



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞE TUTULMASI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ROLÜ: ÖZEL
SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Fatih MEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OCAK 2023



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞE TUTULMASI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL EMERİN ROLÜ: ÖZEL
SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Fatih MEN

DANIŞMAN

Doç. Dr. Metin OCAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OCAK 2023

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL ve ONAY SAYFASI

Fatih MEN tarafından hazırlanan “*Liderlik Tarzlarının Çalışanların İşe Tutulması Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emegın Rolü: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*” başlıklı bu çalışma 09/01/2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ

(Milli Savunma Üniversitesi)

Kabul

Ret

.....

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Özgür Uğur ARIKAN

Kabul

Ret

.....

Danışman

Doç. Dr. Metin OCAK

Kabul

Ret

.....

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi :**02/02/2023**

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Köksal HAZIR

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

09/01/2023

Fatih MEN

İmza

LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞE TUTULMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ROLÜ: ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

ÖZET

Bu çalışmada, yöneticilerin yönlendirici ve katılımcı liderlik tarzlarının özel sektör çalışanlarının duygusal emekleri ve işe tutulmaları üzerinde nasıl etkilerinin olduğu bir aracılık modeli ile test edilmiştir. Bu kapsamda Mersin'in Toroslar ilçesinde bulunan onbir firmada 395 çalışandan iki farklı zamanda veriler boylamsal olarak toplanmıştır. Birinci veri toplama süreci Ağustos 2022 ayında ve ikinci veri toplama süreci Kasım 2022 ayı içerisinde tamamlanmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek için Hiyerarşik Regresyon analizi ve Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) yöntemleri kullanılmıştır. Yapılan aracılık testleri neticesinde yönlendirici liderlerin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerine etkisinde doğal duygusal emek gösteriminin aracılık etmediği farklı zamanda yapılan ölçümlerde bulunmuştur.

Bu kapsamda Yönlendirici liderlerin çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların, yüzeysel ve derin rol yapma şeklindeki emek gösteriminin aracılık etkisine sahip olduğu iki farklı zamanda yapılan ölçümlerle tespit edilmiştir. Buna karşın Katılımcı Liderlerin çalışanlarının işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların doğal, yüzeysel ve derin duygusal emek gösteriminin aracılık etkisine sahip olduğu iki farklı zamanda yapılan ölçümlerde görülmüştür. Elde edilen bulgular yazın bağlamında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Katılımcı Liderlik, Yönlendirici Liderlik, Duygusal Emek, İşe Tutulma, Boylamsal Araştırma, Aracılık Testi

THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL LABOR ON THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEES' JOB ENGAGEMENT: A RESEARCH ON PRIVATE SECTOR EMPLOYEES

ABSTRACT

In this study, the effects of the managers' directive leadership and participatory leadership styles on the emotional labor and job engagement of the employees were examined within the scope of the mediation model. For this purpose, longitudinal data were collected from 395 employees at two different times in eleven companies located in the Toroslar district of Mersin. The first data collection process was completed in August 2022 and the second data collection process was completed in November 2022. Hierarchical Regression analysis and the Bootstrapping % 95 Confidence Interval Method were used to test the hypotheses put forward in the study.

As a result of the mediation tests, it was found that the display of natural emotional labor did not mediate the effect of directive leaders on the level of employee job engagement in the measurements made at different times. Additionally, it was seen that the display of labor in the form of surface and deep acting has a mediating role in the relationship between Directive Leadership and Employee Job Engagement. On the other hand, it has been seen that the natural, surface and deep acting of the employees has a mediating effect between Participatory Leaders and Employee Job Engagement. The findings were discussed in the context of the literature.

Keywords: Participatory Leadership, Directive Leadership, Emotional Labor, Job Engagement, Longitudinal Research, Mediation Test

TEŞEKKÜR

İşletme Tezli yüksek lisans eğitimim süresince ve araştırmalarım boyunca ilgisini, yardım ve desteklerini esirgemeyen; bana sürekli katkı sunan, motive ederek yol gösteren başta Danışmanım kıymetli hocam Doç. Dr. Metin OCAK' a, yüksek lisans eğitimimde derslerini alıp, bilgi, birikim ve deneyimlerinden istifade etme fırsatı bulduğum değerli hocalarım; Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ'ye, Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN'a, Doç. Dr. Tunay KÖKSAL'a, Dr. Öğretim Üyesi Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ'a, Dr. Öğretim Üyesi Özgür Uğur ARIKAN'a, Toros Üniversitesi ailesine, desteklerinden dolayı yüksek lisanstaki öğrenci arkadaşlarıma, Toroslar Belediyesi Başkanı Sayın Atsız Afşın YILMAZ'a ve Toroslar Belediyesi'ndeki kıymetli mesai arkadaşlarıma, anket çalışmamda katkıda bulunan firmaların yetkilileri ve anket katılımcılarına teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.

Tabi ki gerek iş yaşamım gerek akademik kariyerim ve özel hayatım olmak üzere, almış olduğum tüm kararlarımda bana özel ve değerli biri olduğumu daima hissettiren, her konuda sonsuz destek vererek en büyük yardımcılarımla olan çok değerli canım aileme, kıymetli eşime ve güzel kızlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLoların LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞI

1.1. Liderlik ve Liderlik Davranışı Kavramsal Çerçevesi.....	5
1.2. Liderlik Türleri.....	9
1.2.1. Otokratik Lider.....	10
1.2.2. Bürokratik Lider.....	10
1.2.3. Demokratik Lider	11
1.2.4. Laissez-Faire Lider	11
1.2.5. İnsan Odaklı Lider.....	12
1.2.6. Hizmetkar Lider	12
1.2.7. Görev Odaklı Lider.....	13
1.2.8. İşlemsel Lider	13
1.2.9. Dönüşümcü Lider.....	14
1.2.10. Çevresel Lider	14
1.2.11. Karizmatik Lider	15
1.2.12. Dijital Lider.....	15
1.2.13. Yönlendirici ve Katılımcı Liderlik.....	17

İKİNCİ BÖLÜM

2. DUYGUSAL EMEK VE İŞE TUTULMA KAVRAMLARI

2.1. Duygular ve Duygusal Emek Kavramı	18
2.2. Duygusal Emek Yaklaşımları.....	21
2.3. İşe Tutulma Kavramı	24
2.4. Liderlik Tarzları, İşe Tutulma ve Duygusal Emek İlişkisi.....	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Hipotezleri	28
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	29
3.3. Veri Toplama Araçları	30
3.3.1. Liderlik Tarzları Ölçeği.....	31
3.3.2. İşe Tutulma Ölçeği.....	31
3.3.3. Duygusal Emek Ölçeği.....	31

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ANALİZ VE BULGULAR

4.1. Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları	32
4.1.1. Liderlik Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	32
4.1.2. İşe Tutulma Ölçeği İçin DFA.....	33
4.1.3. Duygusal Emek Ölçeği İçin DFA.....	34
4.2. Araştırma Bulguları	35
4.2.1. Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği, Güvenirlik ve Korelasyon Analizi.....	35
4.2.2. Demografik Değişkenlerin Araştırma Değişkenleri Üzerine Etkileri	38
4.2.2.1. Bağımsız T Testi ve ANOVA	39
4.2.3. Hiyerarşik Regresyon Analizleri ve Aracılık Testleri.....	51
4.2.4. Bulguların Özeti.....	72

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
KAYNAKÇA.....	76
EKLER.....	89
EK-1. Etik Kurul Kararı	89
EK-2. Kurum İzin Yazıları.....	90
EK-3. Anket Formu	101
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU FORMU	106
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU SAYFALARI	107



TABLULARIN LİSTESİ

Tablo 1. Hipotezler.....	28
Tablo 2. Örneklem Ait Betimleyici İstatistikler	29
Tablo 3. Liderlik Tarzları Ölçeğinin (Veri-1) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	32
Tablo 4. Liderlik Tarzları Ölçeğinin (Veri-2) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	33
Tablo 5. İşe Tutulma Ölçeğinin (Veri-1) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	33
Tablo 6. İşe Tutulma Ölçeğinin (Veri-2) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	34
Tablo 7. Duyusal Emek Ölçeğinin (Veri-1) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	34
Tablo 8. Duyusal Emek Ölçeğinin (Veri-2) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Katılımcıların Cinsiyete İlişkin Demografik Özellikleri	35
Tablo 9. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Geçerlilik ve Korelasyon Değerleri (Veri-1).....	36
Tablo 10. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Geçerlilik ve Korelasyon Değerleri (Veri-2).....	37
Tablo 11. Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Cinsiyetine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Veri-1)	39
Tablo 12. Cinsiyete Göre İşe Tutulmanın Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	39
Tablo 13. Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Cinsiyetine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Veri-2)	40
Tablo 14. Cinsiyete Göre Yüzeysel Rol Yapmanın Ortalamalarının Karşılaştırılması	40
Tablo 15. Çalışanların Yaşına Göre ANOVA Sonuçları (Veri-1)	41
Tablo 16. Çalışanların Yaşına Göre ANOVA Sonuçları (Veri-2)	41
Tablo 17. Çalışanların Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları (Veri-1).....	42
Tablo 18. Çalışanların Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları (Veri-2).....	43
Tablo 19. Çalışma Sürelerine Göre Yüzeysel Rol Yapmanın Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	43
Tablo 20. Çalışanların Performansına Göre ANOVA Sonuçları (Veri-1)	44

Tablo 21. Çalışanların Performanslarına Göre İşe Tutulma Ortalamalarının Karşılaştırılması	44
Tablo 22. Çalışanların Performansına Göre ANOVA Sonuçları (Veri-2)	45
Tablo 23. Çalışanların Performanslarına Göre İşe Tutulma Ortalamalarının Karşılaştırılması	45
Tablo 24. Çalışanların Mesleki Deneyimine Göre ANOVA Sonuçları (Veri-1).....	46
Tablo 25. Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Derinden Rol Yapma Ortalamalarının Karşılaştırılması	46
Tablo 26. Çalışanların Mesleki Deneyimine Göre ANOVA Sonuçları (Veri-2).....	47
Tablo 27. Çalışanların Mesleki Deneyimine Göre Yüzeysel Rol Yapma Ortalamalarının Karşılaştırılması	47
Tablo 28. Çalışanların Hiyerarşik Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları (Veri-1).....	48
Tablo 29. Çalışanların Hiyerarşik Düzeyine Göre İşe Tutulma Ortalamalarının Karşılaştırılması	48
Tablo 30. Çalışanların Hiyerarşik Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları (Veri-2).....	49
Tablo 31. Boylamsal Verilerin Araştırma Değişkenleri Üzerine Etkisi.....	50
Tablo 32. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-1)	51
Tablo 33. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-1).....	52
Tablo 34. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-2)	52
Tablo 35. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-2).....	53
Tablo 36. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-1)	54
Tablo 37. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-1).....	54
Tablo 38. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-2)	56
Tablo 39. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-2).....	56
Tablo 40. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-1)	57
Tablo 41. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-1)	58
Tablo 42. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-2)	59
Tablo 43. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-2).....	59

Tablo 44. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-1)	61
Tablo 45. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-1)	61
Tablo 46. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-2)	62
Tablo 47. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-2)	63
Tablo 48. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-1)	64
Tablo 49. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-1)	64
Tablo 50. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-2)	66
Tablo 51. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-2)	66
Tablo 52. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-1)	67
Tablo 53. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-1)	68
Tablo 54. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-2)	69
Tablo 55. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-2)	70
Tablo 56. Hipotezlerin Değerlendirilmesi	71
Tablo 57. Aracılık Testlerine Yönelik Bulguların Özeti	72

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	4
Şekil 2. İşe Tutulmanın Öncülleri.....	25



SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler	Açıklama
AVE	Çıkarılan Ortalama Varyans
AxB	Kartezyen Çarpım
B	Standardize edilmemiş regresyon katsayısı
BAS	Basit
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SS	Kareler Toplamı

Kısaltmalar	Açıklama
BKZ	Bakınız
ÇARP	Çarpım
LİD	Liderlik
ORT	Ortalama
S.H.	Standart Hata
S.NU	Sıra Numarası
YD %95 GA	Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı

EKLER LİSTESİ

EK-1. Etik Kurul Kararı	90
EK-2. Kurum İzin Yazıları	91
EK-3. Anket Formu.....	102



GİRİŞ

En geniş anlamıyla liderlik, insanların bir görevi isteyerek, verimli ve etkili bir şekilde yerine getirmeleri için onları etkileme sanatıdır. Örgütlerde yöneticilerden sadece yasal güçlerini kullanarak yöneticilik yapmalarından çok lider olmaları beklenmektedir. Tarihsel süreç içerisinde lideri; özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımlar kapsamında ele alan çalışmalar olduğu gibi, liderliği bir felsefe olarak ele alan fonksiyonel modeller ile bir tarz olarak ele alan çalışmalar olmuştur. Nihayetinde liderlik, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir.

Liderlik, çalışanların içerisinde faaliyet gösterdiği örgütsel ortamı kolaylaştırmada kilit bir faktördür ve araştırmalar, liderlik tarzlarının iş ve iş ortamının olumsuz gerekliliklerini tamponladığını göstermektedir. Bu kapsamda örgütlerde yöneticilerin uyguladıkları liderlik tarzları çalışanlara farklı biçimlerde kaynaklar sağlamakta, dolayısıyla çalışanların tutum ve davranışlarına etki etmektedir. Bu tutumlardan birisi olan işe tutulma, çalışanların sorumlu oldukları işleri yerine getirirken fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak tüm benlikleriyle enerjilerini işlerine adanmaları, işlerini yaparken psikolojik olarak mevcut olmaları ve en iyi şekilde performans gösterme süreciyle de ilgilidir.

Bununla birlikte günümüzde örgütler, çalışanların kendilerini başkalarına nasıl sunduklarını yönetmeye ve kontrol etmeye giderek daha istekli hale gelmişlerdir. Bu kapsamda, yöneticilerin liderlik tarzı çalışanların duygusal süreçleri aracılığı ile tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Çalışanlar iş gerekliliklerini yerine getirirken duygu uyumsuzlukları yaşadıklarında, kişisel kaynaklarını tüketmekte ve olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Kaynakların korunduğu, doğal duyguların gösterildiği veya duygu uyumsuzluklarının yaşanmadığı iş ortamlarında ise olumlu tutum, davranış ve çıktılarla karşılaşmaktadır. Bu kapsamda yöneticilerin uyguladıkları yönlendirici ve katılımcı liderlik tarzlarının çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinin belirlenmesi ve bu ilişkide çalışanların duygusal emeklerinin aracılık rolünün ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

➤ Araştırma Probleminin Tanımı

Araştırmada liderlerin yönlendirici ve katılımcı tarzlarının çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisi ve bu ilişkide çalışanların doğal duygu gösterimi, yüzeysel rol ve derinden rol yapma şeklindeki duygusal emek gösterme biçimlerinin nasıl rol oynadığı araştırılmıştır. Ayrıca araştırma değişkenleri arasındaki etkileşimlerin zaman içerisinde değişimi incelenmiştir.

➤ **Araştırmanın Amacı**

Araştırmamızın amacı; liderlerin yönlendirici ve katılımcı tarzlarının çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisi ve bu ilişkide çalışanların doğal duygu gösterimi, yüzeysel rol ve derinden rol yapma şeklindeki duygusal emek gösterme biçimlerinin nasıl rol oynadığını ortaya koymaktır. Ayrıca söz konusu değişkenler arasındaki etkileşimlerin zamansal değişimini belirlemektir.

➤ **Araştırmanın Önemi**

Literatürde araştırma değişkenlerimizi birlikte ele alan çalışmalar olmakla birlikte çalışmamız verilerin özel sektördeki çalışanlardan farklı zaman dilimlerinde toplanmasından dolayı farklılaşmaktadır. Boylamsal araştırmalar kesitsel araştırmalara göre daha güvenilirdir ve ölçmeden kaynaklanan bazı hatalar daha az görülmektedir. Ayrıca ölçülen olgular ve aralarındaki ilişkilere yönelik gelişim sürecine ilişkin bilgileri elde etme şansı vermektedir. Bu kapsamda araştırmamız özgündür.

➤ **Araştırmanın Yöntemi**

Mevcut araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden nedensel tarama yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Nedensel tarama yöntemi bir veya birden fazla bağımlı değişken üzerinde etkili olan bağımsız değişken veya değişkenlerin tespit edilmeye çalışıldığı araştırmalardır. Araştırmada veriler anket tekniğiyle boylamsal olarak toplanmıştır. Mersin'in Toroslar ilçesinde bulunan onbir firmada 395 çalışandan iki farklı zamanda veriler elde edilmiştir. Birinci veri toplama süreci Ağustos 2022 ayında ve ikinci veri toplama süreci Kasım 2022 ayı içerisinde tamamlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21 ve AMOS 24 programlarında analize tabi tutulmuştur.

Öncelikle tüm değişkenlerin betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları, standart sapmaları ve puan aralıkları ortaya konulmuştur. Daha sonra demografik değişkenlerin (çalışanların yaşı, cinsiyeti, çalışma süresi, medeni hali, çalışma performansı, mesleki deneyimi ve hiyerarşik düzeydeki pozisyonları) bağımlı ve bağımsız değişkenleri farklılaştırıp farklılaşmadığını ölçmek için ise bağımsız örneklem t testi veya tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Ayrıca birinci safhada toplanan veriler ile ikinci safhada toplanan verilerin araştırma değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımlı t testi yapılmıştır.

Daha sonra bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Bu korelasyonlar hem ölçeklerin kendi boyutları hem de ölçekler arasında tüm boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Son olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama gücünü bulmak

için ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenlerin ve demografik değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri her bir boyut için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda çalışanların duygusal emek boyutlarının farklı liderlik tarzları ile çalışanların işe tutulma düzeyleri ilişkisinde aracılık etkisi hesaplanmıştır. Aynı hesaplama, Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) yöntemi uygulanarak tek aşamada yapılmıştır.

➤ **Varsayımlar***

Araştırma ölçekleri Mersin ili Toroslar ilçesinde faaliyet gösteren onbir firmada 395 çalışana iki farklı zamanda uygulanarak veriler toplanmıştır. Birinci veri toplama süreci Ağustos 2022 ayında ve ikinci veri toplama süreci Kasım 2022 ayı içerisinde tamamlanmıştır. Birinci ve ikinci veri toplama süreçlerinde aynı kişilerin anketleri doldurduklarından emin olmak amacıyla anketlere numara verilmiştir. Araştırmamız kapsamında ölçülen yapıların tekrarlı ölçümleri arasında eşdeğer olduğu ve ölçme değişmezliğinin karşılandığı varsayılmıştır.

Bununla birlikte, anketimizde yer alan soruların katılımcılar tarafından doğru bir şekilde anlaşılmiş olup bağımsız ve samimi olarak cevaplandığı varsayılmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların Mersin'in Toroslar ilçesinde bulunan özel işletmelerdeki çalışanları dengeli bir şekilde temsil ettiği varsayılmıştır.

➤ **Araştırmanın Kısıtları**

Hemen her araştırma belirli sınırlılıklara sahiptir. Bu bağlamda araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı Mersin ili Toroslar ilçesinde faaliyet gösteren onbir firmada çalışanlar ve araştırmanın yapıldığı zaman dilimleri ile sınırlıdır. Bunun yanı sıra, araştırmada kullanılan ölçekler, çalışanlara yöneltilen ve algılarına dayanarak cevaplandıkları değerlendirme sorularından oluşmaktadır. Her iki ölçümün, aynı zamanda ve aynı kişilerden elde edildiği düşünüldüğünde, sosyal beğenirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı sınırlılıkları, sonuçların değerlendirilmesinde göz önünde tutulmalıdır. Ayrıca çalışmada analiz edilen değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden analiz sonucu bulgular da çalışmanın yapıldığı zaman dilimleri ile sınırlıdır.

➤ **Tanımlar**

Yönlendirici Liderlik: Yönlendirici liderlik, gerçekleştirilecek faaliyetler ve hedeflere liderlerin karar verdiği, belirsizliğin liderlerce azaltıldığı ve işlerin liderin direktiflerine göre gerçekleştirildiği bir liderlik tarzıdır.

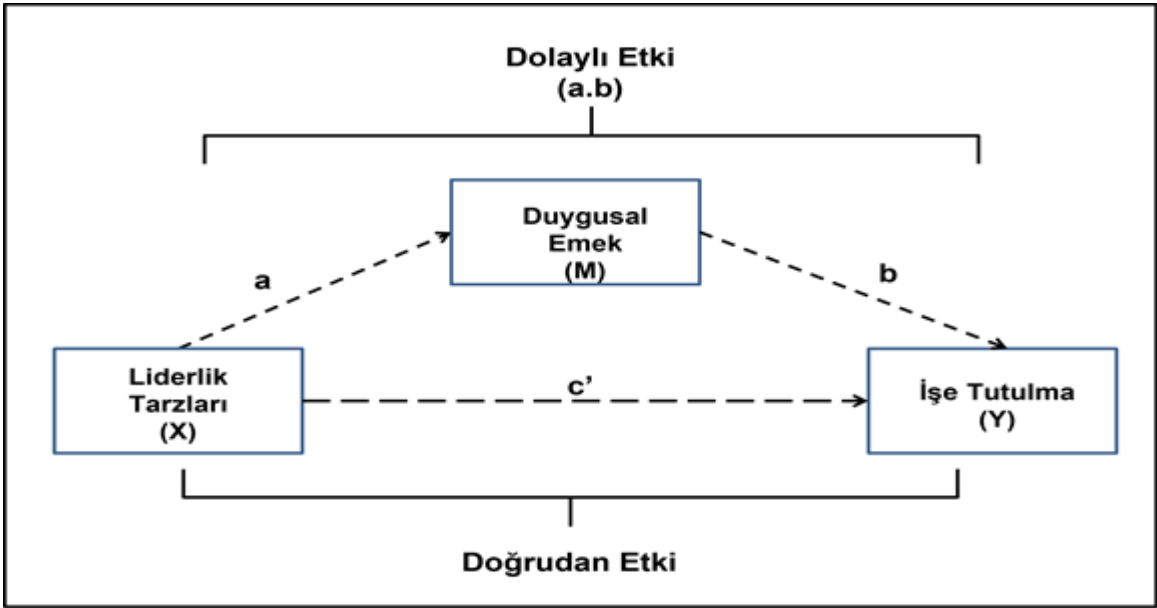
Katılımcı Liderlik: Katılımcı liderlikte tarzı ise, liderlerin takipçilerinin fikirlerinin ve önerilerinin alındığı, çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarına izin verilen bir liderlik tarzıdır.

İşe Tutulma: Çalışanların kendilerinden arzulanan iş performanslarına ulaşabilmeleri için bilişsel, fiziksel enerjilerine ilaveten duygusal süreçlerini de işe adanmalarıdır.

Duygusal Emek: Duygusal emek, çalışanların duygusal tepkilerini iş yerleri açısından kabul edilebilir ve amaçlarıyla uyumlu hale getirmek amacıyla harcadıkları çabalarıdır.

➤ Araştırma Modeli

Yapılan literatür taraması kapsamında araştırma modeli, bir bağımlı, bir bağımsız ve bir aracı olmak üzere üç değişken üzerine kurulmuştur. Modelde liderlik tarzlarının (bağımsız değişken) çalışanların işe tutulma (bağımlı değişken) düzeyleri üzerine doğrudan etkisinin olup olmadığı ve çalışanların duygusal emeklerinin (aracı değişken) bu etkileşimdeki aracılık rolü de araştırılmaktadır. Araştırma Modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

➤ Bulgular

Yapılan analizler neticesinde yönlendirici liderlerin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerine etkisinde doğal duygusal emek gösteriminin aracılık etkisine sahip olmadığı farklı zamanda yapılan ölçümlerde bulunmuştur. Bu kapsamda yönlendirici liderlerin çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların, yüzeysel ve derin rol yapma şeklindeki emek gösteriminin aracılık etkisine sahip olduğu iki farklı zamanda yapılan ölçümlerle tespit edilmiştir. Buna karşın katılımcı liderlerin çalışanlarının işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların doğal, yüzeysel ve derin duygusal emek gösteriminin aracılık etkisine sahip olduğu iki farklı zamanda yapılan ölçümlerde bulunmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞI

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik, liderlik davranışı ve liderlik türlerinin kavramsal olarak açıklaması yapılarak, özellikleri ile ilgili teorik bilgiler ışığında liderlik alanındaki yazın araştırmaları ile kavramlar değerlendirilmeye çalışılmıştır.

1.1. Liderlik ve Liderlik Davranışı Kavramsal Çerçevesi

Liderlik kavramı, yüzyıllar boyunca çokça çalışılmış araştırma konuları arasında yer almış ve Filozof Epictetus'un birinci yüzyılda yazdığı yazılarda liderliği açıklayan fazlaca bileşen olduğunu ve bu durumdan ötürü araştırmacılar arasında liderlik kavramının tanımının ne olması gerektiği konusunda bir fikir birliğinin olmadığı üzerine önem verilmektedir. (Chinowsky ve Butler, 2006). Liderlik alanında yapılan incelemeler, liderlerin niteliklerine ya da davranışlarına dikkat çekmektedir. Uzun yıllar boyunca, araştırmacılar başarılı liderlerin özelliklerine ve örneklerine girişimde bulunmuşlardır (Stogdill, 1948).

Liderliğin gerçekte ne olduğu konusunda çok fazla anlaşmazlık olsa da mevcut liderlik literatürünün neredeyse tamamında bulunabilen tek ortak nokta, liderliğin önemli olduğudur. Bu nokta oldukça açık görünse de, bizim için kaybolmamalıdır. Bunun nedeni, liderliğin etkisiz, eksik veya zehirli olduğu durumlarda insanların, organizasyonların, toplulukların ve hatta tüm toplumların bazen en yıkıcı şekillerde etkilenmesidir (Gandolfi ve Stone, 2016). Liderlik başarısızlıkları iyi belgelenmiştir ve bazen istisna değil, kural gibi görünmektedir. Enron'dan Ken Lay, Tyco'dan Dennis Kozlowski ve kötü şöhretli Bernie Madoff, yalnızca son birkaç on yıla işaret edilebilecek iyi belgelenmiş birkaç iş örneğidir. Daha yakın tarihli örnekler arasında, çokça duyurulan FIFA liderlik fiyaskosu ve Volkswagen bütünlük krizleri ve hatta daha yakın zamanlarda, açıkça Brezilya'daki Olimpiyat Oyunlarında liderlik krizleri gözler önüne serilmiş ve bunun yanı sıra hem kendi ülkelerini temsil eden sporcular hem de yerel liderlik tarafından tam bir liderlik başarısızlığı ile kanıtlanmıştır (Gandolfi ve Stone, 2016).

