



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ve İŞTEN AYRILMA
NİYETLERİ ÜZERİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ROLÜ**

Nazan ÖZÇELİKÇİ

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Metin OCAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OCAK 2020

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Nazan ÖZÇELİKÇİ tarafından hazırlanan “Otantik Liderliğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisinde Duygusal Emegın Rolü” başlıklı bu çalışma 09/01/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER
(Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi)



Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Metin OCAK

Jüri Üyesi

Dr.Öğr.Üyesi Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 21.01/2020

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 Sosyal Bilimler 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.

21.10/2020

Adı Soyadı
Nazan ÖZÇELİKÇİ

İmza

**OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ve İŞTEN AYRILMA
NİYETLERİ ÜZERİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ROLÜ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Nazan ÖZÇELİKÇİ

**TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

2020

ÖZET

Bu çalışmada, otantik liderliğin çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde duygusal emeklerinin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Tarama yöntemiyle yürütülen bu araştırma Mersin Tarsus Organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ işletmelerinde çalışan 319 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplamak amacıyla, katılımcılara kişisel bilgiler formu, otantik liderlik ölçeği, iş performansı ölçeği, işten ayrılma niyeti ölçeği ve duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Uygulama öncesi ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Ölçeklerin uygulanmasından elde edilen veriler, SPSS 25 istatistiksel Analiz programıyla çözümlenmiştir. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler frekans (n), yüzde (%), ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler olarak belirtilmiştir. Ölçeklerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak belirlenmiştir. Normal dağılım gösteren değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi kullanılırken üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) testi kullanılmıştır. Ayrıca otantik liderliğin iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkileri ve duygusal emeğin aracılık rolünün belirlenmesinde regresyon analizi yapılmıştır. Son

olarak aracılık etkisini modern yaklaşımla hesaplamak ve anlamlılığını incelemek için Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) metodu uygulanmıştır. Elde edilen tüm sonuçlar istatistiksel anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde katılımcıların otantik liderlik, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve duygusal emek değişkenlerinin ortalamalarının genel olarak demografik özelliklerine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre, KOBİ işletmelerinde çalışan liderlerin otantik liderlik davranışları ile çalışanların iş performansı düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu; liderlerin otantik liderlik davranışları arttıkça iş performansı düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, liderlerin otantik liderlik düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı; otantik liderlik ile duygusal emek düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve son olarak otantik liderliğin, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde duygusal emeğin aracılık rolünün bulunmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Otantik Liderlik, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti, Duygusal Emek

**THE ROLE OF EMOTIONAL LABOR IN THE EFFECT OF AUTHENTIC
LEADERSHIP ON JOB PERFORMANCE AND INTENTION TO LEAVE**

(M.Sc.Thesis)

Nazan ÖZÇELİKÇİ

TOROS UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCE INSTITUTE

2020

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the role of mediating role of emotional labor in the effect of authentic leadership on employees' job performance and intention to leave. This research was conducted with 319 people working in SMEs operating in Mersin Tarsus Organized Industrial Zone. Personal information form, The Authentic Leadership Questionnaire, Job Performance Scale, Intention to Leave Scale and Emotional Labor Scale were used to collect data. The validity and reliability analyzes of the scales were performed before the application.

The data obtained from the application of the scales were analysed by the SPSS statistical analysis program. Descriptive statistics were expressed as frequency (n), percentage (%), mean, standard deviation, minimum and maximum values. Whether the scales fit the normal distribution assumption was determined by looking at the skewness and kurtosis coefficients. While independent samples t-test was used for comparison of two groups of variables with normal distribution, one-way ANOVA was used for comparisons of three and more groups. In addition, regression analysis was conducted for the role of emotional labour in the effect of authentic leadership on job performance and intention to leave. Finally, the Bootstrap bias corrected confidence interval (95%) method was applied to calculate the mediation effect with a modern approach and to examine its significance. All results were evaluated with statistical significance $p < 0.05$.

As a result of the analyzes, it was seen that the average of the participants' authentic leadership, job performance, intention to leave and emotional labor variables did not differ according to demographic characteristics in general. According to the results of the research, there is a moderate positive relationship between the authentic leadership behaviors of the leaders working in SME enterprises and the job performance level of the employees. As the leaders' authentic leadership behaviors increase, employees job performance levels increase. This linear relationship was also found to be statistically significant. However it was determined that as the leaders' authentic leadership levels increased, employees intention to leave decreased, there was no significant relationship between authentic leadership and emotional labor level, and finally, authentic leadership did not have an intermediary role of emotional labor on job performance and intention to leave.

Keywords: SME, Authentic Leadership, Job Performance, Intention to Quit, Emotional Labor

TEŞEKKÜR

Öncelikle tezli yüksek lisans eğitim ve öğretim hayatım süresince kaliteli hizmetlerinden dolayı Toros Üniversitesi'ne ve bu çalışmanın gerçekleşmesinde destek ve katkılarından dolayı sevgili danışmanın Dr. Öğr. Üyesi Metin OCAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimi konusunda beni cesaretlendiren, çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım değerli hocam Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL'e çok teşekkür ederim.

Tez çalışmam sürecinde yanımda olan aileme , özellikle desteğini bende hiçbir zaman esirgemeyen ,hayatımın her anında olduğu gibi yüksek lisans eğitimim süresince manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan sevgili eşim Aziz ÖZÇELİKÇİ'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Nazan ÖZÇELİKÇİ

Mersin, Ocak, 2020

İÇİNDEKİLER

	sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
ÇİZERGELERİN LİSTESİ	xv
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1
Araştırmanın Problem Tanımı.....	1
Araştırmanın Amacı.....	5
Araştırmanın Yöntemi.....	5
Araştırmanın Kısıtları.....	5
Araştırmanın Varsayımları	5
Araştırma İle İlgili Kavramlar	6

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. LİDERLİK	8
1.1. Liderlik Kavramı.....	8
1.2. Yeni Liderlik Anlayışları.....	9
1.3. Liderlik Türleri.....	9
1.3.1. Dağıtımcı liderlik	9
1.3.2. Paylaşımçı liderlik.....	10
1.3.3. Hizmetkâr liderlik	11
1.4. Otantik Liderlik Kavramı	12

1.5. Otantik Liderliğin Ortaya Çıkışı	14
1.6. Otantik Liderliğin Boyutları	17
1.6.1. Öz farkındalık	17
1.6.2. Dengeli değerlendirme	18
1.6.3. İçselleştirilmiş ahlak.....	19
1.6.4. İlişkilerde şeffaflık	19
1.7. Otantik Lider Özellikleri	20
1.8. Otantik Liderliğin Öncüleri	22
1.9. Otantik Liderliğin Etkileri	22

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

2. İŞ PERFORMANSI	24
2.1. İş Performansı Kavramı.....	24
2.2. İş Performansı Boyutları.....	27
2.2.1. Görev performansı	28
2.2.2. Bağlamsal performans.....	29
2.2.3. Görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki farklılıklar..	31
2.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler	32
2.3.1. Yönetimsel unsurlar	33
2.3.1.1. Yönetim tarzının iş performansına etkisi	33
2.3.1.2. Moral ve motivasyonun iş performansına etkisi	34
2.3.1.3. Ödül ceza yönteminin iş performansına etkisi	36
2.3.1.4. İş sağlığı ve iş güvenliğinin iş performansına etkisi.....	36
2.3.1.5. Fiziki şartların iş performansına etkisi.....	37
2.3.1.6. Çalışma arkadaşlarının iş performansına etkisi.....	38
2.3.1.7. Stresin iş performansına etkisi	38

2.3.2. Bireysel unsurlar	39
2.3.2.1. Cinsiyet faktörünün iş performansına etkisi.....	40
2.3.2.2. Yaş faktörünün iş performansına etkisi	40
2.3.2.3. Medeni durum faktörünün iş performansına etkisi.....	41
2.3.2.4. Eğitim düzeyi faktörünün iş performansına etkisi.....	41
2.3.2.5. Kültür faktörünün iş performansına etkisi	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	44
3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	44
3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	46
3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	47
3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	50
3.5. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	50
3.5.1. Genel ekonomik faktörler.....	51
3.5.2. İşletme içi faktörler	52
3.5.3. Kişisel faktörler.....	53
3.6. İşten Ayrılma Niyetini Açıklayıcı Kuramlar	55
3.7. İşten Ayrılma Eğilimini Azaltan Veya Engellenen Uygulamalar.....	57
3.7.1. İşe alma süreci ve sosyalleşme	59
3.7.2. Ücret ve özlük hakları uygulamaları.....	59
3.7.3. Uygun iş özellikleri.....	60
3.7.4. Etkili liderlik.....	60
3.7.5. Örgüt kültürünü zenginleştirmek	61
3.7.6. Tükenmekten korunmak.....	62
3.7.7. Çalışanlarda bağlılık yaratmak	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

4. DUYGUSAL EMEK	64
4.1. Duygusal Emek Kavramı.....	64
4.2. Duygusal Emek Boyutları	68
4.2.1. Yüzeysel davranış	68
4.2.2. Derin davranış.....	69
4.2.3. Duyguların doğal yolla ifadesi.....	70
4.3. Duygusal Emek Yaklaşımları	71
4.3.1. Hochschild (1983) yaklaşımı	71
4.3.2. Grandey (2000) yaklaşımı	72
4.3.3. Morris ve Feldman (1996) yaklaşımı	74
4.3.3.1. Duygusal gösterim sıklığı	75
4.3.3.2. Duygusal gösterim kurallarına ilişkin dikkat	75
4.3.3.3. Talep edilen duygusal gösterim çeşitliliği.....	76
4.3.3.4. Duygusal çeki	76
4.4. Duygusal Emek Öncülleri	77
4.4.1. Bireysel faktörler.....	77
4.4.1.1. Kişilik özellikleri faktörü	77
4.4.1.2. Cinsiyet faktörü	79
4.4.1.3. Yaş faktörü	82
4.4.1.4. Kıdem faktörü.....	83
4.4.2. Örgütsel faktörler	86
4.4.2.1. İş otonomisi	86
4.4.2.2. Örgütsel destek	89
4.4.3. Etkileşim özellikleri	94

4.4.3.1. Etkileşim sıklığı.....	95
4.4.3.2. Etkileşim süresi	95
4.4.3.3. Etkileşim çeşitliliği	97
4.4.3.4. Duygusal davranış kuralları	97

BEŞİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	104
5.1. Otantik Liderlik ve İş Performansı.....	104
5.2. Otantik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti	106
5.3. Otantik Liderlik ve Duygusal Emek.....	107
5.4. Duygusal Emek, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler ve Etkileşimler	108

ALTINCI BÖLÜM

YÖNTEM

6. YÖNTEM	111
6.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	111
6.2. Evren ve Örneklem.....	112
6.3. Veri Toplama Araçları.....	115
6.3.1. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi	116
6.3.2. Ölçeklerin güvenirlik analizi	118
6.4. Verilerin Analizi	119

YEDİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

7. BULGULAR.....	120
7.1. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular	120

7.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler	121
7.3. Demografik Değişkenlerin Etkileri	126
7.4. Regresyon Analizi Bulguları	135

SEKİZİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	152
KAYNAKÇA.....	156
İNTERNET KAYNAKLARI	177
EKLER.....	178
Ek-1 Tezde Kullanılan Anket.....	178
ÖZGEÇMİŞ	183

ÇİZERGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.1. Duygusal emek kavramı tanımları.....	67
Çizelge 6.1. Çalışanların cinsiyet durumu.....	113
Çizelge 6.2. Çalışanların yaş durumu dağılımı yüzde oranları tablosu	113
Çizelge 6.3. Çalışanların eğitim durumu dağılımı yüzde oranları tablosu.....	113
Çizelge 6.4. Çalışanların medeni durumu dağılımı yüzde oranları tablosu	114
Çizelge 6.5. Çalışanların sektördeki deneyim durumu dağılımı yüzde oranları tablosu.....	114
Çizelge 6.6. Çalışanların işyerindeki pozisyon durumu dağılımı yüzde oranları.....	114
Çizelge 6.7. Çalışanların gelir durumu dağılımı yüzde oranları tablosu.....	115
Çizelge 6.8. Kİşletmelerdeki çalışan sayısı dağılımı yüzde oranları tablosu.....	115
Çizelge 6.9. İyi derece uyum iyiliği değerleri.....	117
Çizelge 6.10. Ölçeklerin uyum iyiliği katsayıları.....	117
Çizelge 6.11. Ölçeklere ait güvenilirlik analizi bulguları.....	118
Çizelge 7.1. Araştırma değişkenlerine ilişkin betimsel analizi sonuçları.....	120
Çizelge 7.2. Ölçekler arasındaki ilişkilere yönelik pearson korelasyon analizi sonuçları.....	122
Çizelge 7.3. Çalışanların cinsiyeti ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	127
Çizelge 7.4. Çalışanların yaşı ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	128
Çizelge 7.5. Çalışanların eğitim düzeyi ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	129
Çizelge 7.6. Çalışanların medeni durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	130

Çizelge 7.7. Çalışanların sektördeki deneyim düzeyi ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	131
Çizelge 7.8. Çalışanların işletmedeki pozisyonu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	132
Çizelge 7.9 Çalışanların gelir durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	133
Çizelge 7.10. Çalışanların işletmedeki çalışan durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	134
Çizelge 7.11. Otantik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisine yönelik Regresyon analizi sonuçları.....	136
Çizelge 7.12. Otantik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	137
Çizelge 7.13. Otantik liderliğin yüzeysel rol yapma üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	138
Çizelge 7.14. Otantik liderliğin derinden rol yapma üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	139
Çizelge 7.15. Otantik liderliğin doğal duygular üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları	139
Çizelge 7.16. Yüzeysel rol yapmanın iş performansı üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	140
Çizelge 7.17. Derinden rol yapmanın iş performansı üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	141
Çizelge 7.18. Doğal duyguların iş performansı üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	141
Çizelge 7.19. OYüzeysel rol yapmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	142
Çizelge 7.20. Derinden rol yapmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	143
Çizelge 7.21. Doğal duyguların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	144
Çizelge 7.22. Otantik liderliğin ve yüzeysel rol yapmanın iş performansı üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	145
Çizelge 7.23. Aracılık analizi sonuçları	146

Çizelge 7.24. Otantik liderliğin ve yüzeysel rol yapmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları..	147
Çizelge 7.25. Aracılık analizi sonuçları.....	148
Çizelge 7.26. Otantik liderliğin ve yüzeysel rol yapmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları..	149
Çizelge 7.27. Aracılık analizi sonuçları.....	151

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Motivasyon süreci	35
Şekil 2.2. Stres ve performans arasındaki ilişki	39

GİRİŞ

Araştırmanın Problem Tanımı

Modern dünyada, işletmeler arasında gözlenen rekabet, çalışanların kendilerini alanlarıyla ilgili her konuda geliştirme ve bilgi düzeylerini artırma ihtiyacını artırmaktadır. İşletmelerin yaptıkları işten istenen düzeyde performans elde edebilmeleri için çalışanlarının bu konudaki potansiyelini güçlendirmesi beklenir.

O nedenle yüksek performans elde etmeyi isteyen işletmelerin, insan kaynakları yönetimine yönelmeleri ve olumlu, etik, ahlaki ilkelerle yönetilen bir çalışma ortamı oluşturmaları önemlidir. Bu konuda liderlerin yaşamsal işlevi ön plana çıkmaktadır. Liderin çalışanların performanslarını artırmak için otantik liderlik uygulamalarına yönelmesi, işgörenlerin yaptıkları işte yaşayacakları doyumunu artıracak, çalıştıkları örgüte bağlılıkları ve gösterecekleri duygusal emeği güçlendirecek dahası çalışanların işyerinden ayrılma düşüncelerine ket vuracaktır. O nedenle bu çalışmada otantik liderliğin çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi ve duygusal emeğin bu ilişkideki bağlantı mekanizması işlevinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

Otantik kelimesi, köken olarak İngilizce “authentic” kelimesinden gelen ve sözlüklerde orijinal, içten, gerçek, doğru, hakiki, samimi gibi anlama gelen bir kavramdır (Turhan, 2007:36). Otantik liderlik saydamlığı, doğruluğu, açıklığı, dürüstlüğü ön plana çıkarmaya çalışan, liderlik konusundaki literatürde, sosyoloji biliminde, eğitim bilimlerinde, finansla ilgili alanlarda ve diğer pek çok alanda gündemde yer edinen bir liderlik modelidir. Temelde kendine karşı dürüst olmayı savunmaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014). Otantik liderlik; lider ile onu takip edenler arasında güçlü bağlar kurmaya dayalı olarak *“karşılıklı öz bilinç ve öz disiplinin oluşmasını sağlayan kişisel gelişmenin önünü pozitif yönde açan bir liderlik sürecidir. Bu süreç lider ve takipçilerin öz farkındalıklarının ve kişisel gelişimlerine ayrıca katkı sağlayarak mutlu bir yaşam sergilemelerine aracılık etmektedir.”* (Güler ve Boz, 2016).

Otantik liderliğin kavramsallaştırılmasında pozitif psikolojinin ve yönetim biliminin etkisi büyüktür. Otantik yapıya sahip olan liderler, benimsedikleri etik standartlar ve sahip oldukları üst düzey potansiyel ile bir çok olumlu özelliğe sahip olmaları nedeniyle örgütlerinde sağlıklı ve güvenilir bir yapı oluşturulmasında önemli bir işleve sahiptir. Diğer taraftan otantik lider denilince, değer yargıları, belirli duyguları, düşünceleri, öz farkındalıkları güçlü olan ve bunlardan hareketle etik yönü güçlü bir biçimde mantıklı düşünme ve tutum geliştirme konularında dengeli davranabilen, işgörenler arasında güven ortamı oluşturabilen, dayanıklılık ve iyimserlik gibi özelliklerin güçlenmesine katkı sunabilen, çalışanlar arasında sinerji yaratabilen, dürüst ve saygıdeğer bireyler akla gelmektedir.

Otantik liderler, sahip oldukları olumlu özellikleri ile “güvenilir ve sağlıklı bir organizasyon yapısı”nın oluşturulmasında etik standartları ve yüksek kapasiteleriyle önemli bir çözüm aracı olarak değerlendirilmektedir. Otantik liderler; öz farkındalıkları olan, belli duyguları, düşünceleri, inançları, değer yargıları olan ve bu doğrultuda yaptığı etik muhakeme ile tutumları arasında tutarlılık sergileyen, kendi içinde aynı zamanda iş arkadaşlarıyla arasında güven, iyimserlik ve dayanıklılık gibi pozitif bir ruh hali oluşturmaya ağırlık veren, dürüstlükleri ile bilinen ve bu sebeple de saygı gösterilen bireylerdir (Tabak ve diğerleri, 2012; Sayılı ve Baytok, 2014). İlgili alanyazın incelendiğinde otantik liderliğin, özfarkındalık, dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak ve ilişkilerde şeffaflık gibi dört boyuttan meydana geldiği görülmektedir.

Örgütlerin işleyişinde dikkat çeken bir konulardan birisi da işgörenlerin gösterdiği çalışma performansıdır. İşgörenlerin işyerinde gösterdikleri performans, işletmenin amaçları doğrultusunda, bireyin ya da grubun hedeflerine ve ölçütlere ne düzeyde ulaşabildiğinin de bir göstergesidir. Bir örgüt için performans denilince akla öncelikle bireysel anlamda işgörenlerin performansı gelmektedir. Bir işgörenin gösterdiği performans, örgütün genel performansı üzerinde etkilidir. Diğer bir ifadeyle örgütlerde çalışan bireylerin ayrı ayrı gösterdikleri performansın birleşimi örgütün genel performansını etkilemektedir. Bir örgütün amacına ulaşabilmesi için üyelerinin yüksek düzeyde performans göstermesi önemlidir. Benzer şekilde işletmelerin de çalışanlarının gösterecekleri çalışma performanslarıyla işletmenin performansını

yükseleceği ya da tersi durumun yaşanacağı söylenebilir. Performans diğer taraftan bir motivasyon aracıdır da. İşinde yüksek performans sağlayan bir işgörenin motivasyonunun yükseleceği, performansın bir motivasyon kaynağı olacağı, dahası bunun tüm işletme ve çalışanlar için de bir motivator gibi algılanacağı ve işlev göreceği düşünülebilir. Tersisi durumda performansın düşmesi hem işgörenden bireysel amaçlarına ulaşamamalarına ve işyerinden hoşnutsuzluk duymaya ve başarısızlık hissine kapılmaya, hem de örgüt için işlerin yolunda gitmemesine işaret etmektedir (Hırlak ve Taşlıyan, 2017).

İşgörenden ve örgütler için önemli bir diğer kavram da çalışanların işten ayrılma niyetidir. Bu kavram işgörendenlerin çalıştığı örgütten ayrılmasına yönelik düşüncelerini içermektedir. İşten ayrılma bir örgüt için maliyet gerektiren bir konudur. Örgütlerde işgörendenlerin ayrılması, örgütlerin onların yerine bir başkasını bularak boşalan pozisyonu doldurmaya çabalamasına ya da o pozisyonun ve o işten beklenen faydadan yararlanılmamasına neden olabilmektedir. İşgörenden boşalttığı pozisyonun örgüt ya da işletme için önemi, vazgeçilemez olması o pozisyona aynı potansiyele ya da daha iyi nitelikler sahip birilerinin getirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bir işgörenden yetiştirilmesi süreci, işyerine alışma süreci, örgütün atmosferini ve iklimini benimsemesi ve hem yöneticilerle hem de diğer çalışanlarla bir harmoni yakalayabilmesi bir süreç ve emek gerektirmektedir. Böyle olunca bir çalışanın ayrılıp yerine bir başkasının getirilmesi firma için önemli bir maliyet unsuruna dönüşmektedir. Diğer taraftan bir işletmedeki nitelikli personelin işini bırakıp başka bir firmaya gitmesi, işletmede çalışan diğer personelin moralini bozabilecek, dahası yöneticilerin motivasyonlarını da olumsuz etkileyebilecektir (Barutçugil, 2004).

Duygusal emek teorisi hakkında çeşitli kuramcılarının açıklamaları dikkat çekse de bu kavram ilk olarak Hochschild tarafından kullanılmıştır (Hochschild, 1983). Hochschild'in (1983) yeni ufuklar açan "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling" isimli kitabı, duygusal emek olarak adlandırılan fenomenin fark edilmesini sağladı. Duygusal emek kavramı, çalışanların bir kişiyi ikna etmek durumunda olmalarını ya da başka insanların zihninde uygun olarak algılanan durumların sergilenmesini sağlayan yüz ifadeleri ve bedensel görünümünü, hizmet

alanların beklentileri doğrultusunda yönetebilmek amacıyla duyguların bastırılması gerekliliklerini içermektedir (Hochschild, 1983; Kruml ve Geddes, 2000).

Hochschild'in (1983) perspektifinden duygusal emek kavramı, hizmet çalışanlarından duygularını yönetmeleri, düzenlemeleri ve ticari amaçlar için bu duyguları sergilemeleri beklentilerini kapsar. Sergilenen bu duygular; çalışanlar için diğer bedensel ve zihinsel emeklerinin karşılığı olan ücrete, maaşa ve bahşişe dönüşebilen ayrı bir ekonomik değere sahiptir (Chu, 2002).

Duygusal emek teorisinin öncelikle işgörenlerin yürüttükleri iş ve sahip oldukları görevlerin verimli ve etkili bir biçimde yerine getirilmesine yarayacak duyguların seçilmesi, bu konudaki duyguların diğer çalışanlara ne şekilde ifade edilmesi gerektiğine yönelik duyuşsal davranış ilkelerine uyulmasını öngördüğü söylenebilir (Diefendorf ve diğerleri, 2006).

Duygusal emek teorisine göre çalışanların derin, doğal ve yüzeysel olmak üzere üç tür davranış gösterdikleri söylenebilir (Diefenorff, ve arkadaşları, 2005). Kuramdaki yüzeysel davranış, işletmede işgörenlerin kendilerinden beklenen ya da örgütün beklentilerine uygun olan ve sergilemek durumunda oldukları rol davranışlara işaret etmektedir. Derin davranış ise bireyin kendisinden beklenen davranış kalıplarını, duygusal anlamda içselleştirmesini, deneyimlemesini, kendi davranışları ile uyumlu hale getirip sergilemesini ifade etmektedir. Doğal ya da samimi davranış olarak nitelendirilebilecek bir diğer davranışta ise, çalışanların neyi nasıl hissediyorlarsa o şekilde davranışta bulunmalarına, diğer bir ifadeyle nasılsa öyle görünmelerine işaret etmektedir. (Aslan & Arı,2018; Oral ve Köse, 2011).

Örgütler için çalışanların iş performanslarını artırmak ve işten ayrılma niyetlerini azaltmakta otantik liderlerin önemli bir rolü bulunmaktadır (ATIF VER). Liderler çalışanların sadece bilişsel ve fiziksel enerjilerini harekete geçirerek performanslarını artırmamakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmamaktadırlar. Aynı zamanda duygusal süreçlerini de etkileyerek bunu gerçekleştirmektedirler (Schaufeli vd., 2002: 74). Bu kapsamda otantik liderlik davranışlarının çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi, söz konusu ilişkide

çalışanların duygusal süreçlerinin rolünün tespit edilmesi araştırma problemimizi oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, liderlerin otantik liderlik davranışları ile çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel bir analiz yöntemi olan tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler anket tekniği kullanılarak Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ işletmelerinde çalışan 319 kişiden toplanmıştır. Elde edilen veriler AMOS 23 ve SPSS 25 programlarında betimleyici istatistikler, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizi ile Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) metotları ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, Mersin İli Tarsus İlçesi OSB Bölgesinde yer alan KOBİ'ler örnekleminde araştırmaya gönüllü katılan 319 çalışan ile sınırlıdır.

Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada örneklemin evreni temsil ettiği, veri toplama araçlarının araştırmanın amacını karşıladığı ve katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadelere yönelik belirttikleri görüşlerin doğru ve samimi olduğu varsayılmaktadır.

Anket, kişisel bilgiler formu, otantik liderlik ölçeği, iş performansı ölçeği, işten ayrılma niyeti ölçeği ve duygusal emek ölçeklerinden oluşmaktadır. Ölçeklerin uygulanmasından elde edilen veri, SPSS 25 istatistiksel Analiz programıyla çözümlenmiştir. Araştırmanın amacına ulaşmak için, dokuz adet hipotez geliştirilip test edilmiştir. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler frekans (n), yüzde (%), ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler olarak belirtilmiştir. Ölçeklerin

normal dağılım varsayımına uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak belirlenmiştir. Normal dağılım gösteren değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi kullanılırken üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) testi kullanılmıştır. Ayrıca otantik liderliğin iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinde duygusal emeğin rolü için lineer regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar istatistiksel anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırma İle İlgili Kavramlar

Çalışmada ele alınan temel kavramlar otantik liderlik, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve duygusal emek olarak belirlenmiştir.

Otantik lider: Kendisinin kim olduğunu, ne düşündüğünü, nasıl davrandığını bilen; umutlu, davranışlarından emin, esnek ve yüksek bir ahlaki karaktere sahip; başkalarının ahlaki bakış açılarını, değerlerini ve güçlerini kavrayabilen liderdir (Avolio vd. 2004).

Öz farkındalık: Bir kişinin kendi doğası hakkında gerçekçi yargılara sahip olması, sahip olduğu çelişkili tutumların kendisinde meydana getirdiği davranış değişikliklerinin ve bunların sonuçlarının farkında olmasını ifade etmektedir (Illies vd., 2005).

İlişkisel şeffaflık: Otantik liderin, bireysel özelliklerini, doğasını iş arkadaşlarıyla paylaşmasına işaret etmektedir (Gündoğdu ve İslamoğlu, 2012).

Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi: Otantik liderin, kendisi gibi düşünmeyenlerin görüşlerini, önerilerini dinleyerek, objektif davranması ve kararlar alınırken tarafsız davranılmasını sağlamasına işaret etmektedir (Bakan ve Doğan, 2013).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı: Otantik liderin, yönetici olduğu örgütün yönlendirilmesinde örgütsel amaçlara ya da çevrenin baskılarına bakmadan, bireysel

etik değerleri ve yargılarına göre hareket etmesine işaret etmektedir (Walumbwa ve diğerleri, 2008).

Duygusal emek: Hizmet çalışanlarından duygularını yönetmeleri, düzenlemeleri ve ticari amaçlar için bu duyguları sergilemeleri beklentilerini kapsar (Chu, 2002: 2).

İş performansı: Örgütlenmiş bir sistemin iş yapma seviyesi şeklinde tanımlanabilir (Begenirbaş ve Turgut, 2014: 134).

İşten ayrılma niyeti: İşten ayrılma niyeti çalışanların işletmede kalmak ya da istifa etmek için kendisini değerlendirme olarak ta ifade edilmektedir. Bir diğer tanım ise belirli bir süre içerisinde işletmenin insan kaynaklarına girişi ve çıkışı olarak ta tanımlanabilmektedir (rc ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339).

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

İnsanlar sosyal bir varlık oldukları için diğer insanlarla beraber toplumlar halinde yaşarlar ve bunun neticesi olarak görev ve sorumlulukları birlikte paylaşırlar. İnsanların görev ve sorumluluklarını paylaşması yetmez, bunların düzen ve uyum içinde yerine getirilmesi gerekir. İnsanların beraber yaşadıkları toplum içerisinde sorumluluk ve görev paylaşımı olmak zorundadır. Olmadığı takdirde kargaşa meydana gelebilir. Bunun için öncelikle lazım olan içlerinden bazılarının bu görev ve sorumlulukları üstlenip düzeni sağlamasıdır. Böylelikle toplum fertlerinin bazılarının görevleri üstlenmesi ve diğer fertlerin de feragat etmesi sonucu olaylara yön verecek ve amaçlara ulaşılmasını sağlayacak pozisyonlar meydana gelmiş olur. Toplumda bu pozisyonları dolduracak ve diğer bireylerden kabiliyet olarak farklı olan bu insanlar liderlerdir. Kaith Davis, lider ve liderliği şöyle izah etmektedir: Lideri olmayan bir örgüt, insan ve makinelerin bir araya gelmesinden başka bir şey değildir. Liderlik, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için işgörenlerin yaptıkları işleri şevkle yapabilmelerini sağlama yeteneğidir. Liderlik bir işletmedeki mesai arkadaşlarını ve takipçilerini başarıya ulaştıran son harekettir (Cox ve Hoover, 2003: 7).

Liderlik, belirli koşullar altında belirli bireysel amaçları veya takımın amaçlarını yerine getirmek için, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etki altına alarak onlara yön vermesidir. Lider ise başkalarını belirli bir gaye doğrultusunda davranmaya yönlendiren ve onları etki altında bırakan kişidir. Diğer bir deyişle, birtakım insanların kendi kişisel ve grup hedeflerini gerçekleştirmek üzere izledikleri emir ve talimatları gereğince hareket ettikleri kişi liderdir. Lider, organizasyonlara yön veren, onlara hedefler belirleyip o hedefler doğrultusunda hareket edilmesini sağlayan, takımın

amaçları doğrultusunda işgören ve takımı o amaçlar için çalıştırandır (Erçetin, 2000: 11).

1.2. Yeni Liderlik Anlayışları

Küreselleşmenin iyice arttığı modern dönemlerde, geleneksel liderlik yaklaşımları liderliği açıklamada yeterli olmamaya başlamıştır. Eskiye nazaran belirsizliğin daha da arttığı, kararların daha hızlı verilmesi gerektiği ve teknolojinin çok hızlı geliştiği modern dönem, daha farklı liderlik teorilerine ihtiyaç doğurmuştur. Yöneticilik kavramı; liderlik, planlama, organize etme ve kontrol etme vb. kavramları kapsarken; modern dünyanın liderleri; örgütü yönetme ve üretimi kontrol etme görevlerinin yanında, daha fazla üretim ve kar seviyesine nasıl ulaşabileceklerini ve pazardaki rakipleri ile nasıl rekabet edeceklerini zorundadırlar (Daft, 1997: 541).

1.3. Liderlik Türleri

1.3.1. Dağıtımçı liderlik

Son senelerde artık tek bir kimsenin önder olamayacağına dair yapılan çalışmalar neticesinde dağıtılmış, taksim edilmiş, işbirlikçi, kolaylaştırıcı, katılımcı önderlik ile eş anlamlı kullanılan yeni bir önderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Dağıtılmış veyahut devredilmiş önderliğin az sayıda ve açıkça ifade edilen birbirinden değişik tarifleri mevcuttur; lakin bu tarifler kimi vakit birbirlerinin yerine tercih edilmektedir (Oğuz, 2013: 160).

Morgan'a göre (1998) liderlik örgütte anlamları keşfetmeyi ve bunları paylaşmayı, kısacası ilişkileri anlamayı kapsamaktadır. Paylaşılan anlamlar, örgütte hâkim olan değerler, normlar, örgütün felsefesi, kurallar ve örgüt iklimidir. Yani örgüt kültürüdür. Bu bakış açısıyla liderlik, birlikte öğrenme, bilgi paylaşımı ve işbirliği ve anlamları birlikte inşa etmedir. Lider ve izleyen ayırımına gitmeden sadece bir kişinin liderlik potansiyeline sahip olduğu düşüncesinden tamamen farklı bir liderlik tanımı yapılmaktadır. Bugün artık paylaşılan liderlik, liderlik takımları ve dağıtılmış liderlik anlayışı yaygındır. Dağıtımçı veya örgütsel liderliğin yeni bir olgu olmadığı oldukça açıktır. Okullar ve diğer örgütler iş ve liderlik sorumluluklarının bölümlenmesini

daima denemişlerdir (Gronn, 2002: 403). Dağıtımcı önderlik okulların yapısına müsait olan bir önderlik şekli olarak düşünülebilir. Eğitim yöneticilerinin geniş toplum kesimleriyle iş birliği yapmaları ve gücün toplumun geniş kesimleriyle paylaşılması, dağıtımcı liderliğin ilgi alanına giren konulardır. Dağıtım liderlik, okullarda paylaşmayı ve hesap vermeyi zorunlu kılan bir liderlik biçimidir (Çelik, 2013: 213).

