4	5
12	İşimde insanlara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
13	İşimde insanlara gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.	1	2	3	4	5

Aşağıda belirtilen ifadeleri işyerinde hangi sıklıkla hissettiğinizi işaretleyiniz.

M. No	Madde	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimde kendimi enerji dolu hissederim.	1	2	3	4	5
2	İşime karşı istekli ve hevesliyim.	1	2	3	4	5
3	Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	1	2	3	4	5
4	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.	1	2	3	4	5
5	İşim bana çalışma şevki verir.	1	2	3	4	5
6	Çalışırken tamamen işime yoğunlaşır dalar giderim.	1	2	3	4	5