Liderlik kavramına açıklama getirmeden evvel, terimi tanımlamakta fayda bulunmaktadır. Liderliğin tam olarak tanımlanması sorunu önemli bir durum

görülmemektedir. Rost (1993), 221 farklı tanım ve/veya liderlik kavramını ortaya koymuştur. Bu tanımların bazıları kısa anlamlı, bazıları ise daha geniş anlamlar barındırmaktadır. Tek bir liderlik tanımı arayışının anlamsız olduğunun üstünde durmaktadır. Birden fazla tanım ve kavram arasında, liderliğin doğru tanımı, bireye olan ilginin liderliğinin kendine özgü yönüne bağlı olduğu yönünde belirtilmektedir (Bass, 2008).

Lider, bir veya daha fazla takipçiyi etkileme ve onları belirli bir hedefe ulaşmak için yönlendirmekle sorumlu bir kişi olarak ifade edilebilir. Bu durumu uygularken, lider takipçisinin her birinin gücünün farkında olmalı ve geliştirilecek alanları belirtmelidir (Bruce E. Winston ve Kathleen Patterson, 2006). Yine lider, daha etkili olması için takipçilerine destek vermeye, güvenlerini ve saygılarını geliştirmeye odaklanmak için duruma göre liderlik tarzını farklılaştırmalıdır (Aric, 2007). Yazında, başarılı bir organizasyon için temel unsurların liderlik tarzı ve yetkinlik olduğu açıklanmaktadır. (J. Rodney ve Ralf, 2005). Bu sebeple liderliğin beş ana görevi aşağıdaki şekilde sunulabilir (Joel, 2010).

1. Bir vizyon yaratmak ve ona bağlı kalmak.
2. Daha iyi performanslı bir ekip kurmak.
3. Takımı motive etmeye çalışmak.
4. İşe yarar bilgilerden haberdar olmalarını sağlamak için etrafta bulunan insanlarla iyi bir ilişki kurmaya çalışmak.
5. Son olarak yıpranmayı en aza indirmek için çalışanları memnun ederek hareket şeklinde sayılabilir.

Diğer taraftan liderlik vasfıyla nitelenen insanlar başkalarının amaçlarına, motivasyonlarına ve hareketlerine yön veren kişilerdir. Mevcut ve yeni hedeflere ulaşmak için değişiklik başlatarak hareket ederler. Bu ifade, sadece mevcut hedeflerin korunmasından bahsetmekle kalmayıp aynı zamanda yenilerini de yarattığı için oldukça yeterli görünmektedir. Ayrıca bu tanım, şekillendirme kelimesini ilave ederek liderleri yöneticilerden bir şekilde ayırmakla ilgili vurgu yapmaktadır. Lider, herhangi bir şeyi yapmalarını sağlamak yerine insanlara ilham veren ve motive eden olarak belirtilmektedir (Cuban, 1988). Yine liderin, önceden tanımlanmış amaçları veya hedefleri güvence altına

almak için insanlara talimat veren ve kontrol eden bir kişi olduğu ifade edilmektedir. Bu açıklama başta lider için iki veriyi bize vermektedir; hedeflere ulaşmak ve insanları yönetmek, eğitmek olarak söyleyebiliriz (Hicks ve Gullet, 1975).

Başka bir duruma göre liderler, organizasyon ve üyelerine bir bütün olarak fayda sağlamak amacıyla değişimi her zaman etkilemekle uğraşmazlar. Liderler bireysel çıktılara daha fazla önem verirler. Yani bir liderin vizyonunun ve hedeflerinin sadece örgütsel çıkarlar için değil, aynı zamanda birlikte çalıştığı insanların gelişimi ve büyümesi için olduğu belirtilmektedir. Bir liderin amacı, kısa vadeli olanlardan daha çok insan kaynakları gelişimi ve uzun vadeli hedefler üzerine olduğu ifade edilmektedir (Show vd., 2011).

Khan ve diğerleri (2015), “Başarılı lider, gruplar ve değişen durumlar arasındaki farklılıklara uyum sağlama konusunda esnek bir şirket” olarak açıklama getirmişlerdir. Bu ifade de esneklik, etkili bir liderin önemli bir kalitesi olarak da ilave edilebilir. Başarılı liderler bilişsel ve zihinsel yetenekler üzerinde dururken (Javaid ve Mirza, 2012), bir başka inceleme sonuçlarına göre başarılı bir lider için yüksek ahlaki ve etik değerlerin önemine vurgu yapmaktadır (Locke ve Kirkpatrick, 1991). Stam ve diğerleri (2018) ise liderin etkili ve motive edici iletişim becerilerinin önemi üzerinde durmuşlardır.

Yapılan bir başka çalışmaya göre; liderlik ve liderlik uygulamasının birincil amacı ve değeri, diğerlerine ve takipçilerine saygılı olmak, bir hedefe ulaşmak için istekli bir şekilde bir araya gelmek için ilham vermek olarak belirtilmektedir. Vurgulanan önemli kelimeler ilham verici ve istekli gibi görünmekte, açıkça bir liderin bir diktatör değil, motive edici olduğunu öne sürülmektedir (Bass, 2019). Liderlerin bir kuruluşun amaçlarına ulaşmasında yardımcı olmakta kilit rol oynadıkları belirtilmektedir. Hedeflerini belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için ekip üyelerine etkili ve verimli bir şekilde liderlik eden kişiler olarak sayılmaktadırlar. Bir lider, ne kadar zorluk olursa olsun, hedefler için köklü bir bağlılığa sahip olması gerektiği şeklinde açıklanmaktadır (Kumar, 2011).

Günümüzde birçok liderin liderlik becerilerini göstermeleri beklenmektedir. Liderler, liderlik yapma ve çözüm bulma konusunda daha yetkin olma sorumluluğuyla karşı karşıya kaldıkları şeklinde açıklanmaktadır (Jamison, 2006).

Drucker (1988)’e göre, liderlerin diğerlerini etkilediğini ve onları örgütsel amaçlar için motivasyon yoluyla çalışmaya zorlamadıkları belirtilmektedir. Bu tanımdaki anahtar

kelimeler; motivasyon, teşvik, hedeflere ulaşmak ve kişisel düzeyde dokunmaktır. Bu, liderliğin kişisel düzeyde yönlendirilen insanlarla bir bağ oluşturması, böylece amaçlarına ve hedeflerine ulaşmaya zorlamadan ilham almaları anlamına geldiği şeklinde belirtilmektedir.

DeRue ve Ashford (2010) liderlik becerilerini şu şekilde tanımlamaktadır:

- Kişilerarası beceriler (insanlar), üretken ilişkiler geliştirerek bireyleri ve grupları anlama, iletişim kurma ve onlarla iyi çalışma becerisini içerir.
- Teknik beceriler, bir görevi yerine getirmek için yöntem ve teknikleri kullanma becerisini içerir.
- Karar verme becerileri (kavramsal fikirler), durumları kavramsallaştırma ve seçim yapma becerisine dayanır.

Yine liderliğin hedeflerini ortaya koyma ve onlara ulaşma çabalarını ve düzenleyen bir grubun çalışmalarını etkileme süreci ya da eylemi olarak ifade edilebileceği yapılan araştırmalar ile ortaya koyulmuştur. Liderlikle ilgili birçok ilginç özelliğe dikkat çekilmiştir. İlk olarak bir süreç olduğuna ve liderliğin statik bir kalite değil, zaman içinde birlikte gelişmesi veya gelişmesi muhtemel bir şey olduğu belirtilmektedir. İkincisi, liderlik ekip üyelerini veya liderleri etkileyen ya da motive eden bir şeydir. Üçüncüsü, liderlik sadece üyeler için hedefler koymak anlamına gelmez, aynı zamanda onlara ulaşmak için strateji veya plan olduğu ifade edilmektedir. Organize edilmiş grup gibi tartışmalı bir nokta olan çok kapsamlı bir tanım gibi görünmektedir. Bazı durumlarda liderlik, örgütlenmemiş bir grup için de olabilir. Liderlik olarak adlandırılan süreç, örgütlenmemiş bir grup veya birçok insanla başlayabilir, ancak liderlik büyüdükçe ve olgunlaştıkça zaman geçtikçe grup daha organize olabileceği ifade edilmektedir (Stogdill, 1950).

Başka bir çalışmada liderliğin, insanların birlikte çalışmasını sağlamak ve ortak hedeflere ulaşmak için güç ve etki uygulama süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, güç ve nüfuz uygulamak ya da zorlama olarak da algılanabileceği için ilginç gelebilmektedir (Fiedler, 1967). Diğer taraftan liderliği, örgütün rutin direktiflerine mekanik uyumun üstünde ve etkili bir artış olduğu üzerinde durularak liderliğin bir süreç olduğunu açıkça belirten etkili artış terimi kullanılmıştır (Katz ve Kahn, 1978). Jacob ve Jaques (1990)

liderliği karar verme süreci olarak açıklarken, Rebore ve Walmsley (2007) liderliği akademik topluma ve mesleğe bağlılık yaşam biçimi olarak belirtmektedir. Bu ifade de anlatılmak istenen adanmışlık yaşam biçimi üzerine vurgu yaparak liderlik terimine daha da geniş anlamlar kazandırmışlardır ancak akademik topluluk ve meslek üzerinde durarak bunu çok kısıtladıkları söylenebilir.

Silva (2016)'ya göre, liderlik, belirli bir bağlamda, bazı insanlar ortak hedeflere ulaşmak için birisini lider olarak kabul ettiğinde ortaya çıkan etkileşimli etki süreci olarak açıklamaktadır. Liderler gönüllerinde olduğu kadar zihinlerinde de anlaşma yapmakta fakat yöneticiler ise tamamına yakını sadece zihinsel çerçeveden çalıştıkları ifade edilmektedir. Buraya kadar yapılan açıklamalara dikkat edecek olursak, liderler insanlara ilham verir ve motive eder, onlarla bağ kurar; yöneticiler görevlerini yerine getirmeye odaklanmak için daha fazla çaba harcadıkları söylenebilir. İnsanların üzerindeki görevlere, ödevlere, kurallara ve organizasyonlara değer verirler ve yöneticiler günden sorumlu iken liderler politika düzeyinde çalışmaktadırlar (Reilly, 2015).

Hogan ve Kaiser (2005), örgüt liderliğinin örgütsel performansı nasıl etkilediğine dair genel bir model önermiştir. Harter ve diğerleri (2002) tarafından yapılan meta-analitik çalışma sonucunda üç noktaya değinmektedirler. Bunlar;

1. Liderin kişiliğinin liderlik stilini,
2. Liderlik stilinin çalışan tutumlarını öngördüğünü ve ekip çalışması,
3. Tutumlar ve ekip çalışması örgütsel performansı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

1.2. Liderlik Türleri

Liderlik, örgütsel hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyulan insanlardan güven ve destek alma yeteneğidir (Kim ve Maubourgne, 1992). Liderlik tarzının örgütte ve çalışan davranışlarında birden fazla yönün belirleyicisi olduğu kanıtlanmıştır (Randeree ve Chaudry, 2012). Liderlik stili, bağlılıkla ilişkilendirilebilecek bileşenlerden biridir (Williams ve Hazer, 1986).

İşletmelerde rekabet kazanımı ve performans yönünden başarı oluşturulmasında

liderler tarafından seçilen ve yönetim anlayışlarını yansıtan uygun liderlik tarzı seçimi, önemli bir rol oynamaktadır. Bu sebeple liderlik stili, liderin örgütsel hedefleri gerçekleştirmesinde, karşılaşılan problemlerin çözümünde, işgörenlerin motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş olduğu davranış şekli olduğunu söyleyebiliriz. Yine her örgüte uygun tek tip bir liderlik stili bulunmamaktadır. İçinde bulunulan durumlar, liderin kişisel özellikleri ve liderliğin yaşandığı süreç, farklı liderlik tiplerini oluşturmuştur. Çalışmamızın bu kısmında yazında yer alan liderlik türleri üzerinde durulmuştur.

1.2.1. Otokratik Lider

Otokratik lider, yalnızca karar alma yetkisine sahip olmakla birlikte otoriteyi benimsediği ifade edilmektedir. Halkın efendisinde dururlar, isteklerini empoze ederler ve kimsenin onlara meydan okumasına izin vermezler. Diğer taraftan, bu liderlik tarzının belirli görevleri yerine getirmek için yakın denetime ihtiyacı olan çalışanlar için iyi olduğu düşünülmektedir (Lewin vd., 1939).

Ardichvili ve Kuchenke (2010) ve Egwunyenga'ya (2010) göre otokratik bir lider asla personel kararlarına izin vermez ve bu tarz lider genellikle personelden çok uzak kalmaktadır. Öyle bir liderlik ki bazen zorlayıcı liderlik olarak da anılmaktadır. Karar verme otokratik liderler tarafından yapılmakta ve bununla birlikte, süreçte personelden gelen girdiler aranabilmekte ancak pek dikkate alınmamaktadır. Bunun nedeni onların yardımsever otokrat olmalarına bağlanmaktadır (Baughman, 2008).

1.2.2. Bürokratik Lider

Bürokratik lider, yapılandırılmış prosedürlere daha fazla inanır ve önceden belirlenmiş önlemlerin yerine geçip başarılı olmadığını kabul etme eğilimindedir. Bu tür liderliğin sorunları çözmenin yeni yollarını aramaya yeri yoktur ve genellikle yavaştır. Liderler bir sonraki yetki seviyesine geçmeden önce tüm adımların izlenmesini sağlar. Üniversiteler, hastaneler, bankalar ve devlet kurumlarında genellikle kaliteyi sağlamak, güvenliği arttırmak ve yolsuzluğu azaltmak için bu tür liderleri talep etmektedir. Süreci hızlandırmak isteyen liderler hayal kırıklığı ve kaygı yaşayacak ve memnuniyetle karşılanmayacaklardır (Weber, 1953).

Diğer taraftan herhangi bir hükümetin veya farklı kuruluşların izlediği farklı liderlik biçimleri vardır ve bürokrasi bunlardandır. Max Weber bu liderlik tarzının savunucusudur. Bürokrasi, örgütlerde rasyonellik kazanmanın yanı sıra belirsizlikten kaçınmak için en etkili yönetim biçimi olarak kabul edilir (Aydın, 2010).

Yapılan bir araştırma sonuçlarına göre bürokratik liderlik tarzının üniversitedeki profesyonel öğretmenlerin davranışlarını etkilediği kanıtlanmıştır. Üniversitede bürokratik liderliğin rolü ile öğretmenlerin profesyonelliği arasında anlamlı bir fark olmadığı da kanıtlanmıştır. Her ikisi de birbiriyle ilişkilidir ve profesyonellik ile bireylerin yaklaşımları, davranışları ve performansları arasında doğrudan bir bağlantı vardır (Arshad vd., 2021).

1.2.3. Demokratik Lider

Katılımcı liderlik olarak ifade edilen bu liderlik tarzına sahip liderler, ekibin fikirlerini dinler ve araştırır, ancak nihai karar verme sorumluluğunu taşımaktadır. Takım oyuncuları son karara katkıda bulunurlar, bu sebeple nihai karar alındığında verimliliklerinin dikkate alındığını hissederek insanların memnuniyetini ve sahipliğini arttırdıkları belirtilmektedir. Değişiklikler ortaya çıktığında, bu tür liderlik ekibin değişiklikleri diğerlerinden daha iyi ve daha hızlı bir şekilde özümsemesine yardımcı olmakta ve bu liderlik tarzının bir eksikliği, ne zaman zorluk çekeceğinin belli olmaması şeklinde açıklanmaktadır (Lewin vd., 1939).

Kurt Lewin ve diğerleri, demokratik liderliğin klasik kalıbı haline gelmiştir. Demokratik liderlerin, grup karar vermelerine, aktif üyelerin katılımına dayandığını savunarak, demokratik liderliği otokratik ve yoksun bırakma stillerinden ayırarak ifade etmişlerdir (Lewin ve Lippiit, 1938).

1.2.4. Laissez-faire Lider

Laissez-faire liderliği, sürekli olarak geri bildirim veya denetim vermez çünkü çalışanlar oldukça deneyimlidir ve beklenen sonucu elde etmek için çok az denetime ihtiyaç duymaktadırlar. Anarşiye neden olabilecek liderlik tipidir (Lewin vd., 1939).

Laissez-faire pasif olarak nitelendirilen bir liderlik tarzıdır (Long ve Thean, 2011). Laissez-faire liderlik tarzı, liderin sorumluluğu bıraktığı, yetkilerini kullanmadığı ve karar

vermekten kaçındığı bir işlem olmadığını varsaymaktadır. Sadece liderin bazı eylemlerde bulunmaktan kaçınmayı "seçtiği" ölçüde aktif olarak kabul edilir (Antonakis vd., 2003). Araştırmacılar sürekli olarak en düşük etkili ve tatmin edici liderlik stillerinden biri olarak laissez-faire liderliğini bildirmiştir (Bass, 1990).

1.2.5. İnsan Odaklı Lider

Bir başka liderlik türü olan insan odaklı lider, etkinlik ve verimliliğe uymak için personelini destekleyen, eğiten ve geliştiren, iş tatmini ve iyi bir iş çıkarmaya yönelik gerçek ilgiyi arttıran olarak nitelendirilir (Fiedler, 1967).

İnsan odaklı davranış ile kazanım elde eden liderin asla kaybetmemesi gereken bir davranış da insan odaklı olmak olarak belirtilir. Yöneticiler, arkadaşlar veya işgörenler söz konusu olduğunda liderin anlayışlı, açık iletişim kuran, empatik ve sabırlı olması önem arz etmektedir. Bu özelliklerini pozisyonunun çekiciliğine kaptıran, egosuna yenik düşen lider eninde sonunda üstünlük sağlayamamakta ve başarı gösterememektedir (Çalık, 2017).

1.2.6. Hizmetkar Lider

Hizmetkar lider, gerekli davranışları sergileyerek hedefine ulaşmayı basitleştirmektedir. Bu lider, çalışanların, değişmek için hareket eden bir emir yerine hedefe ulaşmak için kullandıkları bir araçtır. Bu liderlik stili, demokratik liderliğe benzer bir biçimde, çalışanların katılımı daha yüksek olmasına rağmen, sonuçları diğer stillerden daha yavaş bir zaman diliminde elde etme eğilimindedir. Herhangi birinde var olan, kişinin davranışına egemen olan temel duygu, ilk olarak hizmet etmek olmalıdır. Daha önce görülmemiş ve alışık olunmamış güce sahip olan bu liderler hizmet etmek için lider olma tercihini yaparlar. Böylelikle hizmetkarlık ve liderlik kavramlarını birleştirirler (Greenleaf, 1977).

Yine hizmetkar lider, komutanın, personelini kontrol etmek yerine, onları zorlamak yerine ikna etmesini sağlayan, personelini katılmaya ve yaratıcı olmaya teşvik etmesinin yanı sıra ekip çalışması içinde fikir birliğine varmasını sağlayan modern bir tarzıdır. Çünkü özel ayrıcalıklar ya da kendisine atfedilen başarıları aramaz, ancak örgütsel hedeflere ulaşmak için başkalarına nasıl yardım edeceğini düşünür (Alcala, 2009).

1.2.7. Görev Odaklı Lider

Görev odaklı lider, işine önem vererek çalışanların başarısına ulaşmak için verilen özel görevlere odaklandığı belirtilmektedir. Bu liderlik tarzı, otokratik liderlikle aynı motivasyonel sorunlara maruz kalmakta ve bu da ekiplerin ihtiyaçlarına katılımını göstermemektedir. Beklenen sonuçları elde etmek için yakın denetim ve kontrol gerektiği ifade edilmektedir (Fiedler, 1967).

Başarılı kişiler aksiyonların ucunda beliren sonuçlar üzerine çok fazla kafa yormaktadır. Bu durumda iki özellik kendini göstermektedir:

1. Yapılan işte daha iyi olmak için sürekli öğrenmek alışkanlığı edinmek,
2. Sorumluluklarını iyi bilmek ve zaman kavramını doğru yönetebilmek olarak ifade edilebilir (Çalık, 2017).

1.2.8. İşlemsel Lider

İşlemsel lider, belirli görevleri yerine getirme ve bir ekibin performansını ödüllendirme veya ceza verme yetkisine sahiptir. Yöneticiye, gruba liderlik etme fırsatı verir ve grup başka bir şey karşılığında önceden belirlenmiş bir hedefe ulaşmak için liderliğini takip etmeyi kabul eder. Verimlilik istenen seviyeye gelmediğinde astları değerlendirme, düzeltme, eğitime gücü ve beklenen sonuca ulaşıldığı zaman verimin etkinliği ödüllendirildiği belirtilmektedir. İşlemsel lider takipçilerin kişisel çıkarlarına başvurarak motive edilmesiyle ilgilenen liderlikten ayrılmaz şekilde karşılaştırılır. İşlemsel liderlik tarzı değerleri içerebilir ve astlarıyla olan ilişkisinin üç duruma yansıdığını öne sürmektedir:

1. Lider, astlarının ne istediğini bilir ve işin beklentiler doğrultusunda olması durumunda astların ne elde edeceğini açıklayacaktır.
2. Lider, yaptığı çabaların değiş tokuşunu yapar.
3. Liderler, astlarının kişisel çıkarlarına, bu çıkarlar astları tarafından yapılan işin değeriyle orantılı olduğu sürece duyarlıdır.

Yine işlemsel liderlik özelliklerinin iki yönden oluştuğunu; koşullu ödüllerin, liderin,

astlarının belirli ödülleri almak istiyorlarsa ne yapmaları gerektiği hakkında bilgi vermesi ve onlara; astlar, yapılan çabanın yerine istediklerini alacakları olarak belirtilebilir. İstisna yönetimi ise, astlarının başarılarını ve çalışmalarını sürdürmeye çalışan liderdir; bir hata varsa, lider hemen onu iyileştirmek için harekete geçtiği şeklinde açıklanmaktadır (Burns, 1978).

1.2.9. Dönüşümcü Lider

Dönüşümcü liderlik tarzı, takipçilerin etik konular hakkında farkındalıklarını artırma, enerjilerini ve kaynaklarını kurumları reforme etmek için harekete geçirme çabalarında ahlaki değerleri ifade ettiğini bulmuştur. Dönüşümcü liderlik, astlarını belirli bir şekilde etkileme gücüne sahip bir lider olarak tanımlanırken, dönüşümcü liderlik astlarıyla karşılıklı işbirliğini ve takım halinde öğrenmeyi güçlendiren bir lider olarak da tanımlanmaktadır. Bu arada dönüşümcü liderlik, bir grubun otoritesini genişletmesini ve statükonun dışında bir performansa sahip olmasını veya tamamen yeni bir organizasyonel hedeflere ulaşmasını istiyorsa, bir yönetici tarafından kullanılan liderlik tarzıdır (Burns, 1978).

Dönüşümcü liderler, pratik yaparak kuruluşlarındaki statükoyu başarılı bir şekilde değiştirebilirler. Dönüşümcü liderlik, yalnızca takipçilerin gösterdiği performans için değişim veya takdirin ötesine geçen, ancak daha çok güven ve bağlılığa dayanan liderliktir. Eski sorunları yeni yollarla görmelerine yardımcı olarak her takipçinin ve sorunun gelişim ihtiyaçlarına dikkat eder ve takipçilerini grup hedeflerine ulaşmak için ekstra çaba göstermeleri için motive edebilir, besleyebilir, uyandırabilir ve ilham verebilirler. Bu dönüşümcü liderliğe gerçekten gerçek liderlik denir çünkü örgütü daha önce hiç ulaşılmamış hedeflere yönlendiren hedeflere doğru çalışır. Dönüşümcü liderlik, astlar kendilerini güvenilir, değerli hissedecekler ve astlar liderlerini daha fazla takdir edeceklerdir (Locke, 2003).

1.2.10. Çevresel Lider

Bir başka liderlik tarzı olan çevresel liderlik, bir bireyin o grup veya kuruluştaki yerinin duygusal ve psikolojik algısına etki etmek için grup veya örgüt çevresini besleyen kişi olarak açıklanmaktadır. Çevresel liderlik tarzının etkili olabilmesi için grup psikolojisi ve dinamiklerini anlama ve uygulaması esas davranış görülmektedir. Çevresel lider,

bireylere ilham vermek ve her düzeyde liderler geliştirmek için örgüt kültürünü araç olarak kullanıma sunmaktadır. Bu liderlik tarzı, grupların etkileşimli olarak grup dinamikleri ve grup kültürünün psikolojisini, birbirlerinden öğrendiği bir eğitim ortamı yaratmaya dayanır. Lider, bu psikolojiyi ve tamamlayıcı dili, ilham veren grubun üyeleri arasında yönünü etkilemek için kullandığı ifade edilmektedir (Carmazzi, 2005).

1.2.11. Karizmatik Lider

Karizmatik bir lider genellikle sosyal değişim ve yenilenme ile ilgili olarak kabul edilir. Weber'in teorisindeki karizmatik otorite tipik olarak hem gelenekleri hem de rasyonel kuralı bozan kriz zamanlarında ortaya çıkar. Bu anlamda karizmatik liderlik üç aşamada gelişir:

- İlk aşama, çevre ile ilgili fırsat ve tehditlerin yanı sıra çalışan ihtiyaç ve taleplerinin incelenmesi ve tanımlanmasıdır.
- İkinci aşama bir vizyon geliştirmek ve yaymaktır.
- Üçüncü aşama, kişisel risk ve alışılmadık davranış sergileyen vizyonun uygulanmasıdır (Nikoloski, 2015).

Karizmatik liderler daha çok örgütlerin geçiş ve kriz zamanlarında ortaya çıkar. İzleyiciler, kendilerine rol model olan, onlara bir vizyon ve amaç sağlayan, güçlü ve özgüvenli görünen, kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarına dikkat eden bu liderleri idealize ederler (Antonakis, 2012). Karizmatik bir lider ise takipçilerini örgütsel kimlikle ilişkilendirir ve onların motivasyonunu ve performansını etkiler. Karizmatik liderler örgütün hedeflerine ulaşmasını etkileyebilir veya etkilemeyebilir, ancak takipçileri kör, itaatkar ve sadıktır. Diğer bir deyişle, takipçiler lidere sorgusuz sualsiz itaat ediyor, sadık ve bağlı görünüyorlar (House, 1976).