1.3.2. Paylaşımçı liderlik

Paylaşımçı liderlik nedir? Bu kelimenin altında yatan anlam nedir? Bu kavramı iyi analiz edebilmek için öncelikle teorik tanımlar üzerinde durulması gerekmektedir. Bu sayede paylaşımçı liderliğin uygulamadaki rolü yani pratikteki işlevi anlaşılabilir. Liderliğin okulların içeriğinde yer edinmesini incelemek, liderliğin pratikte karşımıza nasıl çıktığının görülmesine de yardımcı olur. “Güçlü tek lider” anlayışına alternatif olabilecek yeni liderlik anlayışını Yukl (2002), şu şekilde açıklamıştır: İşlerin verimli yürütmesini sağlamak amacıyla, insanların bireysel ve müşterek kapasitelerini artıran paylaşımçı bir süreçtir (Yukl, 2002: 432).

Paylaşımçı liderliğin temel varsayımları liderlik vasfının bir grupta tek bir kişide toplanması değil, tam tersi bu önemli rolün örgütte ya da takımdaki tüm bireylerin birer lider rolü üstlenmesidir. Dağıtılmış ya da paylaşılmış liderlik olarak da karşımıza çıkabilecek olan bu kavram zaman zaman farklı anlamlarda da kullanılabilir (Storey, 2004: 252). Barret (1998)’a göre ise “liderlik rolü bir grupta bir bireye tayin edilmiş bir görev değildir, grubun tüm bireyleri bu işlevi aslı görevleriymiş gibi kendiliğinden üstlenerek yerine getirmektedir” Ona göre liderlik duygusal bağlarla güçlenen bireyler için kişisel birer sorumluluktur. Bu konuyla bağlantılı diğer kavramlar arasında “kendi kendini yönetebilme, spontan gelişen grup çalışma birlikleri, güçlenme, demokrasi” sayılabilir ve bunlar paylaşımçı liderlik kavramının literatürde geniş yer kapladığının birer kanıtı olabilir. Bazı kesimlerce de şöyle bir şüphe vardır: Liderlik, bu sayılan ve öncesinde de bilinen, varlığını sürdüren tanımların birleştirilip yeni bir isim verilmiş, etiketlenmiş halidir. Fakat paylaşımçı liderlik bu düşüncenin çok daha ötesinde amaçlar barındıran farklı bir değerdir. Paylaşımçı liderliğin, kendi anlam ve değeri bu süreçte yeni yeni keşfedilmeye başlanmaktadır. Okullarda yapılan çalışmalar ve

araştırmalarla imâlar, detaylar, barındırdığı farklı anlamlar henüz keşfedilememiştir (Yukl, 2002: 434).

Paylaşımçı liderlik, “paylaşımçı karar verme” gibi kavramlara çatılık etmekle beraber yirmi birinci yüzyıldaki tanımlarda daha geniş kapsamlıdır. Paylaşımçı liderliğin tanımında bir uzlaşmaya varılamamış da olsa, genel olarak ‘meslektaşlar arası işbirliği’ne yakın anlamlar yüklenmiştir. Liderliğin, okul topluluğunu oluşturan yöneticiler, öğretmenler, diğer çalışanlar ve okulla ilişkili olan diğer bireylere paylaştırılmış olan fonksiyon ve nitelikler olduğunu göz önüne alınırsa, paylaşımçı liderliğin, günümüz liderlik anlayışına yön verebileceği görülmektedir. Liderliğin tanımı ile ilgili bu yaklaşım, okulun ve/veya okul sisteminin paylaşımçı liderlik sistemlerine ve süreçlerine ne kadar ihtiyacının olduğunu da göstermektedir (Chen, 2007: 117).

1.3.3. Hizmetkâr liderlik

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı ilk defa Greenleaf’ın (1977), “The Servant as Leader” isimli makalesinde, “Lider, bir hizmetkârdır ” ifadesini kullanmasıyla gündeme gelmiştir. Bu yaklaşım birçok liderlik yaklaşımına da ev sahipliği yapan bir liderlik modelidir (Fındıkçı, 2009: 20). Hizmetkâr liderlikte ön plana çıkan en temel anlayış hizmetkârlıktır. Bu anlayış, bir kimsenin herhangi bir menfaat beklemeden kendisini başkalarına adanması, onların ihtiyaçlarını karşılaması ve onlar için yaşaması demektir. Hizmetkâr lider kendisini sıfır noktasında gören, “ben” kavramından önce “biz”, “sen”, “siz” kavramlarına odaklanmayı başarabilen bir kişidir. Patterson’a göre, hizmetkâr liderlik, dönüştürücü liderliğin mantıksal bir uzantısıdır. Lider, bir örgütte çalışanlara odaklanır ve onları öncelikli görür. Hizmetkâr liderlikte, liderlerin kişisel özellikleri de tutum ve davranışları da önemlidir. Hizmetkâr lider; ahlaki sevgi sahibi, alçakgönüllü, fedakar, vizyon sahibi, güven verici, çalışanları güçlendiren ve onlara hizmet eden kişidir (Wadell, 2006: 3).

• Ahlaki Sevgi Sahibi Olma: Her bir çalışan; ihtiyaç, istek ve arzuları olan bir insan olarak değerlendirilir. Lider, çalışanlarına karşı ahlaki sevgisini gösterirken onların temel

ihtiyaçlarına odaklanır, daha sonra onların yeteneklerini dikkate alır ve son olarak örgüt yararına odaklanır.

- Tevazu: Lider, kendisini en iyi olarak görmez ve tevazu sahibidir.

- Fedakâr Olma: Hizmetkâr lider, herhangi bir beklenti içerisine girmeden insanlara yardım etmeyi kendini odaklamıştır.

- Vizyon Sahibi Olma: Hizmetkar lider, uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir, örgüt için bir vizyon oluşturur ve bu vizyon doğrultusunda çalışanları yönlendirir.

- Güven: Liderin adil ve etik davranışlar sergilemesinden dolayı çalışanlarda lidere karşı bir güven duygusu oluşur.

- Çalışanları Güçlendirme: Çalışanlar üzerindeki kontrol azaltılmaya çalışılır. Çalışanlara yaptıkları işlerin sorumluluğu verilir ve gerekli yetkiler devredilir.

- Hizmet Etme: Liderler kendi kişisel çıkarlarından ziyade başkalarının çıkarlarını düşünür ve bu doğrultuda davranışlarda bulunur.

Hizmetkâr lider çalışanlar üzerinde etkisi fazla olan bir liderlik tarzı sergiler ve bundan dolayı hizmetkâr liderlik arzu edilen bir liderliktir. Liderin çalışanlar üzerindeki etkisinin fazla olması, çalışanları örgüte daha da bağlı hale getirir ve bu durum yüksek performans ve örgütsel amaçlara başarıyla ulaşılması sonucunu doğurur (Tourigny, 2001: 197).

1.4. Otantik Liderlik Kavramı

George'a göre otantik lider; doğal yeteneklerini kullanırken sınırlarının farkında olan ve bu sınırları aşmak için çaba gösteren, nerede duracağını bildiği için izleyenleri tarafından takip edilen, disiplinli ve tutarlı kişidir. İlkelerinden ödün vermez ve yaşam boyu kendini geliştirmeyi arzu eder (2003). Başka bir tanıma göre otantik lider, kendisinin kim olduğunu, ne düşündüğünü, nasıl davrandığını bilen; umutlu, davranışlarından emin, esnek ve yüksek bir ahlaki karaktere sahip; başkalarının ahlaki bakış açılarını, değerlerini ve güçlerini kavrayabilen liderdir (Avolio vd. 2004: 802).

Otantik lider, kendine güvenen ve etrafına güven veren, samimi, sahip olduğu değerlerinin ve inançlarının farkında olan liderdir. Bu çerçevede, izleyenlerine odaklanarak onları geliştiren ve olumlu bir örgütsel iklim oluşturmaya çalışan liderdir.

Otantik liderlik ise; lider davranışlarına öz disiplin ve öz farkındalık unsurlarının kaynaklık ettiği, kendini geliştirmeyi esas alan pozitif psikolojinin etkisiyle ortaya çıkmış bir liderlik yaklaşımıdır. Bu kapsamda otantik lider, kendine güvenen, iyimser, esnek, umutlu, şeffaf, etik ilkelerle geleceğe odaklanmış, kendini ve izleyenlerini geliştirmeye öncelik veren kişidir (Ilies vd. 2005: 374). Otantik liderlik ile ilgili yapılan başka bir tanıma göre; pozitif psikoloji ile etik standartlardan esinlenen ve onları besleyen, öz farkındalığı özendiren, içselleşmiş ahlak algısına sahip, dengeli bir iletişim sergileyen, lider ve izleyenleri arasındaki ilişkilerinde şeffaf olan, sürekli gelişmeyi hedefleyen lider davranışlarıdır. Koçel (2018)'e göre ise liderlik olayına otantik açıdan bakan bu yaklaşım, liderlerin her yönüyle açık, doğru, samimi olmaları gerektiğini, amaçları, düşünceleri ve davranışları ile izleyicilerini yanıltmamaları gerektiğini, değer yargıları ve davranışları ile izleyicilerinin güvenini kazanmaları gerektiğini ileri sürmüştür, liderlerin böyle kişiler olmaları gerektiğini ifade etmiştir (Koçel, 2018: 607).

Otantik liderliğe ait alan yazında çok sayıda tanım bulunmaktadır. Otantik liderliğe ilişkin birçok tanım yapılmasına karşın, yapılan tanımların çok geniş, belirsiz ve çok boyutlu olması nedeniyle henüz tek bir tanım üzerinde fikir birliği sağlanamadığı ifade edilse de tanımların hepsinde liderin sözleri, eylemleri ve değerleri arasındaki tutarlılığın önemine dikkat çekilmektedir. Bu duruma ilave olarak, liderin pozitif değerleri, öz farkındalığı ve izleyicileri ile arasında kurulan güven ilişkisi yer almaktadır (Yukl, 2002: 436). Kavramın kendisi teorik anlamda henüz tam olarak olgunlaşmadığı için, her biri kendine özgü özellikleri barındıran otantik liderliğe ait birçok farklı tanıma vardır. Ancak, her ne kadar tanıma üzerinde çeşitli farklılıklar bulunsun da otantik liderliğin bileşenleri konusunda fikir birliği bulunduğunu söylemek mümkündür (Avolio ve Gardner, 2005: 315). Bu bileşenler; (1) Öz farkındalık; liderin kendi gücünü ve zayıflıklarını bilmesini, değerlerinin davranışlarına yansımaları ile liderin kendisini incelemesini, sorgulamasını içeren süreci; (2) İlişkilerde şeffaflık; liderin düşünce ve inançlarını açık bir şekilde paylaşmasını; (3) Dengeli değerlendirme; kendi düşüncesine karşıt dahi olsa izleyenlerin görüşlerini almasını ve gelen görüşleri adil bir şekilde göz önüne almasını ve (4) İçselleştirilmiş ahlak algısı; çevrenin baskılarına aldırış etmeden liderin karar

ve ilişkilerinde etik değerlere bağlı kalmasını ifade etmektedir. Görüldüğü gibi bir liderin otantikliğinden bahsedebilmek için söz konusu birleşenleri davranış ve tutumlarında göstermesi gerekmektedir. Otantik liderliğin boyutlarını oluşturan bu bileşenler aşağıda detaylı bir biçimde açıklanmıştır (Koçel, 2018: 608).

1.5. Otantik Liderliğin Ortaya Çıkışı

Gerek yurt içi ve gerekse yurt dışı literatür incelendiğinde otantik liderliğin diğer çağcıl liderlik yaklaşımlarına göre henüz bebeklik dönemini yaşadığı ve buna paralel olarak sınırlı sayıda araştırmanın konusu olduğu gözlenmektedir (Luthans, 2002: 695). Özellikle otantik liderlik yaklaşımını ampirik olarak inceleyen araştırma sayısı oldukça kısıtlıdır. Gerçi son yıllarda bu liderlik yaklaşımına yönelik artan bir ilgi söz konusudur ancak bunun arzulan düzeyde olduğunu ileri sürmek mümkün değildir. Otantik liderlik yaklaşımına olan ilginin yetersizliğini Cooper, Scandura ve Schriesheim (2005) otantik liderlik davranışlarını ölçmede yaşanan güçlüklerle bağlamaktadırlar. Yönetimsel bağlamda yaşanan her değişim veya arayışın mevcut yönetim anlayışının ihtiyaçlara cevap vermede yetersiz kalmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür (Avolio vd. 2004: 804).

Otantik liderlik teorisinin 1990'lı yıllarda önce sosyoloji ve eğitim alanında ortaya çıktığı ve daha sonra 2000'li yılların başlarında liderlik alanında yoğun bir ilgiyle karşılaştığı görülmektedir (Luthans, 2002: 696). Franklin (2010) otantik liderlik teorisinin ortaya çıkışında üç kritik kavramsal faktörün önemli etkisinin olduğunu belirtmekte ve bu faktörleri; sosyolojik değişimler, teknolojik gelişmeler ve yönetimsel suistimaller olarak sıralamaktadır (Franklin, 2010: 55). Yine Avolio vd., (2004) Franklin'in görüşlerine yakın tespitlerde bulunmakta ve ayyuka çıkan skandalların kamu ve özel örgütleri etkileyen sosyal problemlerin, ekonomik skandalların ve türbülans anlarının yarattığı belirsiz ve kaotik durumlar yönetimlerin yetersiz ve çaresiz kalmalarına neden olmaktadır. Tüm bu nedenler otantik liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Avolio vd. 2004: 806). Bazı yazarlar, yöneticilerin etik dışı davranışlarının otantik liderlik yaklaşımına yönelik ilginin artmasına aracılık ettiğini ileri sürmektedir. Zhu, Avolio, Riggio ve Sosik (2011) otantik liderlik ile izleyenlerin eylem ve ahlaki/etik ilişkisini inceledikleri

araştırmalarında yönetim kaynaklı benzer sorunlara dikkat çekmekte ve gerek özel, gerek kar amacı gütmeyen örgütler ve gerekse kamu kuruluşlarında yaşanan problemlerin arka planında etik dışı davranışların yattığını ileri sürmektedir. Yaşanan felaketlerin odağında liderlerin yer alması, liderlerin liderlik davranışlarının sorgulanmasına yol açmıştır. Yaşanan bu olumsuzlukların otantik liderlik gibi etik ve ahlaki değerleri merkeze alan bir liderlik yaklaşımının doğmasına zemin hazırladığını ileri sürmek mümkündür. "Görüldüğü üzere organizasyonların büyümesi, lidere düşen görevlerde artış olması, örgütsel performans ve karlılığın artırılmak istenmesi gibi nedenler, çalışanların liderlik sürecine dâhil edilmesini gündeme getirmektedir (Tabak vd. 2013: 214).

Otantik liderlik yaklaşımının literatürdeki yerini alması ve son yıllarda yönetim sürecini tahakküm altına alan dönüşümcü liderlik gibi bir fenomenin tahtını sarsması (Beyer, 1999: 307). Özellikle sosyal adalet, eşitlik, açık fikirlilik, hayırseverlik, doğruluk, sadakat ve sorumluluk gibi evrensel değerlere vurgu yapması bu liderlik yaklaşımına yönelik ilginin artmasında rol oynayan başka bir etkidir. Otantik liderlik yaklaşımına yönelik artan bu ilginin bir diğer nedeni, diğer liderlik teorilerinin hedeflenen örgütsel sonuçlara ulaşmada yaşadıkları sapmalardır. Ülkemiz bağlamında düşünüldüğünde, toplumun ahlaki değerleriyle örtüşmeyen ve toplumu derinden sarsan benzer birtakım etik dışı olayların yaşandığını ve liderlerin bu olaylarda önemli bir paya sahip olduklarını söylemek mümkündür (Avolio ve Gardner, 2005: 317).

Otantik liderlik yaklaşımına yönelik büyük bir ilginin söz konusu olduğuna dair bir başka kanıt olarak yönetim alanında önemli bir yere sahip olan "Leadership Quarterly" dergisinin şu çarpıcı tespiti gösterilebilir. Derginin veri tabanında 2014 yılında en çok indirilen 5 makale arasında yer alan makalelerden dördünün gerek doğrudan gerekse dolaylı yönden otantik liderlik kavramına odaklandıkları görülmektedir. Bu da otantik liderlik yaklaşımına yönelik ilginin boyutu hakkında bir fikir edinmemize olanak sağlamaktadır. Otantik liderlik yaklaşımının kaotik ve olağanüstü durumlardan beslendiğini ileri süren başka araştırmacılar söz konusudur. Bunlardan biri olan Eagly (2005) bu konuya çarpıcı bir örnekle katkı sunmakta ve otantik liderlik stilinin çıkış noktasını 11 Eylül saldırısı sonrası Amerikan toplumun yaşadığı sosyal, duygusal ve ruhsal travmaya dayandırmaktadır. Eagly, toplumun

böylesi ortamlarda liderlerin dürüst ve şeffaf davranarak toplumun benimseyeceği birtakım değerler geliştirmelerini beklediklerini ileri sürmektedir. Yazar, bu travmatik olayın bireylerin tutum ve davranış örüntülerinde ciddi değişimlere yol açtığını, sadakat, yardımseverlik, dayanışma ve paylaşma gibi birtakım insani duyguların öne çıkmasına aracılık ettiğini ifade etmektedir (Eagly, 2005: 459).

Ancak otantik liderlik yaklaşımına yönelik ilginin boyutundan memnun olmayan araştırmacılar da söz konusudur. Bu araştırmacılar May vd., (2003) otantik liderlik yaklaşımının temel bileşenlerini/öğelerini belirlemeye çalıştıkları çalışmalarında, otantik liderlik yaklaşımına yönelik artan bir ilgi olmasına rağmen otantik davranışlar sergileyen liderlerin sayıca az olduğunu ileri sürmekte ve savını şu nedenlere dayandırmaktadır (May vd. 2003: 247);

- Çok sayıda lider, sürekli ve kalıcı sonuçlar yerine kısa vadeli sonuçlara odaklanmakta ve otantik davranışlar sergileyen diğer liderlerin sesini duymamayı yeğlemektedir.

- Bir örgütte işler ekonomik açıdan yolunda gittiğinde hepimiz bu başarıyı lidere atfetme ve işin etik boyutunu görmeme yönünde tavır sergileriz.

- Bazı zaman ve durumlarda meydana gelen olağanüstü başarılar ve ekonomik gelişmelerin adresi olarak hemen lider gösterilir ve lider de sahipler. Bu inanılmaz başarının altında yatan temel neden liderin etkileyici konuşma becerisidir. Oysaki doğası gereği otantik liderler ilginin odağında yer almaktansa mütevazı olmayı tercih ederler. Ego ve hırslarının kurbanı olan, kişisel çıkar, maddiyat, kariyer ve sosyal baskı gibi farklı nedenlerden dolayı etik dışı davranışlar sergilemekten kaçınmayan liderler sayıca azımsanmayacak düzeydedir.

Otantik liderlik yaklaşımının ortaya çıkış nedenleri incelendiğinde bu liderlik yaklaşımının genelde kaotik, olağanüstü ve belirsiz ortamlardan beslenip yeşerdiği görülmektedir. Günümüzde örgütlerin yaşadığı sorunlar ve içine düştükleri çıkmaz, araştırmacıları yeni bir liderlik yaklaşımı geliştirmek arayışına itmiştir. Yaşanan problemlerin arka planında etik dışı davranışların, etkisiz hatta yıkıcı liderlik davranışlarının olduğunu düşünen araştırmacılar olumlu örgütsel iklimi ve ahlaki değerleri temel alan otantik liderlik yaklaşımını gündemlerine aldılar. Yaşanan

skandal ve etik dışı olaylar karşısında örgütlerin bu çalkantılı süreçten olumsuz etkilenmemeleri ve değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için birtakım önlemler almalarının bir zorunluluk olduğu düşünülmektedir. Mevcut yönetim yaklaşımlarının, hedeflenen örgütsel sonuçlara ulaşmalarındaki zaafları otantik liderlik yaklaşımına olan ilginin bir başka nedeni olarak görülebilir. Yaşanan olayların arka planı incelendiğinde bunlara etik dışı davranışların büyük oranda kaynaklık ettiği düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yaşananlardan dolayı işgörenlerin örgüte ve özellikle yönetime karşı güvensizlik, yabancılaşma, öfke ve hatta tiksinti duydukları ileri sürülebilir. Otantik liderlik yaklaşımının yaşam alanı bulmasının örgütleri etik dışı davranışların olumsuz sonuçlarından koruması beklenmektedir. Sonuç olarak hemen her kültürde yaşanması mümkün olan etik dışı olaylar zinciri, örgütlerin yaşadığı iflas ve çöküşlerin yanı sıra karşı karşıya kalınan suistimal ve yolsuzluklar izleyenlerin yönetime güvensizlik duymalarına neden olmuş, bu durum da mevcut yönetim paradigmalarının sorgulanmasına yol açmış ve onları yeni yönetim arayışlarına itmiştir. Bu anlamda, moral değerleri, dürüstlüğü ve şeffaflığı, doğruluğu temele alan otantik liderlik yaklaşımının, güvenli geleceğin tasarlanmasında aranan liderlik tarzı olacağı düşünülmektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 318).

1.6. Otantik Liderliğin Boyutları

Liderin otantik olarak değerlendirilebilmesi için kendisi ve izleyicileri arasında bağ oluşturacak öz farkındalık, dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak ve ilişkilerde şeffaflıktan oluşan dört bileşeni sergilemesi gerekmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 167).

1.6.1. Öz farkındalık

Otantik olmanın potansiyel kaynağını liderin öz farkındalığı oluşturur. Öz farkındalığı gelişmiş otantik lider, çevrenin baskısına karşın, kendi iç sesini dinleyerek kendi amaçlarını belirler. Bununla beraber otantik liderin öz farkındalığı, bireyin kendisine ilişkin duygu, güdü ve isteklerini içeren bilgilerin farkında olmasını ve bu farkındalığına olan güvenini esas almaktadır. Aynı zamanda bu boyut, kişinin kendi güç ve zayıflıklarını, karakter özelliklerini bilmesini kapsamaktadır. Kişinin

beklentileri, değer yargıları, hisleri ve kişilik özelliklerinin bilincinde olması bu boyut kapsamında değerlendirilmektedir (Kernis, 2003: 6).

Gardner ve diğerlerine göre öz farkındalık; bireyin kendi kabiliyetlerini, zayıflıklarını ve güçlü yanlarını, temel değerlerini, inanç ve arzularını anladığı süreçtir. Yazarlara göre öz farkındalık sürecini oluşturan ögeler ise değerler, kimlik, duygular ve amaçlar şeklinde sıralanmıştır. Değerler, olay veya durumlar karşısında liderin tutumunu belirleyen liderin ilkeleri, inançları ve düşünceleridir. Liderin değer yargıları, hisleri, hedefleri, amaçları, kim olduğu, bilgi birikimi, kabiliyetleri, anlama ve kavrama yeteneği öz farkındalık boyutunda kendini gösterir. Kimlik ise, liderin niteliklerini, karakteri ve lideri diğerlerinden farklı kılan özellikleridir. Bu bağlamda lider kendi kimliğindeki zıtlıkların bilincindedir. İzleyenlerini güdüleyerek ve onlara rehberlik ederek belirlenmiş amaçlara yönelten otantik lider geleceğe dönüktür (Saylı ve Baytok, 2014: 169).

1.6.2. Dengeli değerlendirme

Walumbwa ve diğerleri otantik liderliğin dengeli değerlendirme boyutunu, liderin kendisi ile ilgili bilgileri değerlendirirken tarafsız olması ve bilgileri çarpıtmaması olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca bu boyutta liderin, herhangi bir konuda karar vermeden önce karar vereceği konuyla ilişkili tüm verileri tarafsız ve adil bir şekilde analiz etmesini de kapsadığını belirtmişlerdir (Walumbwa, 2008: 89). Otantik liderin ilke, duygu, inanç, değer ve fikirleri olumsuz durumlardan veya başkalarının baskısından kolaylıkla etkilenmez, durum ve kişilere göre farklı görüşler üretmez. Karar vermeden önce ilgili tüm verileri inceler, bu süreçte gerçek bilgiyi ne abartır ne de görmezden gelir. Dengeli değerlendirme boyutu kapsamında otantik liderin olaylar karşısında farklı tutum, mübalağa ve inkâr davranışları sergilemediği söylenebilir (Avolio ve Gardner, 2005: 320).

Bireyin dürüstlüğünün ve karakterinin odağında tarafsız karar verebilmesi bulunmaktadır. Dürüstlük ve karakter yalnız liderin karar ve davranışlarını değil aynı zamanda kendisi hakkındaki sezgilerini de etkilemektedir. Bu bağlamda daha dürüst lider daha tarafsız değerlendirme yapmaktadır. Tarafsız ve adil değerlendirme

yapabilen lider mevcut bilgileri hatasız olarak anlamlandırmakta ve yorumlayabilmektedir (İlies vd. 2005: 373).

1.6.3. İçselleştirilmiş ahlak

İçselleştirilmiş ahlak algısı, bireyin değerleri ile davranışlarının uyumlu olmasıdır. Otantik liderliğin yapısında ahlak faktörü oldukça önemlidir. Çünkü ahlaki sorunların çözümü için otantik liderin doğasında bulunan yüksek ahlaki standartlara ve etik davranışlara ihtiyaç vardır. Otantik liderin içselleştirilmiş ahlak algısına ihtiyaç duyulduğu gibi izleyenlerinin de içselleştirilmiş değerlere ve amaçlara dayalı ahlak algısının bulunması gereklidir (Avolio ve Gardner, 2005: 322). İçselleştirilmiş ahlak düşüncesinde, kişinin kendisi ile bütünleştiği ve benimsediği bir öz düzenleme bulunmaktadır. Lider sahip olduğu ahlak algısını, kendi değerleri ve etik standartlar çerçevesinde sergiler. Bu süreçte sergilediği davranışlarda lider toplumun baskılarından etkilenmeden ahlaki değerlerine sadık kalır. Otantik lider örgütünde ortaya çıkan ahlaki sorunlarla doğru bir şekilde baş edebilen ve zor kararları uygulayabilen liderdir. İçselleştirdiği ahlaki değerler ve amaçlar sayesinde otantik liderin kararları tutarlıdır. Ancak bu liderin içselleştirdiği ahlak anlayışı davranışları ile sergilenmeli ve izleyicileri tarafından da benzer şekilde algılanmalıdır (Walumbwa, 2008: 91).

1.6.4. İlişkilerde şeffaflık

İlişkilerde şeffaflık boyutu, lider ile izleyenleri arasında bilgi paylaşımının dürüst bir şekilde yapılmasını, abartılı davranışlardan kaçınarak asıl duygu ve düşüncelerin samimiyetle paylaşılmasını gerektirir. Pek tabidir ki bu süreçte güvenin sağlanması esastır. Kernis'e göre ilişkilerde şeffaflık, bireyin olumlu veya olumsuz tüm özelliklerinin farkında olması ve bu farkındalığını gerçek bir şekilde çevresindekilere sergileyerek güvene dayalı ilişki geliştirme sürecidir (2003). İlies ve diğerleri ise bu süreçte bireyin kendisini açık ve doğru bir biçimde ifade edebilme kabiliyetlerini içerdiğini belirtmişlerdir (Kernis, 2003: 69).

Lider ilişkilerinde şeffaf olduğunda izleyenleri ile arasında saygı ve sevgiye dayalı bir bağ kurulması kaçınılmazdır. İlave olarak liderin izleyenleri ile gerçekçi bir şekilde iletişim kurması samimiyet ve güven ortamının oluşumuna yol açar. Oluşan samimiyet ve güven ortamı sonucunda izleyenler iş birliğine ve takım çalışmasına katılmaya daha istekli olurlar. İlişkilerde şeffaflık, liderin izleyenlerine karşı açık olması, duygularını ifade etmede gerçekçi yaklaşması, ilişkilerinde sevgi ve güven oluşturması anlamına gelmektedir. İlişkilerde şeffaflığın temelinde liderin kendi gerçek benliğini izleyicisinin görmesine yardımcı olma çabası yattığını belirten Tabak ve diğerleri, liderin kendisini uygun bir şekilde ifade ederek, olası farklı sonuçların yanı sıra en önemli hedef olan güveni sağlamaya çabaladığına dikkat çekmiştir (Tabak vd. 2013: 217).

1.7. Otantik Lider Özellikleri

Otantiklik doğuştan sahip olunan bir nitelik değil, izleyicilerin liderlerine attıkları özelliklerdir. Bu sebeple çift taraflı etkileşim durumunu yansıtan otantik lider, kendisine ve çevresine karşı dürüst ve açık olmalıdır. Shamir ve Eilam otantik lideri, otantik olamayan liderlerden sahip oldukları dört özellikten dolayı ayırdığını iddia etmiştir. Bunlar; (1) liderlin rolüyle özdeşleşmesi, 2) liderin benliğinin izleyenleri tarafından algılanma düzeyi ve liderin benliğinin, kendi inanç ve değerleriyle uyum içinde olması, (3) amaçları ile davranışlarının uyumluluğu ve 4) öz benliği ile davranışlarının uyumluluğudur. İzleyenlerinin, liderini ne ölçüde otantik gördüğünü belirleyen bazı faktörler vardır. Bunlar; liderin, benliğindeki değerleri inandırıcı ve ustalıkla ifade etme yeteneği, ifade edilen değerlere ilişkin izleyenlerin algıları ve izleyenlerin, liderin gerçek duygu ve değerlerini ifade edip etmediğini ayırt edebilme yeteneğinin bulunması olarak ifade edilebilir. Otantik liderlerin öz kimlikleri ve benlik algısı güçlü, istikrarlı, net ve tutarlıdır. Bu liderler; inançlarının, değerlerinin, duygularının, benliklerinin ve yeteneklerinin farkındadır. Başka bir deyişle, kim olduklarını ve neye inandıklarını bilirler. Aynı zamanda kendilerine ilişkin öz farkındalıkları yüksektir (Yukl, 2002: 439).

Otantik liderliğin dönüşümcü ve etik liderliğin bir birleşimi olduğuna dair görüş de bulunmaktadır. Bu görüşe göre; dönüşümcü liderlikte görüldüğü gibi otantik

liderlikte de yönlendirici ve işbirlikçi davranışların sergilenebileceği iddia edilmektedir. Diğer yandan otantik liderliğin bileşenlerinden biri olan içselleştirilmiş ahlak boyutu, etik liderlik ilkeleri ile örtüşmektedir. Bu bağlamda otantik lider, kişisel değerleri ve samimiyete dayalı ilişkileri ile örgütünde güveni tesis etmektedir. Bu süreç bütün paydaşları etkileyerek güven ve şeffaflığa dayalı örgüt kültürünün oluşmasına yardımcı olmaktadır. Liderliği etik bir temel üzerine inşa etmeyi, takipçileri ile dürüst ilişkiler kurmayı ve onların görüşlerine değer vermeyi vurgulayan otantik liderlik yaklaşımında lider, genel olarak, açıklığı teşvik eden, dürüst öz benliğe sahip olumlu bireylerdir. İnşa ettikleri güven ortamı ve izleyenlerinden gelen hevesli destek sayesinde otantik liderler bireysel ve takım performansını artırabilir (Tabak vd. 2013: 219).

Otantik liderler; dürüstlük, nezaket, adalet, özgecilik, hesap verebilirlik ve iyimserlik gibi olumlu temel değerlere sahiptirler. Sahip olduğu bu temel değerler sayesinde, otantik liderler, izleyenleri için doğru ve adil olanı yapmaya; karşılıklı güven, şeffaflık ve ortak amaçlar doğrultusunda onlara kılavuzluk yapmaya; izleyenlerinin refah ve gelişimine önem vermeye dayanan özel bir tür ilişki kurarak onları motive ederler. Otantik liderliğe ilişkin araştırmalara dayanarak alanyazında otantik liderliğe ilişkin özellikleri derleyen Sayılı ve Baytok, otantik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır. (1) taklit değil orijinaldirler, (2) hizmet etme tutkuları vardır, (3) davranışlarının altında sahip oldukları değerler bulunur, (4) aklın yansıması tutku ve sevgi ile hareket ederler, (5) başkalarının beklentilerine göre kişiliklerinden taviz vermezler ve hem kendilerine hem de çevrelerine karşı dürüsttürler, (6) çalışma arkadaşlarının güçlü ve zayıf yönlerini bilir, onları kişiliklerinden bağımsız değerlendirirler, (7) çalışanları ile güvenilir ilişki karar ve bağlılıklarını kazanmaya çalışırlar, (8) çalışanları yönlendirir, onlara özgür bir alan ve otonomi sağlar ve çalışanların kendilerini geliştirmeye teşvik ve motive ederler, (9) geleceğe odaklı, ahlaklı ve güven telkin edicidirler, (10) izleyenlerinin gelişiminde rol model olmaya gayret gösterirler ve (11) sorumluluk bilici ile hareket ederler ve çalışanların ilgi ve istekleri ile ilgilenirler (Yukl, 2002: 441).