1.2.12. Dijital Lider

Çalışma ortamları ve meslekler, ilerici dijitalleşmenin çok önemli bir rol oynamasıyla önemli değişiklikler geçiriyor. İnternet, yüksek performanslı bilgi işlem ve her yerde bulunan mobil teknolojiler, eğilimleri ve davranışları yakalamak, analiz etmek ve

kuruluşlar içinde ve arasında işbirliğini şekillendirmek için yeni fırsatlar sunmaktadır. Günümüz organizasyonlarının insan kaynakları yönetimi zaten bilgi teknolojisi ile aşılanmıştır. İtici faktörler kurumsal kaynak planlaması için her zamankinden daha sofistike yazılımların, faaliyetlerin ve süreçlerin otomasyonu için internet tabanlı sistemlerin yayılmasıdır. Birçok orta vasıflı iş, bugün veya yakın gelecekte modern teknolojilerin yardımıyla otomatikleştirilebilecek görevleri içerirken, karmaşık görevleri olan işler ve buna bağlı olarak iş sahibinin yetenekleri üzerinde yüksek talepler bile artan teknolojileşmeden etkilenmektedir. Çağdaş kuruluşların yöneticileri ve çalışanları dijital kanallar aracılığıyla iletişim kurabilir ve etkileşime girebilir uzaktan ve esnek çalışma süresi modellerine göre çalışabilir ve zengin verilere erişebilir (Marler ve Parry, 2016).

Bununla birlikte, şimdiye kadar, birçok şirket dijital teknolojileri yalnızca sınırlı bir ölçüde kullanmaktadır. Bu bağlamda, yöneticiler uygun yapı ve süreçlerin uygulanmasında ve çalışanların dijitalleşmeye karşı olumlu bir tutum sergilemeye teşvik edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticiler böylece dijital dönüşümün temelini atarken aynı zamanda rol model ve öncü olarak hareket ederler. Bu, yöneticiler için yalnızca uygun liderlik becerileri ile yönetilebilen yeni zorluklara yol açmaktadır (Colbert vd., 2016).

Dijitalleşme; üretim, lojistik, iletişim ve insan kaynakları yönetiminin dönüşümüne yol açmaktadır. Yenilikçi yaklaşımların dijitalleşmeden, bağlantılı akıllı cihazlardan değer yaratması, yeni iletişim ve işbirliği yolları oluşturması gerekiyor. Endüstri 4.0; rekabet gücü ve yenilikçilik ile ilgilidir. Kuruluşların, yeni zorluklarla başa çıkmak için yeteneklerini uyarlamaları gerekir. Sıralı bir kavram olan değişim yönetiminin yanı sıra, tasarım odaklı düşünme, yaratıcı ve analitik yöntemleri birbirine bağlayan yinelemeli bir yaklaşımdır. Amaç, yeni teknolojilerin geliştirilmesini teşvik etmektir. Örgütlerde liderlik 4.0 kültürünün geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Dijital teknolojilerin sadece bilgi teknolojisi alanında değil, aynı zamanda işletmelerin nasıl yönetildiği ve ne tür liderlik tarzlarının uygulandığı üzerinde de etkisi vardır. Liderlik 4.0, endüstri 4.0 çağında liderliği temsil eder. Bu 4.0 liderlerine dijital liderler denilmektedir. Bir teknoloji şirketinde lider dijital bir liderdir. Bir lideri dijital yapan, şirketin çalıştığı alan değildir. Liderlik tarzı ve bu liderlerin, çalışanlarına yenilik yapmaları ve fikirlerini sürdürmeleri için ilham verme yetenekleridir. Dijital liderleri belirleyen temel unsurlar, organizasyonel hedeflerdir ayrıca geri bildirim rutinlerini uygulama yeteneği ile çalışanları ve ekipleri eşit olarak değerlendirme ihtiyacı, insanlar, değişim, çıktı, takımlar; proje, hatalar ve çatışmalar, iletişim diğer taraftan inovasyon

(inovasyonun öğrenilebilir olduğunu bilmek, multidisipliner ekiplerin kullanımı, yaratıcı süreçler ve esnek çalışma ortamları) vb. şeklinde bahsedilebilir (Davis, 2015).

1.2.13. Yönlendirici ve Katılımcı Liderlik

Literatürde yönlendirici ve katılımcı liderlik tarzları, Liderlikte Yol-Amaç Teorisi kapsamında yer almaktadır (House ve Dessler, 1974). Teoriye göre liderlerin en önemli işi takipçileri için önemli olabilecek hedefleri ve amaçları tanımlayarak onların bunlara ulaşmak için kullanabilecekleri yolları belirlemelerini sağlamaktır. Dolayısıyla liderlerin takipçilerinin belirli davranışlarının belirli sonuçlara ulaştıracağına dair inançlarını ve takipçilerinin bu sonuçlara verdikleri değeri etkilemeleri onların en önemli işidir. Bu kapsamda iki farklı liderlik tarzı ön plana çıkmaktadır. Bunlar; yönlendirici ve katılımcı liderlik tarzlarıdır. Yönlendirici liderler otokratik, göreve yönelik, ikna edici olarak tanımlanmıştır (Bass 1981). Yönlendirici liderlikte astların kendilerinden tam olarak ne beklediğini bilmeleri ve konulan kurallara ve düzenlemelere uyması beklenir (Mullins, 2005). Katılımcı liderlikte ise, yönetici karar vermeden önce astlarına danışmayı ve onların görüş ve önerilerini değerlendirmeyi içermektedir (Mullins, 2005). Katılımcı liderlik fikir birliği, istişare, yetki devri ve kararlara katılım ile ilişkilidir (Bass 1981).

İKİNCİ BÖLÜM

Çalışmanın bu bölümünde duygusal emek, işe tutulma kavramları ile liderlikle etkileşimleri ele alınmıştır.

2. DUYGUSAL EMEK VE İŞE TUTULMA KAVRAMLARI

Çalışmamızın ikinci bölümünde duygusal emek kavramı ile ilgili teorik bilgilere yer verilerek duygusal emek yaklaşımları ve alt boyutları hakkında literatür çalışmaları ışığında kavramsal açıklaması yapılmaya çalışılmıştır.

2.1. Duygular ve Duygusal Emek Kavramı

Duygular, Fineman'ın (2003:1) dile getirdiği gibi:

“Bir organizasyonun parçası olmak, genellikle iş arkadaşlarına törensel selamlar, koridor sohbetleri, öğle yemeği alışkanlıkları, e-postaların periyodik olarak kontrol edilmesi, tuvaleti ziyaret etmek, önceden tahmin edilebilir telefon isteklerini yanıtlamak, düzenli toplantılara katılmak ve işleri olduğu gibi tutmak gibi günlük rutinler tarafından yönetilir. Bununla birlikte, bu tür iş günü bölümleri, ne kadar hafif olursa olsun, her zaman duygularla doludur. Çalışma anlarımıza anlam katıyorlar - olumlu, olumsuz, karışık, çelişkili veya kararsız. Can sıkıntısı, moral bozukluğu, öz-bilinç, hayal kurma, hüsrana, eğlence zamanı, yorgunluk, kaygı, cazibe, oyun ve kendini kaptırmanın gelgitleri vardır. Duygularımız öylece kapanmaz; sessizce işlerin nasıl olduğunu ve nasıl yaptığımızı ve bundan sonra ne yapmak istediğimizi işaret ederler.”

Duygular, psikoloji alanında (klinik ve sosyal psikoloji gibi) uzun yıllardır çalışılmaktadır. Ancak uzun bir süre örgütsel davranış alanında ihmal edilmişlerdir. Duyguların performanstan kaçındıkları için olumsuz ve zararlı olduğu varsayılmıştır. İş yerindeki insanlardan rasyonel davranışları beklenmektedir. Bununla birlikte, bu görüş, bireylerin duygularını istedikleri zaman açıp kapatabileceklerine dair ince bir varsayıma sahiptir. Gerçek bu olmadığı için işyeri olgusunu açıklarken yetersiz kalınmıştır. 1900'lerin sonlarından bu yana, duyguların nedenleri, sonuçları ve ifadeleri de tartışılmıştır. İş ve örgütsel davranış alanında çalışılmış ve duyguların hem kişisel hem de örgütsel sonuçlar için önemli olduğu gösterilmiştir (Yalçın, 2010).

Farklı alanlardaki duygular üzerine yapılan araştırmalar göz önüne alındığında, dört tür duygu perspektifi vardır:

1. Biyolojik olarak duygu (evrimsel yaklaşım)
2. Erken deneyimler olarak duygu (psikodinamik yaklaşım)
3. Bilişsel değerlendirme olarak duygu
4. Sosyal olarak duygu (Fineman, 2003).

Evrimsel veya biyolojik yaklaşım, duygusal tepkilerimizin genetik mirasımız tarafından yönlendirildiğini iddia eder. Bu bakış açısı, duyguların hayatta kalmamıza yardımcı olduğunu ve içgüdüsel olduklarını savunur. Duyguyu erken deneyimler olarak gören bir sonraki bakış açısı, tanınmış bir başka bilim insanının eserlerinde belirtilmiştir: Sigmund Freud (1985), duyguların derin bir şekilde gömülü olabileceğini ve böylece bir kişiyi yaşamın sonraki aşamalarında etkileyebileceğini savunmuştur. Örgütlerde bu bakış açısı uygulandığında örgütlerin rasyonel ve nesnel analiz ve eylemlerden ziyade, çalışanların bilinçsiz duygusal tepkileriyle yönetildiği iddia edilebilir. Diğer bir bakış açısı, bilişsel değerlendirme bakış açısı, Lazarus (1991) tarafından tartışılmaktadır. Bu bakış açısı temel olarak duygunun, bireyin belirli bir deneyimi anlamlandırmaya çalıştığında, diğer bir deyişle durumu bilişsel olarak değerlendirmeye çalıştığında ortaya çıktığını savunur. Son olarak, duyguyu sosyal bir kavram olarak alan bakış açısı, sosyal öğrenme gibi etkilerin genetik miras veya eğilimlerden, erken dönem duygusal deneyimlerden ve bilişsel değerlendirmelerden daha güçlü olduğunu iddia eder. Bu yaklaşım, kültürel ve sosyal bağlamın etkisini vurgular. Sosyokültürel bağlam hem duyguları hem de bu duygulara dayalı tepkileri değiştirebilir (Judge ve Illies, 2004).

Bu araştırma kapsamında duygunun kesin bir tanımının yapılması amaçlanmamıştır. Duygular, diğer insanlarla etkileşimlerin neden olduğu intrapsişik durumlar olarak kabul edilir. Bu görüş, duyguları psikolojik ve sosyal açıdan ele almaktadır. Duygusal emek, ilk olarak Hochschild (1983) tarafından ortaya atılan bir terimdi. Hizmet temsilcilerinin, iş rollerinin bir parçası olarak sosyal olarak arzu edilen duyguları ifade ettiklerinde duygusal emek sergilediklerini savundu. Belki de duygusal emeğin en yaygın biçimi, garsonların ve diğer hizmet çalışanlarının müşterilere ve müşterilere karşı dostça davrandığı

“gülümseyerek hizmet” karşılaşmalarından oluşur (Pugh, 2001). Duygusal emek, sağlık hizmetleri gibi, çalışanların sempati veya çeşitli başka duygular göstermesinin beklendiği diğer ortamlarda da gerçekleştirilir. Hochschild, örgütlerin, çalışanların hissetmesi gereken duyguları belirleyen duygu kuralları geliştirdiğini savunmuştur.

Hochschild (1979, 1983), çalışanların duygusal ifadelerini değiştirdiği iki yolu ortaya koymuştur. Çalışanlar, dışa dönük duygusal ifadelerini değiştirip sergiledikleri duyguları hissetmeye çalışmadıklarında, yüzeysel davranış sergiliyorlar. Aksine, göstermek istedikleri duyguları gerçekten hissetmeye çalıştıklarında, derin oyunculuk uyguluyorlar. Ayrıca Ashforth ve Humphrey (1993), çalışanların duygusal emeği üçüncü bir yolla, yani kendiliğinden ve gerçek duygularla gerçekleştirdiğini ileri sürmüştür. Diefendorff ve arkadaşları (2005) göstermiştir ki doğal olarak hissedilen duyguların ifadesi, duygusal emeğin etkili bir şeklidir.

Bununla birlikte, Rafaeli ve Sutton (1987) ve Ashforth ve Humphrey (1993), bu organizasyonel kuralların daha doğru bir şekilde sergileme kuralları olarak adlandırılması gerektiğini savundular çünkü bunlar gözlemlenebilir davranışlara (duygusal ifadelere) atıfta bulunmuşlardı. Gözlemlenebilir duygusal görüntüler, müşteriler üzerinde veya liderler tarafından yapıldığında astlar ve iş arkadaşları üzerinde en büyük etkiye sahip olabilmektedir. Bununla birlikte, Ashforth ve Humphrey (1993) ve sergileme kuralları terimini kullanan diğer bilim adamları, uygun duyguları sergilemek için çalışanların içsel duygusal durumlarını da düzenlemeleri gerekebileceğini kabul ettiler.

Hochschild (1983) de duygu yönetimi sürecinin sosyal değişimle şekillendiğini savunarak duygusal emeğin sosyal yönüne vurgu yapmıştır. Her sosyal bağlam, bir düzeyde duygu yönetimi gerektirir ve bunu uygulamak için farklı bir dizi kural sağlar. Bireyler, o toplumsal grubun ayrılmaz bir parçası olabilmek için bu kurallara uymalıdır. (Seçer, 2009).

Duygusal emeğin başlıca özellikleri şunlardır:

- Kişinin başka insanlarla birlikte çalışması (yüz yüze veya telefonda olduğu gibi ortam değişebilir),
- Duygular, başkalarının algılarını, davranışlarını veya duygularını şekillendirecek şekilde ifade edilir,

- Duyguların ifadesine rehberlik eden kurallardır (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1997).

Hochschild (1983), duygusal emeği, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma olarak iki türde açıklarken, Ashfort ve Humphrey ise (1993), yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi davranış olarak üç şekilde ifade etmektedir. İlk olarak yüzeysel rol yapma, işgörenin işletmenin görmek istediği duygu yansımalarını ve davranışları fiziki duruşunda yüz ifadesini, ses tonunu değiştirerek hissediyormuş izlenimi yaratması şeklinde belirtilmektedir. Bu durumda çalışan hissettiklerinden farklı duyguları yansıtmaya çalıştığı ifade edilmektedir (Chu ve Murrmann, 2006: 1182; Ashforth ve Humphrey, 1993: 92-93). Derinden rol yapma, çalışanın yapmış olduğu işi gereği sergilemesi gereken duyguları ve davranışları kendi içinde hissetmeye çalışmasıdır. Başka bir deyişle çalışanın duygularını bastırarak ya da uyarılmasını sağlayarak ortaya koyacaktır (Hochschild, 1983). Samimi davranış ise, çalışanın görevini gerçekleştirirken yansıttığı duyguları ve davranışları içinden gelerek yapması ve bu durumun organizasyonun istekleriyle eş yapıda görülmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

2.2. Duygusal Emek Yaklaşımları

Araştırmacılar Hochschild'den (1983) yola çıkarak duygusal emeği tanımlamaya ve incelemeye çalışmışlar ve farklı bakış açıları sunmuşlardır. Duygusal emeğe beş ana yaklaşım şunlardır:

- Hochschild'in (1983) Yaklaşımı,
- Ashforth ve Humphrey'in (1993) Yaklaşımı,
- Morris ve Feldman'ın (1996) Yaklaşımı,
- Grandey'nin (2000) Yaklaşımı,
- Glomb ve Tews'in (2004) Yaklaşımıdır.

Arlie Russell Hochschild, “The Managed Heart: The Commercialization of Feeling” adlı eserinde, duygusal emek kavramını “herkes tarafından gözlemlenebilir bir yüz ve bedensel görüntü yaratmak için duygunun yönetimi” olarak kullanmıştır (Hochschild, 1983:7). “Derin mübadele jestleri piyasa sektörüne girdiğinde ve emek gücünün bir yönü olarak alınıp satıldığında, duygular metalaştırılır” (Hochschild, 1983:569). Hochschild (1983), bir sosyolog olarak, “duygusal emek” ve “duygu çalışması” kavramları arasında ayırım yapmıştır. Ona göre duygusal emek, duyguların bir ödeme karşılığında satıldığı durumları ifade eder. Duygu çalışması ise, kullanımı ifade eder. Sosyolojik bir perspektiften, Hochschild duygusal emeğin sosyal ve ekonomik yönlerini değil, psikolojik yönde de ele almış, duyguların veya davranışların düzenlenmesi gibi psikolojik süreçleri dikkate alarak duruma açıklama getirmiştir.

Hochschild ile karşılaştırıldığında, Ashforth ve Humphrey (1993), içindeki duyguların yönetimine değil, gözlemlenebilir olan davranış veya gösterimin yönetimine odaklanmıştır. Duygusal emeği “uygun duyguyu gösterme eylemi, başka bir deyişle, bir görüntüleme kuralına uyma” ve “hizmet araçları tarafından hizmet karşılaşmaları sırasında beklenen duyguların gösterilmesi” şeklinde açıklama getirmiştir. Yine duygusal emeği, duygusal gösterim kurallarına uyma sırasında gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlamışlardır. Alta yatan duygulara odaklanmak yerine ortaya çıkan eyleme odaklandılar çünkü hizmet kalitesinin en önemli belirleyicisinin çalışanların gözlenen davranışları olduğunu savundular. Duygusal gösterimin belirleyicilerinin; hizmet kalitesi, etkileşimlerin kalitesi ve duyguların türü olarak ifade edilmiştir.

Morris ve Feldman (1996:987) duygusal emeğin “kişiler arası işlemler sırasında örgütsel olarak arzu edilen duyguları ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrol” olduğunu belirtmişlerdir. İlk olarak, duyguların değiştirilebileceğini ve sosyal bağlamın değiştirilebileceğini iddia etmişlerdir. Tanımlarının, duygunun deneyimlenmesi ve sergilenmesinde sosyal faktörlerin çok önemli olduğu bir “etkileşimci duygu modeline” gömülü olduğunu ifade etmişlerdir. İkinci olarak, Morris ve Feldman, çalışanların duygusal sergileme kurallarına uyma çabalarına odaklandılar. Ashforth ve Humphrey'in aksine, Morris ve Feldman, tüm duygusal emek stratejilerinin, hatta spontane ve gerçek duyguların bile biraz çaba gerektirdiğini iddia etmiştir. Üçüncüsü ise, duygudan ziyade ifadeyi vurgulamışlardır. Son olarak, Ekman'ın (1973) “gösterme kuralları” olarak adlandırdığı duygusal ifadelerle rehberlik eden standartlar olduğu konusunda Hochschild ile benzer

düşünceye sahip oldukları belirtilmektedir.

Grandey'e göre duygusal emeği, öncüllerini ve sonuçlarını daha iyi anlamak için onu bir süreç olarak görmek ve adım adım analiz etmek önemlidir. Duygu düzenleme kuramı böyle bir yaklaşımı mümkün kılmıştır (Gosserand, 2003). Teoriye göre; bireyler duygularına göre dürtüsel ve otomatik olarak hareket etmezler. Hangi duygulara ne zaman sahip olacaklarına karar verebilirler ve bu duyguların hem deneyimini hem de ifadesini yönetebilirler. Bu yaklaşım, çalışanların duygusal gösterim kurallarına nasıl uyacağını ve duygusal emeği nasıl gerçekleştirebileceğini açıklamaya yardımcı olur. Grandey'nin (2000:8) duygusal emek tanımı; “Çalışanların örgütsel taleplere yanıt olarak duygusal ifadeyi düzenleme çabaları” bu bakış açısı üzerine inşa edilmiştir.

Duygusal emek literatüründeki en son kavramsallaştırma ve işlemselleştirme çabası Glomb ve Tews'in (2004) çalışmasıdır. DEELS (Discrete Emotions Emotional Labor Scale) adlı bir ölçüm aracı tasarlamaya çalıştılar ve duygusal olarak tanımladılar. Glomb ve Tews'in yaklaşımı, her ikisi de davranışları vurguladığı için Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımına benziyordu. Bununla birlikte, aynı zamanda mevcut bakış açılarından çeşitli yönlerden farklıydı:

- Uyum sırasında meydana gelen hissedilen duyguyu hesaba kattı.
- Gösterim kurallarına uymanın, talep edilen (uygun) bir duyguyu göstermenin yanı sıra uygunsuz bir duyguyu sergilememeyi de kapsayabileceği değerlendirilmiştir.
- Gerçekten hissedilen duyguları hesaba kattı ve şunu savundu: gerçekten hissedilen duygular da emek gerektiriyordu. Bu yüzden daha geniş bir bakış açısı sağlamak için modellerine dahil ettiler.
- Olumlu ve olumsuz duygular arasında ayrım yaptılar.
- Yalnızca duyguları değil, ruh hallerini de içeriyordu. Araştırmacılar, "etki" teriminin, ruh halleri ve duygular da dahil olmak üzere bir dizi durumu kapsadığını savunmuştur. Böylece “duygusal emek” terimi yerine “duygusal yönetim” terimini önerdiler, ancak gelenek olduğu için işlerinde “duygusal emek” terimini kullanmaya devam ettiler.

2.3. İşe Tutulma Kavramı

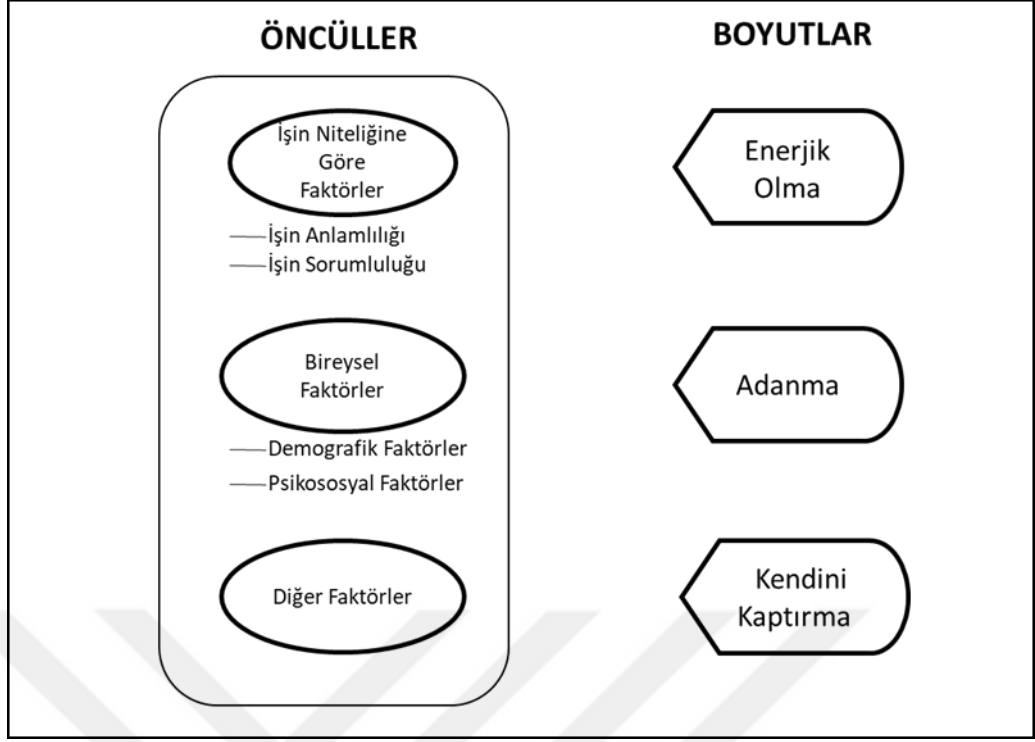
İşe tutulma; bireyin işine duygular besleyerek işine fazlasıyla önem vermesi, tutku ve gurur yaşamasını ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2006: 702). Literatürde, işe tutulma aynı zamanda çalışanların sorumlu oldukları işleri yaparken psikolojik olarak da mevcut olmaları, tüm benlikleri ile fiziksel, bilişsel ve duygusal süreçlerini işlerine adanmaları (Kahn, 1990; 1992) anlamında kullanılmaktadır. İşe tutulma kavramı ilk olarak Kahn (1990) tarafından literatüre katkı sağlamıştır (Güler, Çetin & Basım, 2019: 190).

İş rolü performansı ile ilişkili olduğu belirtilen bu kavram, bireylerin sorumlu olduğu iş ile ilgilenirken kişisel benlikleri ve ortaya çıkardıkları davranışlarıyla kendilerini işe adanmalarını ifade etmektedir (Kahn, 1990: 694). İşe tutulma kavramının, işe bağlılık, işe angaje olma, çalışanın işe bağlılığı, kendini işe adama ve işine tutkunluk olarak değerlendirmeleri de literatürde mevcuttur (Yağız, 2021, 359-374).

Geçici bir olgudan ziyade, işe tutulma kavramı daha uzun süreli ve genel bir duygusal-bilişsel durumu ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2006). Genel olarak işe tutulma çalışanların örgütlerine karşı duygusal bir bağlılık ve işlerinde sergiledikleri çabalar olarak tanımlanmaktadır (Saks, 2006). İşe tutulma enerjik olma, kendini adama ve kaptırmayla ifade edilen, işle ilgili olumlu bir uyum iyiliği durumunu ifade etmektedir. İşe tutulma konusunda birçok farklı görüş olmasına rağmen, literatürde, işe bağlılık düzeyi yüksek çalışanların işlerinde yüksek düzeyde enerjiye sahip oldukları, işlerine kendilerini adadıkları ve kaptırdıkları konusunda genel bir fikir birliği bulunmaktadır (Bakker vd., 2008).

Canlılık, enerjik olma ile karakterize olarak çalışırken yüksek düzeyde enerji ve dayanıklılık anlamına gelmektedir. Adanmışlık, kişinin işine güçlü bir şekilde dahil olması, işine önem vermesi ve coşku duygusu yaşaması ile ifade edilmektedir. Kendini işine kaptırması ise bireyin mutlu bir şekilde kendini işe vermesi olarak yer almaktadır (Bakker vd., 2012: 555).

İşe tutulma ile yapılan çalışmalar güncel olarak ele alındığında; iş memnuniyeti (Reissova & Papay, 2021), iş performansı (Satata, 2021; Abdullahi vd., 2021), uzaktan çalışma (Blumberga & Lapkovska, 2021; Amano vd., 2021; Mehta, 2021), öncülleri ve sonuçları (Khusanova vd., 2021), örgütsel kimlik ve iş tatmini (Çelebi, 2021) ve örgütsel güç kaynaklarının (Uzun & Köse, 2021) ele alındığı çalışmalar mevcuttur.



Şekil 2. İşe Tutulmanın Öncülleri

İşini severek yapan bireylerin, enerji düzeyleri yüksektir ve işlerine karşı heveslidirler. İşlerine ve tamamen iş faaliyetlerine dalmış durumdadırlar. Çalışmaların çoğunluğu ortalama düzey farklılıklarını gösteren kişiler arası bir yaklaşımı benimsemiştir. Çalışma koşullarının bir fonksiyonu olarak bireyler arasındaki işe tutulma, kişisel özellikler ve davranışsal stratejiler olarak ifade edilmektedir (Bakker, 2014).

Geçtiğimiz on yıl, işe tutkunluğun kişiler arasında da dalgalanabileceğini göstermiştir. Örneğin; araştırma, çalışanların en meşgul oldukları zaman ve durumlara (zorlu iki saatlik çalışma dönemlerine) dikkat çekmektedir (Reina-Tamayo vd., 2017).

İşe tutulma literatüründe birkaç eğilim görülmektedir. Önemli eğilimlerden biri, kişilerin, zaman ve durumlar karşısında katılımının kendi içinde dalgalanabilecek bir olgu olarak incelenmesidir (Bakker, 2014; Sonnentag vd., 2010). Buna göre işe tutulma günlük taleplerin, kaynakların veya proaktif davranışların bir fonksiyonu olarak dalgalanma gösterebilir. Örneğin, Bakker vd. (2009), günlük işe bağlılığın günlük iş ve kişisel kaynakların (ve sonuç olarak, günlük finansal sonuçların) ve günlük iş becerikliliği davranışlarının bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir.

2.4. Liderlik Tarzları, İşe Tutulma ve Duygusal Emek İlişkisi

İş talepleri-kaynakları modeline göre (Demerouti et al., 2001); çalışanlar işlerinin gerektirdiği iş talepleri ve sağladığı iş kaynakları sayesinde olumlu veya olumsuz tutum ve davranış geliştirebilmektedirler. İş talepleri, işin çalışanlardan sürekli olarak talep ettiği fiziksel ve/veya psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba veya beceriler ile örgütsel talepleri ifade etmektedir. İş taleplerinin mutlaka olumsuz talepler olması gerekmez, çalışanlar olumlu iş talepleriyle de karşılaşsalar yüksek çaba harcamak durumunda kalıyorsa stresle karşılaşabilirler. Mesela iş ortamının uygunsuzluğu veya zorlu müşteriler ile etkileşimler, zaman baskısı veya aşırı iş yükü, iş taleplerine örnek olarak verilebilir. İş taleplerinden farklı olarak iş kaynakları ise işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya organizasyonel yönlerine atıfta bulunmaktadır. Örnek olarak çalışanın işinin öğrenme ve gelişmeye açık olması, iş güvenliğinin yüksek olması, çalışanın kararlara katılım sağlayabilmesi veya işin sahip olduğu özerklik durumu verilebilir. Söz konusu kaynaklar sadece iş taleplerini karşılamak için değil aynı zamanda çalışanların motive olmasında da oldukça önemlidir. Hackman ve Oldham'ın (1980) İş Özellikleri Modeline göre işin önemi, özerklik ve geri bildirim sağlama özellikleri çalışanın motive olmasında önemli iş kaynaklarıdır. Kaynakların korunması teorisine göre (Hobföll, 1989) ise çalışanlar, sahip oldukları kaynakların devamlılığı ve gelişimini sağlamak amacıyla davranma eğilimindedirler. Çalışanlar elde ettikleri kaynakların tehdit altında olduğunu, kaybolduğunu, harcandığını veya geri alınamayacağını algıladıklarında olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilmektedirler.

Söz konusu teoriler kapsamında örgütlerde yöneticilerin uyguladıkları liderlik tarzları çalışanlara farklı biçimlerde kaynaklar sağlamakta, dolayısıyla çalışanların tutum ve davranışlarına etki etmektedir (Bakker & Demerouti, 2017). Bu tutumlardan işe tutulma, çalışanların sorumlu oldukları işleri yerine getirirken fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak tüm benlikleriyle enerjilerini işlerine adanmaları, işlerini yaparken psikolojik olarak mevcut olmaları ve üst düzey performans göstermeleriyle de ilişkilidir (Kahn, 1990; 1992). Bu nedenle işe tutulma çalışanlar ve yöneticileri de kapsayan çift yönlü bir süreçtir. Eğer, çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissederler, işlerinde devam ederler ve işlerine kendilerini adarlarsa örgütlerinin başarısına katkı sağlayacaklardır (Saks, 2006). Liderler, yalnızca çalışma koşullarını değiştirerek değil, aynı zamanda doğrudan çalışanlarına ilham vererek, ilişki kurarak veya çalışanlarını güçlendirerek çalışanların tutulmalarını ve iş çıktılarını etkileyebilirler (Schaufeli, 2015). Literatürde, yapılan bazı boylamsal

araştırmalarda çeşitli olumlu liderlik tarzları çalışanların işe tutulmaları ile ilişkilendirilmiştir (Biggs ve diğerleri, 2014; Chughtai ve diğerleri, 2014; Fletcher, 2019; Li ve Liao, 2014; Mehmood ve diğerleri, 2016).

Örgütler, alışanların kendilerini başkalarına nasıl sunduklarını yönetmeye ve kontrol etmeye giderek daha istekli hale gelmektedirler (Hochschild, 1983). Bu kapsamda, yöneticilerin liderlik tarzı çalışanların duygusal süreçleri aracılığı ile tutum ve davranışlarını etkilemektedir. İş talepleri ve kaynakları modeli kapsamında çalışanlar iş gerekliliklerini yerine getirirken duygu uyumsuzlukları kişisel kaynaklarını tüketmekte ve olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Hulsheger & Schewe, 2011). Kaynakların muhafaza edildiği ve çalışanların doğal duygularını yansıttıkları iş ortamları bu kapsamda olumlu çıktılara neden olacaktır (Ashforth & Humprey, 1993; Brotheridge & Lee, 2002). İşe tutulma çalışanların davranışsal, duygusal ve bilişsel süreçlerle ilgilidir (Schaufeli ve Bakker, 2010). Bu kapsamda yöneticilerin uyguladıkları liderlik tarzları çalışanların gösterecekleri duygusal emek biçimlerine de etki etmektedir. Lu ve Guy (2014) liderlik tarzının ve duygusal emek gösterimi ilişkisinin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu belirtmektedirler. Aslan ve Güler (2022) yaptıkları çalışmada liderlik tarzı, çalışanların duygusal emek tercihleri ile işe tutulma arasında anlamlı ilişkiler belirlemişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Araştırmanın örnekleme yöntemi, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği, istatistiksel analizleri bu başlık altında aktarılmıştır.

3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modeli (bkz. Şekil 1) üzerinde görülen ve kuramsal ilişkilerden hareketle oluşturulan, değişkenler üzerindeki etkilere yönelik hipotezler (H1-H2) Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Hipotezler

H1	Liderlik tarzlarının çalışanların işe tutulmaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
H1a	Yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
H1b	Katılımcı liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
H2	Liderlik tarzlarının çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların duygusal emeklerinin aracılık etkisi vardır.
H2a	Yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların doğal duygusal emeklerinin aracılık etkisi vardır.
H2b	Yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların yüzeysel rol yapmalarının aracılık etkisi vardır.
H2c	Yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların derinden rol yapmalarının aracılık etkisi vardır.
H2ç	Katılımcı liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların doğal duygusal emeklerinin aracılık etkisi vardır.
H2d	Katılımcı liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların yüzeysel rol yapmalarının aracılık etkisi vardır.
H2e	Katılımcı liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların derinden rol yapmalarının aracılık etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Mersin'in Toroslar ilçesinde bulunan özel işletmelerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Mersin'in Toroslar ilçesinde toplamda yaklaşık 43646 çalışan bulunduğu ilgili kurumlarla yapılan şifahi görüşmelerden öğrenilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak Mersin'in Toroslar ilçesinde bulunan onbir firmada 395 çalışandan iki farklı zamanda veriler toplanmıştır. Birinci veri toplama süreci Ağustos 2022 ayında ve ikinci veri toplama süreci Kasım 2022 ayı içerisinde tamamlanmıştır. Birinci ve ikinci veri toplama süreçlerinde aynı kişilerin anketleri doldurduklarından emin olmak amacıyla anketlere numara verilmiştir. 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası ile 384 kişilik bir örneklem grubu 1000000 kişilik bir evreni temsil edebilme durumuna sahiptir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Buna göre örneklem büyüklüğümüzün yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 2'de araştırmaya katılanların (N = 395) demografik sorulara verdikleri cevaplara ilişkin betimleyici istatistikler gösterilmektedir.

Tablo 2. Örnekleme Ait Betimleyici İstatistikler

DEMOGRAFİK DEĞİŞKEN	KATEGORİ	SAYI	YÜZDE
Yaş	20-29	161	% 40,8
	30-39	107	% 27
	40-49	101	% 25,6
	50 yaş ve üzeri	26	% 6,6
Cinsiyet	Kadın	144	% 36,5
	Erkek	251	% 63,5
Çalışma Süresi	1-5 yıl	204	% 51,6
	6-10 yıl	73	% 18,5
	11-15 yıl	52	% 13,4
	16-20 yıl	32	% 8,1
	21 yıl ve üzeri	33	% 8,4
Medeni Durum	Evli	238	% 60,3
	Bekar	157	% 39,7

Çalışma Performansı	Düşük	6	% 1,5
	Kararsız	8	% 2,0
	Orta	121	% 30,6
	Yüksek	260	% 65,8
Mesleki Deneyim	1-5 yıl	165	% 41,8
	6-10 yıl	84	% 21,3
	11-15 yıl	58	% 14,7
	16-20 yıl	41	% 10,4
	21 yıl ve üzeri	47	% 11,9
Hiyerarşik Düzey	Alt	81	% 20,5
	Orta	236	% 59,7
	Üst	78	% 19,7

Tablo 2'ye göre katılımcılardan 144'ü (% 36,5) kadın, 251'i (% 63,5) ise erkektir. Katılımcıların (N = 395) yaşlarına bakıldığında; 161'i (% 40,8) 20-29 arası, 107'si (% 27) 30-39 arası, 101'i (% 25,6) 40-49 arası ve 26'sı (% 6,6) 50 yaş ve üzeridir. Medeni duruma bakıldığında ise; 238'i (% 60,3) evli, 157'si (% 39,7) bekarıdır. Araştırmada katılımcıların meslekteki çalışma sürelerine bakıldığında; 165'inin (% 41,8) 1-5 yıl, 84'ünün (% 21,3) 6-10 yıl, 58'inin (% 14,7) 11-15 yıl, 41'inin (% 10,4) 16-20 yıl, 47'sinin (% 11,9) ise 21 yıl ve üzeri bir mesleki deneyime sahip oldukları görülmüştür. Çalışanlar firma içerisindeki hiyerarşik düzeylerine göre ise 81'i (% 20,5) alt düzey, 236'sı (% 59,7) orta düzey ve 78'i (% 19,7) üst düzeyde görev yapmaktadır. Çalışanlardan 6'ı (% 1,5) performanslarını düşük, 8'i (% 2,0) kararsız, 121'i (% 30,6) orta ve 260'ı (% 65,8) yüksek olarak değerlendirmişlerdir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Anket formunda (EK-3) kullanılan ölçekler daha önce Türkçe'ye uyarlanmış, literatürde yer bulan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ölçeklerdir. Anket formu; çalışanların demografik bilgileri, liderlik, duygusal emek ve işe tutulma düzeylerini ölçmek için dört bölümde yer alan sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili ayrıntılı bilgiler ölçek başlıkları altında verilmiştir. Farklı zamanlarda anket tekniği ile elde edilen veriler, IBM SPSS 23 ve AMOS programlarında analiz edilmiştir. Öncelikle ölçeklere, doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

3.3.1. Liderlik Tarzları Ölçeği

Çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla, 1970 yılında House & Dessler tarafından geliştirilen yol-amaç modeli kapsamında hazırlanan liderlik tarzları ölçeği kullanılmıştır. Çalışmamızda yönlendirici liderlik ve katılımcı liderliği ölçmek amacıyla Güres (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin 7 sorusu yönlendirici liderliği, son 8 sorusu ise katılımcı liderliği ölçmektedir. Orijinal çalışmada, yönlendirici liderlik boyutu için ölçeğin güvenilirlik derecesi $\alpha=0,71$, katılımcı liderlik boyutu için $\alpha=0,92$ olarak bulunmuştur.

3.3.2. İşe Tutulma Ölçeği

Çalışanların işe tutulma düzeylerini ölçmek için Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002) tarafından 17 maddelik Utrecht İşe Tutulma Ölçeği (UWES), daha sonraki yıllarda 9 maddeli (UWES-9) (Schaufeli vd., 2006) ile 3 maddeli (UWES-3) kısa formları (Schaufeli vd., 2019) geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden, Eryılmaz ve Doğan (2012) ile Özkalp ve Meydan (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan UWES-9 formu araştırmamızda kullanılmıştır. Orijinal çalışmada ölçeğin güvenilirlik derecesi $\alpha=0,85$ ile $0,92$ olarak hesaplanmıştır.

3.3.3. Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal Emek Ölçeği, Diefendorff, Croyle ve Grosserand (2005) tarafından, literatürdeki duygusal emek ölçeklerinin (Grandey, 2003; Kruml & Geddes, 2000) uyarlanması ve bazı maddelerin yeniden geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanması yapılan ölçek 13 maddeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçekte üç boyut (yüzeysel rol, derin rol ve doğal duygusal emek) bulunmaktadır. İlk 6 madde yüzeysel rol yapma, sonraki 4 madde derinden rol yapma, sonraki üç madde doğal duygular boyutlarını ölçmektedir. Orijinal çalışmada ölçeğin güvenilirlik derecesi sırasıyla, yüzeysel rol yapma boyutu için $\alpha=0,90$, derinden rol yapma boyutu için $\alpha=0,86$ ve doğal duygular için $\alpha=0,82$ olarak bulunmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ANALİZ VE BULGULAR

4.1. Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

4.1.1. Liderlik Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Bu araştırma kapsamında ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla her iki zamanda elde edilen verilerle de doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA; AMOS 24.0 programında maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Uyum indeksleri olarak Yaşlıoğlu'nun (2017) önerdiği ($\Delta\chi^2$, sd, $\Delta\chi^2/sd$, RMSEA, CFI, TLI, GFI ve ilave AGFI) indeksler kullanılmıştır. DFA yapılırken dört ayrı model test edilmiştir. Her bir modelin DFA sonuçları birinci ve ikinci veri setinde Tablo 3 ve Tablo 4'te sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere her iki veri setinde de birinci düzey çok faktörlü model (iki boyutlu yapı) diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermektedir.

Tablo 3. Liderlik Tarzları Ölçeğinin (Veri-1) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	TLI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	250,343	73	3,43	0,08	0,96	0,94	0,92	0,87
Birinci düzey çok faktörlü	203,805	80	2,548	0,06	0,97	0,96	0,94	0,91
İkinci düzey çok faktörlü	219,955	81	2,715	0,07	0,97	0,96	0,93	0,90
İlişkisiz model	446,468	80	5,581	0,108	0,91	0,88	0,90	0,84

χ^2/sd = Ki kare serbestlik derecesi oranı; RMSEA=Yaklaşık hataların ortalama karekökü; CFI= Doğrulayıcı uyum indeksi; TLI= Tucker Lewis indeksi; GFI= Uyum iyiliği indeksi; AGFI= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

Tablo 4. Liderlik Tarzları Ölçeğinin (Veri-2) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	TLI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	226,025	75	3,014	0,07	0,96	0,95	0,92	0,88
Birinci düzey çok faktörlü	124,908	75	1,67	0,04	0,99	0,98	0,96	0,94
İkinci düzey çok faktörlü	147,87	77	1,920	0,04	0,98	0,98	0,95	0,93
İlişkisiz model	450,790	76	5,931	0,112	0,903	0,87	0,90	0,84

χ^2/sd = Ki kare serbestlik derecesi oranı; RMSEA=Yaklaşık hataların ortalama karekökü; CFI= Doğrulayıcı uyum indeksi; TLI= Tucker Lewis indeksi; GFI= Uyum iyiliği indeksi; AGFI= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

4.1.2. İşe Tutulma Ölçeği İçin DFA

İşe tutulma DFA'sı yapılırken dört ayrı model test edilmiştir. Her bir modelin birinci ve ikinci veri setinde yapılan DFA sonuçları Tablo 5 ve Tablo 6'da sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere her iki veri setinde de tek faktörlü model (tek boyutlu yapı) diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermektedir.

Tablo 5. İşe Tutulma Ölçeğinin (Veri-1) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	TLI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	25,28	17	1,49	0,04	0,99	0,99	0,99	0,96
Birinci düzey çok faktörlü	70,08	20	3,504	0,08	0,98	0,97	0,97	0,92
İkinci düzey çok faktörlü	70,09	20	3,504	0,08	0,98	0,97	0,97	0,92
İlişkisiz model	1157,92	27	42,886	0,37	0,65	0,53	0,67	0,45

χ^2/sd = Ki kare serbestlik derecesi oranı; RMSEA=Yaklaşık hataların ortalama karekökü; CFI= Doğrulayıcı uyum indeksi; TLI= Tucker Lewis indeksi; GFI= Uyum iyiliği indeksi; AGFI= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

Tablo 6. İşe Tutulma Ölçeğinin (Veri-2) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	TLI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	23,49	9	2,61	0,06	0,99	0,98	0,99	0,93
Birinci düzey çok faktörlü	188	20	9,4	0,15	0,95	0,91	0,91	0,79
İkinci düzey çok faktörlü	188,07	21	8,96	0,14	0,95	0,91	0,91	0,80
İlişkisiz model	1234,12	27	45,708	0,34	0,64	0,51	0,66	0,43

χ^2/sd = Ki kare serbestlik derecesi oranı; RMSEA=Yaklaşık hataların ortalama karekökü; CFI= Doğrulayıcı uyum indeksi; TLI= Tucker Lewis indeksi; GFI= Uyum iyiliği indeksi; AGFI= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

4.1.3. Duygusal Emek Ölçeği İçin DFA

Duygusal Emek Ölçeği DFA'sı yapılırken dört ayrı model test edilmiştir. Her bir modelin DFA sonuçları birinci ve ikinci veri setinde Tablo 7 ve Tablo 8'de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere her iki veri setinde de birinci düzey çok faktörlü model (üç boyutlu yapı) diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermektedir.

Tablo 7. Duygusal Emek Ölçeğinin (Veri-1) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	TLI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	198,93	49	4,060	0,088	0,96	0,93	0,93	0,87
Birinci düzey çok faktörlü	124,942	53	2,357	0,059	0,98	0,97	0,96	0,92
İkinci düzey çok faktörlü	147,672	58	2,546	0,063	0,98	0,97	0,95	0,92
İlişkisiz model	381,353	60	6,356	0,12	0,91	0,89	0,88	0,82

χ^2/sd = Ki kare serbestlik derecesi oranı; RMSEA=Yaklaşık hataların ortalama karekökü; CFI= Doğrulayıcı uyum indeksi; TLI= Tucker Lewis indeksi; GFI= Uyum iyiliği indeksi; AGFI= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

Tablo 8. Duygusal Emek Ölçeğinin (Veri-2) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	TLI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	255,97	48	5,33	0,10	0,94	0,90	0,91	0,83
Birinci düzey çok faktörlü	152,951	55	2,781	0,067	0,97	0,96	0,94	0,91
İkinci düzey çok faktörlü	191,465	57	3,359	0,077	0,96	0,95	0,93	0,89
İlişkisiz model	460,995	60	7,683	0,13	0,88	0,85	0,87	0,80

χ^2/sd = Ki kare serbestlik derecesi oranı; RMSEA=Yaklaşık hataların ortalama karekökü; CFI= Doğrulayıcı uyum indeksi; TLI= Tucker Lewis indeksi; GFI= Uyum iyiliği indeksi; AGFI= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

Birinci veri seti ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik değerleri yönlendirici liderlik için 0,894, katılımcı liderlik için 0,93 ve ölçeğin tümü için 0,94 bulunmuştur. Birinci veri setinde duygusal emek ölçeği alt boyutlarından yüzeysel rol yapma için güvenilirlik değeri 0,92, derinden rol yapma için 0,91, doğal duygular için 0,85, ölçeğin tümü için 0,91 bulunmuştur. İşe tutulma ölçeğinin birinci veri seti için güvenilirlik değeri 0,94 olarak elde edilmiştir. İkinci veri setinde ölçeklerin güvenilirlik değerleri yönlendirici liderlik için 0,90, katılımcı liderlik için 0,92 ve ölçeğin tümü için 0,94 bulunmuştur. İkinci veri setinde güvenilirlik değerleri duygusal emek ölçeği alt boyutlarından yüzeysel rol yapma için 0,92, derinden rol yapma için 0,88, doğal duygular için 0,85, ölçeğin tümü için 0,91 bulunmuştur. İşe tutulma ölçeğinin güvenilirlik değeri ikinci veri seti için 0,95 olarak hesaplanmıştır.

4.2. Araştırma Bulguları

4.2.1. Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği, Güvenirlilik ve Korelasyon Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi, ölçeğin elde ettiği bulguların kuramsal yapıya uygunluğunu gösteren bir yöntemdir. Çalışmada, geçerliliği belirlemek için birleşim ve ayrışım geçerliliği de hesaplanmıştır. Birleşim geçerliliğinde, aynı ölçekte gözlenen değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi araştırılmaktadır (Hair vd., 1998). Birleşim

geçerliliğini sağlamak için ise her bir ölçeğin Ortalama Varyans (AVE) değerleri 0,5'in üzerinde ve Bileşik Güvenirlik (CR) değerleri 0,7'nin üzerinde olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 1998). Tablo 8 ve 9'da en düşük AVE değeri 0,56 ve en düşük CR değeri 0,82'dir. Bu bulgular, çalışmada kullanılan her bir ölçek için birleşim geçerliliğin sağlandığını göstermektedir. Ayrışım geçerliliği ise modelde kullanılan ölçeklerin farklı yapıları ölçüp ölçmediğini göstermektedir (Hair vd., 1998). Ayrışım geçerliliği araştırmak için yaygın olarak kullanılan bir yönteme göre, her bir ölçeğin AVE değerlerinin karekökü, diğer ölçeklerle olan korelasyon değerlerinden daha büyük olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981; Hair ve diğerleri, 1998). Tablo 9 ve 10'da görüldüğü gibi ölçeklerin AVE değerlerinin karekökü korelasyon değerlerinden yüksektir. Bu da değişkenlerin farklı yapılar olduğunu göstermektedir (Büyükıılmaz ve Fidan, 2017). Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için CR ve Cronbach's alpha (α) güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Tablo 9 ve 10'da CR değerlerinin 0,70'den büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca her iki veri seti için Cronbach's alpha (α) güvenilirlik değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, çalışmada kullanılan ölçme araçlarının güvenilir ölçekler olduğunu göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Ayrıca tüm değişkenlerin basıklık ve çarpıklık katsayıları hesaplanmış ve verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Çarpıklık ve basıklık katsayıları her iki veri setinde de -3, +3 arasında değerler aldığından verilerin normal dağılıma uygun olduğu değerlendirilmiştir (DeCarlo, 1997).

Tablo 9. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Geçerlilik ve Korelasyon Değerleri (Veri-1)

Değişkenler	Ort.	ss	Çarp.	Bas.	CR	AVE	1	2	3	4	5	6
1. Yönlendirici Liderlik	3,82	0,79	-1,62	3,85	0,891	0,541	(0,74)					
2. Katılımcı Liderlik	3,70	0,87	-1,04	1,30	0,929	0,621	0,67**	(0,79)				
3. Doğal Duygusal Emek	3,76	0,94	-0,94	0,93	0,876	0,702	0,217* *	0,161* *	(0,84)			
4. Yüzeysel Rol Yapma	2,86	1,14	0,104	-1,024	0,919	0,654	0,150* *	0,181* *	0,248* *	(0,81)		
5. Derinden Rol Yapma	3,32	1,11	-0,482	-0,597	0,909	0,715	0,175* *	0,242* *	0,527* *	0,525* *	(0,85)	
6. İşe Tutulma	4,61	1,7	-0,576	-0,463	0,938	0,633	0,068	0,141* *	0,232* *	0,228* *	0,335* *	(0,80)

n= 516, *= p < 0,05, ** = p < 0,01, AVE değerlerinin karekökü parantez içinde verilmiştir.