1.8. Otantik Liderliğin Öncüleri

Bir bireyde otantik lider davranışlarının ortaya çıkması, otantik liderliğin temel bileşenleri ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu bağlamda liderin takipçileri tarafından otantik olarak algılanması için değerleri ve inançları hakkında net olmalı; değerleri, inançları ve eylemleri arasında tutarlılık göstermelidir. Ayrıca araştırmalar pozitif psikolojik sermayenin umut, iyimserlik ve esneklik olarak adlandırılan üç bileşenine uygun hareket eden liderlerin, otantik liderler olma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durumun nedenleri sıralanacak olursa; ilk olarak, hedefleri belirleyip açıklayabilen liderler, takipçileri için geleceğe yönelik daha umut verici bir ortam sağlar. İkincisi, iyimser liderler takipçilerini güdüleme ve gelecekteki olayları daha kolay tahmin etmelerine yardımcı olma konusunda kabiliyete sahiptirler. Son olarak, esnek liderler, takipçilerini desteklemek için değişen çevre koşullarında çalışmak üzere daha donanımlıdırlar (Jensen ve Luthans, 2006: 254).

Otantik liderlerin, davranışları ile gerçek değerleri birbiri ile uyumludur. Bu bağlamda liderliği; saygı, statü ve güç elde etmek için değil; değerler ve inançlarını hayata geçirmek için isterler. Nitekim otantik liderin eylemlerini sevilme ya da konumlarını muhafaza etme arzusu değil; değerleri ve inançları belirlemektedir. Motivasyon kaynağı ise kendini geliştirme isteğidir. Bu sebeple otantik lider daha az savunmacı ve geri bildirimlerle hatalarından bir şeyler öğrenmeye daha açıktır (Yukl, 2002: 444).

1.9. Otantik Liderliğin Etkileri

Otantik liderliğin etkili bir liderlik stratejisi olduğuna dair birçok teori vardır. Otantik liderin, örgüt üyelerinin, örgütünün başarılı olacağına dair inancını desteklemek suretiyle örgütün performansını arttırmaktadır. Çünkü otantik liderlik davranışları örgütün yetenek ve gücünün ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ayrıca otantik liderlik, örgütte güveni tesis ederek örgüt performansını yükseltmektedir. Çünkü çalışanların liderine olan güveni, çalışanın örgütüne sadakatini arttırmakta ve sonuç olarak performansı yükselmektedir. Otantik liderlerin değerlerinin açık olması, oluşturduğu güven ortamı ve dürüstlüğü izleyenleri üzerindeki etkisini artırır.

İzleyenlerin güvenilir ve kendinden emin gördükleri bir liderden etkilenmesi daha kolaydır. Ayrıca otantik liderin izleyenlerinin, liderle bireysel ya da örgütsel olarak özdeşleşmesi daha fazladır. İzleyenlerin benlik algıları ve öz kimlikleri de liderden etkilenmektedir. İlave olarak otantik liderin, İzleyenleri etkilemek için kullandığı bazı liderlik davranışları diğer liderlik kuramlarındakiler ile benzerlik göstermektedir. Lider; davranışları ile model olarak, cazip bir vizyon belirleyerek ve zorluklar karşısında iyimserliğini koruyup cesaret vererek, izleyenlerinin bağlılık ve iyimserliklerini arttırabilir. Otantik liderliğe ilişkin araştırmalar artarak devam etmektedir. Ancak mevcut araştırmalara göre, otantik liderlerin, takipçilerinin üzerinde bireysel ve takım performansında artışa yol açan duygusal veya psikolojik bir etken olduğunu söylemek mümkündür (Yukl, 2002: 446).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

2. İŞ PERFORMANSI

2.1. İş Performansı Kavramı

Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz şartlarında örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için rakipleri ile olan rekabeti sürdürebilecek performansı göstermesi gereklidir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin performansını etkileyebilecek her türlü değişken hayati öneme sahiptir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin ve ortalamanın üzerinde gelir elde etmelerinin, rakiplerine oranla daha yüksek performans sergilemelerine bağlı olduğunu söyleyebiliriz.

Performansın birçok tanımı olmasına rağmen genel olarak performans; örgütlenmiş bir sistemin iş yapma seviyesi şeklinde tanımlanabilir. İşgörenlerin davranışlarını anlamak ve kontrol etmek, onların verimliliğini yükseltmek ve geleceğe dair tahminler yapmak örgütlerin amaçları arasında yer alır. Örgütler bu amaçları yüksek oranda gerçekleştirme ölçüsünde etkinliğini sağlayabilirler. Örgütün yaşamını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için öneme sahip olan performans artırılması, birçok faktöre ve değişkene bağlıdır (Begenirbaş ve Turgut, 2014: 134).

Endüstri devrimiyle birlikte insan ihtiyaçlarına yönelik yapılan çalışmalar, performansın artırılmasına yönelik çabaların bir başlangıcı olmuştur. Çalışan performansı sonuçları itibari ile hem işletmeyi hem de bireyi doğrudan etkileyen bir kavramdır. Hem iş performansı hem de işletme performansı çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Performans olgusu doğrudan ve dolaylı olarak çalışan psikolojisini etkileyen pek çok örgütsel değişkenin hem öncülü hem de ardılı olan kritik bir faktördür (Akyıldız ve Turunç, 2013: 152).

Günümüz çalışma hayatındaki hızlı değişim örgütler üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu baskı yönetici ve işgörenlerde sahip olması beklenen bilgi, beceri ve yeteneklerin çeşitlenmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla İşgörenlerin gösterdiği performansın artması beklenmektedir. Gelecek yıllarda da bu performans artışı beklentisinin devam etmesi muhtemeldir. Yukarıda da ifade ettiğimiz üzere örgüt yapısı içerisinde ve işleyişinde yer alan çalışanların performanslarının artırılması, örgütsel başarının sağlanması açısından zorunluluk arz etmektedir (Akkoç vd., 2012: 106).

Performans, bir bireyin beklentilerine veya amaçlarına ulaşabilmek için kendinde var olan bilgi, beceri ve yetenekleri hangi ölçüde kullanabildiğini açıklayan bir olgudur. Diğer ifade ile, bir işi önceden belirlenmiş bir zaman dilimi içerisinde yerine getirebilme potansiyelidir (Yıldız vd., 2008: 240).

Performans kavramı, önceden belirlenen amaçlara ve standartlara uygun olarak bir işin veya faaliyetin yerine getirilmesi ya da iş görenin bir işte gösterdiği başarıyı ifade etmektedir. Başka bir deyişle performans, kişi, grup veya örgütün amaçları doğrultusunda hedeflerine hangi ölçüde ulaşabildiğinin nicel veya nitel olarak ifade edilmesidir (Baş ve Artar, 1990: 13).

Performansın yukarıdaki tanımları dikkate alındığında, hem istenilen hedeflere ulaşma düzeyini hem de istenilen hedefe ulaşmak için yapılan etkinliklerin verimliliğini kapsadığını söyleyebiliriz. Kişi, grup veya örgütlerin hedeflerine ulaşması, performanslarının optimum düzeyde olduğu anlamına gelmemelidir. Performansın başarılı olarak görülebilmesi için, işin yapılma şeklinin doğruluğu, kaynakların etkin ve verimli kullanılabilmesi ve hedeflerin gerçekleşme düzeyinin arzu edilen seviyede olması gibi koşulların da sağlanması gerektiği ifade edilebilir.

Çalışanlar bir işletmede üstlendikleri görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için çaba ve zaman harcarlar. Bunun karşılığında ihtiyaçlarını gidermek ve istediklerini elde etmek isterler. Bir başarının tanımlanabilmesi için önce kişinin tanımlı bir işle karşı karşıya kalması ve söz konusu başarının belirli bir standardının tespit edilmesi gereklidir. Bu limite ulaşma veya üstünde bir performans, başarı olarak

değerlendirilirken, standardın altındaki bir performans düzeyi, başarısızlık olarak değerlendirilecektir (Barutçugil, 2002: 40).

İş performansı kavramının örgütler ve çalışanlar açısından değeri, bu konuda araştırmacıların yaptığı çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir. Şayet örgütlerin rekabetçi bir ortamda yüksek performans göstermesi, nitelikli çalışanlarının performansına bağlanabilir. Performansın artırılması örgütler açısından olduğu kadar çalışanlar açısından da önemlidir. Yüksek iş performansı gösteren çalışanlar için bu beceri, tatmin ve gurur kaynağı olarak algılanabilir. Bunun yanında maddi olarak daha iyi bir gelir sağlama, görevde yükselme, kariyer gelişimi ve saygınlık kazanma gibi kazanımların da elde edilmesinde temel bir koşul olarak görülebilir.

Birey ve grup performansı, örgütün o işle varmak istediği amaç doğrultusunda bireyin veya grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara hangi ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Birey ve grup performansının toplamı da örgütsel performans meydana getirmektedir. Örgüt için öncelikli olarak göz önünde bulundurulması gereken performans, kişisel performanstır. Çünkü örgütler, ancak çalışanlarının gösterdiği performans derecesinde başarı sağlayabilir (Benligiray, 2004: 141).

Çalışanın performans düzeyinin yüksekliğinden bahsedebilmek için, örgütün misyon ve vizyonu doğrultusunda çaba sarf ederken ortaya koyduğu kişisel ve örgütsel performansının aynı anda en üst seviyede gerçekleşmiş olması beklenir. Bu açıdan önem ihtiva eden kişisel performans üç öğeden oluşmaktadır (Paşa, 2007: 84- 90):

Odaklanma: Kişisel performansı yükseltmenin ilk unsuru odaklanmadır. İş hayatında performansın, başka bir deyişle başarının şans ile arasında bir bağ yoktur. Doğru zamanda ve yerde olmanın performansa olumlu etki yaratan başarı yollarından biri olduğunu söylemek güçtür. Bunun her zaman gerçekleştiği söylenemez. Asıl performans, başarıya ulaşmak için hangi yöntemlerin kullanılacağını bilmektir. Bu yüzden çalışma hayatında kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirleyen bir yöntem ihtiyacı vardır.

Yetkinlik: Daha yüksek performans sergilemeye yol açan bilgi, beceri ve kabiliyete yetkinlik denir. Kabiliyet, doğuştan olmasına rağmen; beceri ise tecrübe kazanılmasıyla birlikte gelişir. Bir diğer tanıma göre yetkinlik, isteklendirme, kabiliyet, kişilik ve ilgi gibi özellikleri ihtiva eden ve gözlemlenebilen davranışlar grubudur. İşgörenlerin kişisel ve örgütsel seviyede neticeler elde etmek amacıyla örgütsel inanç ve değerler sistemiyle uyumlu olarak kendilerinde var olan veya geliştirdikleri bilgi, beceri ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemler olarak ifade edilir.

Adanma: Adanma, işgörenin mensubu olduğu işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için kendi amaçları ile işletme amaçlarının örtüşmesi ve kendini işletme ile özdeşleştirerek işletmede uzun zaman kalmaya ihtiyaç duyması sürecidir. İşletme yönetiminde işgörenlerin işletme ile olan ilişkileri önem kazanmakla birlikte, işgörenlerin işletmeye olan bağlılık ve güven düzeyinin yüksek olması beklenir. Çünkü işgörenlerin işletmeye karşı olan güveninin ve bağlılığının yeterli düzeyde olmaması her iki taraf arasında uzun süreli ilişkilerin kurulmasına engel teşkil edecektir.

2.2. İş Performansı Boyutları

İş performansı çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve bu boyutlardan ikisi 'görev' ve 'bağlamsal' performanstır. Performans kavramının görev ve bağlamsal olarak iki boyuta ayrılması 1900'lü yıllara dayanmaktadır. W.C. Borman ve S. J. Motowidlo 1993 yılında ABD hava kuvvetlerinde yaptıkları bir çalışmada, hava kuvvetlerinde çalışan 421 tamircinin yöneticilerce görev, bağlamsal ve toplam performansları ölçülmüştür. Bu çalışma kapsamında performans ölçütlerinin içeriğini temel görev sorumlulukları ve göreve özgü davranışların ötesine genişletmişlerdir. Bu çalışmada konuya işe özgü görev performansının daha da ilerisinde davranış kalıplarını ekleyen yazarlar, örgütün iş gördüğü sosyal ve motivasyon ile ilgili çevreyi destekleyen kişilerarası ve istemsel davranış grupları olarak bağlamsal performansı tanımlamışlardır. Böylece bağlamsal performans ve görev performansı arasında bir ayırım yapılmıştır. Daha sonra 1994 yılında Van Scotter tarafından yürütülen ampirik çalışmalar ve elde edilen kanıtlar görev performansı ile bağlamsal performansın ayrılması gerektiği ile ilgili tartışmayı destekler niteliktedir. Walter C. Borman ve

Stephan J. Motowidlo iş örgütlerinin çevresel kaynaklara sahip olduklarını, sahip oldukları kaynakları ürün üretmek veya şekillendirmek için kullandıklarını ve dönüşüme devam etmek için daha fazla çevresel kaynakla değiştirdiklerini ifade etmektedirler. Bu dönüşümün temelinde ise hammaddelerin işlenerek örgütün ürünlerine dönüştürüldüğü, organizasyonun temel yeteneği olduğunu vurgulamaktadırlar. Örgüt içinde faaliyet gösteren birçok iş bu temel çekirdeğin bir parçasıdır veya hammaddeleri örgütün ürünlerine dönüştürmek için yürütülen adımları oluşturmaktadır (Doğan ve Özdevecioğlu, 2006: 172).

2.2.1. Görev performansı

Her kuruluşun sahip olduğu çalışanlardan beklediği temel görevler vardır. Kuruluşun faaliyet gösterdiği alandaki esas işle ilgili olan bu görevler, örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Örgütün esas işlevleri ile ilgili olan bu beklentilerin karşılanması çalışanların görev performansını göstermektedir.

Görev performansı, hammaddelerin işletmenin ürün veya hizmetine dönüştürülmesi ya da servis ve bakım onarım gibi faaliyetleri içeren teknik süreçlerin yürütülmesi ve sürdürülmesi ile ilgilidir (Çatalsakal, 2006: 17). Görev performansı, bireyin sorumluluğunda olan, örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli olan faaliyetlere direk etki eden, asıl işin bir parçası olan faaliyetlerin yerine getirilmesidir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2006: 172). Farklı bir ifade ile görev performansı, bireylerin; örgütün kendisinden beklediği ve daha önceden belirlenmiş görev ve sorumlulukları yerine getirmesidir (Lin, Chen ve Wang, 2011: 166).

Campbell görev performansının belirti göstermeyen yapısının sekiz temel öge kullanılarak modellenebileceğini ifade etmiştir. Bu ögeler; 1) işe özgü görev ustalığı, 2) işe özgü olmayan görev ustalığı, 3) yazılı ve sözlü iletişim, 4) çaba göstermek, 5) bireysel disiplin, 6) takım performansı ve iş arkadaşlarına yardımcı olma, 7) idare ve liderlik, 8) yönetim. Campbell, bazı ögeler her iş için uygun olmasa bile, bu ögelerin mesleki alanda her iş için performans tanımlamasında faydalı olabilecek yüksek düzen ögeleri olduğunu belirtmiştir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 60).

Çalışanlar teknik bilgi ve yeteneklerini, işletmelerin temel teknik süreçleri boyunca ürün ya da hizmet üretmek için kullandıklarında veya bu teknik süreci destekleyen özel görevleri yerine getirdiklerinde görev performansı sergilemiş olurlar (Van Scotter, 2000: 80-81). Görev performansının ‘teknik-idari’ görev performansı ve ‘liderlik’ görev performansı olmak üzere iki alt bileşeni bulunmaktadır. Bunlardan teknik-idari görev performansı liderlik vasfı taşıyan bütün görevlerin (evrak işleri, planlama, kalite kontrolü vb.) dışında kalan görevleri kapsamaktadır. Yani yöneticilik görevi dışında kalan bütün alt kademe görevleri bu grupta değerlendirilmektedir. Liderlik görev performansı ise, alt kademe çalışanların denetimini içeren bütün görevlerin yerine getirilmesi ile ilgilidir (Ünlü ve Yürür, 2011: 184).

2.2.2. Bağlamsal performans

Organizasyonlarda görev performansı kapsamına girmeyen fakat örgütün etkinliğini önemli ölçüde etkileyen faaliyetler de bulunmaktadır. Bunlar genel olarak bağlamsal performans olarak isimlendirilmektedir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2006: 173). Bağlamsal performans, temel fonksiyonlarla doğrudan ilişkili olmayan fakat temel görev ve süreçleri hızlandırıcı etkisi bulunan örgütsel, sosyal ve psikolojik durumları şekillendirmesi açısından önemli olan bireysel çabalardır (Werner, 2000: 4). Farklı bir ifade ile bağlamsal performans, kişilerin mevcut görev tanımlarında yer almayan, bu görevlerin yerine getirilmesinde kolaylaştırıcı etkisi bulunan, bireysel özellikler ve iyi niyet duygusunun etkili olduğu davranışlar olarak tanımlanabilir (Bağcı, 2014: 61). Literatür incelendiğinde bağlamsal performansı ifade ederken örgütsel vatandaşlık davranışı veya örgütsel performans davranışı kavramlarından da ifade edildiği görülmektedir. Özellikle vatandaşlık performansı olarak ifade edilmesinin nedeni, gerçekte iş tanımında yer almayan görevleri ve gönüllülük esasına dayanan fazladan görev yapma durumunu ifade ediyor olmasıdır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 61). Özellikle doksanlı yıllarda yapılan ve bağlamsal performans konu edinen çalışmaların gerçekte daha önceki dönemlerde yapılan örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalardan elde edilen ve birbiriyle tutarsız gibi görünen bulguların yeniden yorumlanmasına yönelik çabalar olduğu ifade edilmektedir. İki kavram arasındaki en belirgin farklılık ise, bireyler örgütsel vatandaşlık davranışını bir

karşılık beklemeden sergilerler fakat bağlamsal performans çalışanın değerlendirilmesi aşamasında önemlidir (Bağcı, 2014: 61).

Borman ve Motowidlo (1993)' e göre bağlamsal performans 5 temel faaliyeti içermektedir. Bu sözü geçen faaliyetler (Doğan ve Özdevecioğlu, 2006: 173);

Temel olarak iş tanımında yer almayan faaliyetlerin yapılmasında gönüllü olmak,

Kişinin kendi sorumluluğunda olan görevleri yerine getirmek için fazladan çaba sarf etmesi,

Çalışma arkadaşlarına yardım etme ve onlarla iş birliği içinde olma,

Kişisel olarak uygun olmasa bile, örgütsel normlara ve kurallara uyma,

İşletmenin amaçlarını kabul etme, destekleme ve onları savunmaktır.

Scotter ve Motowidlo (1996) yaptıkları bir çalışmada bağlamsal performansa daha zengin bir boyut kazandırmaya çalışmışlardır. Bu kapsamda bağlamsal performans (1) kişiler arası kolaylaştırıcılık ve (2) işe adanma olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlardan kişiler arası kolaylaştırıcılık, organizasyonel amaçlara ulaşmasını kolaylaştıran ve çalışanlar arası etkileşime dayalı, çalışma arkadaşlarının performanslarını destekleyen, anlayışlı, müşterek çalışmaya eğilimli ve yardımsever faaliyetlerden oluşmaktadır. İşe adanma boyutu ise organizasyon içinde karşılaşılan sorunları çözmek ve belirlenen amaçlara ulaşmak için, motivasyon ve içsel disipline dayalı, inisiyatif alma, çok çalışma gibi davranışları kapsamaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011: 185).

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere bağlamsal performans, gerçekte bireylerin görev tanımında bulunmayan, bu görev ve sorumlulukları kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı etkisi bulunan, bireylerin inisiyatif alma, gönüllülük ve yardımlaşma duygusuna dayalı davranışlarının bütünüdür. Organizasyonlar açısından

planlanan hedeflere ulaşma, bireyler açısından ise performans değerlendirme aşamasında büyük bir önem taşımaktadır.

2.2.3. Görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki farklılıklar

Borman (2004) görev ve bağlamsal performans arasında iki önemli farklılık olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan birisi görev faaliyetleridir. Görev performansında dikkate alınan görev faaliyetleri farklı iş kolları için farklılık göstermektedir. Fakat bireylerin gösterdiği bağlamsal faaliyetler, işler farklı olsa bile benzerlik gösterir. Gönüllülük, yardımseverlik gibi içsel duygulara dayalı faaliyetler genelde bütün işler için büyük bir öneme sahiptir. Bahsedilen farklılıklardan ikincisi ise, bireylerin görev performanslarının belirleyicileri genellikle sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerinden oluşmaktadır. Bağlamsal performansı ise bireylerin iradesi ve iyi niyetlilik duygusu belirlemektedir (Borman, 2004: 241).

Görev performansı bir organizasyonun temel işlevi olan ürün ve hizmetlerin üretilmesi veya örgütün temel teknik faaliyetlerine dolaylı olarak katkı sağlayan aktivitelerin oluşturduğu davranış kalıplarına işaret etmektedir. Bireyler bir işin tamamlanması konusunda sahip oldukları teknik bilgi, beceri ve yeteneklerini kullandıklarında görev performansı sergilemiş olurlar. Bağlamsal performans ise bir işin yapılmasında daha çok psikolojik ve sosyal davranışları kapsayan bir yapıdır. Çalışanlar organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme kapsamında diğer çalışanlara destek olduklarında, yöneticilerle koordinasyon içinde olduklarında veya örgütsel etkinliği artırıcı fikirler sunduklarında bağlamsal performans sergilemiş olurlar. Bununla birlikte bağlamsal performans davranışı daha güçlü kişiler arası bileşenler içerirken, görev performansı davranışları ise daha tarafsız ve nesnedir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2006: 173).

Borman ve Motowidlo, iş performansını (yönetimsel performans da kapsayan) daha iyi anlamak için davranışsal yetkinliklerin iki ana gruba ayrılması gerektiğini ileri sürmüştür. Bunlar bağlamsal performans davranışları ve görev performansı davranışlarıdır. Görev performans davranışları, bağlamsal performans

davranışlarından aşağıdaki temel şekillerde farklılık göstermektedir (Ahadzie, Proverbs ve Olomolaiye, 2008: 635).

Görev davranışları, ya doğrudan ya da dolaylı olarak organizasyonların teknik faaliyetlerine katkıda bulunur ve genellikle aynı organizasyon içinde farklı iş kollarında değişiklik gösterir. Ödül için yürütülmesi gereken yükümlülükler tanımlanmıştır ve görev davranışlarındaki değişimin ana kaynağı görev ustalığıyla değişen bilgi, yetenek, beceriler gibi insan nitelikleridir.

Bağlamsal performans davranışları ise teknik işlerin yerine getirilmesi gereken örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi desteklemektedir, birçok iş veya bütün işlerde ortaktır, belirli bir rol davranışı tanımlanmamıştır ve bu yüzden bağlamsal performans davranışının kaynağı biçimsel yükümlülükler ve zorunluluklar değil, irade ve eğilimlerdir.

Genel olarak özetleyecek olursak, görev performansı davranışları iş tanımında açık olarak belirtilen, işin gerektirdiği performans davranışlarını kapsamakta iken, bağlamsal performans davranışları ise iş tanımında yer almayan, bireyin iradesi, vicdanı, yardımseverlik duygusu gibi içsel etkilere dayalı, temel faaliyetlerin yapılmasını kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı etkisi bulunan davranışlardır. İki performans boyutu da örgütlerin başarısı için önemlidir.

2.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler

Yapılan literatür araştırmalarında iş performansını etkileyen çok sayıda faktör ortaya çıkmıştır. Maaş, kararlarda etkin olma, terfi, farkına varılma, çalışma şartları, liderlik, saygı görme, takdir edilme, arkadaş çevresi, işin niteliği, güvenlik, yönetim tarzı, rol açıklığı gibi fonksiyonların iş performansı üzerinde etkileri ifade edilmektedir.

İş performansını etkileyen bir diğer unsurda iş tatminidir. Yönetimin önemli görevleri arasında çalışanın iş tatminini sağlama yer almaktadır. Yönetimin, çalışanın iş tatmini arttırmak için faktörleri belirlemesi ve bu durum için gerekli düzenlemeleri

yapması gerekmektedir. Maslow'un 1954'te "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı" ve Herzberg'in 1959'da "Çift Faktör Kuramı" ile iş tatmininin teorik temelleri ortaya çıkmıştır (Ardıç ve Türker, 2001: 69).

2.3.1. Yönetimsel unsurlar

Bireysel performans denildiğinde bu terim her ne kadar ilk başta kişi ile ilgili olarak algılsa da yönetimin politikası, liderliğin uygulanma biçimi, örgüt kültüründeki algılanması ile ilgili bir unsurdur.

Yönetimsel unsurlar değerlendirildiğinde; Yenilikçi, değişime açık, akılcı ve çağdaş bir yönetim süreci örgütte hâkim değil ise, çalışanların tek başına performans yükseltmeye yönelik çabaları ve eylemleri çok anlam ifade etmeyecektir. Bu sebep ile belirlenen yönetim unsurlarının üst yönetimden alt yönetime kadar yerini alması ve uygulanması gerekmektedir. Başlıca yönetim unsurları arasında misyon ve vizyonu belirleme, liderlik, iletişim, katılımcılık, stratejileri belirleme, stres yönetimi, performans değerlendirme, motivasyon gibi faktörler yerini almaktadır. İşletmeler SWOT Analizi, paydaş analizi gibi teknikler ile misyonlarını hayata geçirebilir, belirledikleri vizyona ulaşabilir ve bu teknikler ile stratejilerini belirleyebilir. Çalışanlar tarafından örgütün misyonu ve vizyonu tam anlamı ile anlaşılır ise uygulanacak olan, planlamalar, stratejiler ve programlar amaca ulaşacaktır. Örgütün misyon, vizyon ve tüm faaliyetlerini sahiplenen çalışanların performans düzeyleri de artış gösterecektir. Bu durumu gerçekleştirmenin en önemli yolu ise, örgüt içerisindeki tüm insan kaynağının örgütün tüm faaliyetlerine kendi vizyonlarına ve tecrübelerine göre eylemsel veya fikirsel olarak katkılarını sağlamalarına olanak verecek bir örgüt ortamı yaratmaktır (Koçel, 2003: 128–134).

2.3.1.1. Yönetim tarzının iş performansına etkisi

Çalışanların, örgütsel davranışlarının oluşmasında ve gelişmesinde işletmelerin yönetim tarzları ile yöneticilerin yönetim üslupları önemli faktörler arasında yerini almaktadır.

Örgütlerin yönetim tarzlarının meydana gelmesinden başta en üst düzey yöneticiler olmak üzere örgüt içerisindeki tüm ast düzey yöneticiler de mesuldürler. Esasında işletmelerin yönetim tarzları, üst düzey yöneticilerin yönetim tarzları içinde, ast düzey yöneticilerin tatbik ettiği yönetim üsluplarının birleşmesi olarak ifade edilmektedir. Yönetim tarzı, işletmelerin bütünüyle ilgilidir, yönetim üslubu ise, bütün yöneticilerin bireysel olarak bu yönetim tarzını kendilerine has tatbik etmeleriyle ilgilidir (Başaran, 2008: 304).

Örgüt içerisindeki üst veya ast yöneticilerde bir yönetim uygulama şekli ve yönetim çabalarını gerçekleştirme tarzı söz konusudur. Bu uygulama şeklinin etkisi ile (çalışan-yönetim) ilişkileri meydana gelmektedir. Bu ilişkinin şekli, iş doyumunu pozitif ve ya negatif etkileyebilir.

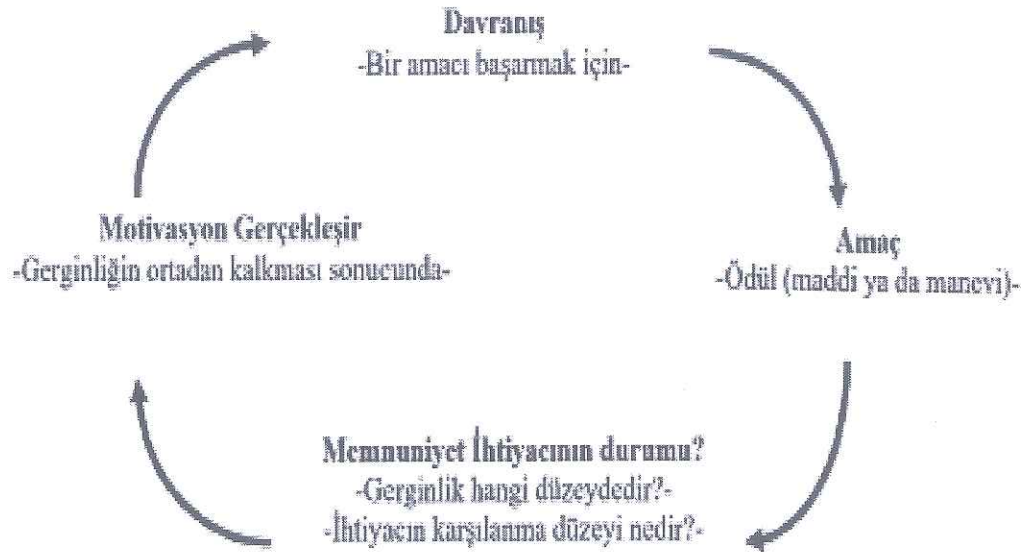
Yapılan araştırmalarda, iş ortamında refah düzeyi yüksek olan çalışanların aynı zamanda performanslarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların motivasyonlarının ve refah düzeyinin yüksek olması veya performanslarının pozitif yönde etkilenmesi, o çalışanlar tarafından benimsenen bir yönetim biçiminin uygulanması ile mümkün olmaktadır. Yönetim tarzı, örgütün üyesi olan herkesin uymakla yükümlü olduğu kuralları somut hale getirmektedir. Yönetimin amacı, çalışanların davranışlarını örgütsel yapı ve amaçlarla uygun ve eşdeğer hale getirmektir. Yönetim, bu amaçla çalışanların davranışlarını yönlendirmek için bir takım normlar uygulamaktadır. Çalışanların yapması gereken davranışlar ile neyi nasıl yapacaklarına ve hangi davranışları yapmayacaklarına ilişkin çizgileri ve sınırları bu kurallar oluşturmaktadır (Dilek, 2009: 8).

2.3.1.2. Moral ve motivasyonun iş performansına etkisi

Örgüt yöneticileri çalışanlarının motivasyonları ile ilgilenme ve bu durumu dikkate almaları gerekmektedir. Yöneticilerin başarıları, çalışma gruplarının örgütsel gayeler doğrultusunda çaba harcamaları, bilgi, kabiliyet ve enerjilerini tam anlamıyla kullanmaları ile yakından ilişkilidir. Kısacası başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakın bir ilişki içerisinde. Güdülenmeyen çalışanların örgüt içerisinde başarılı performans göstermeleri de güçtür. Örgüt içerisindeki çalışanlar çok

farklı davranışlara sahiptirler. Farklı davranışlara sahip olmalarının ise değişik sebeplerinin olduğu ifade edilmektedir. Önemli olan bireylerin örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. Yani motivasyon bireysel bir olaydır (Koçel, 2003: 632).

Motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için anlam taşıyan ve değerli işleri eyleme dönüştürmektir. İşi yapan yaptığı işi bu şekilde algılamadığı sürece çalışanın motivasyonu daima bir problem olarak gün yüzüne çıkacaktır. Aynı şekilde iş için de birey önemlidir. Bir İşin gelişmesi veya hedefe ulaşması bunu yapan kişiye bağlıdır. Bu bağlamda çalışan yeteneklerini becerilerini, bilgisini arzu ve hırsını işe getirmekte ve iş performansını yükseltmeye çalışmaktadır. Motivasyon; insan davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda sürekli olarak harekete geçiren ve yöneltten bir döngüsel süreçler zinciri olduğu şeklinde ifade edilmektedir (Costley ve Todd, 1991: 151).



Şekil 2.1. Motivasyon süreci

Kaynak: Costley, D. ve Todd, R. (1991). Human Relations In Organizations. New York: West Publishing Company: 151.

Şekil 2.1’de motivasyon sürecinin; davranış, amaç, memnuniyet ihtiyacının durumu ve motivasyonun gerçekleşmesi aşamalarından oluştuğu gösterilmektedir.

Motivasyon, güdüleme ve isteklendirme olarak tanımlanmakta, davranışların başlatılmasına, yönlendirilmesine ve devam ettirilmesine yön veren güç olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkmakta, bireylerin yapacakları işlerde başarılı olmalarını sağlamakta ve çalışanların iş performanslarına direkt olarak etki etmektedir (Kaplan, 2007: 82).

2.3.1.3. Ödül ceza yönteminin iş performansına etkisi

Ödül ve ceza yöntemleri çalışanın moral ve motivasyonu ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle de ödül ve ceza yöntemleri, çalışanların örgüt içinde sergiledikleri performanslarına yön vermektedir.

Araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarda bireyleri motive etmek için iki çeşit ödül sistemini ele almışlardır. Bunlar maddi ve manevi ödüller olarak belirtilmektedir. Rakamsal olarak ifade edilemeyen çalışanların ruhsal olarak doyumlar yaşamalarına manevi ödüller neden olmaktadır. Somut ödüller ise, rakamsal olarak ifade edilen veya maddi içerikli ödüllerden oluşmaktadır. Çalışanlara ödenen yüksek ücretler, teşvikler, ikramiyeler ve satış primleri gibi ödüller maddi içerikli ödüller olarak değerlendirilmektedir. Brian Hall'e göre maddi veya manevi her iki ödül sisteminin de performansa etkisi olduğu söz konusudur (Luecke, 2008: 26).

2.3.1.4. İş sağlığı ve iş güvenliğinin iş performansına etkisi

İşletmelerde, işlerin yapılması sırasında farklı nedenlerden dolayı meydana gelen, sağlığa zarar verebilecek durumlardan korunmak amacıyla yapılan önlem alıcı sistematik çalışmalar iş sağlığı ve iş güvenliği olarak ifade edilebilir. İş sağlığı ve iş güvenliği konusu, çalışanların hem işletmedeki işlerini hem de işletme dışındaki etkinliklerini kapsadığı için çok yönlü çalışmaları içerisine almaktadır. Konusu, alanı ve ölçek büyüklüğü her ne düzeyde olursa olsun üretim çalışmalarının olduğu tüm alanlarda sağlık ve güvenlik çalışmalarına her zaman gereksinim duyulmaktadır. Çalışanlar, görevlerini yerine getirirken kendilerinin can sağlığının ve güvenliğinin önemsenmesi ve korunması durumuna çok önem vermektedirler. Gerekli sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmış olduğu örgütlerde çalışmak, çalışanların öncelikli tercih

sebebi arasında yerini almaktadır. Yapılan araştırma bulgularına bakıldığında iş sağlığı ve iş güvenliğinin, örgütler açısından son derece önemli bir konu olduğu ve iş performansını etkilediği ortaya konulmuştur (Mucuk, 2005: 347).