Tablo 9’da birinci veri setinden elde edilen korelasyon değerleri kapsamında Yönlendirici Liderlik ile Katılımcı Liderlik tarzları arasında ($r=0,67$; $p<0,01$) orta düzeyde, Yönlendirici Liderlik ile Doğal Duygusal Emek Gösterimi arasında ($r=0,22$; $p<0,01$) düşük düzeyde, Yönlendirici Liderlik ile Yüzeysel Rol Yapma arasında ($r=0,15$; $p<0,01$) düşük düzeyde, Yönlendirici Liderlik ile Derinden Rol Yapma arasında ($r=0,18$; $p<0,01$) düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunurken, Yönlendirici Liderlik ile İşe Tutulma arasında ($r=0,07$; $p>0,01$) anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Katılımcı Liderlik ile Doğal Duygusal Emek Gösterimi arasında ($r=0,16$; $p<0,01$) düşük düzeyde, Katılımcı Liderlik ile Yüzeysel Rol Yapma arasında ($r=0,18$; $p<0,01$) düşük düzeyde, Katılımcı Liderlik ile Derinden Rol Yapma arasında ($r=0,24$; $p<0,01$) düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki, Katılımcı Liderlik ile İşe Tutulma arasında ($r=0,14$; $p<0,01$) anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Doğal Duygusal Emek Gösterimi ile Yüzeysel Rol yapma arasında ($r=0,25$; $p<0,01$) düşük düzeyde, Doğal Duygusal Emek Gösterimi ile Derinden Rol Yapma arasında ($r=0,53$; $p<0,01$) orta düzeyde, Doğal Duygusal Emek Gösterimi ile İşe Tutulma arasında ($r=0,23$; $p<0,01$) anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yüzeysel Rol Yapma ile Derinden Rol Yapma arasında ($r=0,53$; $p<0,01$) orta düzeyde, Yüzeysel Rol Yapma ile İşe Tutulma arasında ($r=0,23$; $p<0,01$) anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Son olarak Derinden Rol Yapma ile İşe Tutulma arasında ($r=0,33$; $p<0,01$) anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 10. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Geçerlilik ve Korelasyon Değerleri (Veri-2)

Değişkenler	Ort.	ss	Çarp.	Bas.	CR	AVE	1	2	3	4	5	6
1.Yönlendirici Liderlik	3,74	0,84	-1,30	1,54	0,903	0,571	(0,76)					
2. Katılımcı Liderlik	3,71	0,83	-1,03	1,68	0,909	0,558	0,72**	(0,75)				
3. Doğal Duygusal Emek	3,71	0,93	-0,88	0,75	0,874	0,699	0,353**	0,322**	(0,84)			
4. Yüzeysel Duygusal Emek	2,89	1,09	0,08	-0,95	0,925	0,673	0,180**	0,167**	0,267**	(0,82)		
5. Derinden Rol Yapma	3,42	1,00	-0,52	-0,305	0,899	0,690	0,333**	0,288**	0,558**	0,565**	(0,83)	
6. İşe Tutulma	4,16	1,09	-0,018	-0,689	0,944	0,656	0,248**	0,188**	0,136**	0,191**	0,216**	(0,81)

Tablo 10'da elde ikinci veri setinden elde edilen korelasyon değerleri kapsamında Yönlendirici Liderlik ile Katılımcı Liderlik tarzları arasında ($r=0,72$; $p<0,01$) orta düzeyde, Yönlendirici Liderlik ile Doğal Duygusal Emek Gösterimi arasında ($r=0,35$; $p<0,01$) orta düzeyde, Yönlendirici Liderlik ile Yüzeysel Rol Yapma arasında ($r=0,18$; $p<0,01$) düşük düzeyde, Yönlendirici Liderlik ile Derinden Rol Yapma arasında ($r=0,33$; $p<0,01$) düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunurken, Yönlendirici Liderlik ile İşe Tutulma arasında ($r=0,25$; $p>0,01$) anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Katılımcı Liderlik ile Doğal Duygusal Emek Gösterimi arasında ($r=0,32$; $p<0,01$) düşük düzeyde, Katılımcı Liderlik ile Yüzeysel Rol Yapma arasında ($r=0,17$; $p<0,01$) düşük düzeyde, Katılımcı Liderlik ile Derinden Rol Yapma arasında ($r=0,29$; $p<0,01$) düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunurken, Katılımcı Liderlik ile İşe Tutulma arasında ($r=0,19$; $p<0,01$) anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Doğal Duygusal Emek Gösterimi ile Yüzeysel Rol yapma arasında ($r=0,27$; $p<0,01$) düşük düzeyde, Doğal Duygusal Emek Gösterimi ile Derinden Rol Yapma arasında ($r=0,56$; $p<0,01$) orta düzeyde, Doğal Duygusal Emek Gösterimi ile İşe Tutulma arasında ($r=0,14$; $p<0,01$) anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yüzeysel Rol Yapma ile Derinden Rol Yapma arasında ($r=0,57$; $p<0,01$) orta düzeyde, Yüzeysel Rol Yapma ile İşe Tutulma arasında ($r=0,19$; $p<0,01$) anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Son olarak Derinden Rol Yapma ile İşe Tutulma arasında ($r=0,22$; $p<0,01$) anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

4.2.2. Demografik Değişkenlerin Araştırma Değişkenleri Üzerine Etkileri

İlk aşamada, demografik değişkenlerin araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenleri ne şekilde farklılaştırdığı bağımsız t testi ve ANOVA testi uygulanarak değerlendirilmiştir. Müteakiben boylamsal araştırma kapsamında araştırmamıza katılan 395 kişinin her iki veri grubunun toplanma sürecinde araştırma değişkenlerine yönelik algılarında bir değişiklik meydana gelip gelmediğini belirlemek amacıyla bağımlı gruplar t testi yapılmıştır.

4.2.2.1. Bağımsız T Testi ve ANOVA

Demografik değişkenlerin, araştırmada kullanılan değişkenleri anlamlı bir şekilde farklılaştırıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Çalışanlardan 1. Grup ve 2. Grup'ta elde edilen verilere göre cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre liderlik algıları, duygusal emek türleri ve işe tutulma düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. 1. Grup için elde edilen sonuçlar Tablo 11'de, 2. Grup için elde edilen veriler Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 11. Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Cinsiyetine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Veri-1)

Boyut	t	df	F	P	Anlamlı Fark
Yönlendirici Liderlik	1,106	393	4,624	0,269	Yoktur.
Katılımcı Liderlik	-1,69	393	0,793	0,09	Yoktur.
Doğal Duygusal Emek	-1,063	393	2,691	0,289	Yoktur.
Yüzeysel Duygusal Emek	-1,011	393	0,124	0,313	Yoktur.
Derinden Rol Yapma	-2,30	393	1,653	0,02	Yoktur.
İşe Tutulma	-2,63	393	1,318	0,009	Vardır.

**p<0,01

Tablodaki sonuçlara göre çalışanların cinsiyetlerine göre İşe Tutulma [t (393)=-2,63; p<0,01] değişkenleri anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo 12'de sunulmuştur (1.Grup).

Tablo 12. Cinsiyete Göre İşe Tutulmanın Ortalamalarının Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	GRUP	N	ORT.	SS.	T
İşe Tutulma	Kadın	144	4,42	1,10	-2,63** (1-2)
	Erkek	251	4,73	1,20	

**p<0,01

Tablo 12'de görüldüğü üzere çalışanlardan cinsiyeti erkek olanların kadınlara göre İşe Tutulma düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 13. Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Cinsiyetine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Veri-2)

Boyut	t	df	F	P	Anlamlı Fark
Yönlendirici Liderlik	2,352	393	0,734	0,02	Yoktur.
Katılımcı Liderlik	1,33	393	0,272	0,183	Yoktur.
Doğal Duygusal Emek	0,773	393	2,85	0,440	Yoktur.
Yüzeysel Duygusal Emek	-2,70	393	0,09	0,007	Vardır.
Derinden Rol Yapma	-0,94	393	6,91	0,35	Yoktur.
İşe Tutulma	-1,83	393	0,014	0,07	Yoktur.

**p<0,01

Tablo 13’deki sonuçlara göre çalışanların cinsiyetlerine göre Yüzeysel Rol Yapma [t (393)= -2,70; p<0,01] değişkeni anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14. Cinsiyete Göre Yüzeysel Rol Yapmanın Ortalamalarının Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	GRUP	N	ORT.	SS.	T
Yüzeysel Rol Yapma	Kadın	144	2,70	1,08	-2,70** (1-2)
	Erkek	251	3,00	1,08	

**p<0,01

Tablo 14’te görüldüğü üzere çalışanlardan cinsiyeti erkek olanların kadınlara göre Yüzeysel Rol Yapma düzeyleri daha yüksektir.

Çalışanların yaşı, firmadaki çalışma süresi, performans durumu, deneyimi ve bulunduğu hiyerarşik düzeye göre liderlik, duygusal emek ve işe tutulma düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Çalışanların yaşına göre birinci ve ikinci veri setinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı Tablo 15 ve 16’da görülmektedir (p> 0,01).

Tablo 15. Çalışanların Yaşına Göre ANOVA Sonuçları (Veri-1)

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yönlendirici Liderlik	Gruplararası	3,12	3	1,040			
	Gruplariçi	245,35	391	0,63	1,66	0,18	Yoktur.
	Toplam	248,47	394				
Katılımcı Liderlik	Gruplararası	5,06	3	1,69			
	Gruplariçi	297,40	391	0,76	2,22	0,09	Yoktur.
	Toplam	302,46	394				
Doğal Duygusal Emek	Gruplararası	0,534	3	0,178			
	Gruplariçi	349,371	391	0,89	0,199	0,90	Yoktur.
	Toplam	349,905	394				
Yüzeysel Duygusal Emek	Gruplararası	4,02	3	1,34			
	Gruplariçi	512,47	391	1,31	1,02	0,38	Yoktur.
	Toplam	516,49	394				
Derinden Rol Yapma	Gruplararası	3,57	3	1,19			
	Gruplariçi	486,38	391	1,24	0,96	0,41	Yoktur.
	Toplam	489,95	394				
İşe Tutulma	Gruplararası	12,93	3	4,31			
	Gruplariçi	530,29	391	1,36	3,18	0,02	Yoktur.
	Toplam	543,22	394				

**p<0,01

Tablo 16. Çalışanların Yaşına Göre ANOVA Sonuçları (Veri-2)

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yönlendirici Liderlik	Gruplararası	2,56	3	0,854			
	Gruplariçi	276,42	391	0,71	1,21	0,31	Yoktur.
	Toplam	278,98	394				
Katılımcı Liderlik	Gruplararası	1,98	3	0,66			
	Gruplariçi	272,19	391	0,70	0,95	0,42	Yoktur.
	Toplam	274,17	394				
Doğal Duygusal Emek	Gruplararası	1,317	3	0,439			
	Gruplariçi	339,67	391	0,87	0,199	0,68	Yoktur.
	Toplam	340,98	394				
Yüzeysel Duygusal Emek	Gruplararası	8,79	3	2,931			
	Gruplariçi	463,78	391	1,18	1,02	0,06	Yoktur.
	Toplam	472,57	394				
Derinden Rol Yapma	Gruplararası	0,508	3	0,169			
	Gruplariçi	399,66	391	1,022	0,17	0,92	Yoktur.
	Toplam	400,17	394				
İşe Tutulma	Gruplararası	4,53	3	4,31			
	Gruplariçi	472,11	391	1,36	1,25	0,29	Yoktur.
	Toplam	476,64	394				

**p<0,01

Firmadaki çalışma süresine göre birinci veri setinde gruplar arasında araştırma değişkenleri bağlamında anlamlı bir farklılık olmadığı Tablo 17’de görülmektedir ($p > 0,01$).

Tablo 17. Çalışanların Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları (Veri-1)

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yönlendirici Liderlik	Gruplararası	5,327	4	1,332			
	Gruplariçi	243,15	390	0,623	2,136	0,07	Yoktur.
	Toplam	248,47	394				
Katılımcı Liderlik	Gruplararası	5,725	4	1,431			
	Gruplariçi	296,74	390	0,761	1,881	0,113	Yoktur.
	Toplam	302,46	394				
Doğal Duygusal Emek	Gruplararası	8,37	4	2,092			
	Gruplariçi	341,54	390	0,876	2,389	0,05	Yoktur.
	Toplam	349,91	394				
Yüzeysel Duygusal Emek	Gruplararası	13,46	4	3,365			
	Gruplariçi	503,03	390	1,29	2,61	0,04	Yoktur.
	Toplam	516,49	394				
Derinden Rol Yapma	Gruplararası	18,84	4	4,71			
	Gruplariçi	471,11	390	1,21	3,90	0,04	Yoktur.
	Toplam	489,95	394				
İşe Tutulma	Gruplararası	14,34	4	3,59			
	Gruplariçi	528,88	390	1,36	2,64	0,03	Yoktur.
	Toplam	543,22	394				

** $p < 0,01$

Tablo 18’de ise firmadaki çalışma süresine göre ikinci veri setinde çalışanların yüzeysel rol yapma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 18. Çalışanların Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları (Veri-2)

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yönlendirici Liderlik	Gruplararası	3,048	4	,76			
	Gruplariçi	275,94	390	,71	1,08	0,37	Yoktur.
	Toplam	278,99	394				
Katılımcı Liderlik	Gruplararası	2,66	4	,67			
	Gruplariçi	271,51	390	,70	0,96	0,43	Yoktur.
	Toplam	274,17	394				
Doğal Duygusal Emek	Gruplararası	1,40	4	,35			
	Gruplariçi	339,59	390	,87	0,402	0,81	Yoktur.
	Toplam	340,99	394				
Yüzeysel Duygusal Emek	Gruplararası	20,15	4	5,04			
	Gruplariçi	452,42	390	1,16	4,34	0,002	Vardır.
	Toplam	472,57	394				
Derinden Rol Yapma	Gruplararası	7,51	4	1,88			
	Gruplariçi	392,66	390	1,01	1,87	0,12	Yoktur.
	Toplam	400,17	394				
İşe Tutulma	Gruplararası	11,70	4	2,92			
	Gruplariçi	464,94	390	1,19	2,45	0,05	Yoktur.
	Toplam	476,64	394				

Tablo 19’deki sonuçlara göre çalışanların çalışma sürelerine göre Yüzeysel Rol Yapma Düzeyleri [$F(4,390) = 4,34; p < 0,01$] değişkenleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Tablo 19. Çalışma Sürelerine Göre Yüzeysel Rol Yapmanın Ortalamalarının Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Yüzeysel Rol Yapma	1	204	2,73	1,15	4,34** (1-5)
	2	53	3,00	1,03	
	3	73	2,80	1,04	
	4	32	3,32	0,90	
	5	33	3,37	0,93	

Buna göre 21 yıl üzeri çalışanların Yüzeysel Rol Yapma Düzeyleri 1-5 yıl arasında çalışanlardan daha yüksektir.

Tablo 20’de çalışanların performanslarına göre İşe Tutulma düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 20. Çalışanların Performansına Göre ANOVA Sonuçları (Veri-1)

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yönlendirici Liderlik	Gruplararası	1,583	3	0,528			
	Gruplariçi	246,89	391	0,631	0,84	0,48	Yoktur.
	Toplam	248,47	394				
Katılımcı Liderlik	Gruplararası	0,392	3	0,131			
	Gruplariçi	302,07	391	0,773	0,169	0,92	Yoktur.
	Toplam	302,46	394				
Doğal Duygusal Emek	Gruplararası	11,43	3	3,781			
	Gruplariçi	338,56	391	0,866	4,37	0,05	Yoktur.
	Toplam	349,91	394				
Yüzeysel Duygusal Emek	Gruplararası	2,602	3	0,867			
	Gruplariçi	513,88	391	1,314	0,66	0,58	Yoktur.
	Toplam	516,49	394				
Derinden Rol Yapma	Gruplararası	6,28	3	2,094			
	Gruplariçi	483,67	391	1,37	1,69	0,17	Yoktur.
	Toplam	489,95	394				
İşe Tutulma	Gruplararası	44,45	3	14,82			
	Gruplariçi	498,76	391	1,28	11,61	0,00	Vardır.
	Toplam	543,22	394				

**p<0,01

Tablo 21’deki sonuçlara göre çalışanların performanslarına göre İşe Tutulma Düzeyleri [F(3,391)= 11,617; p<0,01] birinci veri setinde anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Tablo 21. Çalışanların Performanslarına Göre İşe Tutulma Ortalamalarının Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	GRUP	N	ORT.	SS.	F
İşe Tutulma	1	6	3,70	1,22	11,617** (3-4)
	2	8	3,67	1,54	
	3	121	4,23	1,09	
	4	260	4,85	1,13	

Buna göre çalışanların işe tutulma düzeylerine yönelik çalışanların algıları orta ve yüksek çalışma performanslarına göre anlamlı bir fark göstermektedir. Genel olarak çalışanların performans değerlendirmeleri arttıkça işe tutulma düzeyleri artmaktadır.

Tablo 22. Çalışanların Performansına Göre ANOVA Sonuçları (Veri-2)

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yönlendirici Liderlik	Gruplararası	4,64	3	1,55			
	Gruplariçi	274,35	391	0,70	2,20	0,09	Yoktur.
	Toplam	278,99	394				
Katılımcı Liderlik	Gruplararası	2,51	3	0,84			
	Gruplariçi	271,67	391	0,70	1,20	0,31	Yoktur.
	Toplam	274,17	394				
Doğal Duygusal Emek	Gruplararası	11,43	3	2,49			
	Gruplariçi	338,56	391	0,85	2,92	0,03	Yoktur.
	Toplam	349,91	394				
Yüzeysel Duygusal Emek	Gruplararası	2,52	3	0,84			
	Gruplariçi	470,05	391	1,20	0,70	0,55	Yoktur.
	Toplam	472,57	394				
Derinden Rol Yapma	Gruplararası	9,52	3	3,17			
	Gruplariçi	390,65	391	0,99	3,18	0,02	Yoktur.
	Toplam	400,17	394				
İşe Tutulma	Gruplararası	32,64	3	10,88			
	Gruplariçi	444,00	391	1,14	9,58	0,00	Vardır.
	Toplam	476,64	394				

**p<0,01

Tablo 22'deki sonuçlara göre çalışanların performanslarına göre İşe Tutulma Düzeyleri [F(3,391)= 9,58; p<0,01] anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Tablo 23. Çalışanların Performanslarına Göre İşe Tutulma Ortalamalarının Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	GRUP	N	ORT.	SS.	F
İşe Tutulma	1	6	3,33	0,87	9,58** (3-4)
	2	12	3,73	1,33	
	3	170	3,90	1,02	
	4	207	4,42	1,10	

Tablo 23'e göre çalışanların işe tutulma düzeylerine yönelik çalışanların algıları orta ve yüksek çalışma performanslarına sahip çalışanlara göre anlamlı bir fark göstermektedir. Genel olarak çalışanların performans değerlendirmeleri arttıkça işe tutulma düzeyleri artmaktadır.

Tablo 24'te çalışanların Mesleki Deneyimine göre Derinden Rol Yapma düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 24. Çalışanların Mesleki Deneyimine Göre ANOVA Sonuçları (Veri-1)

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yönlendirici Liderlik	Gruplararası	1,701	4	0,425			
	Gruplariçi	246,77	390	0,633	0,672	0,612	Yoktur.
	Toplam	248,47	394				
Katılımcı Liderlik	Gruplararası	3,67	4	0,917			
	Gruplariçi	298,80	390	0,766	1,197	0,312	Yoktur.
	Toplam	302,46	394				
Doğal Duygusal Emek	Gruplararası	7,81	4	1,953			
	Gruplariçi	342,09	390	0,88	2,22	0,07	Yoktur.
	Toplam	349,91	394				
Yüzeysel Duygusal Emek	Gruplararası	13,120	4	3,280			
	Gruplariçi	503,37	390	1,291	2,54	0,04	Yoktur.
	Toplam	516,49	394				
Derinden Rol Yapma	Gruplararası	24,48	4	6,120			
	Gruplariçi	465,47	390	1,194	5,127	0,00	Vardır.
	Toplam	489,95	394				
İşe Tutulma	Gruplararası	17,93	4	4,483			
	Gruplariçi	525,29	390	1,347	3,328	0,011	Yoktur.
	Toplam	543,22	394				

**p<0,01

Tablo 25'teki sonuçlara göre çalışanların mesleki deneyimine göre Derinden Rol Yapma düzeyleri [F (4, 390)= 5,127; p<0,01] değişkenleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Tablo 25. Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Derinden Rol Yapma Ortalamalarının Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Derinden Rol Yapma	1	165	3,19	1,21	5,127** (1-5, 2-5, 3-5)
	2	84	3,19	1,00	
	3	58	3,19	1,02	
	4	42	3,67	1,06	
	5	47	3,87	0,86	

Tablo 25'e göre çalışanların Derinden Rol Yapma düzeylerine yönelik çalışanların algıları alt ve orta ile yüksek düzey çalışma performanslarına sahip çalışanlara göre anlamlı bir fark göstermektedir. Genel olarak çalışanların orta ve yüksek düzeyde performans değerlendirmeleri arttıkça Derinden Rol Yapma düzeyleri artmaktadır.

Tablo 26'da çalışanların Mesleki Deneyimine göre Yüzeysel Rol Yapma düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 26. Çalışanların Mesleki Deneyimine Göre ANOVA Sonuçları (Veri-2)

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yönlendirici Liderlik	Gruplarası	5,40	4	1,35			
	Gruplariçi	273,60	390	0,70	1,92	0,11	Yoktur.
	Toplam	278,99	394				
Katılımcı Liderlik	Gruplarası	4,06	4	1,014			
	Gruplariçi	270,12	390	0,69	1,47	0,21	Yoktur.
	Toplam	274,17	394				
Doğal Duygusal Emek	Gruplarası	1,73	4	0,43			
	Gruplariçi	339,26	390	0,87	0,50	0,74	Yoktur.
	Toplam	340,99	394				
Yüzeysel Duygusal Emek	Gruplarası	21,08	4	5,270			
	Gruplariçi	451,50	390	1,16	4,55	0,001	Vardır.
	Toplam	472,57	394				
Derinden Rol Yapma	Gruplarası	10,85	4	2,71			
	Gruplariçi	389,32	390	1,00	2,72	0,03	Yoktur.
	Toplam	400,17	394				
İşe Tutulma	Gruplarası	10,62	4	2,66			
	Gruplariçi	466,02	390	1,20	2,22	0,07	Yoktur.
	Toplam	476,64	394				

**p<0,01

Tablo 27'deki sonuçlara göre çalışanların mesleki deneyimine göre Yüzeysel Rol Yapma düzeyleri [F(4, 390)= 4,55; p<0,01] anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Tablo 27. Çalışanların Mesleki Deneyimine Göre Yüzeysel Rol Yapma Ortalamalarının Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Yüzeysel Rol Yapma	1	165	2,80	1,12	4,55** (3-5)
	2	84	2,83	1,00	
	3	58	2,62	1,05	
	4	41	3,26	1,13	
	5	47	3,34	1,02	

Buna göre çalışanların Derinden Rol Yapma düzeylerine yönelik çalışanların algıları mesleki deneyimleri arttıkça genel olarak artmaktadır.

Tablo 28’de çalışanların Hiyerarşik düzeylerine göre İşe Tutulma düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 28. Çalışanların Hiyerarşik Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları (Veri-1)

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yönlendirici Liderlik	Gruplararası	10,15	9	1,13			
	Gruplariçi	238,33	385	0,62	1,822	0,03	Yoktur.
	Toplam	248,47	394				
Katılımcı Liderlik	Gruplararası	10,32	9	1,15			
	Gruplariçi	292,14	385	0,76	1,512	0,31	Yoktur.
	Toplam	302,46	394				
Doğal Duygusal Emek	Gruplararası	4,44	9	0,49			
	Gruplariçi	345,47	385	0,90	0,79	0,46	Yoktur.
	Toplam	349,91	394				
Yüzeysel Duygusal Emek	Gruplararası	17,50	9	1,94			
	Gruplariçi	498,99	385	1,30	1,50	0,80	Yoktur.
	Toplam	516,49	394				
Derinden Rol Yapma	Gruplararası	15,88	9	1,77			
	Gruplariçi	474,06	385	1,23	1,43	0,98	Yoktur.
	Toplam	489,95	394				
İşe Tutulma	Gruplararası	35,41	9	3,94			
	Gruplariçi	507,81	385	1,32	2,98	0,007	Vardır.
	Toplam	543,22	394				

Tablo 29’deki sonuçlara göre çalışanların hiyerarşik düzeyine göre Yüzeysel Rol Yapma düzeyleri [F (9, 385)= 2,98; p<0,01] anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Tablo 29. Çalışanların Hiyerarşik Düzeyine Göre İşe Tutulma Ortalamalarının Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	GRUP	N	ORT.	SS.	F
İşe Tutulma	1	37	4,3885	1,39374	2,98** (5-10)
	2	7	5,2679	1,05433	
	3	15	4,0000	1,18961	
	4	22	4,3068	1,12449	
	5	70	4,4393	1,26149	
	6	52	4,5986	1,08192	
	7	52	4,6827	1,20392	
	8	62	4,6935	1,06010	
	9	30	4,4708	1,11643	
	10	48	5,2500	1,88388	

Buna göre çalışanların işe tutulma düzeylerine yönelik çalışanların algıları orta ve üst hiyerarşi düzeylerine göre anlamlı bir fark göstermektedir. Genel olarak çalışanların hiyerarşik düzeyleri arttıkça işe tutulma düzeyleri artmaktadır.

Tablo 30’da çalışanların Hiyerarşik düzeylerine göre araştırma değişkenlerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 30. Çalışanların Hiyerarşik Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları (Veri-2)

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yönlendirici Liderlik	Gruplararası	9,20	9	1,02			
	Gruplariçi	269,79	385	0,70	1,46	0,161	Yoktur.
	Toplam	278,99	394				
Katılımcı Liderlik	Gruplararası	12,10	9	1,35			
	Gruplariçi	262,07	385	0,68	1,98	0,041	Yoktur.
	Toplam	274,17	394				
Doğal Duygusal Emek	Gruplararası	8,63	9	0,43			
	Gruplariçi	332,36	385	0,87	1,11	0,74	Yoktur.
	Toplam	340,99	394				
Yüzeysel Duygusal Emek	Gruplararası	18,50	9	2,06			
	Gruplariçi	454,07	385	1,18	1,74	0,08	Yoktur.
	Toplam	472,57	394				
Derinden Rol Yapma	Gruplararası	6,71	9	0,75			
	Gruplariçi	393,46	385	1,02	0,73	0,68	Yoktur.
	Toplam	400,17	394				
İşe Tutulma	Gruplararası	20,96	9	2,33			
	Gruplariçi	455,68	385	1,18	1,97	0,04	Yoktur.
	Toplam	476,64	394				

Boylamsal araştırma kapsamında araştırmamıza katılan 395 kişinin bu zaman sürecinde araştırma değişkenlerine yönelik algılarında bir değişiklik meydana gelmediğini belirlemek amacıyla bağımlı gruplar t testi yapılmıştır. Araştırma gruplarının araştırma değişkenlerine yönelik ortalama ve standart sapma değerleri ile anlamlılık düzeyleri Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31. Boylamsal Verilerin Araştırma Değişkenleri Üzerine Etkisi

	Değişkenler	Ortalama	Ss.	P
Çift 1	Yönlendirici Lid.-1	3,7389	0,84	0,11
	Yönlendirici Lid.-2	3,8206	0,79	
Çift 2	Katılımcı Lid.-1	3,7168	0,83	0,77
	Katılımcı Lid.-2	3,7019	0,87	
Çift 3	Yüzeysel Rol Yapma-1	2,8899	1,09	0,70
	Yüzeysel Rol Yapma-2	2,8641	1,14	
Çift 4	Derinden Rol Yapma-1	3,4222	1,00	0,13
	Derinden Rol Yapma-2	3,3253	1,11	
Çift 5	Doğal Duygular-1	3,7173	0,93	0,42
	Doğal Duygular-2	3,7671	0,94	
Çift 6	İşe Tutulma-1	4,1612	1,09	0,00
	İşe Tutulma-2	4,6190	1,17	

Tablo 31’de elde edilen bulgular kapsamında 1. Grup veriler ile 2. Grup verilerden elde edilen sonuçlar kapsamında araştırma değişkenlerinden sadece işe tutulma düzeyinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre üç ay geçtikten sonra çalışanların işe tutulma düzeylerinin arttığı belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu Sonnentag vd., (2010) ile Bakker’in, (2014) belirttiği üzere işe tutulmanın, zaman ve durumlar karşısında dalgalanma gösterebileceğinin kanıtı olarak değerlendirilmiştir. Buna göre çalışanların işe tutulma düzeyleri günlük iş taleplerinin ve kaynaklarının bir fonksiyonu olarak dalgalanma gösterebilmektedir.