2.3.1.5. Fiziki şartların iş performansına etkisi

Fiziksel şartlar, çalışma hayatının kalitesini belirleyen önemli bir faktör görevini görmektedir. Fiziki şartların önemli bir faktör olmasının sebebi, çalışanların performanslarını doğrudan etkiliyor olması ile ilişkilidir. Ancak fiziksel şartlar ile performans arasındaki ilişkiyi doğrudan açıklamak pek de kolay değildir. Bu durumun tek nedeni ise konunun insanlarla ilgili olmasıdır.

İnsanlar sosyal hayatlarında olduğu gibi çalışma hayatlarında da, kendi dünyalarının içinde yaşarlar, koşullara ve olaylara farklı tepkiler verirler veya şartlardan farklı şekilde etkilenmektedirler. Çalışanların arzu ve istekleri, zamana ve duruma göre sürekli değişkenlik gösterir. Örgüt yönetimi de örgüt içerisinde iyi bir çalışma ortamı oluşturabilmek için, çalışanların fiziki şartlar konusundaki isteklerini olabildiğince yerine getirme gayreti içinde olmaktadır (Akal, 2011: 58).

Fiziki şartlar hem bireysel rahatlık, hem de işlerin yapılması açısından önem taşımaktadır. Örgüt içerisindeki çalışanlar daha rahat hareket edebilecekleri iş ortamını tercih etmektedirler. Mesela, çok fazla ısı veya az ışık fiziki rahatsızlığa neden olmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma sağlık koşulları açısından tehlikeli oluşturabilmektedir. Fiziki şartların, çalışanların iş yaşamına etkilerinin yanında, iş dışı yaşamlarına olan etkilerinden de bahsetmek söz konusudur. Örneğin, çalışma saatlerinin uzun süreli olması, o işte çalışan işgörenlerin kendilerine, ailelerine veya yakın çevresine fazla vakit ayıramamalarına ve kendilerini yenileyememelerine sebebiyet vermektedir. İzafi olarak çalışma süreleri veya çalışma günündeki kısıtlıklar, işgörenlerin kendilerine daha fazla vakit ayırabilecekleri imkanını doğurmaktadır. Kendilerine vakit ayırabilen işgörenler, işlerinden dolayı aile içinde veya yakın çevresinde ilişki içerisinde olduğu diğer bireylerle olan iletişimlerinde herhangi bir negatiflik yaşamayacaktır. Çünkü, çevresine gerekli zamanı ayırabilme durumu oluşmuştur (Erdil vd., 2004: 19).

Çalışanlar ısı, havalandırma, nem, ışık, sessizlik, ergonomik ve tehlikesiz gibi çalışmaya uygun şartlara sahip işleri, işyerlerini arzu etmekte ve bunlara yüksek önem vermektedirler. Çalışanların birçoğu, çalıştıkları işyerinin evlerine yakın mesafede olması, işyeri binasının yeni, temiz, kullanacakları araç gereçlerin iyi ve kullanışlı olmasını hem verimlilik hem de işten tatmin olmak için gerekli şartlar olarak görmektedirler. Bu özelliklere sahip bir işe veya işyeri ortamına sahip çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olacağını ve bununla birlikte yüksek performans göstereceklerinden söz etmek mümkündür (Ozan, 2007: 27).

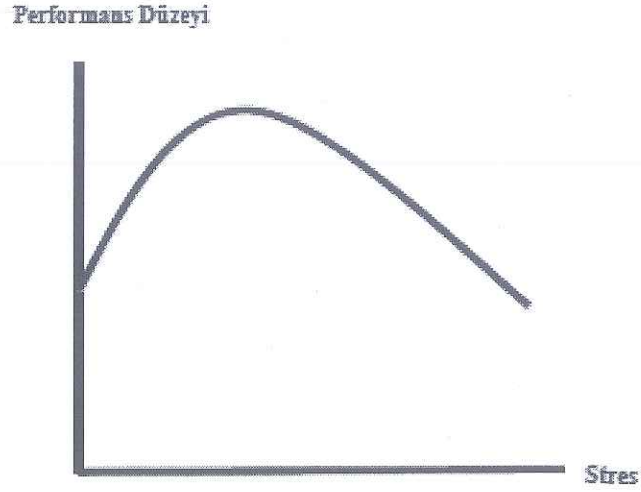
2.3.1.6. Çalışma arkadaşlarının iş performansına etkisi

Bireyler, kendileri için iyi şartlara sahip bir yaşam ortamı oluşturmak isteğiyle birlikte yaşadıkları ve çevresindeki diğer çalışma arkadaşları ile işbirliğine giderek güçlerini bir araya getirirler. Bu sayede ulaşmak istedikleri hedeflere daha kolay ve arzu ettikleri değerlerde yaklaşma şansı yakalarlar. Ekip çalışmasının hâkim olduğu ortamlarda sosyal ilişkilerin önemi daha da anlamlı bir hal almaktadır. Grupların başarısında üyelerinin birbirleriyle etkili iletişimi önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmak için yönetimin, işyerindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik gayret sarf etmesinin, o çalışanların iş doyumunu ve performanslarının artmasında önemli bir payının olduğu ifade edilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5).

2.3.1.7. Stresin iş performansına etkisi

Bir örgütte performansı etkileyen diğer bir önemli unsur ise stres faktörüdür. Stres algılanan çevresel tehditlere bireyin fiziksel ve ruhsal bir tepki verme eylemi olarak tanımlanmaktadır. İşten ve iş dışından tehditler bazı durumlarda çalışanların tahammül sınırını zorlamaktadır. Söz konusu örgütün beklentilerinin altından kalkma konusundaki fiziksel veya psikolojik yetmezlik stres düzeyini artırmaktadır. Dolayısıyla beklentiler altında yetmezlik tehdidi ile karşı karşıya olan çalışanların örgütün vereceği desteğe olan ihtiyaçları da artmaktadır. (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998: 534).

Yerkes ve Dadson'un yapmış olduğu araştırmalarda; Belirli bir düzeydeki stresin bireyin performansını olumlu yönde etkilediği bulgularına ulaşılırken, stres düzeyinde artış meydana geldikçe performansı olumsuz yönde etkilemeye başladığına dair sonuçlar ortaya koymuşlardır. (şekil 2). Aşırı stresten dolayı bireylerde dikkat azalması yaşanarak kişinin beceri, yargı, karar verme, inisiyatif kullanma gibi, zihinsel eylemleri negatif yönde etkilenmektedir. Bu yüzden stresin iyi yönetilerek bireysel veya örgütsel performansın olumlu yöne çevrilmesi sağlanmalıdır (Işıkhan, 2004: 62–63).



şekil 2.2. Stres ve performans arasındaki ilişki

Kaynak: Işıkhan, V. (2004). Çalışma Hayatında Stres ve Başa ıkmanın Yolları. İstanbul: Sandal Yayınları, s. 63.

şekil 2.2. incelendiğinde; performans ile stres arasında zıt bir ilişkinin olduğu, iş hayatındaki stres düzeyi arttıkça da kişinin performansının düzeyinin düştüğu gözlemlenmektedir.

2.3.2. Bireysel unsurlar

Performansa etki eden bir diğer faktör ise kişinin kendi durum ve özelliklerinden kaynaklanan bireysel unsurlardır. Bireylerin becerileri, davranış şekilleri, algılama

biçimleri, duyguları, hissettikleri, alışkanlıkları, bilgi düzeyleri gibi bireysel özellikler örgüt içi iletişim üzerinde etkili rol oynayan faktörler olarak belirtilebilir. Bu başlık altında başlıca bireysel unsurlar içerisinde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi incelenmiştir. Bu faktörlerin dışında kişilerin yetiştiriliş biçimi, uzmanlaştığı alan, ücret seviyesi ve kültürel yapısı da bireysel unsurlar arasında yerini almaktadır.

2.3.2.1. Cinsiyet faktörünün iş performansına etkisi

Cinsiyet çalışma hayatı içerisinde performansı etkileyen çok önemli faktörler arasında yerini almaktadır.

Erkeğin üstün kabul edildiği ata erkil toplumlardaki yaşam biçimi iş hayatını da etkileyebilmektedir. Örneğin sorumluluğu daha fazla yüklenen kadın çalışanlar özel hayatında erkeklere göre daha fazla çocukları ile ilgilenmekte olup böylece iş yaşamına uyum sağlama konusunda zorluklar ile karşılaşabilmektedir (Öğüt, 2006: 58). Diğer bir yandan erkek çalışanlara göre kadın çalışanlar daha duygusal bir yapıya sahiptir. Bu nedenle kadın çalışanlar, iş hayatında meydana gelen stresli durumlardan daha çabuk etkilenmekte ve bu etkiden uzun süre kurtulamamaktadır. İş yaşamında kadın çalışanların üstü kapalı veya açık bir şekilde cinsel istismara uğradıkları bir gerçektir. Bahsi geçen tüm bu durumlar bireyi psikolojik olarak etkilemekte ve bireyin performansını düşürmesine yol açmaktadır (Tutar, 2004: 77-78).

2.3.2.2. Yaş faktörünün iş performansına etkisi

Performansı etkileyen bireysel unsurlar arasında yer alan diğer bir faktör ise yaştır.

Yaş faktörünün performansa etkisi araştırıldığında bu durum kültürlerin yönetim anlayışına göre farklılık göstermektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde yaş grubu daha düşük olan çalışanlara örgüt içerisinde hızlı bir şekilde terfi imkânı tanınırken; Japonya da bu durumun tersi yaşanmaktadır. Çalışanların belirli bir yaşa geldikten sonra üst yönetim kademelerine geçmelerine izin verilmektedir (Akdemir, 2004: 16).

Bir diğer bakış açısı ile; genç yaştaki çalışanların ileri yaştaki bireylere göre daha dinamik, değişime, gelişime ve yeniliğe daha çabuk uyum sağladıkları yapılan araştırmalar ile ortaya çıkarılmıştır. Bu durumun yanı sıra özellikle yönetim kademesinde işe başlayan genç çalışanların deneyim ve uygulamaya yönelik bilgi eksikliği yaşadıkları gözlemlenmiştir. Genç çalışanlar iş yaşamında ilerleme çabası içerisindeyken yönetim baskısı ve engellemeleri gibi durumlar ile sık sık karşı karşıya kalabilmektedirler (Akdemir, 1994: 28).

2.3.2.3. Medeni durum faktörünün iş performansına etkisi

Literatürde evlilik ve çalışan tatmini arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu, evlilik ile çalışan tatmini değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği, evlilikten alınan tatminin, çalışan tatmininin etkileyen değişkenlerden biri olduğu ifade edilmektedir.

Medeni durum değişkeni ile çalışan tatmini arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğuna işaret eden araştırma sayısının az olması ile beraber, yapılan araştırmalarda medeni durum ile tatmin arasında bir ilişkinin bulunmadığına yönelik sonuçlar da ortaya konmuştur. Evliliğin kişiye düzenli bir yaşam sağladığı ve bu durumun da mesleki tatmin düzeyini arttırdığı söylenebilir. Çalışanın medeni durumunun tatmini ne şekilde etkilediği araştırıldığında genellikle evli olan çalışanların tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Keser, 2006: 113).

2.3.2.4. Eğitim düzeyi faktörünün iş performansına etkisi

Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışma yaşamında, işe yüklenen anlam ve beklentilerin değişiklik gösterdiği ifade edilmektedir. Bu nedenle, sosyal ve ekonomik şartların elverdiği durumlarda eğitimine devam etmiş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre farklılık göstermektedir. Eğitim düzeyi ve çalışan tatmini arasında bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin çeşitli şekillerde açıklanabileceği konusunda ifadeler söz konusudur.

Beşeri sermayesi teorisine göre, yükseköğrenim görmüş olanların iyi bir işe sahip olacağı ve buna bağlı olarak da daha yüksek iş tatmini düzeyine sahip olacağı düşüncesi savunulmaktadır. Bu düşünceye zıt olarak başka bir yaklaşıma göre ise, iyi eğitim görmüş her kişi iyi bir işe veya beklentilerine yönelik bir işte istihdam edilme olanağına sahip olmayabilir. Eğitim düzeyi ile çalışan tatmini arasındaki ilişki çok net olarak ortaya çıkmayan karmaşık bir ilişkiden ibarettir. Genel beklenti, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmin düzeyinin yükselmesidir. Çünkü eğitim beraberinde daha iyi iş olanaklarını ve yüksek ücret ve imkanları da beraberinde getirir (Keser, 2006: 111– 112).

Eğitim düzeyi ile iş görenlerin çalıştıkları örgütte yükselmeleri aynı paralellikte ilerleme göstermektedir. Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların örgüt içerisinde terfi olanakları da artmaktadır. Bunun nedeni ise problem çözme yeteneklerinin daha fazla gelişmiş olması ve değişime yeniliğe daha açık olmalarıdır. Yalnız bu durumun aksine eğitimi yüksek olan çalışanların yıpranma düzeyleri de üst boyuta çıkmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların üst yönetimde yer alma olanakları daha çok olduğundan dolayı sorumlulukları ve aldıkları riskler de artmaktadır. Aldıkları risk ve sorumluluklar ile beraber stres düzeylerinde artış gözlemlenmektedir (Işıkkhan, 2004: 80–81).

2.3.2.5. Kültür faktörünün iş performansına etkisi

İnsanlar içinde buldukları toplumun bütün parçaları ile etkileşim içerisinde bulunarak belirli güdü kalıpları oluştururlar. Bu güdü kalıpları insanların genel olarak hayata bakış açılarını, yaşantı ve davranışlarını, işe yaklaşımlarını belirleyen kültürel etkilerin bileşiminden oluşur. Güdü kalıpları bireyin aile veya yakın çevresi, eğitimi ve ulusal kültüründen etkilenmektedir (Silah, 2005: 65).

Belirli bir kültür içerisinde yaşayan birey, o kültüre ait sınırlamaların dışına çıkmakta zorluk yaşamaktadır. Kültür bireyin davranışlarını sınırlandırır iken, bireyi özendirecek ve ya performansı arttıracak ölçütler de koyabilir. Kültür ile çalışan insan arasındaki etkileşim çok hücreli bir organizmanın ilişkisine benzetilmektedir. Bu benzeşme, kültürel çevrenin çalışan insan aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirdiği

savıyla da çatışma yaratmamaktadır. Bu yönden bakıldığında toplum ve kültür, isteklerini, gereksinimlerini bireysel organlar (hücre toplulukları) aracılığıyla karşılayan bir organizma olarak ifade edilebilir (Sargut, 2001: 93).

Bir örgütün kültürüne genellikle örgütün kurucuları şekil ve yön vermektedirler. Örgütlerde oluşturulan ve yaşatılan kültürün özelliği alt kültürlerin de katılımını sağlayan özellikler taşıması gerekmektedir. Eğer bu durum sağlanmaz ise bireyin sahip olduğu kültür ile örgüt kültürü arasında uyumsuzluklar meydana gelir ve performans seviyesinde düşüşler yaşanabilir. Örgüt içerisinde çalışanlar kendi kültürlerini yok saydıklarında isteksiz bir çalışma ortamı içerisine düşerek ikilem yaşarlar ve iş hayatında başarıları düşüş gösterebilir. Önemli olan örgüt kültüründe insani yönetim anlayışının hâkim olması ve çalışanların kültürlerinin göz ardı edilmemesidir. Böyle bir yönetim anlayışı ile örgüt içerisinde yaşanan sorunların çözülmesi kolaylaşacaktır (Kaliprasad, 2006: 27).

Örgütler hedef ve amaçlarına çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyet ve eylemler ile ulaşabilirler. Örgütsel verimliliğin sürükleyici unsuru insan gücü olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle örgütler çalışanların varlığı ile anlam kazanır. İnsan gücünün sürükleyici etkisinden yararlanabilmek için, çalışanların sahip oldukları beklenti ve değerler ile örgüt amaçları arasında bir eş güdüm kurabilmek kaçınılmaz bir zorunluluktur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşletmelerin en değerli ve en önemli unsuru olarak değerlendirilen insan kaynağının işletmeye kazandırılması bu kaynağın işletmede tutulması da işletmelerin önceliklerini oluşturmaktadır. Bu açıdan işletme verimliliğinin önemli bir göstergesi de çalışanların iş yerinde kalma istekleridir. Günümüzdeki gelişime ve değişime paralel olarak çalışan devir hızının giderek daha yüksek bir maliyet oluşturması nedeniyle işletmeler kendi isteği ile işten ayrılmaları ve işten ayrılma niyetini önlemeye çalışmaktadır (Genç, 2014: 71).

İşletmeler için işten ayrılma niyeti oldukça önemli bir kavramdır. Personellerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için harcanan zaman ve para işletmeler için oldukça ciddi bir maliyet unsurudur. İnsanlar etrafındaki birçok iş imkânı içerisinde bir tanesini kendisine seçip bir işletmeye girip çalışmaya başlar ve personel için sosyalleşme başlar. Bu aşamada personel işletmeyi etkilediği gibi kendisi de işletmeden etkilenir. Etkileşimin sonucunda belirli bir seviye düzeyinde iş motivasyonu, iş tatmini, algılanan başarı, örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Bu unsurların birkaçı ya da birinin düşüklüğü çalışanı işten ayrılma niyetine sokabilmektedir. Bu duruma bağlı olarak insanlar başka iş fırsatları aramayı düşünür. Uygun bir iş durumunda kişinin işten ayrılma durumu gerçekleşir (Şanlı, 2016: 112).

Personelin, çeşitli nedenlerden dolayı yaptığı işten memnun olmadığı durumların sonucu olarak karşımıza işten ayrılma niyeti çıkmaktadır. Bu kavram işten ayrılma kavramından farklıdır. İşten ayrılma niyeti çalışanların işletmede kalmak ya

da istifa etmek için kendisini değerlendirme olarak ta ifade edilmektedir. Bir diğer tanım ise belirli bir süre içerisinde işletmenin insan kaynaklarına girişi ve çıkışı olarak ta tanımlanabilmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339).

Genel olarak, işten ayrılma niyeti personelin yakın bir tarihte yaptığı işe son verme isteğiyle alakalı düşüncesi olarak tanımlanmaktadır. Bir personelin kendi düşüncesi ile işini bırakmasına etki eden işten ayrılma niyeti, işveren tarafından belirlenip önlem alınmaz ise işletmeye ciddi maliyetler yaratabilecektir. Bu negatif etkilere ve maliyetlere bakıldığında personelin işten ayrılmasının; hem donanımlı bir çalışanın kaybı, hem de yerine yeni bir elamanın istihdam edilmesi ile uyum sağlama, eğitim verme, gibi durumlar gibi negatif etkileri de bulunmaktadır. Bir personelin işten ayrılması işletmedeki geri kalan çalışanların arasındaki etkileşimin kesintiye uğraması ya da uyumun deforme olmasına neden olmaktadır (Topçu, 2015: 93).

İşten ayrılma niyeti öyle hemen gerçekleşen bir olay değildir. İşten ayrılma niyeti zaman içerisinde personel tarafından işten ayrılma davranışı olarak gerçekleşmektedir. İşten ayrılma niyeti, birçok unsurdan etkilenebilmektedir. Bu unsurlar kişisel etmenler, genel ekonomik etmenler ve örgütsel etmenler olabilmektedir. Personel bu unsurlardan etkilenecek hali hazırda yaptığı iş hakkında karar vermek isteyebilir bu nedenle yaptığı işten memnun olup olmadığını analizini ortaya koyarak değişik çözüm yolları araştırmaktadır (Ökten, 2008: 40).

İşten ayrılma niyeti bulunan personeli bekleyen bazı riskler de bulunmaktadır. Diğer iş alanlarındaki belirsizlik, bireylerin manevi ve maddi kayıpları, bunlara örnek olarak verilmektedir. Personellerin bazen işten ayrılma niyetleri öyle kolay bir şekilde dile getirmeleri mümkün olmamaktadır. Ancak reel hayatta bu durum oldukça farklıdır. Çünkü niyetin personele bir maliyeti bulunmamaktadır. İşini değiştirmek isteyen personele değişik iş alternatifleri sunulduğunda veya değişik işlerden elde edecekleri memnuniyet seviyesinin yüksek olacağına dair inançları yükseltildiğinde bile aynı işyerinde kalabilmektedir (Ünler, vd., 2015: 239).

Günümüzde giderek gelişen rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olabilmesi için, personellerin mutlu, başarılı ve sağlıklı bir biçimde işletmelerde uzun süre

çalışması sağlanmalıdır. Bu durumu sağlayamayan işletmeler personellerin işten ayrılmasına neden olur ve işten ayrılmaya bağlı maliyetlere katlanmak zorunda kalır. İşten ayrılma niyetini taşıyan personellerin niyetlerini eyleme çevirmesi ile işletmede işgören devir hızında bir yükseliş yaşanacaktır. İşletmede belirli dönemlerde oluşan işe katılma ve ayrılma hareketlerinin dönem içindeki toplam işgücüne oranı işgören devir hızının yüksek bulunması işletmelere yeni personelin alınması, eğitilmesi ile eski ve yeni çalışanın uyumundan doğacak olan maliyetleri arttıracaktır (Polat ve Meydan, 2010: 153).

İşten ayrılma niyeti, çalışan kişilerin tatmin olabilmek için beklenti ve taleplerinin gerçekleşmemesi sonucunda kişileri sahip oldukları iş tatmini ve performanslarını negatif bir biçimde bilinçli olarak etkilenmesi, bu düşüncenin tetikleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile kişinin çalışma ortamındaki negatif algıdan kaçınması olarak da düşünülmektedir. İşten ayrılma niyeti, kişiler üzerindeki davranışların bir önceki süreci olarak da kabul edilebilmektedir (Çiçek, 2016: 109).

3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşten ayrılma konusu ekonomik açıdan incelendiğinde, işgücünün işletmeler arasında ve bölgeler arasında iş değiştirme hareketine “emek seyyalyeti” denilmektedir. İşgücü piyasasında arz ve talep dengesi bu hareketliliği belirleyen en önemli etkidir. Emek seyyalyeti, iş piyasalarında emek, arz ve talebinin buluşmasını ve denge haline gelmesini sağlamaktadır. Belli bir düzeydeki emek seyyalyeti, gelişen dinamik bir ekonomik yapının sonucudur. Böyle bir hareketlilik her ne kadar örgüt açısından kayıp gibi görünse de, ülke ekonomileri açısından yarar sağlamaktadır (Şimşek vd., 2015: 319).

Belirli bir seviyedeki işgücü devir hızının, örgüte taze kan sağlama açısından faydaları olacağı da öne sürülmektedir. İş gören devir hızının belirli bir düzeyde tutulması, örgütte iş gören devrinin dinamizmi olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 47).

Belirli bir oranda işgücü devir hızının olması, her şeyden önce işgücü maliyetlerini düşürmektedir. Yüksek maliyetli kıdemli iş görenlerin yerine genç ve dinamik bir kadroyu daha düşük maliyetlerle kurma olasılığı bulunmaktadır. Burada, zayıf performanslı iş görenlerin yerine daha yüksek performansla çalışacak kişilerin işe alınması da söz konusu olmaktadır. Ayrıca, işten ayrılanların yerlerine yenilerini almayarak iş görenlerin toplam sayısı ve dolayısıyla işgücü maliyetlerini düşürme imkânı da doğmaktadır. Yenilikçiliğin ve yaratıcılığın desteklenmesi, daha fazla farklılıklara değer verilmesi, iş görenlerin yaş, cinsiyet, kültürel ve etnik köken vb. dağılımlarının yenilenmesi, işgücü devir hızının belirli bir düzeyde olması ile daha da kolaylaşmaktadır (Barutçugil, 2004: 475).

İşten ayrılmaların, örgütler üzerindeki başlıca olumsuz etkisi hiç şüphesiz örgütlere yüklediği yüksek maliyetler olmaktadır (Şimşek vd., 2015: 320). Parasal maliyetlerin yanı sıra, yetenekli iş görenlerin kaybedilmesi, bunlardan bazılarının rakip işletmelere geçmesi ve kalan iş görenlerin stres düzeylerinin yükselmesi ve morallerinin düşmesi de maliyet kalemleri arasında düşünülmelidir (Barutçugil, 2004: 474).

3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

Çalışanların örgütten ayrılmalarını azaltmak adına, ayrılma sebeplerinin saptanması, örgüt ortamında verimliliğin gerçekleştirilmesi ve personelin daha iyi şartlarda hizmet verebilmesinin sağlanması gerekmektedir. İşten ayrılma, toplumsal bir olaydır ve ülke ekonomisi için incelenmesi gereken durumların başında gelmektedir. İşten ayrılma, işlevsel olmayan ve işlevsel olarak Dalton ve arkadaşları tarafından sınıflandırılmıştır. İşlevsel olmayan ayrılma; personelin örgütten ayrılmak istediğini ifade etmesine rağmen örgütün personelin ayrılmasına izin vermemesi olarak ifade edilir. İşlevsel olan ise, personelin işten ayrılmak istemesi ve örgütün bu husus ile alakalı olmamasıdır. Örgütün personel hakkındaki değerlendirmeleri pozitif değildir (Arslan, 2015: 42).

Personellerin örgütten çıkarılması veya örgütten kendi isteği ile ayrılmasına etki eden unsurların kesinlikle değerlendirilmesi gerekmektedir. İşten ayrılma niyetine neden olan faktörleri yok etmek için, etkili bir insan kaynağı planlaması ile iş analizi

yapılmalıdır. Üst yönetim ise çalışma şartlarının iyi bir hale getirilmesi, yönetimin oldukça etkin, terfi, ücret ve ödül sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir (Arslan, 2015: 43).

Örgütler, işten ayrılma niyetini ve ayrılmaları engelleme adına çalışanların bağlılıklarını arttırmalıdır. Örgüte kendisini ait hisseden çalışan, örgütü bir aile olarak görenek, örgütün çalışan için yaptığı destek ve eğitim faaliyetlerinin farkında olan personeller verdikleri hizmetten doyumuna ulaşacaklardır. Dolayısıyla çalışanlar örgüte devam etme eğiliminde olacaktır. İşten ayrılma niyetinin, mali durumu düşük olan personellerde yoğunlaşması, insan kaynakları biriminin ücret yönetimi üzerine çalışması gerektiğini göstermektedir (Arslan, 2015: 43).

Personellerin örgütten ayrılma sebeplerini analiz etmek adına lazım olan bilgileri elde etmek için mülakatlar yapılmalıdır. Mülakatlar daha çok insan kaynakları birimi yetkilisi tarafından gerçekleştirilmelidir. Çalışanlarla yapılan mülakatlarda işten ayrılmaların hangi sebeplere dayandığı kesinlikle öğrenilmelidir. Yapılan görüşme ile personelin örgütten ayrılmasına mani olunmazsa bile, ayrılma sebeplerinin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalara başlanmalıdır. Çalışanın örgütten ayrılması sırasında yapılan mülakatların dışında, çalışanların örgütten tamamı ile ilişkilerini kesmelerinden bir zaman sonra dışarıdan bir uzman kişi ile işten ayrılan kişi ile görüşmeler yapılmalıdır. Bu şekilde çalışanların işten ayrılma sebepleriyle alakalı daha net bilgiler elde edinilebilir (Bingöl, 2003: 70).

Çalışanların örgütten ayrılmaları üstünde etkili olan unsurlar arasında yapılan işten beklentilerin karşılanmaması, mesleki yıpranma gibi konularda önlemlerin alınması gerekmektedir. Çalışan performansı hususunda yapıcı geri bildirimler çalışanın yapılan işten beklentisizliklerinin önüne geçilmesine yardımcı olur. Örgütte çalışanların ortak bir hedeflerinin olması gerektiği değerlendirildiğinde, tüm örgüt çalışanlarının ortak hedefin ne olduğunu anlaması ve bu hedefle özdeşleşmesi gerekmektedir (Topçu, 2015: 95).

İşten ayrılma niyetinin düşünsel boyuttan eylem aşamasına geçme davranışı ile pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu düşünceden yola çıkarak işverenlerin işi bırakma davranışının ciddi bir habercisi olarak bu niyeti sezmelidir. İşten ayrılmanın sebep

olduğu engellerden kaçınmak için sorumluların bazı adımları uygulaması gerekmektedir. Bunlar; Doğru işe doğru insanın alınmasıdır. Yapılan iş için yeteneklerini ortaya koyacak herhangi bir alan bulamayan personel yaptığı işten bir haz alamadığı için işten ayrılma niyetine sahip olacaktır. Bunu önlemek için doğru işe doğru insanların alınması gerekmektedir. İşten ayrılma niyetinin önlenmesi için yapılması gerekenler aşağıda maddeler halinde verilmektedir (Sanderson, 2003: 92);

Kabiliyetleri ortaya çıkaran davranış odaklı işe alım prosesleri geliştirilerek doğru kişileri işe alınmalıdır.

Uzun vadeli bağlılığın oluşturulması oldukça önemli bir konu olduğu için ilk haftalar personeli işletmenin başarısı için bütünleştirmelidir.

İlerleme imkânlarını gören personeller işletmede kalmak için daha çok çaba sarf ederler (Fındık, 2011: 92).

Personelleri başarı için odaklamak gerekmektedir. Çalışanın işe girdiği ilk zamanlar uzun vadeli bağlılıkların kurulması için oldukça önemli zamanlardır. Çalışanların başarısı için herkesin birbirine güvenebildiği bir ortam yaratılmalıdır.

Gelişme ve büyüme imkânları yaratılmalıdır. Çalışanlar gelişen ve büyüyen işletmelerde kendilerine daha rahat pozisyon bulabilirler.

Ödüllendirme sisteminin kişisel olarak yapılması daha anlamlı olabilir.

Çalışanların işletmenin başarısını ortaya koyabilmesi için kendi aralarında uzun süreli birbirine bağlı ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılması gerekmektedir. Gelişme ve kariyer fırsatları çalışanlara temin edilmelidir. Yaptığı işte ilerleme imkânının olduğu bilen çalışan işletmede kalmaya daha çok meyil edecektir. Alınacak kararlara çalışanların katılımları sağlanmalıdır. Motivasyon unsurlarının etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Personelin aldığı ücret dışında da motive edici (prim) vb. gibi ücretlerin varlığı çalışanın motivasyonunu arttırabilecektir (Yaprak, 2009: 66).

3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Henüz davranışa dönüşmemiş olumsuz bir niyet, bahsedilen niyetle ilişkili davranışı olmasa da çalışanın başka davranışlarına etki etmektedir. Böyle bir niyet içerisinde bulunan çalışandan beklenen çıktılarda azalma, düşük performans ve motivasyonda azalma görülebilmektedir. Zira, bu niyete sahip olan çalışanın bağlı olduğu örgütte çalışmama isteği vardır ve fırsatını bulduğu anda örgütten ayrılacaktır. Dolayısıyla gönüllü çalışma yerine gönülsüz bir çalışmanın sonuçları da olumsuz etkilere yol açacaktır. Örgütsel davranışta beklenen, çalışanların gönüllü olarak örgütte kalmayı istemeleri ve çalışmaya devam etmeleridir (Özdevecioğlu, 2004: 181).

İşten ayrılmaların fazlaca olduğu örgütlerde yaşanan olumsuzluklar içerisinde; nitelikli iş gücünü yitirme ihtimalinin sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz etkilemesi, işe yeni alınacak olan çalışanlara verilecek eğitim, işe alım maliyetleri, hali hazırda çalışmakta olan örgüt bireylerinin çalışma arkadaşlarını kaybetmeleri sebebiyle yaşayacakları üzüntü ve yeni gelen çalışanlarla yaşanacak ilişkinin belirsizliği sebebiyle duyulan endişe gibi faktörler yer almaktadır (Polat ve Meydan, 2010: 146).

3.5. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Price ve Mueller'e (1981) göre, işten ayrılma literatürü incelendiğinde işten ayrılma eğilimini etkileyen pek çok değişken olduğu görülmektedir. Bunlar arasında alternatif iş fırsatı, monotonlaşma, katılım, etkili iletişim, entegrasyon, ücret, dağıtım adaleti, terfi fırsatı, profesyonellik, genel eğitim gibi unsurlar yer almaktadır. Bunlara ek olarak iş memnuniyeti ve çalışan bağlılığı da işten ayrılma eğilimini etkilemektedir (Yıldız, 2008: 44).

İşten ayrılma niyetini ortaya çıkaran psikolojik faktörler oldukça çeşitlidir. Nitelikli bir çalışanın hiç hesapta yokken işinden ayrılması tüm örgütsel dengeleri alt üst edebilmektedir. Bu durum, yönetim bilimiyle meşgul olan araştırmacıların dikkatini bu yöne çekebilmeyi başarmıştır. Bu kapsamda çalışanları işlerinden ayrılmaya niyetlendiren faktörler genel bir sınıflandırmaya tabi tutulmak suretiyle uygulamacıların (yöneticilerin) önüne sunulmaktadır (Yanık, 2014: 120-121).

McBey ve Karakowsky (2001) diğer sınıflandırmalardan farklı olacak şekilde, çalışanların işten ayrılma sebeplerinden bazılarını işten ayrılmaya iten –işe ilişkin- faktörler, bazılarını da işten ayrılmaya çeken –iş harici- faktörler olarak belirlemiştir. Örgütlerin işten ayrılma sebeplerini bu bakış açısıyla değerlendirmesi ve sadece örgütten ayrılmayı çekici hale getiren (büyük ölçüde dışsal) faktörleri değil, işten ayrılmaya iten (büyük ölçüde içsel) faktörleri de göz önünde bulundurması gerekmektedir (McBey ve Karakowsky, 2001: 39-47; Yanık, 2014: 121).