4.2.3. Hiyerarşik Regresyon Analizleri ve Aracılık Testleri

Liderlik tarzlarının çalışanların işe tutulması üzerine etkisinde duygusal emek boyutlarının aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla öncelikle Yönlendirici Liderlik---> Duygusal Emek Boyutları----> İşe Tutulma ilişkisine yönelik Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık testi varsayımlarını test etmek amacıyla her bir duygusal emek boyutu özelinde hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu maksatla birinci aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerine etkisine, ikinci aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerine etkisine, üçüncü aşamada bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte analize dâhil edilerek bağımlı değişken üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Müteakiben Katılımcı Liderlik--> Duygusal Emek Boyutları--> İşe Tutulma ilişkisine yönelik hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Yönlendirici Liderlik-->Doğal Duygusal Emek--> İşe Tutulma ilişkisine yönelik birinci veri seti ile yapılan Hiyerarşik Regresyon analiz sonuçları Tablo 32'de sunulmuştur. Regresyon analizinin her üç aşamasında demografik değişkenler analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır.

Tablo 32. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-1)

Bağımlı Değişken	Doğal Duygusal Emek	İşe Tutulma	
		Model 2	Model 3
Bağımsız Değişken	Model 1	B	B
	B	B	B
Sabit	2,653**	4,151**	3,43**
Cinsiyet	0,122	0,280*	0,25*
Medeni Durum	-0,054	-0,260*	-0,25*
Yönlendirici Liderlik	0,259**	0,10	0,03
Doğal Duygusal Emek			0,271**
R ²	0,05	0,03	0,08

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Regresyon analizi sonucunda Yönlendirici Liderliğin çalışanların işe tutulması üzerine anlamlı ve pozitif bir etkisi (B = 0,10, p >0,05) olmadığı görüldüğünden Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık testi için diğer varsayımları test edilmemiştir. Elde edilen bu bulgu sonucunda birinci veri seti için H1a hipotezi reddedilmiştir. Aynı ilişkiye yönelik Önyüklem (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyüklem YD % 95 GA) yöntemi uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). SPSS'te PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak aracılık etkisi ve anlamlılık düzeyi tek aşamada hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 33'te sunulmuştur. Yeniden örneklemeli güven aralığı yöntemine göre hesaplanan alt ve üst limit değerleri arasında dolaylı etkide "0" değerinin olması incelenen aracılık etkisinin değerinin anlamsız olduğunu göstermektedir.

Tablo 33. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-1)

İncelenen Etki	B	S.H.	Önyükleme YD %95 GA	
			Alt	Üst
Yönlendirici Liderlik → İşe Tutulma Doğrudan Etki (c')	0,28	0,06	0,1612	0,407
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Doğal Duygusal Emek)	0,005	0,01	-0,025	0,414

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=356 / 5.000 Önyükleme (Bootstrap) örnekleme, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi,

b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Hem hiyerarşik regresyon analizi hem de yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD % 95 GA) yöntemi ile birinci veri seti üzerinde yapılan aracılık testi sonucunda yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulması üzerine etkisinde doğal duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisi olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda birinci veri seti için H2a hipotezi reddedilmiştir.

Yönlendirici Liderlik-->Doğal Duygusal Emek--> İşe Tutulma ilişkisine yönelik ikinci veri seti ile yapılan Hiyerarşik Regresyon analiz sonuçları Tablo 34'te sunulmuştur. Regresyon analizinin her üç aşamasında demografik değişkenler analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır.

Tablo 34. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-2)

Bağımlı Değişken	Doğal Duygusal Emek	İşe Tutulma	
		Model 2	Model 3
Bağımsız Değişken	Model 1	Model 2	Model 3
	B	B	B
Sabit	2,176**	1,819**	1,69**
Cinsiyet	0,011	0,331**	0,33**
Medeni Durum	0,039	0,311**	0,31**
Yönlendirici Liderlik	0,393**	0,366**	0,341**
Doğal Duygusal Emek			0,05
R ²	0,125	0,15	0,50

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Regresyon analizi sonucunda Yönlendirici Liderliğin çalışanların işe tutulması üzerine anlamlı ve pozitif bir etkisi ($B = 0,37, p < 0,01$) olduğu görülmüştür. Bu kapsamda H1a hipotezi kabul edilmiştir. Aracılık rolünün incelenmesine yönelik olarak, Yönlendirici Liderliğin çalışanların doğal duygusal emek düzeyleri üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0,39, p < 0,01$) olduğu, doğal duygusal emekle beraber analize girildiğinde çalışanların işe tutulması üzerindeki etkisinin ($B= 0,34, p < 0,01$) azaldığı, ancak anlamlı etkisinin devam ettiği, doğal duygusal emeğin ise çalışanların işe tutulma üzerinde bir etkisinin olmadığı ($B= 0,05, p > 0,05$) tespit edilmiştir. Bu bulgular Yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerindeki etkisinde doğal duygusal emeğin aracılık rolü olmadığını göstermektedir. Ancak aynı ilişkiye yönelik Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD % 95 GA) yöntemi uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). SPSS'te PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak aracılık etkisi ve anlamlılık düzeyi tek aşamada hesaplanmıştır. Yeniden örnekleme güven aralığı yöntemine göre hesaplanan alt limit ve üst limit değerleri arasında dolaylı etkide "0" değerinin olması incelenen aracılık etkisinin değerinin anlamsız olduğunu göstermektedir.

Tablo 35. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-2)

İncelenen Etki	B	S.H.	Önyükleme YD %95 GA	
			Alt	Üst
Yönlendirici Liderlik → İşe Tutulma Doğrudan Etki (c')	0,29	0,06	0,1651	0,433
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Doğal Duygusal Emek)	0,02	0,03	-0,024	0,093

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), $n=356 / 5.000$ Önyükleme (Bootstrap) örnekleme, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi,

b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Hem hiyerarşik regresyon analizi hem de yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD % 95 GA) yöntemi ile ikinci veri seti üzerinde yapılan aracılık testi sonucunda yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulması üzerine etkisinde doğal duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisi olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda ikinci veri seti içinde H2a hipotezi reddedilmiştir.

Yönlendirici Liderlik-->Yüzeysel Rol Yapma--> İşe Tutulma ilişkisine yönelik birinci veri seti üzerinde yapılan Hiyerarşik Regresyon analiz sonuçları Tablo 35'te sunulmuştur. Regresyon analizinin her üç aşamasında demografik değişkenler analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır.

Regresyon analizi sonucunda Yönlendirici Liderliğin çalışanların işe tutulması üzerine anlamlı ve pozitif bir etkisi ($B = 0,10$, $p > 0,05$) olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık testi için diğer varsayımları test edilmemiştir.

Tablo 36. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-1)

Bağımlı Değişken	Yüzeysel Rol Yapma		İşe Tutulma	
	Model 1	Model 2	Model 3	
Bağımsız Değişken	B	B	B	
Sabit	1,921**	4,151**	3,73**	
Cinsiyet	0,130	0,280*	0,252*	
Medeni Durum	-0,071	-0,260*	-0,244*	
Yönlendirici Liderlik	0,217**	0,10	0,05	
Yüzeysel Rol Yapma			0,218**	
R ²	0,027	0,03	0,08	

* $p < .05$, ** $p < .01$, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Aynı ilişkiye yönelik birinci veri seti üzerinde Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) yöntemi uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). SPSS'te PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak aracılık etkisi ve anlamlılık düzeyi tek aşamada hesaplanmıştır. Yeniden örneklemeli güven aralığı yöntemine göre hesaplanan alt limit ve üst limit değerleri arasında dolaylı etkide "0" değerinin olması incelenen aracılık etkisinin değerinin anlamsız olduğunu göstermektedir.

Tablo 37. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-1)

İncelenen Etki	B	S.H.	Önyükleme YD %95 GA	
			Alt	Üst
Yönlendirici Liderlik → İşe Tutulma Doğrudan Etki (c')	0,05	0,07	-0,92	0,19
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Yüzeysel Rol Yapma)	0,05	0,02	0,018	0,100

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=356 / 5.000 Önyükleme (Bootstrap) örnekleme, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi,

b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Her ne kadar hiyerarşik regresyon analizi ile Yönlendirici Liderlik - İşe Tutulma İlişkisinde Yüzeysel Rol Yapmanın Aracılık etkisi olmadığı görülmüştür. Ancak Preacher ve Hayes (2004) a ve b yoluna ait değerlerinden biri veya her ikisinin istatistiksel olarak anlamlı olmamasına rağmen a.b değeri anlamlı olması durumunda, dolaylı etkinin varlığına dair karar verileceğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD % 95 GA) yöntemi ile yapılan analiz sonucunda Yönlendirici Liderliğin İşe Tutulma üzerine etkisinde Yüzeysel Rol Yapmanın dolaylı aracılık etkisi olduğu ($axb = 0,22 \times 0,22 = 0,05$) görülmüştür ve H2b hipotezi kabul edilmiştir.

Yönlendirici Liderlik-->Yüzeysel rol Yapma--> İşe Tutulma ilişkisine yönelik ikinci veri seti üzerinde yapılan Hiyerarşik Regresyon analiz sonuçları Tablo 38'de sunulmuştur. Regresyon analizinin her üç aşamasında demografik değişkenler analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır.

Regresyon analizi sonucunda Yönlendirici Liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi ($B = 0,37, p < 0,01$) olduğu görülmüştür. Aracılık rolünün incelenmesine yönelik olarak, Yönlendirici Liderliğin çalışanların yüzeysel rol yapma düzeyleri üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0,26, p < 0,01$) olduğu, yüzeysel rol yapma ile beraber analize girildiğinde çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin ($B= 0,33, p < 0,01$) azaldığı, ancak anlamlı etkisinin devam ettiği, yüzeysel rol yapmanın ise çalışanların işe tutulmaları üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0,13, p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular Yönlendirici Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin bir kısmının yüzeysel rol yapma düzeyleri aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğini göstermiştir. Yukarıda elde edilen standardize edilmemiş regresyon katsayıları dikkate alındığında yüzeysel rol yapmanın ($axb = 0,26 \times 0,13 = 0,03$) bir aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için

Baron ve Kenny (1986: 1177) Sobel testi sonuçlarının incelenmesini önermektedirler. Ancak Sobel testinin birçok kusuru bulunmaktadır (Hayes, 2009: 411).

Tablo 38. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-2)

Bağımlı Değişken	Yüzeysel Rol Yapma		İşe Tutulma	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 3
Bağımsız Değişken	B	B	B	B
Sabit	1,27**	1,82**	1,65**	
Cinsiyet	0,364**	0,331	0,28*	
Medeni Durum	0,038	0,311	0,306**	
Yönlendirici Liderlik	0,260**	0,37**	0,331**	
Yüzeysel Rol Yapma				0,13**
R ²	0,05	0,09	0,11	

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Aynı ilişkiye yönelik ikinci veri seti üzerinde Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) yöntemi uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). Elde edilen sonuçlar Tablo 39’da sunulmuştur. Bu analiz için PROCESS 3.2 (Hayes, 2018) IBM SPSS eklentisinden faydalanılmıştır. Yeniden örneklemeli güven aralığı yöntemine göre hesaplanan alt limit ve üst limit değerleri arasında dolaylı etkide “0” değerinin olmaması incelenen aracılık etkisinin değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 39. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-2)

İncelenen Etki	B	S.H.	Önyükleme YD %95 GA	
			Alt	Üst
Yönlendirici Liderlik → İşe Tutulma Doğrudan Etki (c’)	0,29	0,06	0,163	0,415
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Yüzeysel Rol Yapma)	0,03	0,24	0,008	0,077

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=356 / 5.000 Önyükleme (Bootstrap) örnelemi, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi,

b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c’= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Hem hiyerarşik regresyon analizi hem de yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) yöntemi ile ikinci veri seti üzerinde yapılan aracılık testi sonucunda yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulması üzerine etkisinde yüzeysel rol yapma düzeylerinin aracılık etkisi olduğu görülmüş ve H2b hipotezi kabul edilmiştir.

Yönlendirici Liderlik-->Derinden Rol Yapma--> İşe Tutulma ilişkisine yönelik birinci veri seti üzerinde yapılan Hiyerarşik Regresyon analiz sonuçları Tablo 40'ta sunulmuştur. Regresyon analizinin her üç aşamasında demografik değişkenler analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır.

Regresyon analizi sonucunda Yönlendirici Liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin (B = 0,10, p >0,05) olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık testi için diğer varsayımları test edilmemiştir.

Tablo 40. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-1)

Bağımlı Değişken	Derinden Rol Yapma		İşe Tutulma	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 3
Bağımsız Değişken	B	B	B	B
Sabit	1,82**	4,15**	3,53**	3,53**
Cinsiyet	0,297*	0,28*	0,179	0,179
Medeni Durum	0,026	-0,26*	-0,269*	-0,269*
Yönlendirici Liderlik	0,257**	0,10	0,01	0,01
Derinden Rol Yapma			0,34**	0,34**
R ²	0,05	0,03	0,13	0,13

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Aynı ilişkiye yönelik birinci veri seti üzerinde Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) yöntemi uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). SPSS'te PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak aracılık etkisi ve anlamlılık düzeyi tek aşamada hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 41'de sunulmuştur. Yeniden örneklemeli güven aralığı yöntemine göre hesaplanan alt limit ve üst limit değerleri arasında dolaylı etkide "0" değerinin olmaması incelenen aracılık etkisinin değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 41. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-1)

İncelenen Etki	B	S.H.	Önyükleme YD %95 GA	
			Alt	Üst
Yönlendirici Liderlik → İşe Tutulma Doğrudan Etki (c')	0,15	0,07	-0,13	0,16
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Derinden Rol Yapma)	0,09	0,03	0,035	0,15

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=356 / 5.000 Önyükleme (Bootstrap) örnekleme, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi,

b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Her ne kadar hiyerarşik regresyon analizi ile Yönlendirici Liderlik - İşe Tutulma ilişkisinde Derinden Rol Yapmanın aracılık etkisi olmadığı görülse de Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) yöntemi ile yapılan analiz sonucunda Yönlendirici Liderliğin İşe Tutulma üzerine etkisinde Derinden Rol Yapmanın tam aracılık etkisi olduğu ($axb = 0,26 \times 0,34 = 0,09$) görülmüştür (Preacher ve Hayes, 2008). Bu kapsamda birinci veri seti için H2c hipotezi kabul edilmiştir.

Yönlendirici Liderlik-->Derinden Rol Yapma--> İşe Tutulma ilişkisine yönelik ikinci veri seti üzerinde yapılan Hiyerarşik Regresyon analiz sonuçları Tablo 42'de sunulmuştur. Regresyon analizinin her üç aşamasında demografik değişkenler analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır.

Regresyon analizi sonucunda Yönlendirici Liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi ($B = 0,37, p < 0,01$) olduğu görülmüştür. Aracılık rolünün incelenmesine yönelik olarak, Yönlendirici Liderliğin çalışanların yüzeysel rol yapma düzeyleri üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0,42, p < 0,01$) olduğu, yüzeysel rol yapma ile beraber analize girildiğinde çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin ($B= 0,31, p < 0,01$) azaldığı ancak anlamlı etkisinin devam ettiği, derinden rol yapmanın ise çalışanların işe tutulmaları üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0,15, p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular Yönlendirici Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin bir kısmının derinden rol yapma düzeyleri aracılığıyla

dolaylı olarak gerçekleştiğini göstermiştir. Yukarıda elde edilen standardize edilmemiş regresyon katsayıları dikkate alındığında yüzeysel rol yapmanın ($axb = 0,42 \times 0,15 = 0,063$) aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için Baron ve Kenny (1986: 1177) Sobel testi sonuçlarının incelenmesini önermektedirler. Ancak Sobel testinin birçok kusuru bulunmaktadır (Hayes, 2009: 411).

Tablo 42. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-2)

Bağımlı Değişken	Derinden Rol Yapma	İşe Tutulma	
		Model 2	Model 3
Bağımsız Değişken	Model 1	B	B
	B	B	B
Sabit	1,44**	1,82**	1,61**
Cinsiyet	0,194	0,33**	0,303**
Medeni Durum	0,07	0,311**	0,300**
Yönlendirici Liderlik	0,417**	0,37**	0,31**
Derinden Rol Yapma			0,15**
R ²	0,12	0,10	0,11

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Aynı ilişkiye yönelik Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) yöntemi uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). SPSS'te PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak aracılık etkisi ve anlamlılık düzeyi tek aşamada hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 43'te sunulmuştur. Yeniden örnekleme güven aralığı yöntemine göre hesaplanan alt limit ve üst limit değerleri arasında dolaylı etkide "0" değerinin olmaması incelenen aracılık etkisinin değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 43. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-2)

İncelenen Etki	B	S.H.	Önyükleme YD %95 GA	
			Alt	Üst
Yönlendirici Liderlik → İşe Tutulma Doğrudan Etki (c')	0,26	0,07	0,13	0,39
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Derinden Rol Yapma)	0,07	0,02	0,019	0,130

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=356 / 5.000 Önyükleme (Bootstrap) örnekleme, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi,

b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Hem hiyerarşik regresyon analizi hem de yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) yöntemi ile ikinci veri seti üzerinde yapılan aracılık testi sonucunda yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulması üzerine etkisinde derinden rol yapma düzeylerinin dolaylı aracılık etkisi olduğu görülmüş ve H2c hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcı Liderlik-->Doğal Duygusal Emek--> İşe Tutulma ilişkisine yönelik birinci veri seti üzerinde yapılan Hiyerarşik Regresyon analiz sonuçları Tablo 44'te sunulmuştur. Regresyon analizinin her üç aşamasında demografik değişkenler analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır.

Regresyon analizi sonucunda Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi ($B = 0,17, p < 0,01$) olduğu görülmüştür. Bu kapsamda birinci veri seti için H1b hipotezi kabul edilmiştir. Aracılık rolünün incelenmesine yönelik olarak, Katılımcı Liderliğin çalışanların doğal duygusal emek düzeyleri üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0,17, p < 0,01$) olduğu, doğal duygusal emek ile beraber analize girildiğinde çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin ($B= 0,13, p < 0,01$) azaldığı ancak anlamlı etkisinin devam ettiği, doğal duygusal emeğin ise çalışanların işe tutulmaları üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B= 0,26, p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin bir kısmının doğal duygusal emek aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiiğini göstermiştir. Yukarıda elde edilen standardize edilmemiş regresyon katsayıları dikkate alındığında yüzeysel rol yapmanın ($axb = 0,17 \times 0,26 = 0,044$) aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için Baron ve Kenny (1986: 1177) Sobel testi sonuçlarının incelenmesini önermektedirler. Ancak Sobel testinin birçok kusuru bulunmaktadır (Hayes, 2009: 411).

Tablo 44. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-1)

Bağımlı Değişken	Doğal Duygusal Emek		İşe Tutulma	
	Model 1	Model 2	Model 2	Model 3
Bağımsız Değişken	B	B	B	B
Sabit	3,158**	3,96**	3,15**	3,15**
Cinsiyet	0,06	0,24*	0,23	0,23
Medeni Durum	-0,09	-0,27*	-0,25*	-0,25*
Katılımcı Liderlik	0,169**	0,17**	0,13*	0,13*
Doğal Duygusal Emek				0,26**
R ²	0,03	0,05	0,09	0,09

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Aynı ilişkiye yönelik Önyüklemeye (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyüklemeye YD %95 GA) yöntemi uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). SPSS’te PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak aracılık etkisi ve anlamlılık düzeyi tek aşamada hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 45’te sunulmuştur. Yeniden örnekleme güven aralığı yöntemine göre hesaplanan alt limit ve üst limit değerleri arasında dolaylı etkide “0” değerinin olmaması incelenen aracılık etkisinin değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 45. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-1)

İncelenen Etki	B	S.H.	Önyüklemeye YD %95 GA	
			Alt	Üst
Katılımcı Liderlik → İşe Tutulma Doğrudan Etki (c’)	0,14	0,07	0,013	0,27
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Doğal Duygusal Emek)	0,46	0,02	0,016	0,090

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=356 / 5.000 Önyüklemeye (Bootstrap) örnekleme, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi,

b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c’= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Hem hiyerarşik regresyon analizi hem de yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyüklemeye YD %95 GA) yöntemi ile birinci veri seti üzerinde yapılan aracılık testi sonucunda yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulması üzerine etkisinde doğal duygusal

emek düzeylerinin dolaylı bir aracılık etkisi olduğu görülmüş ve H2ç hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcı Liderlik-->Doğal Duygusal Emek--> İşe Tutulma ilişkisine yönelik ikinci veri seti üzerinde yapılan Hiyerarşik Regresyon analiz sonuçları Tablo 46'da sunulmuştur. Regresyon analizinin her üç aşamasında demografik değişkenler analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır.

Regresyon analizi sonucunda Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi ($B = 0,28$, $p < 0,01$) olduğu görülmüştür. Bu kapsamda ikinci veri seti için H1b hipotezi kabul edilmiştir. Aracılık rolünün incelenmesine yönelik olarak, Katılımcı Liderliğin çalışanların doğal duygusal emek düzeyleri üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B = 0,36$, $p < 0,01$) olduğu, doğal duygusal emek ile beraber analize girildiğinde çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin ($B = 0,24$, $p < 0,01$) azaldığı ancak anlamlı etkisinin devam ettiği, doğal duygusal emeğin ise çalışanların işe tutulmaları üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B = 0,10$, $p > 0,05$) olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin doğal duygusal emek aracılığıyla gerçekleşmediğini göstermiştir.

Tablo 46. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-2)

Bağımlı Değişken	Doğal Duygusal Emek	İşe Tutulma	
		Model 1	Model 2
Bağımsız Değişken	B	B	B
Sabit	2,373**	2,24**	2,00**
Cinsiyet	- 0,026	0,28*	0,29*
Medeni Durum	0,035	0,29**	0,29**
Katılımcı Liderlik	0,360**	0,28**	0,24**
Doğal Duygusal Emek			0,10
R ²	0,10	0,25	0,26

* $p < .05$, ** $p < .01$, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Ancak Preacher ve Hayes'e (2008) göre a ve b yoluna ait değerlerinden biri veya her ikisinin istatistiksel olarak anlamlı olmasına rağmen a.b değeri anlamlı olduğunda, dolaylı etkinin varlığına dair karar verilebilmektedir. Bu kapsamda aynı ilişkiye yönelik Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) yöntemi uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). SPSS'te PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak aracılık etkisi ve anlamlılık düzeyi tek aşamada

hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 47’de sunulmuştur. Yeniden örnekleme güven aralığı yöntemine göre hesaplanan alt limit ve üst limit değerleri arasında dolaylı etkide “0” değerinin olmaması incelenen aracılık etkisinin değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 47. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-2)

İncelenen Etki	B	S.H.	Önyükleme YD %95 GA	
			Alt	Üst
Katılımcı Liderlik → İşe Tutulma Doğrudan Etki (c’)	0,18	0,07	0,049	0,313
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Doğal Duygusal Emek)	0,07	0,02	0,023	0,131

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=356 / 5.000 Önyükleme (Bootstrap) örnekleme, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi,

b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c’= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda anlamlı bir aracılık etkisi yokken yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) yöntemi ile ikinci veri seti üzerinde yapılan aracılık testi sonucunda katılımcı liderliğin çalışanların işe tutulması üzerine etkisinde doğal duygusal emek düzeylerinin dolaylı bir aracılık etkisi olduğu görülmüş ve H2ç hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcı Liderlik-->Yüzeysel Rol Yapma--> İşe Tutulma ilişkisine yönelik birinci veri seti üzerinde yapılan Hiyerarşik Regresyon analiz sonuçları Tablo 48’de sunulmuştur. Regresyon analizinin her üç aşamasında demografik değişkenler analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır.

Regresyon analizi sonucunda Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi (B = 0,17, p <0,01) olduğu görülmüştür. Aracılık rolünün incelenmesine yönelik olarak, Katılımcı Liderliğin çalışanların yüzeysel rol yapma düzeyleri üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin (B= 0,23, p <0,01) olduğu, yüzeysel rol yapma ile beraber analize girildiğinde çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin (B= 0,13, p <0,01) azaldığı ancak anlamlı etkisinin devam ettiği, yüzeysel rol yapmanın ise çalışanların işe tutulmaları üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin (B= 0,21, p <0,01) olduğu

tespit edilmiştir. Bu bulgular Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin bir kısmının yüzeysel rol yapma aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğini göstermiştir. Yukarıda elde edilen standardize edilmemiş regresyon katsayıları dikkate alındığında yüzeysel rol yapmanın ($axb = 0,23 \times 0,21 = 0,048$) aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için Baron ve Kenny (1986: 1177) Sobel testi sonuçlarının incelenmesini önermektedirler. Ancak Sobel testinin birçok kusuru bulunmaktadır (Hayes, 2009: 411).