Kaynak'a (1990) göre işten ayrılma niyetinin doğmasının nedenleri başlıca üç grupta incelenebilir (Ökten, 2008: 38-40).

3.5.1. Genel ekonomik faktörler

Makro ekonomik ve sosyal kaynaklı bu nedenler çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Aşağıda sayılan nedenlerden ötürü işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman işletmeler için mümkün olmamaktadır (Ökten, 2008: 38; Varol, 2010: 59-60):

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi,
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi,
- Mekanikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması,
- Özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma alanlarının etkisi,
- Mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma veya genişleme gibi konjonktürel etkenler,
- Gelişmekte olan ülkelerde oturmuş bir iş gören sınıfının yerleşmemiş olması dolayısıyla, tarım ile sanayi arasında görülen gidiş gelişler,
- Malzeme yokluğu veya sipariş azlığı gibi piyasa değişimleri,
- Kıdem tazminatının yüksek maliyeti,
- Başka mesleklerin toplumda daha çekici ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi.

3.5.2. İşletme içi faktörler

İşletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinde oluşan nedenlerdir. Bu nedenler; işletmenin kuruluş yeri (şehrin merkezinde veya dışında olması), ulaşım olanakları (servisten veya kamu taşıtlarından faydalanabilme, park yapabilme imkânları), işin türü ve güçlük derecesi (pis işler, ağır işler vb.), olumsuz örgütsel koşullar (işte sık yer değiştirme, çalışma koşullarında aşırı katılıklar), ücretlendirme sisteminin bozukluğu (adil ücretlendirme yapılmaması, performans değerlendirmenin yapılmamış olması vb.), kötü iş koşulları (kaza olasılığının yüksekliği, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması), iş görenlerin psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları, kötü personel yönetimi uygulanması, iş yerlerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersizliği, üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.) olarak sayılabilir (Ökten, 2008: 38-39).

Yapılan işin niteliğine ilişkin olumsuz faktörler işten ayrılma niyeti üzerinde oldukça fazla etkili olan ve çözüme kavuşturulması çok zor olan konulardan birisidir. Doğası gereği büyük tehlike arz eden, insan hayatını olumsuz etkileyebilecek şekilde ağır yorgunluk yaratan ve insanları monotonluğa, yalnızlığa iten işler bu kapsamda değerlendirilebilir. İş tatminini de büyük ölçüde azaltan bu tür işler, yarattığı tatminsizlik vasıtasıyla işten ayrılma niyetini de etkileyebilmektedir. Bir işin meslekleşebilme derecesi ve mesleki tutumlar da işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Toplum tarafından tam anlamıyla bir meslek olarak görülmeyen işlerin bırakılması, çalışanlar açısından daha kolay olabilmektedir (Yanık, 2014: 122).

Yapılan işin kendi niteliğinden kaynaklanan faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini aydınlatmaya yönelik çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Mowday ve Spencer işin gerektirdiği yüksek seviyeli otonominin ve sorumluluğun işten ayrılma niyetini azalttığını ortaya koymuştur (Mowday ve Spencer, 1981: 635). Arnold ve Feldman ise algılanan iş güvencesinin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Arnold ve Feldman, 1982: 350).

Örgüt içi ortamın bizzat kendisi de çalışanların işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisidir. Örgüt içerisindeki mevcut güven ve adalet ortamı, çalışanların işlerinden ayrılmayı arzulamamalarını sağlayabilmektedir. Yönetici konumundaki liderlerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışları da çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir. Örgütün sahip olduğu kültürel özellikler ise işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir. Sahip olduğu bireysel değerler ile mensubu olduğu örgütün kültürel değerleri örtüşmeyen bir çalışanın işinde kalmaya gönülden niyetli olabileceğini düşünmek fazlaca iyimser bir yaklaşım olacaktır. Ücret, terfi imkânları, ödüller gibi örgütsel kazanımlar da çalışanların işlerinde kalmaya karar vermeleri üzerinde etkilidir. Bunların yanı sıra işletmenin çalışanlar hakkındaki tüm uygulamaları (insan kaynakları uygulamaları) da çalışanların işten ayrılma niyetinin belirleyicisi olabilmektedir (Yanık, 2014, s, 122-123).

Udo vd. (1997) göre iş ve üstlenilen görev özellikleri açısından bir değerlendirilme yapıldığında, sahip olunan karar verme yetkisi, ilgi çekici-meydan okuyan bir işte çalışma, geri bildirim elde etme, görev çeşitliliği ve algılanan otonomi faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı ve doğrudan bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Taslak, 2015: 151).

Yukarıda belirtilen nedenlerin yanı sıra moral, iş arkadaşları, örgütün büyüklüğü, performans düzeyi ve başka nedenler, işten ayrılma nedeni olarak belirtilebilir (Varol, 2010: 61).

3.5.3. Kişisel faktörler

Bireyin kişisel yaşam standartları ile ilgili olan etmenlerdir. Bu nedenlerden bazıları şöyle sıralanabilir (Ökten, 2008: 40):

- İş görenin demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi, yaş vb.),
- Hayat şartlarındaki değişiklikler,
- Başka bir işe duyulan sempati,
- Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.),

- Yaşla ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet vb.),
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (kendisi veya çocukları için),
- Çeşitli psikolojik veya fiziksel nedenler (sağlık durumu, iş çevresi vb.),
- İş görenin bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı,
- İşle ilgili olan beklentilerin gerçekleşmemesi.

İşten ayrılma niyetini etkileyen ve işletmenin elinde olmayan bir diğer faktör de alternatif iş imkânlarıdır. Alternatif iş imkânları çalışanları örgüt içerisindeki terfi imkânlarından daha fazla cezbedebilmektedir (Arnold ve Feldman, 1982: 350).

İşten ayrılma niyetini hemen hemen tüm bireysel faktörler etkileyebilmektedir. Bu kapsamda, Arnold ve Feldman demografik değişkenlerin, görev süresinin, bulunulan mevkiye uyumun, mevki değiştirme niyetinin ve alternatif işlerle ilgilenmenin işten ayrılma niyetinin birer belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Arnold ve Feldman, 1982: 350).

Belirli işlerin belirli yaşlardan sonra yapılamayacağına dair toplumda yaygın bir kanı bulunmaktadır. Buna karşın, yaş ilerledikçe insanların işlerine daha sıkı sarıldıkları da ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, yaş ile işten ayrılma niyetinin negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılan araştırmalar bulunmaktadır (Mobley vd., 1979: 493; Porter ve Steers, 1973: 151). Cinsiyet ise iş seçiminde önemli bir etkidir. Bazı işler erkekler tarafından, bazı işler ise kadınlar tarafından daha fazla tercih edilebilmektedir (Yanık, 2014: 124).

Eğitim seviyesi arttıkça birey mevcut işini değiştirmeyi düşünebilmektedir. Brief ve Aldag yaptıkları araştırmalar sonucunda, eğitim seviyesinin işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu saptamıştır (Brief ve Aldag, 1980: 212). Çalışma süresinin fazlalığı ise işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Çünkü çalışma süresi arttıkça örgüte olan emeklerini ve kaybedebilecekleri kazanımlarını göz önünde bulunduran çalışanlar işinden ayrılmaya daha az niyetlenmektedirler. Bu kapsamda, Steers, görev süresi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığını tespit etmiştir (Steers, 1977: 45).

Yaş açısından hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinde farklılıklar olduğunu ileri süren Flinkman ve diğ. (2008), genç hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğunu, bu durumun ise tükenmişlikle birlikte kendini geliştirme niyetlerinde zayıflama, duygusal bağlılıkta düşüş, düşük iş tatmini ve iş-aile çatışması olduğunu ileri sürmüştür (Flinkman vd., 2008: 737-738).

Örgütüne bağlılık hissetmeyen bir çalışanın işinden kolayca kopabileceği aşikârdır. İşinden tatmin olmayan bir çalışanın yeni bir iş imkânı ortaya çıktığında bu alternatifi değerlendirmek isteyebileceği de açıktır. Bu olumsuz durum ise çalışanın performansına doğrudan doğruya yansiyacaktır. Bu kapsamda, Jackofsky çalışma performansı ile işten ayrılma niyeti arasında önemli bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır (Jackofsky, 1984: 74-81). İnsan psikolojisini bozan stres, tükenmişlik ve yorgunluk gibi iş kaynaklı psikolojik faktörler de işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Yanık, 2014: 125).

İşten ayrılma niyeti üzerinde bazı diğer faktörler de etkilidir. Bazı kişiler başka bir yerde çalışmalarının imkânsız olduğunu düşünüyorlarsa, kendilerini ne kadar tatminsiz hissederlerse etsinler, bu hayatı devam ettireceklerdir. Diğer bir faktör ise genel ekonomik koşullardır. Eğer ekonomik konjonktür olumlu bir gelişim sergiliyorsa, işsizlik çok az ise, bu durumda işten ayrılma oranlarında yükselmeler olabilir. Çünkü insanlar daha iyi fırsat arayışı içine girer ve diğer örgütlere bakarlar. Hatta işyerinde tatminkâr olsalar bile, işlerini bırakma eğilimleri yüksektir. Eğer başka yerlerde daha iyi fırsatlar yakalama şansları var ise işlerini bırakabilirler. Diğer bir deyimle iş değiştirme oranları yüksektir. Başka bir açıdan, eğer iş bulma olanağı kısıtlı ise, çalışanlar işyerlerinde tatminsiz bile olsalar çalışmalarını sürdürmeye devam edeceklerdir (Özkalp ve Kirel, 2013: 118-119).

3.6. İşten Ayrılma Niyetini Açıklayıcı Kuramlar

Liden ve Maslyn'e (1998) göre işten ayrılma niyetini açıklamaya çalışan kuramlardan birtanesi sosyal etkileşim kuramıdır. Sosyal etkileşim kuramına göre liderler izleyicilerini, bir kısmını iç gruba bir kısmını ise dış gruba alarak iletişim kurarlar (Liden ve Maslyn, 1998: 43). Farmer ve Fedor'a göre, iç grupta yer alan izleyiciler liderleriyle

kurdukları samimi ve sağlıklı ilişkileri sonucunda sahip oldukları adalet ve güven ortamının da etkisiyle işlerinden tatmin olabilmektedirler, işlerine ve örgütlerine daha çok bağlanmaktadır ve neticede işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Dış grupta yer alan izleyiciler ise bu algısal faydalardan yararlanamamaktadırlar. Örgüte faydaları oranında kazanım elde edemediklerini düşünerek adaletsiz bir iş ortamında çalıştıklarını düşünebilmektedirler ve yöneticilerine ve örgütlerine olan güvenleri azalabilmektedir. Bu olumsuz algılar iş tatminini ve bağlılık duygusunu da azaltabilmektedir. Neticede, dış grupta yer alan çalışanlar bu olumsuz ilişkilerden ve çalışma ortamından kurtulabilmek için işten ayrılmaya giderek daha fazla niyetlenebilmektedirler (Yanık, 2014: 127).

İşten ayrılma niyetini açıklamaya yarayan bir diğer kuram ise kuramsal çerçevesi Becker tarafından çizilen İnsan Kaynağı Kuramıdır (Human Capital Theory). Bu kuramın temeli insanın öğrenme güdülerinin, diğer örgütsel değişkenler ve iş ile ilgili algılar üzerinde etkili olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Buna göre, işine eğitimsel anlamda yatırım yaptıkça çalışanın saygınlığı ve değeri artmaktadır. Bu durum, kendisini sürekli geliştirme yönünde çalışanı daha fazla motive edebilmektedir. İşine yatırım yapmayan çalışanlar ise bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir ve işten ayrılmaya daha meyilli olabilmektedir (Yanık, 2014: 129).

Çalışanların işten ayrılmaya niyetlerini açıklamaya çalışan kuramlardan bir tanesi de Stigler (1961) tarafından geliştirilen Arayış Kuramıdır (Search Theory). Gerçek ekonomik ilişkilere odaklanan kuram, alıcıların ve satıcıların en uygun fiyatın ne olduğunu ortaya çıkarabilmek için sürekli bir arayış içerisinde olduklarını savunmaktadır (Stigler, 1961: 213-214). Benzer bir arayış çalışma hayatına da uyarlanmıştır. Buna göre, çalışanlar mevcut işlerine katkılarını ve karşılığında elde ettikleri kazanımlarını karşılaştırabilmek ve alternatif işleri ortaya koyabilmek için devamlı referans iş arayışı içerisinde dirler. Bu arayış sonucunda piyasadan elde edilengi bildirimleri ise işine devam edip etmemek konusundaki niyetini etkilemektedir (Yanık, 2014: 129).

Çalışanlarının işten ayrılma niyetinin nasıl ortaya çıktığı sorusuna cevap verebilecek bir diğer kuram ise Uyum Kuramıdır (Matching Theory). Uyum Kuramına göre insanlar ortaya çıkan gereksinimlerine cevap verebilecek şekilde tutum ve davranış geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Buna göre, işine uyum sağlayamayan bir çalışan kendi

gereksinimlerini karşılayamayacaktır ve bu durumu giderebilmek için bazı tutum ve davranışlar geliştirebilecektir. Kısacası, uyum sağlanamayan işler ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında davetiye çıkarabilmektedir (Yanık, 2014: 129-130).

Eşitlik kuramı da çalışanların işten ayrılmaya niyetlenmesinin nedenlerine bazı açılardan açıklama getirebilmektedir. Eşitlik kuramına (Equity Theory) göre birey işine olan yatırım-kazanım oranını başkalarınıninkiyle karşılaştırmaktadır ve bu oranlar ancak birbirine eşit bir şekilde algılandığında adalet duygusu ortaya çıkmaktadır. Bu oranlar eşit bir şekilde algılanmadığında ise, eşitliğin bozulma derecesiyle orantılı olacak bir şekilde işten ayrılma niyeti de artabilmektedir (Yanık, 2014: 130).

Sistem kavramı içerisinde değerlendirilebilecek olan örgütün bekasına ilişkin algıları ifade eden Örgütsel Denge Kuramı da (Organizational Equilibrium Theory) işten ayrılma niyeti üzerindeki karanlık hususları aydınlatıcı bazı unsurlar barındırmaktadır. Kurama göre, örgütün faaliyetlerine devam edebilme ihtimali çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan önemli faktörlerden birisidir. Örgütün bekası ise tüm çalışanların yeterli katkıyı sağlayıp sağlamamasına bağlıdır. Kendi çabalarına rağmen diğer çalışanların katkısını örgütün bekası için yeterli görmeyen bir çalışan bu durumdan endişe duyacaktır. Zaman içerisinde örgütten elini ayağını çekme ihtiyacı da duyabilmektedir. Örgütün faaliyetlerini sürdürememesi nedeniyle işini kaybetme tehlikesi sezinleyen bir çalışan ise işini kaybetmeden önce işten ayrılmayı düşünebilmektedir. Köklü ve sağlam bir finansal yapıya sahip bir işletmede çalışanlar ise en azından örgütün bekası açısından endişelenmediğinden dolayı işine devam etmeyi daha fazla arzulayabilmektedir (Yanık, 2014: 130).

3.7. İşten Ayrılma Eğilimini Azaltan Veya Engelleyen Uygulamalar

İşten ayrılma eğiliminin çalışanlarının mesleki doyumu ile yakından ilişkili olduğu alan yazından anlaşılmaktadır.

Çalışanın örgütte devamlılığı çeşitli şartlara göre değişmektedir. Bunlardan biri maddi ve manevi doyumdur. Maddi doyum, alınan ücret vb. gelir kalemlerinden

oluşurken, manevi doyum ise örgütteki iklim, yöneticilerle ilişkiler, terfi imkânları ve işin özelliğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

İsten ayrılma niyetinin fiilen işi bırakma davranışı ile pozitif ilişkisinin olduğuna dair birçok araştırma bulunmaktadır (Ökten, 2008: 43). Bu nedenle işverenlerin işten ayrılma davranışının en önemli habercisi olan isten ayrılma niyetini önceden sezmeleri gerekmektedir.

İşten ayrılmalara neden olan süreçlerden kaçınmak için yöneticilerin uygulaması gereken adımları şöyle sıralamak mümkündür (Varol, 2010: 63):

- Doğru insanı işe almayı sağlayacak süreçler geliştirilmelidir.
- Çalışanları bütünleştirmek gerekmektedir. İlk haftalar uzun süreli bağlılığın kurulması için kritik önem taşımaktadır. Çalışanın sosyalleşmesi süreci iyi yönetilmelidir.
- Gelişme fırsatları temin edilmelidir. Gelişme imkânları hissedebilen bireyler örgütte kalmaya daha fazla meyilli olmaktadır,
- Katılım sağlanmalıdır.
- Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir. Ücretin ötesinde olan motive edici faktörlerin tespit edilmesi gerekmektedir.
- Ödüllendirmenin uygun ve kişisel olması gerekmektedir. Kişisel bir ödül, genel örgütsel bir ödülünden daha anlamlı olabilmektedir,
- Problem çözümünde katılım sağlanmalıdır. Örgütün problemlerinin çözümü için tüm üyeler davet edilmelidir. Problem çözmede paylaşımın olması işgörenlerde örgüte aitlik hissi meydana getirmektedir,
- Söylenen veya öğütlenen şeylerin uygulanması gerekmektedir. Ortak değerlerin belirlenmesi ve konuşulan şeylerin arkasında durularak icraata geçilmesi gerekmektedir.

Bu adımlar gerçekleştiği takdirde hem işten ayrılma eğilimi azalabilir hem de örgütler çalışanlarından kurtulmak için çaba içerisine girmezler. Örgütünü benimsemiş bireyler daha motive olarak iş ortamlarını içselleştireler.

3.7.1. İŖe alma süreci ve sosyalleŖme

İŖe alma süreci, kıymetli alıŖanları elde tutmak önemli fırsat sağlamaktadır. İyi alıŖanları elde tutma sansınızı, insanları ilgi alanları için iŖe alarak, mikro kültür için iŖe alarak, ne istediğinizi netleŖtirerek ve yaygın iŖe alma tuzaklarından kaçınarak artırabiliriz (Waldroop ve Butler 2011: 48). Öncelikle ilgi alanları için iŖe almak, pek çok sebepten ötürü beceri, değer ve hatta tutum için iŖe almaktan çok daha tesirlidir (Waldroop ve Butler 2011: 49):

- Bir kiŖinin en derin ilgi alanlarını tatmin eden bir görev, bu kiŖinin dikkatini çekmeye ve performans gösterip baŖarması için ona ilham vermeye devam eder.
- Bir kiŖi belli bir görevde iyi olabilir ama eğer bu görev, bu kiŖinin ana ilgi alanlarını ifade etmesine izin vermezse, bu alıŖmadaki mutluluğu uzun sürmeyecektir.
- Bir kiŖinin beceriler edinmesine veya gclendirmesine yardımcı olmak, o kiŖinin kendi alıŖması konusunda devamlı bir tutku hissetmesini sağlamaktan çok daha kolaydır.

Bireyin iŖine iliŖkin ilk (olumlu ya da olumsuz) dŖnceleri, örgüte girdikten kısa bir süre sonra oluŖmaya baslar. Bu nedenle bireyin yeni bir iŖyerine baŖladıėında mutlaka iyi bir örgütsel sosyalleŖme süreci yaŖaması gerekmektedir (Keser, 2011: 70).

3.7.2. cret ve özlük hakları uygulamaları

cret ve özlük hakları ihtiyacı meslek edinme ve bir iŖ bulma yönelimin en önemli etkeni olarak görülmektedir. Bunun yanında diğer etkenlerin de iŖten ayrılma eğilimini azaltmaya yönelik olarak dikkate alınması gerekmektedir.

Bireyin bulunduğu iŖyerinde mutlu olması, bireyin kariyer bağlamında da tatmin olduğunu göstermektedir. İŖyerinde kariyer fırsatları bulunan birey, iŖyerinde kalmaya devam edecek ve rgt terk etmeyecektir. Günümüzde bireyler için kariyer fırsatları, ücret faktörü kadar önem verilen bir tatmin unsuru olarak görülmektedir (Keser, 2011: 72). İŖėrenler alıŖtıkları iŖlerde yükselme olanağı isterler. İŖlerini iyice öğrenip,

tecrübe kazandıkça buldukları mevkilerdeki sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Astlarına yükselme olanağı gibi teşvik aracı sağlayan yönetici plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır (İlgar, 2005: 100).

3.7.3. Uygun iş özellikleri

Kendisi için çekici olan bir işi yapan kimse, o ise karşı olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Çekici işle ilgili olarak, yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, işgöreni eğlendirecek sosyal tesisler, kazaları önleyecek uygun çalışma koşullarını sağlayabiliriz. Eğitim ortamlarında sınıf mevcutlarının azaltılmış olması, sınıfların masa ve sıra ile araç ve gereçlerinin yeterli düzeyde sağlanması, eğitimciler için servis vb. imkânların sağlanması işi çekici hale getirecektir (İlgar, 2005: 101).

Birçok çalışan için, özellikle yalnız yaşayan anne-babalar veya her ikisi de çalışan kişiler için iş/hayat dengesini koruma ihtiyacı, çalışma yaşamının yanı sıra bir ev, aile, toplum yaşamına da sahip olmak, çok temel bir mesele haline gelmiştir (Waldroop ve Butler, 2011: 52). Bu nedenle bireyin işine ayırdığı zamanla sosyal etkinliklere ayırdığı zamanın dengeli olması konusunda yöneticilerin tedbirler alması gerekebilir. Bireye toplumsal faaliyetlere katılımı için yeterli zaman sunulmasıyla birlikte işinde özerklik fırsatı verilmesi de onda işine bağlılık yaratabilecektir.

3.7.4. Etkili liderlik

Barutçugil (2004) yöneticilerin çalışanları ellerinde tutmalarının yolunun parasal ödüller olduğunu düşündükleri için kilit elemanları elde tutma sorumluluğunu üstlenmediklerini belirtmektedir. Ancak, çalışanlara tatmin ve bağlılık duygusu veren, anlamlı, yeni olanaklar sağlayan bir iş, öğrenme ve gelişme fırsatı, adil ücret, iyi çalışma ortamı, kabul ve saygı gibi faktörler büyük ölçüde yöneticinin çalışanlarda doyum oluşturabilecek faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

Yetenekli insanların elde tutulması konusundaki en büyük güç ve sorumluluk yöneticidedir. Yöneticinin elemanlarıyla olan ilişkisi ve işlerinden duyacakları tatmin, onların işi bırakma veya devam etme kararının anahtarıdır. Çalışma hayatındaki tatminin çok önemli bir kısmı, çalışanın bir üstündeki yöneticisiyle ilişkisinin niteliğidir (Barutçugil, 2004: 479). Uygulamadaki aksaklıkların en önemli taraflarından birisi de personeli kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirmemek, alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklamaktan ileri gelir. Yöneticiler astlarını ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır (Ilgar, 2005: 101).

Yöneticiler çalışanlarını elde tutmak istiyorlarsa, onlara saygı göstermeli, özgün niteliklerinden her birini kabul etmeli ve onaylamalıdır. Çalışanlara duydukları ilgi ve saygılarını tutarlı bir şekilde sergilemelidirler. Her çalışan saygı görmeyi, değer verilmeyi, sevlmeyi ve benimsenmeyi bekleyecektir. Beklentilerinin karşılanmadığı iş ortamlarında tatminsizlik, güvensizlik ve kayıtsızlık gibi duygular yasayacak ve açık ya da gizli tepkiler verecektir (Barutçugil, 2004: 480).

3.7.5. Örgüt kültürünü zenginleştirmek

Kültür, insanlar üzerinde müthiş etki bırakan o insani fenomenlerden biridir. Her ne kadar bir dereceye kadar maddi olmasa da, örgütler kendi kültürlerinin farkında olarak ve onu şekillendirmek için adımlar atarak değerli çalışanları kendilerine çekip elde tutabilir (Waldroop ve Butler, 2011: 54).

Bu anlamda örgütlerde örgüt kültürünün bağlayıcı etkisini ortaya çıkarmak üzere etkinlikler ve stratejiler uygulanmalıdır. Ödül törenleri, yıllık değerlendirme toplantıları, kutlama programları vb.

İyi çalışanları ise alıp elde tutmak için kültürü kullanmak, hem makro kültürü hem de olası ve mevcut çalışanlar için uygun mikro kültürü bilmeyi ve bunu anlatmayı gerektirir. Dolayısıyla yöneticilerin örgüt kültürüne sahip ve bunu çalışanlara aktarmada mahir olmaları gerekmektedir.

3.7.6. Tükenmekten korunmak

Tükenme, çalışma yorgunluğu olarak da görülmektedir. Bundan etkilenen çalışanlar tipik olarak şu belirtileri yasayabilir: düşük görev memnuniyeti, kuruluşa bağlılıkta aşınma ve kaytarma eğilimi. Bazı durumlarda uyarı işaretleri şunlar olabilir: çalışan, kendine daha az güvenli görünür ve düşük benlik saygısı sergiler veya çalışan, meslektaşlarına, müşterilerine veya alıcılarına ilgisiz ya da olumsuz bir yaklaşım gösterir (Waldroop ve Butler, 2011: 56).

Davranış değişiklikleri tükenme belirtileri olabilir: Bunlar geç gelmek, erken ayrılmak, aralarda başkalarının gözünün önünde olmamak, öğle arasında yalnız yemek, eskisinden daha resmi giyinmek ya da performans düşüşü, örgütünüzü bir başkası için bırakan çalışanlar hakkındaki gıpta dolu sözler (Waldroop ve Butler, 2011: 56).

Dolayısıyla çalışanlarda fark edilen bu belirtileri önemsemek ve buna karşı çalışanlarda bağlılık yaratmak üzere insan kaynakları stratejileri uygulamak gereği görülmektedir.

3.7.7. Çalışanlarda bağlılık yaratmak

Bireyler organizasyonun vizyon ve misyonunu anlar ve bunu paylaşırlarsa, o örgüte daha fazla bağlanacaklardır. Bazı durumlarda, organizasyonun tarihçesi, kurucuları, var olma nedeni, karşıladığı önemli ihtiyaçlar veya müşterilerin, şirketin ürünleri ya da hizmetleriyle ilgili söyledikleri bağlılığı pekiştiren etkenler olmaktadır (Barutçugil, 2004: 482). İnsanların bir organizasyonda kalmalarının çok önemli bir nedeni ilişkilerdir. Eğer bağlar zayıfsa veya yoksa o işi bırakmak daha kolaydır.

İşe bağlanma konusuna duyulan ilginin, iki temel nedeni olduğu belirtilmektedir. Bunlardan ilki, iş tatmini ve iş performansı arasındaki zayıf ilişkiden kaynaklanmaktadır. İkinci neden ise, araştırmaların işe bağlanmayla çalışanların çıktuları, örgütsel başarı, finansal performans ve müşteri sadakatiyle ilişkisini ortaya koymasındandır (Yılmaz ve Keser, 2009: 41).

Çalışma arkadaşları ve yöneticiden alınan sosyal destek, performansa ilişkin geri besleme, vasıf çeşitliliği ve otonomi gibi iş kaynakları, ise bağlanmaya yol açan motivasyonel bir süreç başlatırlar ve bu da sonuç olarak daha yüksek performansa yol açar (Yılmaz ve Keser, 2009: 41).

Örgüt ile işgören arasında var olduğu kabul edilen psikolojik anlaşmanın, iki tarafın istek ve beklentilerini iyi dengelemesi gerekir. Bu da, ancak psikolojik anlaşmanın her iki taraf için hoşnut edici olmasıyla mümkündür. Tarafların dengeli isteklerde bulunduğu örgütlerde, herhangi bir sorunun çıkması ihtimali zayıftır. Böyle bir örgütte, çalışan bireylerin, örgütsel amaçlara ulaşmaktaki çabalarına bir hız vermemeleri için hiçbir neden yoktur (Eroğlu, 2006: 79).

İşten ayrılma eğilimi ile işe bağlanma arasında da bir ilişki mevcuttur. Schaufeli ve Bakker (2004)'in gerçekleştirdikleri araştırma, işe bağlanmanın bireylerin işlerine daha çok tutunduklarını ve işten ayrılma eğilimlerinin de daha düşük olduğunu göstermiştir. Benzer sonuç Truss vd. (2006) araştırmasında da tespit edilmiştir. İşe bağlanan tüm bireylerin daha düşük düzeyde işten ayrılma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Dolayısıyla işyerinde uzun süredir çalışmakta olan bireylerin işe bağlanmaları yüksek çıkmıştır (Yılmaz ve Keser, 2009: 42).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

4. DUYGUSAL EMEK

4.1. Duygusal Emek Kavramı

Duygusal emek kavramı ilk defa 1983 yılında Arlie Hochschild tarafından kullanılmıştır. Hochschild'in yeni ufuklar açan "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling" isimli kitabı, duygusal emek olarak adlandırılan fenomenin fark edilmesini sağladı (Kruml ve Geddes, 2000: 9). Duygusal emek kavramı, çalışanların bir kişiyi ikna etmek durumunda olmalarını ya da başka insanların zihninde uygun olarak algılanan durumların sergilenmesini sağlayan yüz ifadeleri ve bedensel görünümelerini, hizmet alanların beklentileri doğrultusunda yönetebilmek amacıyla duyguların bastırılması gerekliliklerini içermektedir (Hochschild, 1983: 7).

Hochschild'in perspektifinden duygusal emek kavramı, hizmet çalışanlarından duygularını yönetmeleri, düzenlemeleri ve ticari amaçlar için bu duyguları sergilemeleri beklentilerini kapsar. Sergilenen bu duygular; çalışanlar için diğer bedensel ve zihinsel emeklerinin karşılığı olan ücrete, maaşa ve bahşişe dönüşebilen ayrı bir ekonomik değere sahiptir (Chu, 2002: 2).

Goffman'ın dramacı görüşünden etkilenen Hochschild, çeşitli durumlara göre değişen emirlere veya duygusal davranış kurallarına (display rules) göre kontrol edilen duyguların önemine vurgu yapar. Hochschild, bu vurguyu duygusal emek kavramıyla açıklarken aslında sosyal aktörlerin günlük yaşamlarındaki performanslarına atıf yapar. Başka bir deyişle Hochschild, duygusal emek kavramını ele alırken işyerini bir sahne, çalışanları oyun sergileyen aktörler ve müşterileri de seyirciler olarak düşünmüş ve konuyu bu açıdan incelemiştir. Duygusal emek, işle ilgili etkileşimlerde bulunan

çalışanların belirli duyguları fiilen hissetmeleri ya da en azından hissediyormuş gibi kurgulamaları ve bu doğrultuda davranmaları gerekliliği ortaya çıktığı zaman, çalışanların icra ettikleri bir emek türüdür. Örneğin, tahsilat yapan görevlilerden öfkeli ve sert görünmeleri beklenir, hemşirelerin şefkatli ve empatik davranışlar sergilemeleri gerekir, müşteri hizmetlerinde çalışanlardan hizmet verirken gülümsemelerini sürdürmeleri, yargıç ve terapistlerden ise tarafsız ve nötr davranmaları beklenir (Barger, 2006: 1).

Hochschild, duygusal emek gerektiren işlerin üç temel özelliğinin olduğunu ileri sürmüştür. Bunların ilki, çalışanın yaptığı iş ve görevde, misafir, çocuk, hasta, müşteri gibi diğer kişilerle olan yüz yüze ya da karşılıklı konuşma şeklindeki etkileşimlerinin çok önemli bir yer tutuyor olmasıdır. İkinci özellik, çalışanların duygusal gösterimlerinin başka insanların duygularını etkilemek, yönlendirmek ve değiştirmek amacı taşımasıdır. Üçüncü özellik ise, iş ile ilgili eğitimlerin bir parçası olarak verilen iş tanımları aracılığıyla resmileştirilebilen gereklilikler ve duygusal davranış kuralları tarafından çalışanların duygusal ifadelerinin örgüt yöneticileri tarafından denetlenmesi veya örgüt kültüründe ve şirket misyon açıklamasında bu konuya işaret edilmesidir (Seery ve Corrigan, 2009: 798). Buna rağmen Kruml ve Geddes (2000), istihdam edilen tüm çalışanların işyerinde duygularını yönettiğini, fakat sadece bir kısım iş görenin -örneğin hizmetler sektöründe çalışanlar-duygusal anlamda bir denetime tabi tutulduğunu ifade etmişlerdir (Kruml ve Geddes, 2000: 9-10).

Benzer şekilde bir kısım bilim insanı tarafından yüksek iş performansı için hem bilişsel yeteneklerin hem de duygusal zekanın bir arada bulunması gerektiği savunulmuştur. Bilişsel yetenekler ve duygusal gösterimlerin kullanıldığı işler için gerekli yetenekler birbirinden farklı olsa da başarılı bir iş performansı için birbirleriyle bağlantılı boyutlara sahiptirler. Bunlardan ilki, problemlerin entelektüel analizlerini yapabilmek ve rasyonel kararlar verebilmek için gerçeğe dayalı bilgileri uygulamayı kapsar. İkincisi, duyguların ifadesi bakımından karar verme ve analizleri kapsar, bununla beraber ifade edilemeyen fakat gerçekte hissedilen duyguların baskılanması gibi bir takım zıtlıklar da mevcuttur (Guy vd., 2008: 7). Dolayısıyla duygusal emek, işte karşılaşılan gerek farklı ve beklenmedik olaylara doğru tepkiler verebilme, gerekse

de rutin görevleri en uygun duygu gösterimleriyle yerine getirebilme faaliyetlerini içerdiği söylenebilir.

Duygusal emek, duygusal ifadeleri değiştirmek için duyguların bastırılmasını, rol yapılmasını ve duyguları zenginleştirmeyi içerir. Genel olarak duygusal emek duygusal davranış kurallarına (emotional display rules) uyabilmek amacıyla örgütler ve işler için duyguların yönetilmesidir (Grandey, 2000: 95). Çalışanlar başka insanların (müşteriler, birlikte çalıştıkları insanlar) duygularını etkilemek için duygusal emek sarf ederler. Böylece, iş amaçları (bir ürünün satışını yapmak, grup kararları almak) gerçekleştirilebilir (Diefendorf ve Gosserand, 2003: 945).

Morris ve Feldman (1996: 987) duygusal emeği, kişilerarasındaki işlemler esnasında örgütlerce istenen duyguları ifade etme gereği olan çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamışlardır. Ashforth ve Humphrey (1993: 90) örgütler tarafından uygun kabul edilen duyguları (örneğin duygusal davranış kurallarıyla örtüşen duyguları) sergileme fiilini duygusal emek olarak tanımlamaktadır. Ashforth ve Humphrey (1993: 90) davranışların temelinde bulunduğu varsayılan duygulara odaklanmaktan çok gözlemlenebilir davranışlara odaklanmayı tercih etmişlerdir. Bu yüzden onların tanımı, hem gözlenebilir davranışlara vurgu yapar hem de duyguların ifade edilmesiyle duyguların bizzat yaşanmasını birbirinden ayırıştırır. England ve Farkas, duygusal emeği başkalarına ait duyguların bir kısmının hissedilmesi, onların durumları ile ilgili empati sahibi olmak ve başkalarını anlamak amacı ile harcanan çaba olarak incelemiştir (Seery ve Corrigan, 2009: 799).

Duygusal emek kavramını açıklamaya yönelik literatürde yer alan önemli tanımlardan birkaçına Çizelge 4.1'de yer verilmiştir.

Çizelge 4.1. Duygusal emek kavramı tanımları

Hochschild (1983)	Açıkça gözlemlenebilen yüz ifadeleri ve bedensel gösterimleri yaratmak amacıyla duyguların yönetilmesidir. Duygusal emek, bir ücret karşılığında sarf edilir ve bu sebeple değişim değeri vardır.
Ashforth ve Humphrey (1993)	Uygun duyguları (duygusal davranış kurallarına uygun olan duygular gibi) sergileme davranışlarıdır.
Morris ve Feldman (1996)	Kişiler arası muameleler esnasında örgütler tarafından istenen duyguların ifade edilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontroldür.
Grandey (2000)	İşe veya örgüte yönelik duygusal davranış kurallarının gereğini yerine getirmek amacıyla duygusal ifadeleri değiştirmek için rol yapmayı, duyguları arttırmayı ve bastırmayı kapsar.
Kruml ve Geddes (2000)	Müşterilere sağlanan hizmet kalitesini garanti altına almak amacıyla, çalışanların belirli duyguları hissetmelerinin veya belirli duygu görünümelerini en azından planlamalarının gerektiği durumlarda, nasıl davrandıklarıdır.
Chu (2002)	Duygusal davranış kurallarına ya da mesleki normlara karşılık uygun duyguları sergilemek için bir kişinin görünen davranışlarını veya içsel duygularını harekete geçirmenin veya manipüle etmenin bir derecesidir.
Diefendorff ve Richard (2003)	İş rolünün bir parçası olarak duyguların yönetimi.
Diefendorff ve Gosserand (2003)	Duygusal gösterimler ve duygusal davranış kurallarının algılanmasının sürekli olarak karşılaştırılması yoluyla oluşan farklılığın kontrol edilmesi ve azaltılması sürecidir.
Brotheridge ve Lee (2003)	Hizmet etkileşimlerinin süresi, yoğunluğu, çeşitliliği ve sıklığındaki değişimlere davranışsal olarak verilen tepkiler şeklinde tanımlanmaktadır.
Glomb ve Tews (2004)	Öncelikli olarak davranışsal ifadeler ve duygusal davranış kuralları ile uyum içinde olan, hissedilen ya da hissedilmeyen duyguların ifade edilmemesi üzerine odaklanır.
Johnson ve Spector (2007)	Hizmet karşılaşmaları esnasında, hizmet veren kuruluşlar tarafından örgütsel olarak istenen duyguların ifade edilmesidir.
Guy ve diğerleri (2008)	Çalışanların görevlerini yerine getirebilmesi için duygularını iş sürecine sokması, bastırması ve/veya çağrışım yapma yoluyla duygularını kullanmasının gerektiği işlerde çalışmasıdır.

Kaynak: Hsieh Y. H., Wang M. L. (2012). "The Moderating Role of Personality in HRM- from The Influence of Job Stress on Job Burnout Perspective", International Management Review, 8(2): 11.

Bu tanımlar kapsamında duygusal emek teorisinin temel öğretisinin, çalışanların, yaptıkları iş ve görevlerin etkili ve verimli bir şekilde icrası için hangi duyguların en uygun olduğunu ve bu duyguların başka insanlara nasıl ifade edilmesi gerektiğini belirten duygusal davranış kurallarına (emotional display rules) uymak zorunda olmaları olduğu söylenebilir (Diefendorf vd., 2006: 273).

4.2. Duygusal Emek Boyutları

Hizmet kalitesini belirleyen en önemli faktörlerden birisi olarak sergilenen duygusal emek, emeği gösteren çalışanın içselleştirme durumuna göre farklı düzeylerde gerçekleşebilmektedir.

4.2.1. Yüzeysel davranış

Yüzeysel davranış (surface acting), gerçekte var olmayan, hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi gösterilmesidir. Bireylerin, gerçek hislerini değiştirmedikleri halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek beklentilere uyumlu hale getirdikleri davranış biçimi şeklinde tanımlanabilir (Grandey, 2000: 97).

Yüzeysel davranış, çalışanların iş ortamında dışarıya yansıtmakta olduklarından farklı duygular hissediyor olmaları halinde ortaya çıkan davranış türüdür. Burada birey, göstermek zorunda olduğu davranışa odaklanır ve gerçek duygularını dışarıya belli etmemeye çalışır. Başka bir ifadeyle yüzeysel davranışta, çalışanların gerçek duygularını değil yalnızca davranışlarını değiştirmeleri söz konusudur ve bunu da örgütün kurallarına uyarak işlerini korumak adına yaparlar (Yang ve Chang, 2008: 881).

Yüzeysel davranış, genellikle olumsuz duyguları bastırıp davranışa dökmek veya olumlu duygular içerisindeymiş gibi davranmaya çalışmakla ilgilidir. Çünkü çalışanlardan genelde beklenen müşterilere karşı olumlu tavırlar sergilemeleridir. Örneğin, personelin kötü bir ruh halinde olmasına rağmen, müşteriyle etkileşimde bulunduğu gülümseme taklidi yapması gibi. Burada yapılmak istenen, olumlu

duyguların taklit edilmesi ve olumlu bir görüntü oluşturularak hissedilen olumsuz duyguların gizlenmesidir (Diefendorff vd., 2005: 340).

Burada önemli nokta çalışanın gerçek duygularıyla sergilediği duyguların tamamen birbirinden farklı olmasıdır. Birey sergilediği duyguları gerçekte hissetmez; yalnızca “öyleymiş gibi” davranır. Duygusal emek davranışı gerektiren işlerde çalışanlar tarafından sergilenmesi beklenen davranışlar içselleştirilemediği için gerçek duyguları ile yaşamış olduğu çatışma neticesinde duygusal uyumsuzluk meydana gelir (Glomb vd., 2004: 701).

4.2.2. Derin davranış

Derinlemesine davranışta kişi gerçek hislerini kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmeye çalışır. Başka bir ifadeyle bu davranış türünde birey, göstermek durumunda olduğu duyguyu bizzat hissetmeye çalışmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93).

Personelin sadece fiziksel ifadeleri değil, olumlu uygun duygular oluşturmak için geçmişteki neşeli ve iyi deneyimlerini de zihninde canlandırarak veya hatırlayarak hissettiklerini sergiledikleri davranışlar da bu kapsamda ele alınır (Chu, 2002: 20).

Derinlemesine davranışın yüzeysel davranıştan farklı tarafı, bu yöntemde sadece davranışların değil duyguların da davranış kurallarına uyumlu hale getirilmesidir. Çalışanın karşısındaki müşteriyle empati kurması, onu zor ve agresif hale getiren koşulları anlamaya çalışarak olumlu duygularla yaklaşması derinlemesine davranıştır denilebilir (Grandey, 2000: 97).

Hochschild (1983), derinlemesine davranış göstermenin belli başlı iki yöntemi olduğunu ifade etmiştir: Birinci yöntem, çalışanın kendisini, sergilemek durumunda olduğu duyguyu hissetmeye zorlamasıdır. Burada birey, herhangi bir duyguyu bastırmaya çalışabilir. Örneğin, öfkesini yenerek sakin davranmayı başarabilir ya da göstermesi gereken duyguyu gerçekte de yaşamak için çaba sarf eder. Olumsuzluklara rağmen neşesini kaybetmeyen insanlar buna örnektir. İkinci yöntem ise kişilerin

kendilerinden göstermeleri beklenen duyguyu hissedebilmek için aldıkları eğitimi ya da geçmiş deneyimlerini kullanmalarındır (Hochschild, 1983: 38- 42). Örneğin, Hochschild'in (1983) çalışmasında, hosteslere, yolcuları evlerine gelen birer konuk olarak düşünüp buna uygun davranmaları gerektiğinin söylendiği belirtilmiştir. Böylece bir hostes herhangi bir sorunla karşılaştığında, aldığı eğitim doğrultusunda misafir gözüyle gördüğü yolcuya doğru şekilde davranmakta zorlanmaz. Ya da kötü duygular içindeki biri, geçmişte yaşadığı mutlu bir olayı düşünerek içinde bulunduğu ruh halini değiştirebilir ve bu şekilde müşteri ilişkilerinde örgütün beklediği standartları sağlayabilir (Hochschild, 1983: 105).

Derinlemesine davranışta yüzeysel davranışta olduğu gibi duygular ve davranışlar arasında uyumsuzluk söz konusu değildir. Derinlemesine davranış sergilemede ise kişi duygu ve düşüncelerini kontrol altında tutmakta, önceki deneyimlerinden de yararlanıp olumlu duyguları çağrıştırarak, hayal ederek ve uygun olanı seçerek sadece fiziksel olarak olumlu ifade takınmakla kalmayıp duygularını olumlu olana doğru yönlendirebilmektedir. (Chu, 2002: 19-20).

4.2.3. Duyguların doğal yolla ifadesi

Doğal hissedilen duygular, duyguların doğal olarak ortaya konulmasıdır. Samimi davranış, çalışanların yansıtmak durumunda oldukları duyguları hâli hazırda zaten hissediyor olmaları durumunda ortaya çıkan davranış türüdür. Ashforth ve Humphrey (1993), bireylerin rol gereklerini yerine getirmeleri için her zaman rol yapmaları gerektiğini, bazı durumlarda gerçek duygularıyla sergilemeleri gereken duyguların birbirinin aynı olabileceğini ifade etmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

Duyguların doğal yolla ifadesinde hizmet veren kişi, müşteriye karşı rol yapmamakta, gerçekten kendisi yardıma hazır ve olumlu duygular içinde olduğu için böyle olumlu davranmaktadır (Diefendorff vd., 2005: 352). Örneğin, pediatri servisindeki bir hemşirenin rolü ele alındığında; bu hemşirenin, çocukları seviyormuş gibi yapmayıp da gerçekten çocukları seven, onlara hoşgörü ve şefkat ile yaklaşan bir kişidir. Hemşirenin işe uygun olan bu kişilik özelliğinden dolayı, hem çalışma

hayatından daha fazla doyum sağlamasına, hem de o servisten hizmet alan çocukların daha fazla mutlu olmasına neden olacaktı (Gray ve Smith, 2009: 256).

Ashforth ve Humphrey (1993), bu davranış türünde kişinin çok az duygusal emek harcadığını ifade etmişlerdir. Morris ve Feldman'a (1996) göre ise kişi yansıtmak zorunda olduğu duyguyu zaten hissediyor olsa bile, bu duyguyu örgütün istediği davranışlarla yansıtabilme için yine de belli bir miktar emek harcamak zorundadır (Morris ve Feldman, 1996: 992).

İş gören kendisinden beklenen duygu ile bir yakınlık hissediyorsa, bu duyguyu sergilemek için daha az çaba harcayacaktır. Örneğin satmakta olduğu ürüne güvenen ve yararlı olduğunu düşünen bir satış elemanı daha az duygusal emek harcayacaktır. Fakat uzun zamandır ilgilendiği bir hastasını kaybeden bir hemşirenin nötr duygular sergilemesi daha zor olacağından daha fazla duygusal emek sarf etmesin gerekecektir (Chu, 2002: 20).

4.3. Duygusal Emek Yaklaşımları

Duygusal emek kavramı ilk kez Hochschild (1983) tarafından tanımlandı. Hochschild (1983)'den sonra farklı araştırmacıların farklı temel yaklaşımları olmuştur. Bu temel yaklaşımlar; personelin duygusal emek düzeyinin ve bu düzeyi etkileyen etmenlerin açıklanması, personeli gereken duygu düzenlemesini yapmasına ilişkin yol gösterici tekniklerin saptanması ve açıklanması gibi konuları açıklamaktadır. Ayrıca bu yaklaşımlardan yola çıkarak farklı araştırmacılar (Türkay vd. 2011; Johnson, 2007; Ünler Öz, 2007; Chu ve Murrman, 2006; Diefendorff ve Richard, 2003; Botheridge ve Gandey 2002; Kruml ve Geddes, 2000 vb.) duygusal emek konusu ile ilgili olarak farklı ölçümlerde bulunmuşlardır. Sonuçlarla ilgili tavsiyelerde bulunup, konuyu literatürde geliştirmişlerdir.

4.3.1. Hochschild (1983) yaklaşımı

Duygusal emek kavramını Hochschild ilk kez 1983 yılında, "Managed Heart" adlı kitabında tanımlamıştır. Duygu yönetimi, duygu kuralları, cinsiyet gibi duygusal

emek konusunu etkileyen konular incelenmiştir. Hochschild kitabında bir havayolu firmasının uçuş hosteslerinin eğitim programını gözlemlemiş, duygu yönetimi ve müşteriye yaklaşım konusunda nasıl eğitildiklerine dikkat etmiştir. Duygusal emek konusunda personel çalıştığı işletmenin kendisinden beklediği şekilde duygularını yönetip, davranışlarını sergilediği için duygusal yönetim konusunda üç temel noktadan bahsedilebilir: Birincisi personel duygularını bulunduğu çevreyi algıladığı şekilde yönetir, ikincisi personelin hisleri ve davranışları çalıştığı işletmenin talepleri ile aynı olabilir; personel hislerini kolaylıkla çalıştığı işletmeye bağlı olarak değiştirebilir, üçüncüsü personel bağlı bulunduğu işletmenin taleplerini benimsediği zaman kendisini işletmenin parçası olarak hissetmesi ve bu şekilde davranması mümkündür (Hochschild, 1983: 328-329; Güngör, 2009: 167).

Hochschild aynı zamanda farklı meslek gruplarının farklı duygusal emek düzeylerine sahip olduklarını belirtmiş ve duygusal emek ihtiyacı olan meslek gruplarının üç özellik taşıdığını tespit etmiştir. Duygusal emek çalışanlarının müşterilerle telefonla ya da yüz yüze iletişim içine girdikleri, bu çalışanların müşterilerin duygularını ön planda tuttukları, müşteriler ile gerçekleşen aktiviteleri üzerinde kontrol sahibi olduklarıdır (Öz, 2007: 4).

Hochschild duygusal emek konusyla ilgili olarak farklı davranış türlerine dikkat çekmektedir. Örneğin, davranış türlerini yüzeysel davranış ve derin davranış olarak ayırmıştır. Yüzeysel davranışı kişilerin içselleştirmeden gösterdikleri, uygun davranışı ve duygu durumunu yansıtan davranış türü olarak tanımlarken, derin davranışı ise kişilerin içselleştirerek sergiledikleri davranış olarak tanımlamıştır (Ashforth ve Humphrey 1993: 92-93). Davranış türlerinin cinsiyet gibi farklı bireysel etmenlerden etkilenebileceğini ifade etmiştir (Hochschild, 1983: 328). Bu ayırım sonrasında diğer araştırmacılar tarafından farklı davranış türlerinin ve boyutların eklenmesiyle konu geliştirilmiştir.

4.3.2. Grandey (2000) yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993: 94-101) duygusal emeğin işlevleri ve işlev bozuklukları olarak, çalışmalarında duygusal emek konusunu çevresel etmenlerin

etkilediğini belirtmişlerdi. Morris ve Feldman (1996: 1002-1003) çalışmalarında duygusal emek sürecinin iş otonomisi, etkililik, cinsiyet gibi etmenlerden etkilenebileceğinden bahsetmiş olmakla beraber duygusal emek sürecinin sonuçları olarak duygusal yorgunluk ve iş tatmininden bahsetmiştir.

Grandey (2000: 101-108) yaklaşımında Asforth ve Humprey (1993) ve Morris ve Feldman (1996)'nın yaklaşımlarına ek olarak duygusal emeği etkileyen etmenleri organizasyonel ve bireysel etmenler olarak sınıflandırmıştır. Ayrıca duygusal emeğin bir çıktısı olarak stres, duygusal tükenmişlik, iş tatmini, geri çekilme gibi sonuçları açıklamıştır. Grandey ayrıca yönetici ve çalışan desteği üzerinde durmuştur. İş yerinde yönetici ve çalışan desteğinin yüksek veya düşük olmasının duygusal emek sürecini ve sonucunu etkileyeceğini savunmuştur.

Grandey (2000: 98-101) ayrıca duygu düzenleme konusuna iki farklı method ile yaklaşmıştır. Birincisi öncel odaklı (antecedents-focused), ikicisi ise tepki odaklı (response-focused)'dır. Grandey ayrıca bu tür farklı methodları yüzeysel davranış ve derin davranış arasındaki ilişki açısından da değerlendirmiş yapmıştır. Öncel odaklı duygu düzenlemesinde bireyler yaşadıkları ortamın etkisiyle ne şekilde davranacaklarına ve duygu düzenlemelerine karar verirler; bireyler veya personel çalıştıkları ortamdaki durumu kontrol altına alabilmek için kendi algılamalarına göre kararlar verebilirler. Örneğin personel çalıştığı işletmede hoşlanmadığı bir durumla karşılaştığında işten ayrılabilir veya hoşlanmadığı müşterilerle yüz yüze gelmemek için çabalayabilir. Bu tür durumlar müşteri memnuniyeti ve müşteri beklentilerini (güvenilirlik, güven, heveslilik vb.) karşılamak ve kaliteli hizmet sunmak açısından beklenen bir durum değildir (Lovelock, 1996: 563; Berry vd., 1988: 37).

Personel, kaliteli hizmet sunumunu sağlayabilmek için, kendi algısında değişiklikler yaparak vereceği duygusal tepkiyi değiştirebilir. Bu noktada personele konuyla ilgili olarak dikkat yönlendirimi (attentional deployment) ve bilişsel değişim (cognitive change) duygu düzenleme teknikleri etki edecektir. Duygu düzenlenimi kavramı Hochschild (1983)'de derin davranış konusunda belirtildiği gibi personelin sergilemesi gereken duygu durumunu sergileyebilmesi için güzel anılarını hayalinde canlandırarak, moralini yükseltmesi olarak açıklanabilir. Bilişsel değişim ise biliş ve

bilişsel yapı üzerine kurulmuştur. Biliş, dış uyaranların kişilerin algılaması veya anlamlandırmasıdır. Bilişsel yapı ise dış uyaranları algılayan, düzenleyen ve tutan zihinsel çatıdır (Uçak ve Güzeldere, 2006: 9). Bilişsel değişim konusunda ise personelin olayı algılamasında meydana çıkacak olan değişikliktir. Örneğin; Hochschild (1983: 328) uçuş hosteslerine uçuştan korkan yolcuları çocuk olarak algılamalarını ve bu yönde onlara şefkatle yaklaşımları konusunda eğitim verildiğini belirtmiştir. Bu noktada personelin durumu algılamasında farklılık yaratmak amaçlanmıştır. Bu durumda yine derin davranış sergilenmesi amacı güdülmektedir. Tepki odaklı yaklaşımda ise bireylerin herhangi bir durumun etkilerini direk olarak kabul etmesi ve buna göre davranması yerine bireyin içinde bulunduğu duruma göre algılamasını değiştirip veya ustaca yönetip, tepkisini bu yönde ayarlamasıdır. Bu durum egzersizlerle veya tıbbi bir yardımla da sağlanabilir. Bireyler bu noktada tepkilerini içselleştirmeden de sergileyebilirler. Bu konu daha çok yüzeysel davranışla bağlantılıdır. Bu duygu düzenleme tekniği bireylerin ortaya koydukları davranışın şekillendirilmesi ile ilgilidir, derin davranışta olduğu gibi içselleştirilmesi ile ilgili değildir (Grandey, 2000: 99).

Yukarıda belirtilen temel yaklaşımlardan hareketle farklı araştırmacılar çeşitli ölçekler geliştirerek duygusal emek konusuyla ilgili ölçümlerde bulunmuşlardır; Botheridge ve Lee (2003) duygusal emek konusu kapsamında duygusal gösterim sıklığı, yoğunluğu, çeşitliliği, müşterilerle etkileşim süresini ve duygusal emek faktörlerini ölçen duygusal emek ölçeğini (Emotional Labor Scale- ELS) geliştirmişlerdir (Özgen, 2010: 29). Chu ve Murrman (2006), Kruml ve Geddes (2000)'dan ve farklı araştırmacılardan (Grandey, 1999, DeLay, 1999; Botherige ve Lee, 1998) faydalanarak turizm işletmelerinde kullanılacak olan, Hospitality Emotional Labor Scale (HELS)'i geliştirmişleridir. HELS'de duygusal çaba ve duygusal çelişki boyutları ile duygusal emek ölçülmüştür, duygusal emeğin ölçülmesi amaçlanmıştır.

4.3.3. Morris ve Feldman (1996) yaklaşımı

Morris ve Feldman (1996-987) duygusal emeği kişiler arası ilişkilerde organizasyonun istediği duygusal durumu sergilemek amacıyla sarfedilen çaba,

planlama ve kontrol olarak tanımlamıştır. Morris ve Feldman ayrıca duygusal emek konusunu etkileyen bireysel karakteristikler ve iş karakteristikleri gibi farklı etmenler olduğunu belirtmişlerdir. Morris ve Feldman (1996: 989-995) duygusal emek boyutlarını aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

4.3.3.1. Duygusal gösterim sıklığı

Duygusal gösterim sıklığı personelle müşteri arasındaki etkileşim sıklığına bağlıdır. Bir iş rolü, ne kadar çok uygun duygu gösteriminin sergilenmesini içeriyorsa o derecede fazla duygusal gösterim sıklığına sahip demektir (Morris ve Feldman 1996: 989).

“Bütün enerjinizi müşteri ilişkileri sürecine yansıtın!” Bu işletmelerin personelinden istediği bir şeydir. Bu beklenti duygusal emek sürecinde ortaya konulan duygusal gösterim sıklığı ile ilişkilidir. Bu durum iş çevrelerine göre değişmektedir; örneğin, bir resepsiyonist, düşük sezonda, yarım saatte bir müşteri ile diyalog kuruyorsa, bir kasiyer yarım saatte on müşteri ile diyalog kurabilir. Bu nedenle kasiyerin duygusal gösterim sıklığı çok daha fazla olacaktır (Rafaeli ve Sutton, 1988: 462).

4.3.3.2. Duygusal gösterim kurallarına ilişkin dikkat

Bir iş rolü ne kadar fazla duygusal gösterim kurallarına ilişkin dikkat istiyorsa o derecede fazla da enerji ve fiziki çaba istemektedir (Morris ve Feldman, 1996: 989).

Duygusal gösterim iş karakteristiklerine göre değişmektedir. Çok fazla dikkat, çaba ve yoğunluk isteyen iş ortamları personeli yorabilir. Ancak bu durum yine iş özelliklerinden etkilenmektedir. Örneğin, küçük bir mağazada çalışan bir satış elemanına kıyasla, güzellik salonunda çalışan bir güzellik uzmanının işi çok daha fazla dikkat istemektedir; her iki meslekte de iş uygulanırken personel konuşmasına, davranışına dikkat etmelidir. Karşılarındaki müşterilerin tutumuna göre gerekirse az ve çeşitli konularda konuşabilirler, fakat müşteriler konuşmak istediklerinde ya da herhangi bir problemi, taleplerini açıklamak istedikleri zaman kendilerini dinleyecek

olan personelin orada olduğundan emin olmalıdırlar (Sharma ve Black, 2001: 920). Bu durum personelin işinin özelliklerinden dolayı (iş odaklı yaklaşım) göstermesi gereken duygusal gösterim sıklığının örneğidir. Bu noktada personel, derin davranış (deep acting) veya yüzeysel davranış (surface acting) tipini seçer. Personelin kendi karakteristik özellikleri, karşısındaki müşterilere olan tutumlarını da etkilemektedir. Örneğin, 911 acil servis personeli kendi karakterinde var olan duyarlılık ve yardımseverlik isteği ile hareket edebilir ya da kendilerine gelen bazı garip arama nedenlerine gülebilir ve isteklice yardım edebilir (Schuler ve Sypher, 2000: 52–53).

4.3.3.3. Talep edilen duygusal gösterim çeşitliliği

Bazen işletmeler, personelden farklı duygusal gösterim çeşitlerini talep edebilirler. Bir yöneticiden, müşterisi ile karşı karşıya geldiğinde anlayışlı, esnek ve güler yüzlü davranması beklenirken, personeline karşı daha disiplinli ve biraz daha az esnek olan bir tutum içine girmesi beklenebilir. Bu durumda aynı personel aynı işletmede farklı türde duygusal gösterim sergilemiş olur. Duygusal gösterim türleri bir meslekten diğerine farklılık gösterebilir. Örneğin, bir avukattan sert ve kati bir tutum beklenirken, bir hemşireden son derece güler yüzlü ve şefkatli olması beklenir. Bazı meslekler için işletme yöneticileri tarafından özellikle kendilerini kolayca duygusal olarak farklı durumlara ve taleplere adapte edebilecek duygusal kabiliyette olan personel aranır (Grandey, 2000: 102). Tur rehberliği bu durumun en iyi örneklerinden sayılabilir. Tur rehberlerinin liderlik yaptıkları tur gruplarındaki müşterilerin farklı talepleri veya seyahat sırasında karşı karşıya kaldıkları farklı sorunları olabilir. Bu tür ortamlar çeşitli duygusal gösterim türlerini içerir. Farklı durumlara kolaylıkla uyum sağlayabilecek duygusal esnekliğe ve adaptasyon kabiliyetine sahip olan personel aranır. İşletmelerin farklı duygusal gösterim sıklığı talepleri arttıkça, personeldeki duygusal emek kaynaklı yorgunluk artabilir (Wong ve Wang, 2009: 254).

4.3.3.4. Duygusal çeki

Duygusal çelişki, personelden işletme tarafından beklenen duygusal gösterim ile personelin hazır olduğu ve uygulamak istediği duygusal gösterim arasındaki farktır. Diğer bir ifade ile personelin gerçek hisleri ile sergilediği hisler arasında ortaya çıkan

çatışma ya da uyumsuzluktur (Morris ve Feldman, 1996: 992). Personel, duygusal çelişki yaşasada, çalıştığı ortamın gösterim kurallarına uyum sağlayabilmek, gereken duygu durumunu yansıtabilmek için duygusal çaba gösterir.

İşletmelerin zaman zaman personelinden istedikleri duygusal gösterim, personelin kendi doğal hislerini bastırmalarına veya saklamalarına neden olabilir. Bir satış görevlisinin satacağı ürünü yetersiz bulması veya beğenmemesi sonucunda sadece işi gereği ürünün tanıtımını yapması gibi. Bu durum belli bir zaman sonra duygusal tükenmişlik, yabancılaşma, olumsuz düşünme gibi sorunlar oluşturabilir. Bazı durumlarda ise personelin ortaya koyduğu duygusal gösterim karşısındaki kişi için gözle görülür derecede iyi bir şey ifade ediyorsa, bu durum personelin duygusal uyumsuzluğun ortaya çıkardığı olumsuz durumlardan etkilenmemesinden kaynaklanmaktadır (Güngör, 2009: 174).

Bakker ve Heuven (2006: 436) 101 polis memuru ve 108 hemşire üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre hemşireler, hastalarına gösterdikleri güler yüz karşısında hastaların acılarının hafiflemesine tanık olduklarında duygusal uyumsuzluğun ortaya çıkarabileceği yabancılaşma, duygusal tükenmişlik gibi durumları yaşamadıklarını tespit etmişlerdir.

4.4. Duygusal Emek Öncülleri

4.4.1. Bireysel faktörler

Duygusal emek öncüllerinden bireysel faktörler başlığı altında; kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş ve kıdem faktörleri alt başlıklar halinde ele alınacaktır.

4.4.1.1. Kişilik özellikleri faktörü

Buckner ve Mahoney, duygusal emek ile ilgili çalışmalarında özellikle dışadönüklük (extraversion), nevroitiklik (neuroticism) ve kendini uyarlama (selfmonitoring) kişilik özelliklerini ve bu özelliklerin duygusal davranış kuralları ile olan kombinasyonunu incelemişlerdir. Konuyla ilgili ilk çalışmalar, dışadönüklüğü (extraversion) ve duygusal istikrarı (emotional stability) sırası ile olumlu ve olumsuz

duygulanımının bir göstergesi olarak ele almışlardır. Daha sonra yapılan araştırmalarda, dışadönüklük (extraversion) ve duygusal istikrarın (emotional stability) bireylerin duygularını düzenleyebilmeleri ile ilgili olduğunu ileri sürülmüştür. İçedönük bireylerin (introverts), sessiz olma ve çekingen davranma eğiliminde olmalarına karşın, dışadönük bireyler (extraverts) olumlu, cana yakın ve sosyal olma eğilimi içindedirler (Buckner ve Mahoney 2012: 251).

Dışadönük bireyler, olumlu duygular hissetme konusunda doğal bir yatkınlığa sahiptirler. Bu kişiler, nadiren olumlu duyguları hissediyormuş gibi görünme ihtiyacı duyarlar. Bunun yerine, dışadönük bireyler, duyguları doğal olarak ifade etme eğilimindedirler. Buna karşılık, içedönük bireyler, içe kapanmaya ve gerçek duygularını başkalarından saklamaya daha yatkındırlar. Duygusal anlamda istikrarsız olan bireyler, kaygılı olma, sinirli davranma ve daha fazla olumsuz duygu yaşama eğilimindedirler. Ayrıca, bu kişilerin, duygularını düzenleme konusunda başarılı olmadıkları da söylenebilir. Duygusal davranış kurallarını yerine getirmek konusunda, duygusal anlamda istikrarsız olan bireylerin duygularını doğal olarak ifade etmesi ihtimali daha düşükken, rol yapma ihtimali ise daha yüksektir (Buckner ve Mahoney, 2012: 252).

Bilinçlilik (conscientiousness), bir kişinin dikkatli, titiz ve sorumluluk sahibi olması boyutlarını ifade eder. Yüksek bilinçlilik düzeyindeki bireylerin duygusal davranış kurallarını yerine getirme konusunda daha duyarlı oldukları söylenebilir. Bu görüşe dayanarak, bilinçli bireylerin duygusal davranış kurallarını yerine getirirken, ifadelerinde samimi olmaya ve derin davranış yöntemini uygulamaya gayret gösterecekleri ileri sürülmektedir. Uyumlu olma özelliği (agreeableness), sosyal davranışlar yoluyla olumlu ilişkileri geliştirme ve sürdürme gerekliliği içindeki bireysel farklılıklarla ilgilidir. Yapılan araştırma sonuçları, uyumlu bireylerin duygu düzenleme için daha fazla çaba harcadığını ve bu sebeple bu özelliğe sahip bireylerin olumlu sosyal etkileşimlerde bulduklarını göstermiştir (Diefendorff vd., 2005: 342).

Dışadönük bireyler, çoğu zaman olumlu duygular hissettikleri için bu duyguları yansıtmak konusunda belirgin bir avantaja sahiptirler. Diefendorff vd., (2005: 352), yaptıkları araştırmada, duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranış boyutlarının

uyumluluk (agreeableness) kişilik özelliği ile tam anlamıyla ilgili olduğu sonucuna vurgu yapmışlardır. Yapılan bu araştırmanın önemli bulgularından biri de, deri davranışın en fazla uyumluluk (agreeableness) kişilik özelliği tarafından belirlendiğinin bulunmasıdır. Araştırmacılar, bu sonucun ortaya çıkmasını, kişiler arası etkileşimlere değer verme eğiliminde olan bireylerin samimi duygusal gösterimleri sergilemeden yana olmaları sebebiyle, örgütler tarafından belirlenmiş duyguları yaşamak konusunda aktif olma ihtimallerinin daha yüksek olmasıyla ilişkilendirmişlerdir.

Diefendorff vd., (2005: 352) yapmış olduğu çalışmada, kendini uyarılmanın (self-monitoring) yüzeysel davranışın önemli bir belirleyicisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, izlenimleri yönetmeye odaklanan bireylerin, görünümlerini manipüle etme ihtimallerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Yüksek düzeyde kendini uyarılma özelliğine sahip olan bireyler, etkileşimler esnasında meydana gelen durumlar arasındaki farklılıklara dikkat etmek ve bu hususta duyarlı olmak konusunda gayretlidirler. Düşük düzeyde kendini uyarılma özelliğine sahip bireyler ise, sosyal ortamlardaki bu farklılıklardan gerçekte etkilenmemektedirler (Snyder, 1979: 94).