Tablo 48. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-1)

Bağımlı Değişken	Yüzeysel Rol Yapma	İşe Tutulma	
		Model 1	Model 2
Bağımsız Değişken	B	B	B
Sabit	2,03**	3,96**	3,54**
Cinsiyet	0,07	0,24*	0,23
Medeni Durum	-0,099	-0,27*	-0,25*
Katılımcı Liderlik	0,232**	0,17**	0,13
Yüzeysel Rol Yapma			0,21**
R ²	0,04	0,05	0,09

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Aynı ilişkiye yönelik Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) yöntemi uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). SPSS’te PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak aracılık etkisi ve anlamlılık düzeyi tek aşamada hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 49’da sunulmuştur. Yeniden örneklemeli güven aralığı yöntemine göre hesaplanan alt limit ve üst limit değerleri arasında dolaylı etkide “0” değerinin olmaması incelenen dolaylı aracılık etkisinin değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 49. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-1)

İncelenen Etki	B	S.H.	Önyükleme YD %95 GA	
			Alt	Üst
Katılımcı Liderlik → İşe Tutulma Doğrudan Etki (c')	0,14	0,06	0,007	0,27
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Yüzeysel Rol Yapma)	0,05	0,02	0,021	0,09

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=356 / 5.000 Önyükleme (Bootstrap) örnekleme, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi,

b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Hem hiyerarşik regresyon analizi hem de yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) yöntemi ile birinci veri seti üzerinde yapılan aracılık testi sonucunda katılımcı liderliğin çalışanların işe tutulması üzerine etkisinde yüzeysel rol yapma düzeylerinin bir aracılık etkisi olduğu görüldüğünden H2d hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcı Liderlik-->Yüzeysel Rol Yapma--> İşe Tutulma ilişkisine yönelik ikinci veri seti üzerinde yapılan Hiyerarşik Regresyon analiz sonuçları Tablo 50'de sunulmuştur. Regresyon analizinin her üç aşamasında demografik değişkenler analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır.

Regresyon analizi sonucunda Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi ($B = 0,28, p < 0,01$) olduğu görülmüştür. Aracılık rolünün incelenmesine yönelik olarak, Katılımcı Liderliğin çalışanların yüzeysel rol yapma düzeyleri üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B = 0,24, p < 0,01$) olduğu, yüzeysel rol yapma ile beraber analize girildiğinde çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin ($B = 0,24, p < 0,01$) azaldığı ancak anlamlı etkisinin devam ettiği, yüzeysel rol yapmanın ise çalışanların işe tutulmaları üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B = 0,15, p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin bir kısmının yüzeysel rol yapma aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğini göstermiştir. Yukarıda elde edilen standardize edilmemiş regresyon katsayıları dikkate alındığında yüzeysel rol yapmanın ($axb = 0,24 \times 0,15 = 0,036$) aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için Baron ve Kenny (1986: 1177) Sobel testi sonuçlarının incelenmesini önermektedirler. Ancak Sobel testinin birçok kusuru bulunmaktadır (Hayes, 2009: 411).

Tablo 50. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-2)

Bağımlı Değişken	Yüzeysel Rol	İşe Tutulma	
	Yapma		
Bağımsız Değişken	Model 1	Model 2	Model 3
	B	B	B
Sabit	1,42**	2,39**	2,02**
Cinsiyet	0,338**	0,29*	0,24*
Medeni Durum	0,035	0,30**	0,29**
Katılımcı Liderlik	0,235**	0,28**	0,24**
Yüzeysel Rol Yapma			0,15**
R ²	0,22	0,06	0,08

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Aynı ilişkiye yönelik Önyüklemeye (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyüklemeye YD %95 GA) yöntemi uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). SPSS’te PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak aracılık etkisi ve anlamlılık düzeyi tek aşamada hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 51’de sunulmuştur. Yeniden örnekleme güven aralığı yöntemine göre hesaplanan alt limit ve üst limit değerleri arasında dolaylı etkide “0” değerinin olmaması incelenen dolaylı aracılık etkisinin değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 51. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-2)

İncelenen Etki	B	S.H.	Önyüklemeye YD %95 GA	
			Alt	Üst
Katılımcı Liderlik → İşe Tutulma Doğrudan Etki (c’)	0,21	0,06	0,083	0,34
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Yüzeysel Rol Yapma)	0,03	0,01	0,009	0,08

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=356 / 5.000 Önyüklemeye (Bootstrap) örnekleme, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi,

b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c’= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Hem hiyerarşik regresyon analizi hem de yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyüklemeye YD %95 GA) yöntemi ile ikinci veri seti üzerinde yapılan aracılık testi

sonucunda katılımcı liderliğin çalışanların işe tutulması üzerine etkisinde yüzeysel rol yapma düzeylerinin aracılık etkisi olduğu görüldüğünden H2d hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcı Liderlik-->Derinden Rol Yapma--> İşe Tutulma ilişkisine yönelik birinci veri seti üzerinde yapılan Hiyerarşik Regresyon analiz sonuçları Tablo 52'de sunulmuştur. Regresyon analizinin her üç aşamasında demografik değişkenler analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır.

Regresyon analizi sonucunda Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi ($B = 0,28, p < 0,01$) olduğu görülmüştür. Aracılık rolünün incelenmesine yönelik olarak, Katılımcı Liderliğin çalışanların derinden rol yapma düzeyleri üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B = 0,30, p < 0,01$) olduğu, derinden rol yapma ile beraber analize girildiğinde çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin ($B = 0,21, p < 0,01$) azaldığı ancak anlamlı etkisinin devam ettiği, yüzeysel rol yapmanın ise çalışanların işe tutulmaları üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin ($B = 0,18, p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin bir kısmının derinden rol yapma aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğini göstermiştir. Yukarıda elde edilen standardize edilmemiş regresyon katsayıları dikkate alındığında derinden rol yapmanın ($axb = 0,30 \times 0,18 = 0,054$) aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için Baron ve Kenny (1986: 1177) Sobel testi sonuçlarının incelenmesini önermektedirler. Ancak Sobel testinin birçok kusuru bulunmaktadır (Hayes, 2009: 411).

Tablo 52. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-1)

Bağımlı Değişken	Derinden Rol Yapma	İşe Tutulma	
		Model 2	Model 3
Bağımsız Değişken	Model 1	Model 2	Model 3
	B	B	B
Sabit	1,87**	2,24**	1,92**
Cinsiyet	0,221*	0,29*	0,26*
Medeni Durum	-0,006	0,30**	0,28*
Katılımcı Liderlik	0,297**	0,28**	0,21**
Derinden Rol Yapma			0,18**
R ²	0,07	0,06	0,09

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Aynı ilişkiye yönelik Önyükeme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükeme YD % 95 GA) yöntemi uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). SPSS'te PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak aracılık etkisi ve anlamlılık düzeyi tek aşamada hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 53'te sunulmuştur. Yeniden örneklemeli güven aralığı yöntemine göre hesaplanan alt limit ve üst limit değerleri arasında dolaylı etkide "0" değerinin olmaması incelenen aracılık etkisinin değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 53. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-1)

İncelenen Etki	B	S.H.	Önyükeme YD %95 GA	
			Alt	Üst
Katılımcı Liderlik → İşe Tutulma Doğrudan Etki (c')	0,09	0,07	-0,04	0,22
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Derinden Rol Yapma)	0,10	0,02	0,06	0,16

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=356 / 5.000 Önyükeme (Bootstrap) örnelemi, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi,

b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Hem hiyerarşik regresyon analizi hem de yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükeme YD %95 GA) yöntemi ile birinci veri seti üzerinde yapılan aracılık testi sonucunda Katılımcı liderliğin çalışanların işe tutulması üzerine etkisinde derinden rol yapma düzeylerinin aracılık etkisi olduğu görülmüş ve H2e hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcı Liderlik-->Derinden Rol Yapma--> İşe Tutulma ilişkisine yönelik ikinci veri seti üzerinde yapılan Hiyerarşik Regresyon analiz sonuçları Tablo 54'te sunulmuştur. Regresyon analizinin her üç aşamasında demografik değişkenler analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır.

Regresyon analizi sonucunda Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi (B = 0,28, p <0,01) olduğu görülmüştür. Aracılık rolünün incelenmesine yönelik olarak, Katılımcı Liderliğin çalışanların derinden rol yapma düzeyleri üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin (B= 0,36, p <0,01) olduğu, derinden rol

yapma ile beraber analize girildiğinde çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin (B= 0,21, p <0,01) azaldığı ancak anlamlı etkisinin devam ettiği, derinden rol yapmanın ise çalışanların işe tutulmaları üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin (B= 0,18, p <0,01) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin bir kısmının derinden rol yapma aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğini göstermiştir. Yukarıda elde edilen standardize edilmemiş regresyon katsayıları dikkate alındığında yüzeysel rol yapmanın ($axb = 0,36 \times 0,18 = 0,065$) bir aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için Baron ve Kenny (1986: 1177) Sobel testi sonuçlarının incelenmesini önermektedirler. Ancak Sobel testinin birçok kusuru bulunmaktadır (Hayes, 2009: 411).

Tablo 54. Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Veri-2)

Bağımlı Değişken	Derinden Rol Yapma		İşe Tutulma	
	Model 1	Model 2	Model 2	Model 3
Bağımsız Değişken	B	B	B	B
Sabit	1,74**	2,24**	1,92**	
Cinsiyet	0,151	0,29*	0,26*	
Medeni Durum	0,068	0,30**	0,28*	
Katılımcı Liderlik	0,359**	0,28**	0,21**	
Derinden Rol Yapma				0,18**
R ²	0,09	0,06		0,09

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Aynı ilişkiye yönelik Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD % 95 GA) yöntemi uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). SPSS’te PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak aracılık etkisi ve anlamlılık düzeyi tek aşamada hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 55’de sunulmuştur. Yeniden örnekleme güven aralığı yöntemine göre hesaplanan alt limit ve üst limit değerleri arasında dolaylı etkide “0” değerinin olmaması incelenen aracılık etkisinin değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 55. Aracılık Analizi Sonuçları (Veri-2)

İncelenen Etki	B	S.H.	Önyükleme YD %95 GA	
			Alt	Üst
Katılımcı Liderlik → İşe Tutulma Doğrudan Etki (c')	0,18	0,07	0,05	0,31
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Derinden Rol Yapma)	0,07	0,03	0,02	0,13

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=356 / 5.000 Önyükleme (Bootstrap) örnekleme, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi,

b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Hem hiyerarşik regresyon analizi hem de yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) yöntemi ile ikinci veri seti üzerinde yapılan aracılık testi sonucunda Katılımcı liderliğin çalışanların işe tutulması üzerine etkisinde derinden rol yapma düzeylerinin aracılık etkisi olduğu görülmüş ve H2e hipotezi kabul edilmiştir.

Üç ay aralıklarla Mersin Toroslar ilçesinde faaliyet gösteren onbir işletme çalışanlarından elde edilen verilere yapılan tüm analizler neticesinde elde edilen bulgular kapsamında araştırma hipotezleri ve alt hipotezleri değerlendirilmiş ve Tablo 56'da sunulmuştur.

Tablo 56. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

S.Nu.	Hipotez	Veri-1	Veri-2
H1	Liderlik tarzlarının çalışanların işe tutulmaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul Edilmiştir	Kabul edilmiştir
H1a	Yönlendirici Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	-	+
H1b	Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	+	+
H2	Liderlik tarzlarının çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların duygusal emeklerinin aracılık etkisi vardır.	Kısmen kabul edilmiştir.	Kısmen kabul edilmiştir.
H2a	Yönlendirici Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların doğal duygusal emeklerinin aracılık etkisi vardır.	-	-
H2b	Yönlendirici Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların yüzeysel rol yapmalarının aracılık etkisi vardır.	+	+
H2c	Yönlendirici Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların derin rol yapmalarının aracılık etkisi vardır.	+	+
H2ç	Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların doğal duygusal emeklerinin aracılık etkisi vardır.	+	+
H2d	Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların yüzeysel rol yapmalarının aracılık etkisi vardır.	+	+
H2e	Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların derin rol yapmalarının aracılık etkisi vardır.	+	+

4.2.4. Bulguların Özeti

Araştırma sonucunda çalışanların algılarına göre Yönlendirici Liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerinde etkisinin her zaman gerçekleşmediği, buna karşın katılımcı liderlik tarzının çalışanların işe tutulmaları üzerinde farklı zamanlarda elde edilen bulgular kapsamında anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Yapılan aracılık testlerinde Yönlendirici Liderliğin ve Katılımcı Liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde etkisinde duygusal emek gösterim boyutlarının farklı zamanlarda aracılık etkisi olup olmadığı da test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 57’de özetlenmiştir.

Tablo 57. Aracılık Testlerine Yönelik Bulguların Özeti

S.Nu.	Bağımsız-Bağımlı Değişkenler	Test Edilen Aracı Değişken	Veri Grubu	Açıklama
1	Yönlendirici Lid.-İşe Tutulma	Doğal Duygusal Emek	Veri-1	Aracılık Etkisi Yoktur.
	Yönlendirici Lid.-İşe Tutulma	Doğal Duygusal Emek	Veri-2	Aracılık Etkisi Yoktur.
2	Yönlendirici Lid.-İşe Tutulma	Yüzeysel Rol Yapma	Veri-1	Aracılık Etkisi Vardır.
	Yönlendirici Lid.-İşe Tutulma	Yüzeysel Rol Yapma	Veri-2	Aracılık Etkisi Vardır.
3	Yönlendirici Lid.-İşe Tutulma	Derin Rol Yapma	Veri-1	Aracılık Etkisi Vardır.
	Yönlendirici Lid.-İşe Tutulma	Derin Rol Yapma	Veri-2	Aracılık Etkisi Vardır.
4	Katılımcı Lid.-İşe Tutulma	Doğal Duygusal Emek	Veri-1	Aracılık Etkisi Vardır.
	Katılımcı Lid.-İşe Tutulma	Doğal Duygusal Emek	Veri-2	Aracılık Etkisi Vardır.
5	Katılımcı Lid.-İşe Tutulma	Yüzeysel Rol Yapma	Veri-1	Aracılık Etkisi Vardır.
	Katılımcı Lid.-İşe Tutulma	Yüzeysel Rol Yapma	Veri-2	Aracılık Etkisi Vardır.
6	Katılımcı Lid.-İşe Tutulma	Derin Rol Yapma	Veri-1	Aracılık Etkisi Vardır.
	Katılımcı Lid.-İşe Tutulma	Derin Rol Yapma	Veri-2	Aracılık Etkisi Vardır.

Yapılan aracılık testleri neticesinde yönlendirici liderlerin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerine etkisinde doğal duygusal emek gösteriminin aracılık etmediği bulunmuştur. Yönlendirici liderlerin çalışanların işe tutulmaları üzerine etkisinde sadece çalışanların yüzeysel ve derin rol yapma şeklindeki emek gösteriminin aracılık etkisine sahip olduğu farklı zamanlarda yapılan ölçümlerle tespit edilmiştir. Buna karşın Katılımcı Liderlerin çalışanlarının işe tutulmaları üzerine etkisinde çalışanların doğal, yüzeysel ve derin duygusal emek gösteriminin aracılık etkisine sahip olduğu farklı zamanlarda yapılan ölçümlerde görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada liderlerin yönlendirici ve katılımcı tarzlarının çalışanların işe tutulmaları ilişkisinde duygusal emeğin aracılık rolü incelenmiştir. Ulaşılan temel bulgular yönlendirici ve katılımcı liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerinde doğrudan ve duygusal emek aracılığı ile dolaylı biçimde anlamlı etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Araştırmada boylamsal olarak aynı kişilerden üç ay aralıkla elde edilen veriler kullanılmıştır. Elde edilen veriler analiz edildiğinde farklı zamanlarda yapılan ölçüm sonuçlarının birbiriyle oldukça tutarlı olduğu görülmüştür. En önemli bulgulardan birincisi katılımcı liderlik tarzının çalışanların işe tutulmaları üzerinde aynı yönlü etkisinin olduğudur. Buna karşın yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisine yönelik zamansal süreçte doğrulanan bir etki görülmemiştir. Bilindiği üzere katılımcı liderlik, takipçileri karar verme süreçlerine dahil etmeyi vurgularken, yönlendirici liderlik, yukarıdan aşağıya hedefler oluşturmaya ve rolleri netleştirmeye odaklanmaktadır (Bass ve Bass, 2008). Dolayısıyla Mathieu ve Zajac'ın (1990), belirttiği üzere katılımcı liderler astları ile işleri arasında duygusal bağ unsuru geliştirirken yönlendirici liderlik daha çok örgütsel sonuçlara katkıda bulunmaktadır. Elde edilen bu bulgular İş Talepleri - Kaynakları Modeli (Demerouti et al., 2001) kapsamında değerlendirildiğinde, katılımcı liderlik tarzının çalışanları zorlu iş talepleri karşısında duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak desteklediği, buna karşın yönlendirici liderliğin bu kaynaklara sahip olmadığı söylenebilir.

Diğer bir bulgu ise yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde etkisinde doğal duygusal emeğin aracılık rolü yokken, yüzeysel ve derin rol yapma duygusal emek gösterimlerinin anlamlı bir aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Buna karşın katılımcı liderlik her üç duygusal emek gösterimini kullanarak çalışanların işe tutulma düzeylerini etkilemektedir. Mathieu ve Zajac'ın (1990) belirttiği üzere katılımcı liderlik çalışanların işleri ile duygusal bağ kurmalarıyla daha çok ilişkili olduğundan çalışanların her üç duygusal emek düzeyini sorunsuz uyguladıkları değerlendirilmiştir. Ayrıca Duygu Düzenleme Kuramı'na (Gosserand, 2003) göre, bireyler duygularına göre dürtüsel ve otomatik olarak hareket etmezler. Hangi duygulara ne zaman sahip olacaklarına karar verebilirler ve bu duyguların hem deneyimini hem de ifadesini yönetebilirler. Dolayısıyla katılımcı liderlik çalışanların işe tutulma düzeylerini etkilerken aynı zamanda onların daha

bilinçli bir şekilde duygularını yönetmelerine katkı sağlamaktadır. Elde edilen bu bulgular Aslan ve Güler'in (2022) bulguları ile örtüşmektedir.

Yapılan bağımlı ve bağımsız t testi ve tek yönlü varyans analizi sonucunda üç ay geçtikten sonra çalışanların genelleme yapılacak olursa; sadece işe tutulma düzeylerinin değişim gösterdiği belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu Sonnentag vd., (2010) ile Bakker'in, (2014) belirttiği üzere işe tutulmanın, zaman ve durumlar karşısında değişim gösterebileceğinin kanıtı olarak değerlendirilmiştir. Buna göre çalışanların işe tutulma düzeyleri günlük iş taleplerinin ve kaynaklarının bir fonksiyonu olarak değişim gösterebilmektedir.

Gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde liderlik, duygusal emek ve işe tutulma kavramlarının aynı model içerisinde incelendiği kısıtlı sayıda araştırma olmasından dolayı mevcut araştırmanın yukarıda tartışılan bulgularının yazına önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir. Mevcut çalışmada yöneticilerin uyguladıkları liderlik tarzlarının çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda katılımcı liderliğin çalışanların işlerine tutulma düzeyleri üzerinde doğal duygusal emeklerinin aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Çalışma sonucunda elde edilen bu bulguların liderlik tarzları ile işe tutulma ilişkisinin nasıl gerçekleştiğine yönelik kavrayışımızın genişlemesine önemli katkı sağlayabileceği umulmaktadır.

Çalışanların, liderlerin katılımcı liderlik tarzı sayesinde karar mekanizmalarına katılmalarının, işlerin yapılış şekillerine ve iş ortamının geliştirilmesine ilişkin katkılarının alınmasının, işlerini daha doğal ve içten duygularla gerçekleştirmelerine ve kendilerini işlerine daha fazla vermelerini sağladığı görülmektedir. Bu kapsamda, liderler katılımcı liderlik tarzını benimseyerek çalışanların duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak işe tutulmalarını sağlayarak daha yüksek performans elde edebilirler. Bununla birlikte liderlerin gösterdikleri liderlik tarzı ile çalışanların doğal duygularıyla hareket edebilecekleri bir ortam yaratmaları, bunu sağlayamadıkları takdirde çalışanların doğal duyguları göstermekten ziyade işin gerektirdiği duyguları hissetmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle yöneticiler tarafından çalışanların doğal duygu gösterimini ortaya çıkaracak katılımcı liderlik tarzının kullanılmasının daha etkili sonuçlar elde edilmesini sağlayacağı söylenebilir.

Bundan sonraki çalışmalarda farklı liderlik biçimleriyle duygusal emeğin ve işe tutulmanın arasındaki ilişkilerin incelenmesi söz konusu kavramlar arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılması açısından katkı sağlayabilir. Ayrıca liderlik tarzlarının çalışanların duygusal emek biçimleriyle birlikte, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini gibi diğer önemli örgütsel sonuçlarla ilişkileri de incelenebilir. İlaveten bu ilişkilerde çalışanların kişilik, özyeterlilik, psikolojik sermaye gibi kişisel kaynaklarının rolleri de araştırılabilir. Son olarak kesitsel verilerden ziyade yapılacak araştırmalarda boylamsal verilerin kullanılması söz konusu ilişkilerin nedenselliği açısından daha güçlü bulgular elde edilmesini sağlayabilir.



KAYNAKÇA

- Abdullahi, M. S., Raman, K. ve Solarin, S. A. (2021). Mediating Role of Employee Engagement on the Relationship Between Succession Planning Practice and Employee Performance in Academic Institutions: PLS-SEM Approach. *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol: 14, No: 2.
- Alcala, M. (2009). *Secondary Principals as Servant Leaders*, Unpublished PhD Thesis, The University of Texas, San Antonio, USA.
- Amano, H., Fukuda, Y., Shibuya, K., Ozaki, A. ve Tabuchi, T. (2021). Factors Associated with the Work Engagement of Employees Working From Home During the COVID-19 Pandemic in Japan. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol: 18(19), No:10495.
- Antonakis, J. A., B.J., ve Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An Examination of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly*, Vol: 14, No: 3.
- Ardichvili, A. ve Kuchinke, K. P. (2010). Leadership Styles and Cultural Values Among Managers And Subordinates; A Comparative Study of Countries of the Former Soviet Union, Germany and The United States, Vol: 5.
- Aric, H. (2007). *Leadership Thought Journal*, Capella University .
- Arshad, U., Ullah, O., ve Malik, U. (2021). Bureaucratic Leadership Style and Teachers' Professionalism: A Case Study of Public Sector Universities. *Global Regional Review*, Vol: 6, No: 6.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, Vol: 18, No: 1.
- Ashkanasy, N.M. ve Daus, C.S. (2002). Emotion in the Workplace: The New Challenge For Managers, *Academy of Management Executive*, Vol: 16, No:1.
- Aslan, Y. ve Güler, M. (2022). Katılımcı ve Yönlendirici Liderlik Tarzlarının İşe Tutulmaya

Etkisinde Duygusal Emegın Aracılık Rolü, İş ve İnsan Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1.

Aydın, M. (2010). EğitimYönetimi. Ankara: Hatipoğlu Basım.

Bakker, A. B. (2014). Daily Fluctuations in Work Engagement: An Overview and Current Directions, *European Psychologist*, Vol: 19, No: 4.

Bakker, A. B. ve Xanthopoulou, D. (2009). The Crossover of Daily Work Engagement: Test of An Actor–Partner İnterdependence Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol: 94, No: 6.

Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Lieke, L. T. (2012). Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 80, No: 2.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, Vol: 22, No: 3.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 51, No: 6.

Basım, N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , Cilt: 19, Sayı: 1.

Bass, B. L. (2019). What is Leadership. In M. R. Kibbe & H. Chen (Eds.), *Leadership in Surgery*, 1-10.

Bass, B. M (1981). Personal Selling and Transactional/ Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol:17, No: 3.

Bass, B.M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications* (4th ed.), New York: NY: Free Press.

Baughman, M. S. (2008). *Assessment of Teams and Teamwork in the University of Maryland Libraries*.

- Beğenirbaş, M., ve Yalçın, R. C. (2012). Hizmetkâr Liderlik Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkileri: Hizmet Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 37.
- Biggs, A., Brough, P. ve Barbour, J.P. (2014). Relationships of Individual and Organizational Support With Engagement: Examining Various Types of Causality In A Three-Wave Study. *Work and Stress*, Vol: 28, No: 3.
- Blumberga, S. ve Lapkovska, L. (2021). Engagement and Involvement of Personnel During Remote Work, *Proceedings of CBU in Social Sciences*, Vol: 2.
- Bruce, E. W. ve Kathleen, P. (2006). An Integrative Definition of Leadership, *Leadership Studies*, Vol:1, No: 2.
- Burns, J. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- Büyükyılmaz, O. ve Fidan, Y. (2017). The Mediating Role of Organizational Trust in the Impact of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior. *Business and Management Studies: An International Journal*, Vol: 5, No: 3.
- Carmazzi, A. (2005). *Direktif Communication Liderlik Alanı Manuel*, Singapur: Veritas Yayınları.
- Chinowsky, P. S. ve Butler, C. J. (2006). Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives, *Journal of Management in Engineering*, Vol: 22, No: 3.
- Chu, Kay Hei-Lin, Suzanne K. Murrmann. (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale, *Tourism Management*, Vol: 27, No: 6.
- Chughtai, A., Byrne, M. ve Flood, B, (2014). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*, Vol: 128 No: 3.
- Cinnioğlu, H. ve Salha, H. (2017). İşgörenlerin Paternalist Liderlik Algılarının Duygusal Emek Düzeyleri Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine

Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Metinleri, Cilt: 2017, Sayı: 2.

Colbert A., Yee N., George, G. (2016). The Digital Workforce and the Workplace of the Future. The Academy of Management Journal, Vol: 59, No: 3.

Cuban, L. (1988). The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools, Albany, New York: Suny Press.

Çakmak, Y. (2018). Stratejik Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki: Ardahan İli Okul Yöneticileri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ardahan.

Çelebi, M. A. (2021). Örgütsel Kimlik-İş Tatmini İlişkisinde İşe Tutulmanın Aracılık Rolü. JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy, Cilt: 6, Özel Sayı.

Davis, R. (2015). Industry 4.0. Digitalization for Productivity and Growth. European Parliamentary Research Service, PE 568.337.

DeCarlo, L. T. (1997). On The Meaning and Use of Kurtosis. Psychological Methods, Vol: 2, No: 3.

Decuypere, Anouk ve Schaufeli Wilmar (2020). Leadership and Work Engagement: Exploring Explanatory Mechanisms, German Journal of Human Resource Management, Vol: 34, No: 1.

Demircan, P., ve Turunç, Ö. (2017). İş-Aile Çatışması-Duygusal Emek İlişkisinde Lider Desteğinin Rolü: Eğitim Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1.