4.4.1.2. Cinsiyet faktörü

Geleneksel olarak duygusal emek, anne rolü ve kadın işi olarak tanımlanmaktadır (Gray, 2009: 169). Birçok çalışmada kadınların, erkeklere göre başka insanların ihtiyaçlarına daha duyarlı olduğu ve yardımlaşmaya daha açık oldukları ileri sürülmektedir. Duygu çalışmalarında, kadınların ve erkeklerin eğilimi ile ilgili farklılıklar vardır (Hochschild, 1983: 165).

Çalışmalar, kadınların olumsuz duyguları baskılama ve olumlu duyguları sergilemede erkeklerden daha başarılı olduğunu göstermektedir. Ayrıca cinsiyet, örgütsel özdeşleşmeyle (organizational identification) ilişkili bulunmuştur (Mishra vd., 2012: 207). Bu bağlamda, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler için örgüt imajının müşterilerin zihninde olumlu izler bırakması, çalışanlar tarafından sarf edilen duygusal emeğin düzeyine ve niteliğe bağlı olduğu söylenebilir.

Kadınların ve erkeklerin duygusal emek icra ederken, farklı gösterimlerde buldukları görülmektedir. Fay (2011: 5-6) yaptığı araştırmasında, Simpson ve Stroh'un kadınsı gösterim modellerini (olumsuz duyguları bastırma ve olumlu duyguları sergileme) benimseyen bireylerin, yüksek düzeyde sahte duygular yaşadıkları düşüncesinde olduklarını sonucuna ulaştıklarını belirtmiştir. Bunun aksine, erkeksi gösterim modellerini (olumlu duyguları bastırma ve olumsuz duyguları ifade etme) benimseyen bireyler, daha düşük düzeyde gerçek dışılık hissi yaşadıklarını söylemişlerdir.

Wharton (2009: 149), cinsiyetin Hochschild'in araştırmalarında, çalışanların duygusal emeği nasıl icra edecekleri ile ilgili argümanında ve çalışanlar ile müşteriler arasında zorunlu kılınan sosyal etkileşimlerin ortaya çıkma şekli üzerinde önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Hochschild, kadınların erkeklere göre, itaat gerektiren (incelik, sosyallik ve sevecenlik içeren) düşük statülü işlere yakıştırılmasını eleştirmiştir. Theodosius (2008: 24-25) yaptığı çalışmada, Hochschild'in duygusal emeğin özellikle kadınların icra ettiği işlerle ilgili olarak görüldüğüne vurgu yaptığını ve kadınların yaptığı işlerin sosyal statü ile güç anlamında daha düşük düzeyli işler olarak algılanmasını eleştirdiğini belirtmiştir. Yazara göre, Hochschild evde kadınların erkeklerden daha fazla duygusal emek vermeyi gerektiren görevler üstlendiğini varsayımından hareket etmektedir. Hochschild'e göre bunun nedeni, kadınların maddi destek sağlamak anlamında erkeklere bağımlı olmalarıdır. Bu sebeple kadınlar, erkeklerden sağladıkları maddi imkanların karşılığında borçlarını duygusal emek gerektiren işleri daha fazla yerine getirmek suretiyle telafi etmeye çalışmaktadırlar.

Duygusal emek sarf edilmesi gereken görevlerde ve rollerde kadınların yer alması, kadınların erkeklerden çok daha duygusal oldukları yönündeki sosyal değerler ve inançlar tarafından desteklenmektedir. Bu doğrultuda, kadınların duygusal olarak verici, anaç ve şefkatli olma eğilimlerinin oldukça fazla olması, toplumsal beklentileri karşılama isteği yada gerekliliğinden kaynaklandığı düşünülebilir. Diğer taraftan erkekler ise, daha rasyonel, sağlam idrakli ve mantıklı olarak değerlendirilir. Erkeklerin dışa vurdukları duygular genellikle saldırganlık ve öfke gibi daha erkeksi duygular olduğu söylenebilir. Toplumların geleneksel olarak erkek cinsine yüklediği tarihsel rolün, bu bağlamda önemli etkilere sahip olduğu görülmektedir.

Theodosius'un (2008: 24-25) aktardığına göre Hochschild, bu toplumsal değerlerin ve beklentilerin işyeri için de geçerli olduğunu düşünmektedir. Hochschild'e göre, işyerinde kadınların erkeklere olan itaati, oldukça belirgindir. Bu, kadınların ve erkeklerin duygusal emek kapsamında sarf ettikleri farklı duygularda açıkça görülmektedir. Sonuç olarak Hochschild, yapmış olduğu araştırmada kadın uçuş görevlilerinin erkek meslektaşlarından daha hoyrat ve kaba muameleye maruz kaldıklarını bulmuştur.

Oktug (2013: 123), yaptığı araştırmada, cinsiyet faktörünün dikkate alınması halinde, kadınların duygu yönetim becerilerinin yüzeysel davranış üzerinde negatif etkisinin olduğu ve derin davranış üzerinde de pozitif etkisinin olduğunu bulmuştur. Bununla beraber, aynı çalışmada, erkeklerin duygu yönetim becerilerinin, yüzeysel ya da derin davranış üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Johnson ve Spector (2007: 326), yaptıkları araştırmada, yüzeysel davranış ve bu duygusal davranış stratejisinin sonuçları arasındaki ilişkinin cinsiyet faktörü tarafından hafifletilebilir olduğunu bulmuşlardır. Yazarlar, ayrıca, kadın çalışanlar açısından, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme (emotional exhaustion) arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğunu da açığa çıkarmışlardır. Bununla birlikte bu çalışmada, kadınlar açısından yüzeysel davranıştaki bir artış, erkeklerde görülen duygusal tükenmedeki (emotional exhaustion) artıştan daha keskin ve belirgin olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada ortaya konan bulgulardan biri de yüzeysel davranışın uygulanması halinde, kadınlar açısından erkeklere göre daha zararlı sonuçlar ortaya çıkmasıdır. Bu zararlı sonuçlar, azalmış sağlık ve iş tatmini ile daha fazla duygusal tükenme yaşamak şeklinde ortaya konmuştur.

Kadınlar için yüzeysel davranışın kullanılması, rol sahteliğine (role inauthenticity) ve duygusal tükenmişliğe neden olan ve sağlığın azalmasına yol açan duygusal çelişki durumunun devam etmesiyle sonuçlanmıştır. Kısaca bu çalışmada, çalışanlar tarafından pratik bir uygulama olarak görülen yüzeysel davranış stratejisini benimseyen kadın çalışanların daha çok olumsuz sonuçlar yaşayacakları ve bu nedenle mümkün olduğunca yüzeysel davranış sergilememeleri yönünde teşvik edilmelerinin gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (Johnson ve Spector, 2007: 329-330).

Bununla beraber cinsiyet ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bu incelemeler sonucunda farklı bulgular ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Pruitt (2012: 47) tarafından yapılan çalışmada, araştırmaya katılan kadınların tamamı cenaze merasimi görevinde icra ettikleri duygusal emeği stereotipik olarak kadınsı bir iş olarak değerlendirmişlerdir. Kadınlar üzerinde yapılan ilk araştırmaların aksine, cinsiyet odaklı mesleklerde kadınların aynı alanlarda erkeklerle eşitliği yakalayabilmek amacıyla duygusal emek gerektiren işleri reddettikleri ortaya çıkmıştır. Pruitt'in yapmış olduğu bu çalışmada, kadınların büyük çoğunluğunun stereotipik olarak erkek özelliklerini benimsediği görülmüştür.

4.4.1.3. Yaş faktörü

Duygu yönetiminde yaş, ayrıca önemli bir faktördür. Gençlere kıyasla daha ileri yaşlardaki insanların duygularını kontrol etmeye daha yatkın oldukları söylenmektedir. Oktug'un aktardığına göre Gross ve Levenson duygu erozyonu (emotion arousing) yaratan durumlarla başa çıkmak için, daha genç ve daha ileri yaşlardaki insanlar birbirinden farklı duygu düzenleme stratejileri uyguladıklarını ileri sürmektedir (Oktug, 2013: 119).

Yaşı ileri olan insanların, stres yaratan olaylarla başa çıkmaları gereken durumlarda, içinde buldukları şartları olumlu bir yaklaşımla yeniden değerlendirme ihtimallerinin oldukça yüksek olduğu düşünülmektedir. Yeung vd., (2011: 414-415), yaptıkları araştırmada, Gross ve Levenson'un, çalışanların yaşları ilerledikçe, tepki odaklı duygu düzenlemeden (response-focused emotion regulation) öncel odaklı duygu düzenleme (antecedent-focused emotion regulation) yöntemine geçiş yapacaklarını ileri sürdüklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda sosyo-duygusal seçicilik teorisi (socioemotional selectivity theory), yaşın ilerlemesi ile birlikte bireylerin öncel odaklı duygu düzenleme yöntemini daha çok, tepki odaklı duygu düzenleme yöntemini ise daha seyrek kullanmak suretiyle duygularını düzenleme eğilimine gireceklerini ileri sürmektedir. Yapılan ampirik çalışmalardan elde edilen bulgular, duygu düzenlemede mevcut olan yaş faktörü ile ilgili değişimler hakkında sosyo-duygusal seçicilik teorisinin ileri sürmüş olduğu bu savı destekler niteliktedir.

Duygusal emek hakkında son zamanlarda yapılmış olan bir çalışma, yaş faktörünün derin davranışla pozitif ilişkili ve yüzeysel davranışla negatif ilişkili olduğunu açığa çıkarmıştır. Literatür, genel olarak, yaştaki artışın daha düşük olumsuz duygu yoğunluğu ve olumlu duyguların daha etkin oluşu ile bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, literatürde, yaş faktörünün öncel odaklı duygu düzenleme stratejisini daha fazla kullanma ve tepki odaklı duygu düzenleme stratejisini daha az kullanma eğiliminin artmasıyla da ilişkili görüldüğü belirtilmektedir. Ayrıca, duygu düzenlemede yaş faktöründeki farklılıkların olumlu ve olumsuz duygularda yaşa bağlı olarak meydana gelen değişikliklerin altında yatan mekanizmayı açıklayabileceği de söylenmektedir.

Yapılan başka bir araştırmada, 30 yaş altındaki daha genç okul psikologlarının daha sık negatif duyguları düzenledikleri ve 30 yaş üstündekilerin ise daha fazla derin davranış sergiledikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Aynı araştırmada, yüzeysel davranış kullanımı ile yaş faktörü arasında bir ilişki bulunamamıştır (Truta, 2012: 799). Dahling ve Perez (2010: 577) ise yaş faktörünün, daha ileri yaşlardaki yetişkinlerin temelde bulunan olumsuz duyguları düzenleme motivasyonlarına bağlı olarak teşvik edici bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmacıların bulduğu sonuçlar, yaş faktörü ile derin davranış arasında pozitif, yüzeysel davranış ile arasında ise negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

4.4.1.4. Kıdem faktörü

İş ve çalışma örgütlerinde, kendi iş ve görevlerini yerine getirme çabası içerisinde bulunan iş görenlerin, bu iş ve görevlerini gereği gibi yapabilmeleri için iş ve görevlerinin tanımına tam olarak uymaları gerekmektedir. Bu anlamda, örgütün etkinlik ve verimliliğinin sağlanabilmesi bakımından bütün çalışanların sadece yetenek düzeylerinin değil, aynı zamanda beceri düzeylerinin de yüksek olması beklenir. Genel olarak, örgütlerdeki insan kaynakları becerisi, örgütte çalışan insanların hem iş ve görevleri, hem de diğer insanlarla ilgili etkinliklerinde, yükümlülüklerini gereği gibi yapabilme kabiliyetleridir. Özellikle, başka insanlarla kolay bir iletişim kurmak suretiyle olumlu bir bağ kurabilen, başkalarının ihtiyaç ve

duygularını anlayabilen ve onları içten takdir edebilen iş görenlerin varlığı, örgütün insan kaynağının becerisinin yüksekliğini gösterir (Ferrell vd., 2013: 204).

Örgütlerdeki insan kaynağı becerisinin ortaya çıkışında, ilgili kişi veya ekip tarafından her bir iş ve görevin, kendi tanımlarına uygun olacak şekilde, ne derecede bedensel, zihinsel ve duygusal emek sarf edilerek icra edilmekte olduğu son derece önemli bir durumdur. İş ve çalışma örgütlerinde, salt anlamda bedensel veya zihinsel ya da duygusal emek gerektirir bir iş ve görev tanımı mevcut değildir. Örgütlerdeki yönetim amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde tamamlanabilmesi için her düzey ve işlevdeki iş ve görevlerin oluşumunda ve tasarlanmasında, bu üç emek türünün belirli bir denge ve düzen içerisindeki bileşimi ve etkileşimi şarttır.

Örgütlerde istihdam edilen her çalışan kişinin, yerine getirmekle yükümlü oldukları iş ve görevin bütün boyutlarını ve incelikleri bildikleri kabul edilir. Ancak, gerçekte bu anlamda bir iş- iş gören uyumu veya rol bütünleşmesi çok ideal ve özlenen bir durumdur. Gerçek iş hayatında, böyle bir rol bütünleşmesi ve özdeşleşmesi, bizzat iş başında uzun bir tecrübenin sonucunda elde edilebilir bir beceridir. Bu yüzdendir ki, herhangi bir örgütteki bir iş ve göreve yerleştirilmiş olan iş görenler için belirli bir oryantasyon programı tatbik edilir olmasının açık nedeni de, çalışanların iş ve görevlerinin ayrıntı ve inceliklerini tecrübeyle pekiştirmelerinin istenmesidir. İş ve çalışma hayatında çok kıymetli bir birikimi temsil eden, iş ve görevin fiilen yapılmış olmasının tecrübesine genel olarak “kıdemlilik” denmektedir. İş ve çalışma hayatında, sahip olunan yaş değişkeninden bağımsız olarak kıdemlilik, yapılmakta olunan iş ve görevin bizzat ne kadar süre ya da yıldır icra ediliyor olduğunun somut göstergesidir. Bu yüzdendir ki, özellikle çalışan insanların doğrudan doğruya insanlara hizmet ettiği veya insan ilişkilerinin çok önemli olduğu hizmet sektöründeki örgütlerde, yeni atama ve terfilerde en etkili insan kaynağı, içeriden ya da dışarıdan temin edilsin, çoğunlukla “kıdemli” kişilerden tercih edilir.

Kıdemli yani yaptıkları iş ve göreve dair fiili deneyimleri bulunan çalışanlar, daha önceki çalışma tecrübeleri sayesinde, bir anlamda deneme-yanılma yoluyla iş ve görevlerinin ne derecede zihinsel ya da duygusal boyutlar bileşiminde ifa edilmesi gerektiği konusunda oldukça beceri sahibi olmuşlardır. Mesela, kıdem düzeyi düşük

ve yeterli olmayan herhangi bir çalışan, yapmakta olduğu iş ve görevin icrası sırasında muhtemelen “tepki odaklı duygu düzenleme” yaklaşımıyla davranır. Buna karşılık, kıdem düzeyi yüksek ve yeterli olan herhangi bir çalışan ise “öncel odaklı duygu düzenleme” yaklaşımıyla hareket edecektir.

Kıdemlilik olgusu, iş ve çalışma hayatında etkili ve verimli olmanın yolunun sadece bilgi ve yetenekten geçmeyip, aynı zamanda tecrübenin kazandırdığı “ön sezgiden” de geçtiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, örgütteki insan kaynağının kıdemlilik durumu, her çalışanın insan ilişkilerindeki “duygusallık” boyutlarında ne derecede isabet kaydedeceğini göstermektedir. Ayrıca, normal şartlarda örgütlerdeki kıdemli çalışanlar, iş ve görevlerinin ifası sırasında, kendilerine göre nispeten kıdemi düşük olanlara göre, “sosyo-duygusal seçicilik teorisi” kapsamında, hangi tür duygunun hangi boyutta yer alması gerektiği konusunda daha tecrübeli ve beceri sahibi olurlar.

Truta (2012: 799) araştırmasında, mesleklerinde 3.5 yıldan daha uzun bir süre görev yapan çalışanların duygusal emeğin derin davranış stratejisini sergileme eğilimlerinin daha fazla olduğu, bunun aksine 3.5 yıldan daha kısa süre görev yapan çalışanların ise genellikle yüzeysel davranış stratejisini kullandıkları tespitinde bulunmuştur. Berry ve Cassidy’nin (2013: 31) öğretim görevlileri üzerinde yaptıkları araştırmada, hem yaş hem de hizmet süresi duygusal emek seviyeleri ile ilişkili bulunmuştur. Daha genç öğretim üyelerinin daha yüksek düzeyde duygusal emek sarf ettikleri ve kıdemlerinin daha az olmasının daha yüksek düzeyde duygusal emek ile bağlantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, üniversitede daha az deneyimi olan öğretim üyeleriyle karşılaştırıldığında, daha uzun süre hizmet veren ya da daha fazla deneyim sahibi üniversite öğretim üyelerinin daha düşük seviyede duygusal emek harcadıklarını göstermektedir. Bunun yanında, hemşirelerle ilgili önceki araştırmalarda, daha deneyimli ve daha ileri yaşlardaki hemşirelere kıyasla, daha genç ve daha az deneyimli hemşirelerin daha yüksek düzeyde duygusal emek sarf ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Daha az deneyimli çalışanlar, görevleriyle ilgili rollerindeki tecrübesizlik ve acemilik sebebiyle yüksek düzeyde izlenim yönetimi uyguluyor olabilirler ve kendilerinin diğer insanlarda oluşturduğu izlenimleri kontrol altında tutuma çabası içinde olabilirler. Bu bulgular, daha az deneyim sahibi üniversite

öğretim üyelerinin izlenim yönetimi yöntemlerini kullanarak hareket ettiklerini ve hatta daha yüksek düzeyde duygusal emek icra ettikleri görüşünü destekler niteliktedir.

4.4.2. Örgütsel faktörler

4.4.2.1. İş otonomisi

İş otonomisi (job autonomy), işyerindeki planlamada, bireylere işlerini ifa etme sırasında sağlanan yeterli özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisinin dereceleri ile bireylerin işlerini yerine getirme konusunda kullanacakları prosedürleri belirleme imkanının sağlanmasıdır (Hackman ve Oldman, 1976: 258). İş otonomisi, bir kişinin görevlerini kendiliğinden ayarlayabilmesi, özerk olması ve işle ilgili süreçlerde kendi kendini yönetmesidir. Bir bireyin görevleri yerine getirme otonomisinin yanında, amaca ulaşma yollarını seçme otonomisine de sahip olduğu zaman, bu bireyin muhtemelen kararlara katılma ve sorumluluk üstlenme istekleri artar (Magny, 2012: 69).

Çalışanların örgütsel amaçlara nasıl ulaştıkları ve çalışanlara içinde buldukları sürece ilişkin özgürlük tanınması, bireylerin kendilerini ifade etme imkanı bulmasını sağlar, içsel motivasyonlarını ve yaratıcılıklarını artırır. İş otonomisi, çalışanların kendilerini hoşgörülü bir iş ortamında hissetmelerini ve özgürce düşünmelerini sağlar. Bu özgürlük, aynı zamanda, çalışanlara bir sorumluluk yüklemek suretiyle hatalarının sonuçlarına katlanmalarını gerekli kılar (Çekmecelioğlu, 2011: 32). Bir anlamda, çalışanlara, görevleri yerine getirme konusunda sağlanan hoşgörü düzeyini ifade eden iş otonomisinin, sergilenmesi gerekli kılınan belirli duygular nedeniyle meydana gelen duygusal tükenmenin ve stresin azaltılmasında, genel iş tatmininin ise arttırılmasında önemli bir rol oynadığı ileri sürülmektedir (Gursoy vd., 2011: 786).

Özellikle hizmetler sektöründeki örgütlerde, tasvir edilmesi gereken duygu tiplerini belirleyen duygusal davranış kurallarını belirlemek ve bunların uygulanmasını sağlamak oldukça önem verilen konulardır. Örgütler tarafından belirlenen duygusal davranış kuralları, örgütlerin hizmet çalışanlarına verdiği otonominin miktarında önemli oranda değişiklikler meydana getirebilir. Bazı örgütlerin,

işlemler itibariyle performans ölçmeleri, belirli davranışları ve çalışanların içinde buldukları süreçleri harfiyen düzenledikleri gibi, hizmet sektöründe yer alan pek çok örgüt de, çalışanlar tarafından kullanılan selamlamaları ve diğer sözcükleri tam tamına belirleyen duygusal davranış kuralları oluşturur ve bu kuralların uygulanmasını sağlamaya çalışır. Örneğin, birçok fast-food işletmesi ve perakende satış kuruluşları, kasiyerlerine “teşekkürler”, “iyi günler” demelerini veya senaryolaştırılmış benzer bazı cevaplar vermelerini gerekli görmektedir (Humphrey vd., 2008: 161). Bu şekildeki duygusal davranış kuralları, çalışanların iş otonomisini önemli ölçüde kısıtlayabilmektedir.

İş otonomisi, örgütler tarafından oluşturulan ve çalışanlardan uygulanması beklenen duygusal davranış kurallarının yanında, özellikle çalışanların sahip oldukları kendi kişiler arası ilişki stilleri ve duygusal davranış kurallarına adapte olma yeteneklerinin seviyesi ile de ilgilidir. Araştırmalar, iş otonomisinin iş tatmini ve diğer tutumsal sonuçlarla pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Duygusal emek ile ilgili ilk çalışmalar, duygusal emeğin, daha fazla iş otonomisine sahip çalışanlar arasında işten ayrılma niyetini önlemek anlamında önemli bir caydırıcı olduğunu ileri sürmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 999).

Konuyla ilgili ilk teorisyenler, iş otonomisini işyerindeki duygu düzenlemeden kaynaklanan gerginliğin bir ılımlatıcısı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Fakat çok az sayıdaki araştırma bu görüşü test etmiştir. Bu araştırmalarının sonucunda ortaya çıkan en güvenilir bulguya göre, çalışanların kendi iş davranışlarında otonomiye sahip olduklarına inandıkları zaman, diğer zamanlarda bireylerin tükenmişlik yaşamalarına neden olan duygu düzenlemenin böyle bir olumsuz etkisinin söz konusu olmamasıdır. İş otonomisi, pozitif etki ve içsel motivasyon gibi kişisel kaynakları güçlendirirken, duygu düzenleme sırasında kaybedilen benzer kaynakların yerine de geçerek bu azalmayı telafi etmektedir. ABD’deki banka ve hastane çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, duygusal emek gerektiren işlerde çalışanların yüksek seviyede iş otonomisine sahip olduğunu söyleyenlerin daha az düzeyde tükenmişlik hissi yaşadıklarını ve bu çalışanların daha az iş otonomisine sahip kişilere göre daha çok yüksek iş tatmini düzeyine eriştikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

İş otonomisi olumlu etkilenme ve iç motivasyon ve özgüven gibi kişisel kaynakları artırmakta ve zenginleşmesine yardımcı olmaktadır. Bu anlamda yapılan bir kısım araştırmada, yüksek düzeyde iş otonomisinin, duygu düzenlemenin neden olduğu kaynakların eksilmesi etkisini yok etme imkanı sağladığını, tükenmişliğe ve gerginliğe karşı çalışanlar için tampon görevi gördüğü ileri sürülmektedir. Bununla beraber, yüksek düzeyde iş otonomisi, duygu düzenleme faaliyetlerini doğrudan etkileyebilmesine rağmen, iş otonomisinin çalışanların ruh halini kontrol etme veya başkalarındaki olumlu duyguları harekete geçirme zorunluluğunu ortadan kaldırdığı söylenemez (Grandey vd., 2005: 895-900).

Konuyla ilgili yapılan ilk teorik çalışmalardan birini ortaya koyan Wharton, iş otonomisinin yüksek düzeyde duygusal emek gerektiren hizmet işlerinde, duygusal tükenmeyi (emotional exhaustion) azaltmak görevi gördüğünü göstermiştir. Grandey, Fisk ve Steiner'in ulaştığı bulgular, örgütlerdeki belirli davranışlar üzerindeki kontrolün ve otonominin, tepki odaklı duygu düzenleme (yüzeysel davranış) ile tükenmişlik (burnout) arasındaki ilişkiyi zayıflattığını göstermiştir. Buna göre, düşük otonomi düzeyinde bulunan çalışanlar, yüzeysel davranışın bir sonucu olarak muhtemelen tükenmişlik (burnout) yaşayacaklardır. Hâlbuki yüksek otonomi düzeyinde bulunan çalışanlar yüzeysel davranış daha az yük olarak algılayacaklardır. Çünkü çalışanlar, duygu düzenlemenin bu yöntemini kendileri seçmiş olacaktır ve kendilerine ait seçimlerin sonucunda oluşabilecek olumsuzluklara daha kolay katlanabileceklerdir (Johnson ve Spector, 2007: 323-324). Bunun yanı sıra Grandey, Dickter ve Sen (2004), iş otonomisinin yarattığı etkinin, çalışanların örgütlerde kaçınılmaz bir stres kaynağı ile mücadele içinde oldukları sırada, duygularını kontrol altında tutuma gücünü desteklediğini ileri sürmüşlerdir (Grandey vd., 2004: 16).

Grandey vd., yaptığı araştırma sonuçlarına dayanan Johnson ve Spector (2007: 323-324) kendi çalışmalarında, otonominin hem yüzeysel hem de derin davranışla olan ilişkisini incelemişlerdir. Onlara göre, eğer bir çalışan, işyerindeki davranışları üzerinde kontrole sahipse, bu kontrol muhtemelen yüzeysel ve derin davranışla arasındaki ilişkiyi etkileyecektir. Johnson ve Spector (2007), oluşturdukları hipotezlerinde otonominin derin davranış ve onun sonuçları (duygusal iyi oluş hali, iş tatmini ve duygusal tükenme) arasındaki ilişkiyi zayıflatacağını ileri sürmüşlerdir.

Yapılan analizler sonucunda, derin davranışın fazla sergilenmesi durumunda otonomiye sahip olan bireylerin duygusal iyi oluş hali ve iş tatminin arttığı tespit edilmiştir. Fakat düşük düzeyde otonomiye sahip bireylerin duygusal iyi oluş hali ve iş tatmininde keskin düşüşlerin meydana geldiği rapor edilmiştir. Bununla beraber, derin davranış ve iş otonomi arasındaki etkileşim, duygusal tükenme için anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla, oluşturdukları hipotezlerin bir kısmı desteklenmemiştir. Aynı araştırmacılar, konuyla ilgili diğer bir hipotezde ise iş otonomisinin yüzeysel davranış ve onunla ilgili üç sonuç arasındaki ilişkiyi önemli derecede zayıflattığını tespit etmişler ve böylece bu hipotezleri tamamen desteklenmiştir.

Araştırma sonuçları, yüksek düzeyde otonomiye sahip olan bireylerin artan yüzeysel davranışlarla ilgili olan sonuçlardan iş tatmininde ve duygusal iyi oluş halinde az da olsa bir miktar artış olduğunu göstermekle birlikte, düşük düzeyde otonomiye sahip olan bireylerin iş tatminlerinin ve duygusal iyi oluş hallerinin önemli derecede azaldığını göstermiştir. Yüksek düzeyde otonomiye sahip bireylerde artan yüzeysel davranışlarla ilgili olan duygusal tükenme çok az bir artış göstermesine rağmen, düşük düzeyde iş otonomisine sahip bireylerde yüzeysel davranış ile ilgili olan duygusal tükenmede belirgin artışlar olduğu anlaşılmıştır (Johnson ve Spector, 2007: 328-329).

4.4.2.2. Örgütsel destek

Sosyal mübadele teorisine dayandırılan ve psikolojik sözleşme kavramı ile birlikte ele alınan yönetici ve çalışma arkadaşı desteği, özellikle iş gereklilikleri ve iş dışından gelen talepleri yerine getirmek durumuyla karşı karşıya kalan çalışanlar için oldukça önemli bir konudur (Turunç ve Çelik, 2010: 185). Algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteği, bir örgütün çalışanlarının katkılarına değer vermesi ve onların sağlığına önem verme boyutuna ilişkin bir bireyin genel inanışları anlamında değerlendirilir (Gosserand, 2003: 26).

Algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteği, örgütlerin, çalışanlarının çabalarını hangi düzeyde desteklediklerinin bireysel algılarını ifade eder. Bir çalışanın iş deneyimlerinin esasını, çalışma arkadaşları, yöneticiler ve bir bütün olarak örgüt ile

kurulan ilişkiler oluşturmaktadır. Dolayısıyla, böyle ilişkiler, çalışan tutum ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz yollarla şekillendiren ve yöneten bir gerçeklik oluşturur (Ensey, 2012: 28-30). Örgüt tarafından sağlanan bu sosyal destek, muhtemelen, iş gerginliğine (job strain) karşı potansiyel olarak tampon olabileceği ileri sürülen en iyi bilinen durumsal değişkendir. Aynı zamanda, yönetici ve çalışma arkadaşı desteği, çalışanların iş gereklerinin üstesinden gelmelerine yardımcı olur, performanslarının artmasına kolaylık sağlar ve hastalıklara karşı koruyucu rol oynar. Bu desteğin iş hedeflerinin gerçekleştirilmesinde fonksiyonel bir değişken olması, açık ve belirgin bir sosyal kaynak olarak değerlendirilmesine imkan hazırlamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007: 315).

Yapılan araştırmalarda, çalışanların işyerinde yaşadıkları stres, gerginlik ve tükenmişlik gibi olumsuz duygulara karşı, aile ve arkadaş çevresi gibi iş dışı destek kaynaklarına göre, yönetici ve çalışma arkadaşlarından alınan desteğin daha etkili olduğu belirtilmektedir (Yürür ve Sarıkaya, 2011: 539).

Algılanan çalışma arkadaşları desteği, çalışanların aynı düzeyde buldukları çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri neticesinde ne kadar destek verildiğinin algısını içerir. Algılanan yönetici desteği, çalışanların ilk amirleri ile ilişkilerini sürdürmeleriyle gelişen desteğin algılanmasını kapsar (Ensey, 2012: 28-30). Yönetici desteği, bir çalışanın ilk amirinden aldığı duygusal destek ile maddi yardımların bileşimidir. Çalışma arkadaşları desteği, bir çalışanın kendi çalışma grubu üyelerinden aldığı duygusal ve maddi yardımı kapsar (Staw vd., 1994: 60).

Algılanan örgütsel desteğin bireysel seviyesinin, kullanılan duygu düzenleme stratejisinin tipini etkileyeceği ileri sürülmektedir. Gross, samimi ve olumlu duyguların mevcudiyeti sebebiyle daha az duygusal emek sarf etmeyi sağlayan destekleyici bir iklimde çalıştığına inanan bireylerden oluşan bir iş çevresini, olumlu bir çalışma ortamı olarak tanımlamıştır. Örgütsel destek alan hizmet çalışanlarından örgütün beklentilerini karşılayacak doğal duygular ve derin davranış yöntemlerini daha sık olarak kullanmaları beklenmektedir. Böylece, yüksek düzeyde örgütsel destek aldığı algısına sahip bireyler, daha samimi duygular sergileyecek ve sahte duygu gösterimlerine daha az ihtiyaç duyacaktır (Ensey, 2012: 28-30).

Hizmet sektöründe görev yapan çalışanların bulunduğu iş ortamının, birbirlerini destek sağlayabilecekleri bir hale getirilmesinin bu bağlamda önemli bir konu haline geldiği görülmektedir (Başbuğ vd., 2010: 269). Schneider ve Bowen, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin olumlu bir çalışma ortamı yaratacağını ileri sürmüşlerdir. Bu kapsamda, duygusal davranış kurallarının olumlu olduğu zamanlarda duygusal emek sarf etme ihtiyacının en aza ineceğini savunmuşlardır. Yani, eğer bir çalışan, iş çevresine bağlı olarak olumlu bir ruh hali içindeyse, örgüt tarafından belirlenmiş olumlu duyguları sergilemek için daha az duygusal çabaya ihtiyaç duyacaktır (Johnson, 2004: 20-21).

Algılanan örgütsel destek olgusunun, sosyal mübadele teorisine ve karşılıklılık normuna dayandırıldığı bilinmektedir. Sağlanan örgütsel destek, sosyal mübadele teorisinin ve karşılıklılık ilkesinin bir sonucu olarak çalışanların kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissetmelerine yol açabilir. Bu anlamda, bir tarafın diğer taraf için fayda sağladığında, karşılıklılık normun gereğince fayda sağlanan taraf için gelecekte dolaylı olarak belirtilen ve örtük bir zorunluluk ortaya çıkacağı ileri sürülmektedir. Dolayısıyla, yüksek düzeyde örgütsel destek aldığı algısına sahip çalışanlar, örgütlerine karşı yüksek düzeyde sorumluluk hisseder ve psikolojik anlamda taahhüt altına girdiklerini düşünürler. Böylece, çalışanlar, aldıkları desteğin karşılığını verme zorunluluğu duyarlar (Gosserand, 2003: 26).

Yönetici Desteği

Yönetici desteği, yöneticinin çalışanına değer vermesi ve çalışanın iyiliğiyle ilgilenme düzeyinin çalışan tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Benzer şekilde, Burke, Borucki ve Hurley, yönetici desteğini, bir çalışanın, bağlı bulunduğu yöneticisinin kendini cesaretlendirmesi ve desteklemesi ve kendisiyle ilgilendiğini gösteren iyi niyeti hakkındaki algılaması olarak tanımlamışlardır (Viverette, 2007: 4). Yönetici desteği (supervisor support), önemsemeyi, empati ve değer kurmayı (esteembuilding) (duygusal destek gibi) yansıtan ve maddi anlamda veya araçsal bilgi (instrumental information) sağlama yoluyla destek verme olarak tanımlanır. Yöneticilerin destekleyici davranışları, çalışanların örgütün değerli birer üyeleri olduğu mesajı verir.