DeRue, D., ve Ashford, S. (2010). Who Will Lead and Who Will Follow? Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations. Academy of Management Review, Vol: 35, No: 4.

Diefendorff, J.M., Croyle, M.H. and Gosserand, R.H. (2005), The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies, Journal of Vocational Behavior, Vol: 66 No: 2.

- Drucker, P. F. (1988). The Coming of the New Organization, Harvard Business Review, Vol: 66, No:1.
- Ece, S. (2019). Hizmetkâr Liderlik, İşe Yönelik Tutum Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Şırnak Örneği, Cilt: 7, Sayı: 2.
- Egwunyenga, E. J. (2010). Essentials of School Administration, Benin City: Justice – Jeco Publishers.
- Ekman, P. (1973). Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review. New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness, New York:McGraw-Hill.
- Fineman, S. (2003). Understanding Emotion at Work. London: Sage Publications.
- Fletcher, L. (2019). How Can Personal Development Lead to Increased Engagement? The Roles of Meaningfulness And Perceived Line Manager Relations. The International Journal of Human Resource Management, Vol: 30, No: 7.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. Journal of Marketing Research, Vol: 18, No: 1.
- Freud, S. (1985). Civilization, Society and Religion. Harmondsworth: Penguin
- Gandolfi, F. ve Stone, S. (2016). Clarifying Leadership: High-Impact Leaders in a Time of Leadership Crisis. Revista de Management Comparat International, Vol:17, No: 3.
- Glomb T. M ve Tews, M. J. (2004). Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development. Journal of Vocational Behavior. Vol: 64, No: 1.
- Gosserand, R. H. (2003). An Examination of Individual and Organizational Factors related to Emotional Labor. Unpublished Ph.D Thesis. Louisiana State University, Louisiana.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to

- Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol: 5, No: 1.
- Grandey, A. A. (2003). When "The Show Must Go On": Surface Acting and Deep Acting As Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *Academy of Management Journal* , Vol: 46, No: 1.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership, A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press.
- Güler, M., Çetin, F. ve Basım, H. N. (2019). İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (UWES-3) Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) Önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2.
- Güres, N. (2015). *Yönetici Liderlik Yaklaşımının Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Ceza İnfaz Kurumlarında Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis (5th Edition)*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., ve Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 87, No: 2.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press, New York.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences) (2nd ed.)*. The Guilford Press, New York.
- Hicks, G. H., ve Gullet, C. (1975). *Organizations: Theory and Behaviour*, McGraw-Hill, New York.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of Resource Caravans And Engaged Settings. *Journal*

of Occupational and Organizational Psychology, Vol: 84, No: 1.

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

Hogan, R., ve Kaiser, B. R. (2005). What We Know About Leadership, *Review of General Psychology*, Vol: 9, No: 2.

House, R. ve G. Dessler. (1974). *The Path Goal Theory of Leadership*. Editors: J. D. Hunt ve L. L. Larson. *Contingency Approaches to Leadership*, Illinois: Illinois University Press.

Humphrey, R. H., Pollack, J. M. ve Hawver, T. (2008). Leading With Emotional Labor. *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 23, No: 2.

Rodney, J. T. ve Ralf, M. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review, *Project Management Journal*, Vol: 36, No: 2.

Jackson, S. E., Schwab, R. L., ve Schuler, R. S. (1986). Toward An Understanding of the Burnout Phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, Vol: 71, No: 4.

Jacobs, T. O. ve Jaques, E. (1990). *Military Executive Leadership*. In K E. Clark & M. B. Clark, *Measures of Leadership* Leadership Library of America: New Jersey.

Jamison, M. A. (2006). Using Leadership to Make Policy Work, *Effective Executive*, Vol:8 No:10.

Javaid, M. F., ve Mirza, M. U. (2012). Leadership Style Enhances The Employee Organizational Commitment: A Case Study of Educational Institutions in Lahore, *International Journal on Management, Statistics & Social Sciences*, Vol: 1, No: 1.

Joel, D. (2010). *The Art, Psychology, and Science of Management—An Integrated Approach Leaders and the Leadership Process*, Turbocharged Leadership.

Judge, T. A. ve Ilies, R. (2004). Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home. *Journal of Applied Psychology*. Vol: 89, No: 4.

- Kafadar, S. B., ve Kaygın, E. (2017). Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi: Kafkas Üniversitesi Örneği. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, No: 2.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. Academy Of Management Journal, Vol: 33, No: 4.
- Kahn, W. (1992). To Be Full There: Psychological Presence At Work, Human Relations Vol: 45, No:4.
- Katz, D., ve Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations ,NewYork: John Wiley.
- Kaygın, E., Güllüce, A., Zengin, Y., ve Bağcıoğlu, D. (2017). Otantik Liderlik Davranışının Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Enerji Sektörü Örneği. Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 7.
- Keleş, Y. (2014). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kellett, J.B., Humphrey, R.H. ve Sleeth, R.G. (2002). Empathy and Complex Task Performance: Two Routes to Leadership, The Leadership Quarterly, Vol: 13, No: 5.
- Kellett, J.B., Humphrey, R.H. ve Sleeth, R.G. (2006). Empathy and The Emergence of Task and Relations Leaders, The Leadership Quarterly, Vol: 17, No: 2.
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., İsmail, H. M., Rauf, H., Latif, A. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review, Public Policy and Administrative Research, Vol: 5, No: 3.
- Khusanova, R., Kang, S. W. ve Choi, S. B. (2021). Work Engagement Among Public Employees: Antecedents and Consequences. Frontiers in Psychology, Vol: 12.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work, Management Communication Quarterly, Vol: 14, No:

1.

Kumar, A. (2011). A Study of Various Leadership Styles and their Importance for Celebrities in Brand Endorsements, *Research Journal of Social Science And Management*, Vol: 1, No: 2.

Lazarus, R. S. (1991). Progress on a Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion. *American Psychologist*, Vol: 46, No: 8.

Lewin, K., ve Lippitt, R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note, *Sociometry*, Vol: 1, No: 3/4.

Lewin, K., Lippitt, R., ve White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates", *The Journal of Social Psychology*, Vol: 10.

Li, N.A. ve Liao, H. (2014). How Do Leader–Member Exchange Quality and Differentiation Affect Performance in Teams? An Integrated Multilevel Dual Process Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol: 99, No: 5.

Liu, J., Liu, X. ve Zeng, X. (2011). Does Transactional Leadership Count For Team Innovativeness? The Moderating Role of Emotional Labor and the Mediating Role of Team Efficacy, *Journal of Organizational Change Management*, Vol: 24, No: 3.

Locke, E. A., ve Kirkpatrick, S. A. (1991). Leadership; Do Traits Matter?, *Academy of Management Executive*, Vol: 5, No: 2.

Locke, E. (2003). Foundations For a Theory of Leadership, in Murphy, S.E. and Riggio, R.E. (Eds), *The Future of Leadership Development*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Long, C., ve Thean, L. (2011). Relationship Between Leadership Style, Job Satisfaction And Employees Turnover Intention: A Literature Review, *Research Journal of Business Management*, Vol: 5, No: 3.

Lu, J., Zhang, Z. ve Jia, M. (2018). Does Servant Leadership Affect Employees' Emotional

- Labor? A Social Information-Processing Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol: 159.
- Lu, X., ve Guy, M. E. (2014). How Emotional Labor and Ethical Leadership Affect Job Engagement For Chinese Public Servants. *Public Personnel Management*, Vol: 43, No: 1.
- Marler, J.H. ve Parry, E. (2016). Human Resource Management, Strategic Involvement and E-HRM Technology. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol: 27, No: 19.
- Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, And Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, Vol: 108, No: 2.
- Mauno, S., Ruokolainen, M., Kinnunen, U. ve De Bloom, J. (2016). Emotional Labor and Work Engagement Among Nurses: Examining Perceived Compassion, Leadership, And Work Ethic As Stress Buffers. *Journal of Advanced Nursing*, Vol: 72, No: 5.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. ve Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence?, in Salovey, P. and Sluyter, A. (Eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, Basic Books, New York.
- Mehmood Q., Nawab, S. ve Hamstra, M.R.W. (2016). Does Authentic Leadership Predict Employee Work Engagement And In-Role Performance? Considering The Role of Learning Goal Orientation. *Journal of Personnel Psychology*, Vol: 15, No: 3.
- Mehta, P. (2021). Work From Home—Work Engagement Amid COVID-19 Lockdown and Employee Happiness. *Journal of Public Affairs*, Vol: 21, No: 4.
- Morris, A. J. ve Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Review*, Vol: 21, No: 4.
- Morris, A. J. ve Feldman, D. C. (1997). Managing Emotions in the Workplace. *Journal of Managerial Issues*, Vol: 9, No: 3.

- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behavior* .7th ed.
- Nikoloski, K. (2015). *Charismatic Leadership And Power: Using The Power of Charisma For Better Leadership İn The Enterprises*. (JPMNT) *Journal of Process Management – New Technologies, International*, Vol: 3, No: 2.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). *Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi*. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, Cilt: 17, Sayı: 3.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). *Asymptotic and Resampling Strategies For Assessing And Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models*. *Behavior Research Methods*, Vol: 40; No: 1.
- Pugh, S.D. (2001). *Service With A Smile: Emotional Contagion in The Service Encounter*, *Academy of Management Journal*, Vol: 44, No: 5.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R.I. (1987). *Expression of Emotion As Part of The Work Role*, *Academy of Management Review*, Vol.: 12, No: 1.
- Rebore, R. ve Walmsley, A. (2007). *An Evidence-Based Approach To The Practice of Educational Leadership*, Boston: Pearson Allyn and Bacon.
- Reina-Tamayo, A. M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). *Episodic Demands, Resources, and Engagement: An Experience-Sampling Study*. *Journal of Personnel Psychology*, Vol: 16, No: 3.
- Reissová, A. ve Papay, M. (2021). *Relationship Between Employee Engagement, Job Satisfaction And Potential Turnover*, *TEM Journal*, Vol: 10, No: 2.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership Development in the New Millennium*, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol: 1, No:1.
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 21, No: 7.
- Satata, D. B. M. (2021). *Employee Engagement As An Effort To Improve Work*

- Performance: Literature Review. *Ilimata International Journal Of Social Science*, Vol.: 2, No: 1.
- Schaufeli, W. B. (2006). The Measurement of Work Engagement With A Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational And Psychological Measurement*, Vol: 66, No: 4.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Work Engagement: The Measurement of A Concept. *Gedrag En Organisatie*, Vol:17.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-roma, V. ve Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* , Vol: 3.
- Seçer, H. (2009). Duyguların Örgüt Tarafından Yönetilmesi: Duygusal Emek. In A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Eds.). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Show, J. B., Erickson, A. ve Harvey, M. (2011). A Method For Measuring Destructive Leadership And Identifying Types of Destructive Leaders in Organizations, *The Leadership Quarterly*, Vol: 22, No: 4, 575-590.
- Shrout, P. E. ve Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures And Recommendations. *Psychological Methods*, Vol: 7, No: 4.
- Silva, A. (2016). What is Leadership?, *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol: 8, No: 1.
- Sonnetag, S., Binnewies, C. ve Mojza, E. J. (2010). Staying Well and Engaged When Demands Are High: The Role of Psychological Detachment. *Journal of Applied Psychology*, Vol: 95, No: 5.
- Stam, D., Knippenberg, V. D., Wisse, B. ve Pieterse, A. V. (2018). Motivation in Words: Promotion- And Prevention-Oriented Leader Communication in Times of Crisis, *Journal of Management*, Vol: 44, No: 7.

- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature, *Journal of Psychology*, Vol.: 25, No: 1.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization, *Psychological Bulletin*, Vol.: 47, No: 1.
- Uzun, M., ve Köse, A. (2021). Örgütsel Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Kendini İşe Vermeleri Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 36, Sayı: 4.
- Yağız, F. N. S. (2021). Yerel Yazındaki “İşe Angaje Olma Makaleleri” nin Sosyal Ağ Analizi İle İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 13, No: 1.
- Yalçın, A. (2010). Emotional Labor: Dispositional Antecedents and The Role of Affective Events. Middle East Technical University Social Sciences Institute. Unpublished Master Dissertation. Ankara.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 46, Özel Sayı.

İNTERNET KAYNAKLARI

- [1] Çalık, Ç. (Ocak,2017). Çok Başarılı Liderin 7 Alışkanlığı, <https://www.kariyer.net/ik-blog/cok-basarili-liderlerin-7-aliskanligi> (E.T: 01.01.2022).
- [2] House, R. J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. Working Paper Series 76-06. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf> (E.T: 18.05.2022).
- [3] Reilly, P. (2015). The Difference Between Administrator and Leader. <https://www.edutopia.org/discussion/difference-between-administrator-and-leader> (E.T. 21.05.2022).

EKLER

EK-1. Etik Kurul Kararı



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ
KURULU KARARI

Karar Tarihi	Toplantı Sayısı	Karar Sıra Sayısı
27.05.2022	5	105

Toros Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde görevli Doç. Dr. Metin OCAK ın sorumlu araştırmacı, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans öğrencisi Fatih MEN' in yardımcı araştırmacı olarak yürütmesi öngörülen *“Liderlik Tarzlarının Çalışanların İşe Tutulması Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emegın Rolü: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”* konulu tez araştırmasına ilişkin 18.05.2022 tarihli ve 7091 sayılı başvuru, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunda görüşüldü.

Yapılan incelemeler sonucunda ilgili araştırmacının bilimsel araştırma ve yayın etiğı açısından uygun olduğuna oy birliğıyle karar verildi.

(İmza)
Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN
Başkan

(İmza)
Prof. Dr. Fügen ÖZCANARSLAN
Üye

(İmza)
Prof. Dr. Sera Yeşim AKSAN
Üye

(İmza)
Prof. Dr. Adnan MAZMANOĞLU
Üye

(İmza)
Prof. Dr. Erkin ERTEN
Üye

(İmza)
Prof. Dr. Köksal HAZIR
Üye

(İmza)
Prof. Dr. Ünsal YETİM
Üye

ASLI GIBİDİR

Reşit Serhat AŞKIN
TOROS ÜNİVERSİTESİ
Genel Sekreter

Konu: Anket İzni

Tarih: 01.08.2022

Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü "İşletme Ana Bilim Dalında" Yüksek Lisans Tez çalışması yürüten T.C. Numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Fatih MEN'in, kurumumuzda anket çalışması yapma talebi tarafımızdan uygun bulunmuştur.

Kurum Sahibi/Yetkili Kişi

Adı Soyadı: **Hermit DOĞAN**

İmza: **MERKEZİ ELEKTRONİK EMLAK**
İNŞAAT ÇİFTLİK İHR. SAN ve TİC. A.Ş.
Mahmutbeyi 2454 Sk. No 18 Bağcılar/İSTANBUL
Tel: (0312) 329 - 444 2 567) Fax: 0324 324 10 34
Güneşli V.D 617 041 2800
Mersis No 0617 0412 8000 0010

Konu: Anket İzni

Tarih: 2-8-2022

Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü "İşletme Ana Bilim Dalında" Yüksek Lisans Tez çalışması yürüten T.C. Numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Fatih MEN'in, kurumumuzda anket çalışması yapma talebi tarafımızdan uygun bulunmuştur.

Kurum Sahibi/Yetkili Kişi

Adı Soyadı:

Hatice YETKİN

İmza:

YETKİN PREFABRİK
Hatice Yetkin
H.Okan Merzeci/Şif. Akköleli Boy. No:223/1
Tel:0324 323 00 66 Faks:0324 548 81 91
Liman Y.D.: 473.004/53970 Toroslar/MERSİN
TSO No: 42584 Sermaye : 1.500.000.00

Konu: Anket İzni

Tarih: 02.08.2022

Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü "İşletme Ana Bilim Dalında" Yüksek Lisans Tez çalışması yürüten T.C. Numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Fatih MEN'in, kurumumuzda anket çalışması yapma talebi tarafımızdan uygun bulunmuştur.

Kurum Sahibi/Yetkili Kişi

Adı Soyadı:

İlhan KARAKUŞ

İmza:

İlhan KARAKUŞ
KARAKUŞ İNŞAAT
İnşaat İşleri San. ve Tic. Ltd. Şti.
Ca. Sk. No: 1/A
MERSİN
Tic. Sic. No: 630 044 6653
Tic. Sic. No: 0031 044 6653 001*

Konu: Anket İzni

Tarih: 03/08/2022

Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü "İşletme Ana Bilim Dalında" Yüksek Lisans Tez çalışması yürüten T.C. Numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Fatih MEN'in, kurumumuzda anket çalışması yapma talebi tarafımızdan uygun bulunmuştur.

Kurum Sahibi/Yetkili Kişi

Adı Soyadı:

Abdullah Atalay

İmza:

İnsanlar
Day. Tic. Bilim. San. ve Tic. ...
Kurum Adı: ... No: ...
Tel: 0431 305 44 100 ...
www. ... v.b: 472 003 67 5

Konu: Anket İzni

Tarih: 04.08.2022

Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü "İşletme Ana Bilim Dalında" Yüksek Lisans Tez çalışması yürüten T.C. Numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Fatih MEN'in, kurumumuzda anket çalışması yapma talebi tarafımızdan uygun bulunmuştur.

Kurum Sahibi/Yetkili Kişi

Adı Soyadı: Hilmi Keskin
HİLMİ KESKİN TEL ÖRGÜ TAR. FAAL. GIDA
GÜMRÜK. LOJ. İNŞ. TIC. VE SAN. LTD. ŞTİ.
MERSİN ŞUBESİ

İmza:

Karaisalı Mah. 99021 Sk. NO: 5/A
Tel: 0090 312 245 006 437%
Limani V D 245 006 437%
Mersis No 024500848780016

Konu: Anket İzni

Tarih: 05.08.2022,

Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü "İşletme Ana Bilim Dalında" Yüksek Lisans Tez çalışması yürüten T.C. Numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Fatih MEN'in, kurumumuzda anket çalışması yapma talebi tarafımızdan uygun bulunmuştur.

Kurum Sahibi/Yetkili Kişi

Adı Soyadı: Orkun Kılıç

İmza:



Konu: Anket İzni

Tarih: 05.08.2021

Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü "İşletme Ana Bilim Dalında" Yüksek Lisans Tez çalışması yürüten T.C. Numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Fatih MEN'in, kurumumuzda anket çalışması yapma talebi tarafımızdan uygun bulunmuştur.

Kurum Sahibi/Yetkili Kişi

Adı Soyadı: Bekir Samabeç

İmza:

 ONUR MOBİLYA TEKSTİL ÜRÜN
DAYANIKLI TÜKETİM MALZEMELERİ
TİCARET ve SANAYİ LİSANSI
H. Okan Merzeci Mh. Akbelen Blv No 132
Tel: (0.324) 323 22 40 (pbx) Fax: 320 75 37
Liman V.D. 643 025 6119 Tic. Sic. No. 24865

Konu: Anket İzni

Tarih: 08.08.2022

Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü "İşletme Ana Bilim Dalında" Yüksek Lisans Tez çalışması yürüten T.C. Numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Fatih MEN'in, kurumumuzda anket çalışması yapma talebi tarafımızdan uygun bulunmuştur.

Kurum Sahibi/Yetkili Kişi

Adı Soyadı: *Y. İ. İ. İ.*

İmza: **İÇEL ATLAS TEKSTİL**
MİDA SAKARYA VE TİC. 111 KATI
Çukurova-22011 Etiler, Beşiktaş (İzmir)
No: 97 BA Korucular / MEBRHO No. Sis. No: 5111
İzmir 459 / Z. 16 46 Mersis No: 350212516400001
Tic. Sic. No: 26 811 mat: ic@icelatlas.com.tr

Konu: Anket İzni

Tarih: 09/08/2022

Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü "İşletme Ana Bilim Dalında" Yüksek Lisans Tez çalışması yürüten T.C. Numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Fatih MEN'in, kurumumuzda anket çalışması yapma talebi tarafımızdan uygun bulunmuştur.

Kurum Sahibi/Yetkili Kişi

Adı Soyadı: Ahmet DURAK

İmza:



EK-3. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü “İşletme Ana Bilim Dalında” Doç.Dr. Metin OCAK danışmanlığında yürütmekte olduğum yüksek lisans tezi çalışması için hazırlanmıştır. Size sunulan soruların doğru ve yanlış cevabı yoktur. Araştırmanın başarılı olabilmesi sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplarla doğru orantılıdır. Anket soruları içeriğinde kimliğinizi ortaya çıkaracak şekilde soru bulunmamaktadır. Araştırmada kimliğiniz değil vereceğiniz cevaplarınız önem taşımaktadır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak çok kıymetli olduğunuzu bildiğimiz on beş – yirmi (15-20) dakikanızı alacaktır. Ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların İş Hayatına önemli katkılarda bulunacağı kanaatindeyiz. Şahsınız, firmanız ve diğer katılımcı firmalar ile ilgili özel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Fatih MEN

Toros Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

1. Yaşınız : 20-29 30-39 40-49 50-59
2. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
3. Çalışma Süreniz : 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21-25 yıl
4. Medeni haliniz : Evli Bekar
5. Çalışma Performansınız : Düşük Kararsız Orta Yüksek
6. Mesleki Deneyim
- | 1-5 yıl arası | 6-10 yıl arası | 11-15 yıl arası | 16-20 yıl arası | 20 yıl ve üzeri |
|---------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|---------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|

7. Kuruluşunuzda hangi hiyerarşik seviyede çalışıyorsunuz?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En düşük pozisyonda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En yüksek pozisyonda

Nu.	Lütfen aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	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 yanında ağırlığının anlaşılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
4	Yapılacak işleri amirlerim sıraya koyar.	1	2	3	4	5
5	Başarı standartlarını amirlerim belirler ve uygular.	1	2	3	4	5
6	Amirim astlarının 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 astlarının 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 problemle 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

Nu.	Lütfen aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	1	2	3	4	5
2	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	1	2	3	4	5
3	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	1	2	3	4	5
4	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
5	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	1	2	3	4	5
6	Müşterilerle, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	1	2	3	4	5
7	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
8	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
9	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
10	Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
11	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
12	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.	1	2	3	4	5
13	Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	1	2	3	4	5

Nu.	Aşağıda belirtilen ifadeleri işyerinde hangi sıklıkla hissettiğinizi işaretleyiniz. 1- Hemen Hemen Asla / Yılda birkaç kez ya da daha az 2- Nadiren /Ayda bir ya da daha az 3- Bazen / Ayda birkaç kez 4- Sıkça / Haftada bir 5- Çok Sık / Haftada birkaç kez 6- Her zaman / Her gün	Hemen Hemen Asla	Nadiren	Bazen	Sıkça	Çok Sık	Her zaman
1	İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.	1	2	3	4	5	6
2	İşimde kendimi güçlü ve dinç	1	2	3	4	5	6
3	İşime karşı istekli ve hevesliyim.	1	2	3	4	5	6
4	İşim bana çalışma şevki verir.	1	2	3	4	5	6
5	Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.	1	2	3	4	5	6
6	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.	1	2	3	4	5	6
7	Yaptığım işle gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5	6
8	Çalışırken tamamen işime yoğunlaşırdalar giderim.	1	2	3	4	5	6
9	Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	1	2	3	4	5	6

Nu.	Aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı işaretleyerek belirtiniz. 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Fikrim yok 4-Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara	1	2	3	4	5
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

Nu.	Aşağıdaki ifadeler ne oranda katıldığınızı işaretleyerek belirtiniz. 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Fikrim yok 4-Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yakın çevremde kararlarına saygı göstermek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
2	Ne fedakârlık gerekirse gereksin aile bireyleri birbirlerine kenetlenmelidirler.	1	2	3	4	5
3	Anne-baba ve çocuklar mümkün olduğu kadar birlikte kalmalıdır.	1	2	3	4	5
4	Kendi isteklerimden fedakârlık yapmak gerekirse de aileme bakmak benim görevimdir.	1	2	3	4	5
5	Yakın çevremde çoğunluğun isteklerine saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
6	Çok hoşuma giden bir şeyden ailem onaylamazsa vazgeçerim.	1	2	3	4	5
7	Çocuklara vazifenin eğlenceden önce geldiği öğretilmelidir.	1	2	3	4	5
8	Yakın çevremle fikir ayrılığına düşmekten hiç hoşlanmam.	1	2	3	4	5
9	Ailemi memnun edecek şeyleri nefret etsem de yaparım.	1	2	3	4	5

Nu.	Aşağıdaki ifadeler ne oranda katıldığınızı işaretleyerek belirtiniz. 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Fikrim yok 4-Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Görevin kendimden önce geldiğine inanırım.	1	2	3	4	5
2	Toplumun iyiliği için büyük fedakârlıklar yapmaya hazırım.	1	2	3	4	5
3	Toplumda bir fark yaratmak benim için kişisel başarılarından daha fazlasını ifade ediyor.	1	2	3	4	5
4	Yaptığım şeylerin çoğu kendimden daha büyük bir amaç için.	1	2	3	4	5



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 12/12/2022

Tez Başlığı: Liderlik Tarzlarının Çalışanların İşe Tutulması Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emegın Rolü: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Uygulama

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

a) Giriş,

b) Ana bölümler ve

c) Sonuç kısımlarımdan oluşan toplam 117 sayfalık kısmına ilişkin, 12/12/2022 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 24'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Fatih MEN

İmzası : Tarih: 12/12/2022

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı : Doç. Dr. Metin OCAK

İmzası : Tarih: 12/12/2022

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (.....2....sayfa)

Liderlik Tarzlarının alışanların İşe Tutulması Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emeğin Rolü: Özel Sektör alışanları Üzerine Bir Uygulama

Yazar Fatih Men

Gönderim Tarihi: 12-Ara-2022 02:24PM (UTC+0300)
Gönderim Numarası: 1979023990
Dosya adı: FAT_H_MEN_TEZ-_ntihal_i_in.docx (2.73M)
Kelime sayısı: 24591
Karakter sayısı: 161240

Liderlik Tarzlarının Çalışanların İşe Tutulması Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emegın Rolü: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Uygulama

ORJİNALLİK RAPORU

% 24	% 25	% 2	% 4
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% 16
2	9lib.net İnternet Kaynağı	% 3
3	acikerisim.ohu.edu.tr İnternet Kaynağı	% 2
4	en.iksadkongre.org İnternet Kaynağı	% 2
5	turmob.org.tr İnternet Kaynağı	% 1
6	Submitted to Selçuk Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1

Alıntılarını çıkart Kapat Eşleşmeleri çıkar < %1
Bibliyografyayı Çıkart üzerinde