Sosyal mübadele teorisi bağlamında, yöneticiler tarafından sağlanan destek, yöneticilerin örgütlerin temsilciliğini yapması sebebiyle, bireylerin örgütlerine olumlu davranışlarla karşılık vermesini motive edecek sosyo-duygusal (socialemotional) bir sonuç oluşturur. Aynı zamanda yönetici desteği, karşılıklı olumlu davranışlar için çalışan motivasyonuna öncülük eder. Çünkü bir yönetici tarafından ortaya konan destekleyici davranışlar, çalışanların gelecekte kendilerine fayda sağlayacak imkânlar dair beklenti ve inançlarını kuvvetlendirir. Araştırmalar, yönetici desteğinin çalışanlarda oluşan iş bağlılığı ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Sakurai, 2011: 12). Eisenberger vd., bir çalışanın yöneticisini olumlu ya da olumsuz olarak algılamasının, bu çalışanın aynı olumlu ya da olumsuz algılama sonucu oluşan tutumunu örgütüyle ilgili davranışlara yansıtmasına neden olacağını ileri sürmüşlerdir. Viverette (2007: 12) çalışmasında, yönetici desteği ve tükenmişlik (burnout) arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur.

Kalliath ve Beck'in sonuçları, yönetici desteğinin hemşireler arasında tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti için bir yavaşlatıcı (moderator) olduğunu göstermiştir. Daha spesifik olarak, düşük düzeyli yönetici desteğinin, yüksek düzeyde tükenme (exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve vazgeçme niyeti ile sonuçlandığı bulunmuştur. Ross, Altmaier ve Russel, yönetici desteğinin tükenmişliği önlemekte faydalı olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca, bu araştırmalarda ulaşılan sonuçlara göre, yönetici desteği ile doktora sonrası danışmanlık hizmeti veren çalışanların yaşadığı tükenmişlik arasında negatif bir korelasyon vardır. Brewer, tükenmişlik ile yönetici desteğinin anlamlı bir biçimde ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu sebeple artan yönetici desteği, tükenmişliğin azalmasını sağlamaktadır (Viverette, 2007: 14).

Örgütsel desteğin, bireylere stres faktörleri ile daha iyi baş etme imkânı sağladığı ve bireylerin kişisel kontrol hissini artırabileceği düşünülmektedir (Johnson, 2004: 20-21). Bu doğrultuda, iş gerekliliklerinin yerine getirilmesine özel bir önem verilen ve görevleri dışında gelen talepleri karşılamak durumuyla sıklıkla karşılaşan hizmet çalışanları, yönetici desteğine daha fazla ihtiyaç duyuyor olabilir. Yapılan araştırmalarda destekleyici bir iş ortamı, iş tatmini, düşük stres düzeyi ve işten ayrılma niyeti ve hatta yüksek takım performansı ile ilişkili bulunmuştur. Çalışanlardan

müşterilere olumlu ifadeler sergileyerek hizmet vermelerinin beklendiği ortamlarda, sosyal çevre hakkındaki olumlu duygular duygusal emeğin daha az sarf edilmesine zemin hazırlayabilir. Eğer kişiler arası ilişkiler olumlu ve destekleyiciyse, çalışanlar hizmet verilen bir ortamda kendilerinden beklenen duyguları samimi ve doğal olarak hissedebilirler. Dolaylı olarak sağlanan destek, çalışanların hizmet işlerinden kaynaklanan streste mücadele etmelerini kolaylaştırabilir.

Konuyla ilgili araştırmalar, yönetici desteğinin, iş tatmini düzeyi ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Aynı zamanda yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin, duygusal çelişkinin önlenmesinde veya hafifletilmesinde önemli bir rol oynadığı ortaya konulmuştur (Johnson, 2004: 20-21). Bailey, başka insanlarla konuşmanın, zor müşterilerle başa çıkabilmenin bir yöntemi olduğunu ileri sürmüştür. Hizmet verilen ortamdaki sosyal desteğin bireylerin stresten kaynaklanan sağlık sorunlarından korunmalarına yardımcı olduğu söylenebilir (Grandey, 2000: 107). İş ortamında sağlanan destek kaynaklarından yoksun olan bir çalışan, iş gereklilikleriyle baş edemeyip vazgeçme davranışı sergileyecek ve uzun vadede tükenmişlikle karşı karşıya kalacaktır (Yürür ve Sarıkaya, 2011: 540).

Çalışma Arkadaşı Desteği

Çalışanlar tarafından algılanan sosyal destek, birçok örgütsel sonucun önemli bir belirleyicisi olarak tanımlanmaktadır. Bu bulgulardan biri de algılanan örgütsel sosyal desteğin (yönetici ve çalışma arkadaşları desteği) personel devir oranının azalmasına neden olmasıdır. Brennan ve Moos, teorik olarak, olumlu örgütsel bir sosyal iklimin azalmış tükenmişlik düzeyi ve azalmış personel devir oranı ile ilişkili olacağını ileri sürmüşlerdir. Chappell ve Novak, bu önermeyi ampirik olarak test etmişlerdir. Bu test sonucunda, yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından desteklendiğini hisseden hemşire yardımcılarında edinilen bulgular, düşük düzeyli tükenmişlik ve bunun bir sonucu olarak işten ayrılma niyetinin sağlanan destek ile ilişkili olduğu yönündedir. Bu doğrultuda, literatürde, çalışma arkadaşları desteğinin (co-worker support), bakımevlerindeki hizmet kalitesinin, azalmış tükenmişlik ve işten ayrılma oranı nedeniyle artabileceğini belirten araştırmalar da mevcuttur (Lilius, 2006: 19). Çalışma arkadaşları tarafından sağlanan destek, işlerin zamanında tamamlanmasına yardımcı

olur. Bu nedenle, çalışma arkadaşları desteği iş yükünden kaynaklanan gerginliği azaltır (Bakker ve Demerouti, 2007: 315).

Hochschild tarafından yapılan araştırma, uçuş görevlileri arasındaki güçlü sosyal desteğin, rol gerekliliklerini ve duygusal davranış kurallarını ihmal etmeden çalışanların yolcular ile yaşadıkları hayal kırıklıklarını ve sorunları açığa vurma imkânı sağladığını göstermiştir. Bu durumda, çalışma arkadaşları tarafından sağlanan duygusal destek, rahatsız edici bir yolcudan kaynaklanan stres kaynağı ile ilişkili olan gerginliğin azaltılmasına yardımcı olur (Johnson, 2004: 20-21). Çalışma arkadaşları tarafından sağlanan örgütsel destek, çalışanların kendilerini mesleki stres ve sağlık problemlerinden korunmak için faydalanabilecekleri değerli bir iş çıktısıdır (Staw vd., 1994: 58).

4.4.3. Etkileşim özellikleri

Hochschild'in belirttiği gibi belirli iş özellikleri, çalışanların duygusal emek seviyelerini yükseltmelerini gerektirebilir. İş özelliklerinden biri, müşterilerle olan etkileşimin doğasıdır. Özellikle yüz yüze iletişim veya karşılıklı konuşma özellikleri taşıyan etkileşim sıklığı duygusal emek seviyesini etkileyen önemli bir faktördür. Morris ve Feldman buna, duygusal ifadelerin çeşitliliği ve etkileşim süresi özelliklerini de eklemiştir. Müşterilerle gerçekleşen etkileşimler esnasında farklı görev rolleri, çalışanlardan görevin özelliğine göre farklılaşabilen beklentileri karşılamlarını gerektirebilir. Görev rolleri, çalışanlardan müşterilerle etkileşim içinde olmalarının beklendiği sıklık faktöründe değişiklik arz edebilir. Örneğin, küçük bir hukuk firmasında görevli bir sekreter, bir saat içinde müşterilerle bir kez ilgilenirken; küçük bir markette görev yapan bir kasiyer bir saatte on müşteri ile karşılaşabilir.

Etkileşimlerdeki diğer bir farklılık, çalışanların içinde buldukları etkileşimin süresidir. Giyim mağazasındaki bir satış görevlisi, bir tek müşteri ile saatlerce ilgilenebilir; hâlbuki küçük bir markette çalışan bir satış görevlisi her bir müşteri ile sadece beş dakikalık bir etkileşim içinde olabilir. Bu sebeple bu faktörler, duygusal emeğin öncelleri olarak ileri sürülmektedir (Grandey, 2000: 102).

4.4.3.1. Etkileşim sıklığı

Etkileşim sıklığı (frequency), çalışanların hizmet sağladıkları kişilerle gerçekleştirdikleri etkileşimlerin sıklığı olarak tanımlanır (Öz, 2007: 22). Olumsuz duygusal durum içinde bulunan müşterilerle daha sık etkileşim içinde olmak, stres kaynağı haline gelebilir ve bu durum duygusal emeğin ne şekilde icra edileceğini etkileyebilir. Olumsuz duygusal olaylar meydana geldiğinde (örneğin şikayette bulunan bir hasta ile ilgilenmek gibi), çalışanların iş rolünün gereklerine riayet etmek amacıyla duygularını düzenlemeleri gerekecektir.

Grandey vd., (2004), müşteri saldırganlığı sebebiyle kendini daha stresli hisseden çalışanların yüzeysel davranış yöntemini kullanma eğiliminde olduğunu, kendini daha az stresli hisseden çalışanların ise derin davranış yöntemini kullandığı sonucuna varmışlardır. Bu doğrultuda, çalışanların, zor müşterilerle daha sık ilgilenmek durumunda oldukları zamanlarda, yüzeysel davranışta bulunma eğiliminde olacakları ileri sürülmüştür. Çünkü böyle bir durumda yüzeysel davranış, gerekli olan bir duygunun hemen sergilenmesini daha kolay hale getirebilir. Ayrıca, zor müşterilerle gerçekleştirilen sık etkileşimler, derin davranış sergilemek için daha fazla çaba sarf etmeye gayret edecek olan çalışanların bu girişimlerinin azalmasına neden oluyor olabilir.

Chou vd., (2012: 503-508) tarafından yapılan araştırmada zor müşterilerle gerçekleştirilen etkileşimlerin sıklığı, yüzeysel ve derin davranışla pozitif ilişkili bulunmuştur. Brotheridge ve Lee ile Brotheridge ve Grandey tarafından yapılan diğer araştırmalarda ise, etkileşim sıklığının, hem yüzeysel hem de derin davranışla pozitif ilişkili olduğunu bulunmuştur. Diefendorff vd., (2005), sık etkileşimlerin, bireylerin gerçekte hissettikleri duyguları sergileme ihtimalini azaltabileceğini ileri sürmüşlerdir (Diefendorff vd., 2005: 343).

4.4.3.2. Etkileşim süresi

Duygusal emek çalışmaları, uzun süreli etkileşimlerin daha fazla çaba gerektirdiğini ileri sürmektedir. Örneğin, öğrencilerle daha uzun süreli etkileşimde

bulunma zorunluluğu, rol yapma ya da duyguları bastırma fiilini sürdürmeyi daha zor hale getirebilir. Bu zorunluluk profesörlerin samimi davranmayı tercih etmelerine yol açabilir (Mahoney vd., 2011: 419). Dale ve Weinberg, özellikle spor bağlamı içinde uzun süreli görevlerin koçluk bünyesinde bir çok stresör ihtiva ettiğini vurgulayarak, bu durumun bir sonucu olarak zihinsel ve duygusal enerjinin aşırı derece sarf edileceğini belirtmişlerdir (Lee, 2012: 54). Kruml ve Geddes'in (2000: 14) araştırmalarında yer alan bir örnekte; her bir müşteri için sadece birkaç dakika harcayan bir fast food çalışanın, tedavisi olanaksız bir hasta ile bir saat ilgilenmek durumunda olan bir hemşireden rol yapma ihtimalinin daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Uzun süreli etkileşimlerde, bu tarz hastalıklara yakalanmış kişilerle ilgilenen hemşireler, büyük bir ihtimalle gerçek duygularını ifade eder ya da duruma uygun duyguları hissetmeye ve yaşamaya çalışırlar. Bu şekilde duygusal çelişkiyi bertaraf etmiş olurlar.

Etkileşim süresinin, derin davranışın en önemli belirleyicilerinden biri olduğu ileri sürülmektedir. Bu görüşte, uzun etkileşimlerde bulunmanın, gerekli duyguları gerçekten yaşamaya çalışma gayretinin artması ile sonuçlanacağı düşünülmüştür. Diefendorff vd., (2005: 353), etkileşim özelliklerinden hiçbirinin, yüzeysel davranışla tam olarak ilişkili olmadığını, müşterilerle gerçekleşen karşılaşmaların doğasının insanların rol yapıp yapmamalarını etkilemediği bulgularına ulaşmışlardır. Bununla beraber, bu araştırmacıların gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, etkileşim sıklığı, gerçekte hissedilen duyguların ifadesi ile pozitif ilişkili bulunmuştur.

Brotheridge ve Lee ile Brotheridge ve Grandey, sürenin derin davranışla pozitif ilişkili olduğunu ve yüzeysel davranışla ilişkili olmadığını sonucuna ulaşmışlardır. Duyguları düzenlemek ve üstlenilen rolü sürdürmek için, daha fazla çabaya ihtiyaç duyulan uzun etkileşimler boyunca derin davranış stratejisini tercih etmek, daha zor ve yorucu olabilir (Diefendorff vd., 2005: 344).

Müşterilerle gerçekleştirilen etkileşim sürecinden beklenenler ile duygusal emek arasındaki ilişkilerde farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Etkileşim sıklığı ve süre ile çelişki ve etkileşim sıklığı ile yüzeysel davranış ya da derin davranış arasında önemli sayılamayacak bir korelasyon bulunmuştur. Diğer bir çalışmada etkileşim süresinin

yüzeysel ve derin davranış ile ilişkili bulunmamasına rağmen, etkileşim sıklığının, yüzeysel davranış ve derin davranış ile anlamlı pozitif ilişkiye sahip olduğu şeklinde sonuçlar ortaya çıkmıştır (Grandey, 2000: 102).

4.4.3.3. Etkileşim çeşitliliği

Çeşitlilik (variety), hizmet sağlanan kişilere sergilenen duyguların farklı türlerde olmasını ifade etmektedir (Öz, 2007: 22). Morris ve Feldman, görev esnasında ifade edilme zorunluluğu bulunan gösterimlerin çeşitliliği arttıkça, duygusal emek düzeyinin de artacağını ileri sürmüşlerdir (Tucker, 2011: 33). Bir çalışanın, duygusal emek literatüründe yer alan birleştirici, ayırt edici ve bastırıcı duygusal davranış kurallarını, icra ettiği görevde kullanmak durumunda kalması, onun birbirinden farklı duyguları sergilemesine neden olacaktır. Örneğin, bir öğretmen, yeri geldiğinde öğrencilerine şefkatli ve destekleyici bir tavırla olumlu duygular sergilemesi gerekirken, bazı durumlarda ise, öfke ve ya üzüntü gibi olumsuz duygular sergilemek zorunluluğu ile karşı karşıya kalabilir. Bu durum ise bu tür görevleri yerine getirmek zorunda olan çalışanların daha fazla duygusal çaba sarf etmelerini beraberinde getirebilir.

Etkileşim çeşitliliğinin, duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranış boyutlarıyla olan ilişkisine dair literatürde farklı sonuçlar mevcuttur. Brotheridge ve Grandey (2002: 152), duygusal gösterimlerin çeşitliliğinin yüzeysel ve derin davranışla pozitif ilişkili olduğunu belirtirken, Kim (2008: 160) ise yaptığı araştırmada duygusal ifadelerin çeşitliliğinin önemli ölçüde derin davranışla sonuçlandığına vurgu yapmıştır.

4.4.3.4. Duygusal davranış kuralları

Rekabetçi iş çevresinde yönetimler, kişiler arası etkileşimlerin örgütsel başarının artması konusunda nasıl bir katkı sağlayacağı sorusuna odaklanmaya başlamışlardır. Bu odaklanma, duygusal emek konusunda çalışma yapan araştırmacılar tarafından dikkate alınmış ve bir takım incelemeler yapılmıştır. Bu incelemeler neticesinde

oluşan duygusal davranış kuralları, duygusal emek literatüründe önemli bir yere sahiptir.

Duygusal davranış kurallarının kişiler arası etkileşimlerin önemli bir yönünü oluşturması sebebiyle, birçok örgüt, duyguların başkalarına nasıl sunulması gerektiğini, duygusal davranış kurallarından faydalanarak belirlemektedir. Duygusal davranış kuralları, uygun duygu ifadelerinin sergilenmesi için belirli standartlar ortaya koyar (Diefendorff ve Richard, 2003: 284). Duygusal davranış kuralları, çalışanlardan bir başka kişide duygusal durum yaratmalarının beklendiği bağlamlarda, duygusal emek gerektiren işlerin önemli bir bileşeni olarak da tanımlanabilir (Goldberg ve Grandey 2007: 302). Zaalberg vd., (2004: 185) ise, duygusal davranış kurallarını, nasıl uygun şekilde davranılır sorusuna cevap olabilecek bilgilerin somutlaştırılmış hali olarak değerlendirmişlerdir. Diefendorff ve Gosserand'a göre ise duygusal davranış kurallarının temel amacı, ifade edilmesi gereken duyguları çalışanlara dikte etmektir. Bu sürecin sonunda oluşan duygusal gösterimler, diğer iş hedeflerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak için vardır (Gosserand ve Diefendorff, 2005: 1256).

Çalışanların; müşteriler, takım arkadaşları veya hastalar gibi etkileşim içinde oldukları gruplara karşı nasıl davrandıkları ve onlarla nasıl konuştukları, örgütsel sonuçları (satışlar, kalite, takım kararları, hasta memnuniyeti gibi) önemli derecede etkileyebilir. Dolayısıyla bu durum, şirketlerin kar-zarar tablosunu etkiler (Diefendorff ve Richard, 2003: 284). Amacı belirli bir sayıda otomobil satmak olan bir satış görevlisi dikkate alındığında, bu satış sürecinin bir bölümünü, müşterilerde olumlu duygular yaratmak ve bunu sürdürmek ile ilgili etkinlikler oluşturabilir. Bu hedefin gerçekleşmesini kolaylaştırmak için örgütler, çalışanlardan, müşterilerle etkileşim içinde oldukları zamanlarda neşeli ve arkadaşça görünmelerini bekleyebilir. Bu sayede bu olumlu duygular, yayılma süreci yoluyla müşterilere etki eder (Gosserand ve Diefendorff, 2005: 1256).

Ashforth ve Humphrey'e (1993: 89) göre, sergilenmesi gereken duyguların amacını, süresini, yoğunluğunu ve seviyesini belirleyen norm ve kurallar çalışanlar tarafından sezilir ve hissedilir. Böylece, uçuş görevlileri neşeli olmaları ve arkadaşça

davranmaları, cenaze işleriyle uğraşanlar hüzünlü olup mesafeli davranmaları ve hemşireler empatik olup, yardımsever davranışlar sergilemeleri gerektiğini bilirler. Duygusal davranış kuralları çoğu zaman örtük ve saklı olmasına rağmen, paylaşılan bir dizi kurallar bütünü olarak kavramsallaştırılır (Diefendorff vd., 2011: 170).

Örgütlerin, çalışanların duygusal aktiviteleri üzerinde kontrol sağlamaları, duygusal davranış kuralları doğrultusunda yapılan eğitimler ve denetimlerle gerçekleştirilir (Goldberg ve Grandey, 2007: 302). Duygusal davranış kuralları, çalışanların gerçek duygularından çok, duyguların açıkça gözlenebilen kısmına vurgu yapmaktadır. Böylece, duygusal davranış kuralları, etkili iş performansı için gerekli davranışları belirler (Diefendorff ve Richard, 2003: 284). Bu doğrultuda Ashforth ve Humphrey (1993: 89), önceki çalışmaların gerçekte hissedilen duygunun ne olduğundan çok, açıkça ifade edilmesi gereken duyguların neler olduğuna odaklanmaları sebebiyle, hissetme kuralları (feeling rules) yerine duygusal davranış kuralları (display rules) terimini kullanmayı tercih etmişlerdir.

Araştırmacılar, duygusal davranış kurallarının meslek tiplerine bağlı olarak nasıl farklılık gösterebildiğini incelemişlerdir ve duygusal davranış kurallarının üç boyutu olduğu sonucuna varmışlardır.

Bunlardan ilki, “birleştirici kurallardır” (integrative rules). Bu kurallar, hizmet çalışanları tarafından arkadaşça, sempatik ve samimi duyguların sergilenmesini içerir (Öz, 2007: 28). Birleştirici duygusal davranış kuralları, insanlarda olumlu duyguların belirmesini sağlar. Birleştirici duygusal gösterimler, olumlu duyguların sergilenmesi ve olumsuz duyguların baskılanması ile gerçekleştirilir (Diefendorff ve Greguras, 2009: 882). Birleştirici duygusal davranış kurallarının (integrative display rules) yerine getirilmesi durumunda, yüzeysel davranış olumsuz duyguların baskılanmasını ve/veya sahte olumlu duyguların sergilenmesini kapsar ve derin davranış ise olumlu duyguları yaşamaya çalışma çabasını içerir ve böylece samimi ama olumlu duygusal gösterimler ortaya çıkmış olur (Gosserand ve Diefendorff, 2005: 1257). Bu duygusal davranış boyutunda istenen sonuç, arkadaşça, nazik ve düzeyli kişiler arası etkileşimlerin gerçekleşmesidir. Bu tarz etkileşimler, örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Diefendorff ve Greguras, 2009: 882). Birleştirici kurallar, genel

olarak İngilizcede “insanla ilgili iş” (people work) olarak adlandırılan sağlık hizmetleri, eğitim ve öğretim gibi insani ilişkilerin yoğun olduğu işlerde daha yaygın olarak uygulanır (Diefendorff vd., 2011: 170).

Bu davranış kurallarının ikinci boyutu, “ayırt edici duygusal davranış kurallarıdır” (differentiating display rules). Bu kurallar, güvenlik görevlilerinin ve vergi memurlarının sert bir tavır sergilemek zorunda oldukları durumlarda geçerli olan kurallardır. Bu kuralların uygulanmasını gerektiren işlerde, önceden bilinen belirli kriterler çerçevesinde çok açık ve seçik bir seçim yapma söz konusudur.

Son olarak, bu kuralların üçüncü boyutu “bastırıcı duygusal davranış kuralları” (suppression display rules) olarak adlandırılmaktadır. Bu davranış kuralları, diğer insanlara karşı bazı duyguların açığa vurulmaması ve nötr yani tarafsız olunması gereken durumlar için uygulanmaktadır. Bastırıcı kurallar, yargıçlar, terapistler, hakemler ve jüriler için uygundur (Öz, 2007: 28). Bu işlerde görev yapan bireyler, hem olumlu hem de olumsuz duyguları saklamak zorundadır. Bu durum, duygusal maskeleyme (emotional masking) olarak adlandırılır (Diefendorff vd., 2006: 274-275).

İşyeriyle ilgili duygusal davranış kuralları araştırmaları, genellikle, birleştirici duygusal davranış kuralları için oluşan beklentilere odaklanmaktadır. Birleştirici duygusal davranış kuralları, çalışanların olumlu duyguları sergilemesini ve olumsuz duyguları bastırmasını veya çalışma arkadaşlarına yönelik öfke duygusunu yönetmelerini oluşturur (Grandey vd., 2010: 389-390). Duygusal emek literatüründe, duygusal davranış kurallarının olumlu duyguların ifade edilmesi ve olumsuz duyguların bastırılması gerekliliğine vurgu yapar (Diefendorff vd., 2011: 170). Duygusal davranış kuralları hakkındaki duygusal emek araştırmaları, ifadeler üzerindeki baskılama ve sergileme stratejilerinin yönetilmesine odaklanmış durumdadır (Diefendorff ve Greguras, 2009, d. 882).

Birçok işte, duygusal davranış kuralları çalışanlara birleştirici duygular sergileterek olumlu kişiler arası etkileşimler yaratmaya yöneliktir. Sağlanan bu olumlu duygular, insanları ikna etmeyi amaçlar (Diefendorff vd., 2006: 274-275). Duygusal davranış kuralları, olumsuz duygular sergilemeyi de içermesine rağmen, hizmet

sektörü açısından duygusal davranış kuralları çok yaygın olarak, duygusal anlamda bir yakınlık ve/veya saygı sergilemek için istenen ve birleştirici (integrative) duygusal davranış kuralları olarak bilinen normları anlatan olumlu duygular ile ilgilidir. Allen vd., (2010: 103-107) yapmış oldukları araştırma sonuçları, olumlu duygusal davranış kurallarının yüzeysel ve derin davranışla anlamlı olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. İşlemsel olarak duygusal davranış kuralları, bireylerden öfke ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygularını gizlemelerinin sağlanması için gerekli gördükleri bir boyut olarak algılamalarının istenmesi olarak değerlendirilir (Moran vd., 2012: 2).

Bu konuyla ilgili olarak ele alınabilecek en iyi örneklerden birini örgütlerin müşteri hizmetleri birimleri oluşturmaktadır. Müşteri hizmetlerindeki duygusal davranış kurallarının ortak noktası, güler yüzlü hizmettir. Müşteri hizmetlerinde görevli çalışanlardan müşterilerle etkileşim içinde oldukları sırada karşılaştıkları olumsuz durumlara rağmen, cana yakın olmak ve şevkle çalışıyormuş görüntüsü sergilemeleri beklenmektedir. Bunun aksine, bazı hizmet örgütleri bu şekildeki açık ve belirgin gösterim gerekliliklerinden uzak durarak, bunun yerine kendileri olmaları ve özgün davranmalarını cesaretlendirmektedir. Bu duruma Grandey ve Goldberg (2007: 302) sergileme özerkliği (display autonomy) adını vermektedirler.

Müşterilerle etkileşim halindeki hizmet çalışanlarından, vergi memurlarından beklenen kızgınlığın ya da terapist ve yargıçlardan beklenen tarafsızlığın aksine olumlu duygular sergilemeleri beklenmektedir. Çalışanların duygusal davranış kurallarının ya da örgütlerinin bu şekildeki beklentilerin farkında olması, onların rollerinin gereğini öngörebilme ve bu gereklilikleri yerine getirebilme imkanının yaratılması için önemlidir (Grandey, 2003: 87). Duygusal davranış kurallarının aynı anda birçok yerde uygulanmasının söz konusu olması göz önünde bulundurulursa, hizmet sektöründeki işlerde rol yapma yaygınlığı şaşırtıcı bir sonuç olmayacaktır (Ashforth ve Tomiuk, 2000: 189).

Duygusal davranış kuralları araştırmaları, genellikle olumlu veya olumsuz duyguları araştırır. Grandey vd., (2010: 389-390) iş çevresi için önemli iki duygu-öfke ve mutluluk- ile ilgili duygusal davranış kurallarına odaklanmışlardır. Çünkü bu duygular, sırasıyla antisosyal ve prososyal faaliyet eğilimlerini harekete geçirir.

Grandey vd., (2010) farklı iki duygu -öfke ve mutluluk- ile ilgili duygusal davranış kurallarını incelemişlerdir. Araştırmacılar, öfke (anger) ve mutluluğun (happiness) benzer duygular olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu doğrultuda, öfkenin zarar verme veya antisosyal faaliyetlerde bulunma isteğini harekete geçirdiğini; mutluluğun ise prososyal faaliyetlerde bulunma isteğini anlattığını belirtmişlerdir. Bu sebeple, bu duyguları anlatan duygusal davranış kurallarının işyeri dinamiği için son derece önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Bu zamana dek deneysel çalışmalar, bu çalışmalara katılan çalışanların kaba bir müşteri ile etkileşim içinde oldukları zamanlarda, güler yüzlü hizmetin örgütsel olarak çalışanlardan istenen bir davranış kuralı olduğunu göstermektedir. Bu durum, duygusal davranış kurallarına uymak için olumlu duyguların daha fazla ve olumsuz duyguların daha az sergilenmesinde olduğu gibi, daha fazla duygusal emek sarf etmeyi gerektirir. Bununla birlikte, hizmet sektörü çalışanlarının “güler yüzlü hizmet” davranış kuralını yerine getirmesinin, daha fazla tükenme hissi yaratacağı bildirilmiş ve bu kuralın gerçek duyguları yansıtmaya kıyasla daha güçlü fiziksel bir zorlanma (physiological strain) yaşanmasına neden olacağı ortaya konmuştur.

Hopp vd., (2012: 88-97) çalışmalarında, duyguların bastırılması taleplerinin çalışanların mutluluğunu ve sağlığını olumsuz etkilediği ve bununla beraber, olumlu duyguların sergilenmesi taleplerinin ise örgütün hizmet kalitesini artırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca bu çalışmada, olumsuz duyguların bastırılması ile olumlu duyguların sergilenmesi taleplerinin, özellikle saldırgan müşterilerle gerçekleştirilen etkileşimlerde duygusal emek sarf etme düzeyinin artacağı görüşünü destekler nitelikte bulgulara ulaşılmıştır.

Bireyler, farklı durumlarda farklı duygular için gerekli duygusal davranış kuralları ortaya koymak ve kabul etmek için sosyalleştirilirler. Bu yüzden bireyler, içinde buldukları kültürde, sosyal anlamda uygun görülen etkileşimlerde bulunurlar. Bu sebeple duygusal davranış kuralları, bazı araştırmacılar tarafından duygu ifadeleri yönetimini açıklayan bir mekanizma olarak kavramsallaştırılır (Fok vd., 2008: 134).

Farklı kültürdeki örgütlere ait duygusal davranış kurallarında ve bu kuralların uygulanmasında da bir takım farklılıklar oluşmaktadır. Bireyci kültürlerde insanlar, duyguları spontane bir şekilde, açığa çıkan içsel durumlar olarak düşünmektedir. Bireyci kültürlerin, bireyselliğin ifadesi olan ve bu doğrultuda güçlendirilen duyguları abartarak dışarıya yansıtmayı cesaretlendiren kuralları tavsiye ettiği söylenebilir. Kolektivist kültürler, grup olgusunu bireylerin üzerinde bir değer olarak görürler ve bireysel iddialardan çok, grup dâhilindeki uyum ve yardımlaşmayı teşvik ederler. Duygular, birbirini etkileyen deneyimler olarak görülür ve duygular iç benlikten çok sosyal bağlamı yansıtır. Aynı zamanda bu kültürde duygu ifadeleri kontrol altında tutulur, çünkü bu ifadeler ben ile öteki arasındaki ilişkinin değerlendirmesine dayandırılır. Kolektivist kültür, grup bünyesinde uyum içinde olma halinin sürdürülmesine vurgu yapar, bu yüzden duygu kontrolü yüksektir (Safdar vd., 2009: 2). Kültürün duygusal ifadeler için gerekli duygusal davranış kurallarına uyulması konusunda ortaya çıkan bazı farklılıkları açıklayan bir değişken olmasına rağmen, duygusal davranış kurallarının izahında bireysel değişkenlerin de önemli bir yeri vardır (Fok vd., 2008: 134).

BEŞİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İlgili alanyazın incelendiğinde bu çalışma konusuyla birebir örtüşen bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bununla birlikte çalışmanın boyutları ile ilişkili olabileceği düşünülen kimi araştırmalar incelenerek burada özetlenmiştir. Bu kapsamda incelenen ilgili alanyazın çalışmaları dört konuyu içerecek biçimde sıralanmıştır: Otantik liderlik ve iş performansı, otantik liderlik ve işten ayrılma niyeti, otantik liderlik ve duygusal emek, duygusal emek, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ve etkileşimler.

5.1. Otantik Liderlik ve İş Performansı

Otantik liderlik ile iş performansı konusunda yapılan çalışmalar bu çalışmadaki diğer araştırma konularına görece daha fazladır. Bu konudaki ilk örnek “Çalışanların Otantik Liderlik Algılarının Örgütsel Vatandaşlık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.'de Bir Araştırma” isimli çalışmadır. Yangın’ın (2017) yürüttüğü çalışmada, işgörenlerin otantik liderlik konusundaki algılarının, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi ile bu etkileşimde örgütsel güven faktörünün aracı rolünün belirlenmesine çalışılmıştır. Çalışmada ulaşılan bulgulara göre işgörenlerin otantik liderlik algıları kişisel özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamakta, otantik liderlik, ÖVD ile işgörenlerin çalışma performansları arasında pozitif yönlü güçlü ilişkiler bulunmaktadır.

Bir diğer örnek çalışma Baker Arapoğlu (2017) tarafından yapılmıştır. Doktora tezi olarak hazırlanan çalışmanın başlığı “Otantik Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi: Lider Duygu Dışavurumunun Modere Edici Etkisi” olarak belirlenmiştir.

Araştırmada liderlerin duygularını dışavurumu otantik liderlik bağlamında ele alınmış, otantik liderliğin çalışanlarla olan etkileşimi, lideri takip edenlerin iş performansları incelenmiştir. Yanı sıra otantik liderliğin sayılan konulardaki yönetici etkisinin ortaya çıkarılması da amaçlanmıştır. Çalışmada ulaşılan bulgulara göre, otantik liderlik ile otantik liderle işgörenler arasındaki etkileşim işyeri performansı üzerinde oldukça yüksek düzeyde etkilidir. Yanı sıra çalışmada lider duygu dışavurumunun otantik liderlik, lider-üye etkileşimi ve takipçi iş sonuçları arasındaki ilişkiyi modere ettiği ifade edilmiştir.

Performans konusundaki üçüncü örnek “Özgün (Authentic) Liderliğin Duygusal Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İşyerindeki Esenlik, Kolektif Yeterlik ve Kurumsal İtibar Değişkenlerinin Rolü” isimli çalışmadır. Özkan’ın (2017) yürüttüğü çalışmada, otantik liderliğin birey, grup ve örgüt analiz seviyelerindeki etkilerinin neler olabileceğinin araştırılması ve bu etkilerin deneysel olarak test edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ulaşılan amaçlanan bir diğer konu da “özgün liderliğin duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyerindeki esenlik, kolektif yeterlik ve örgütsel itibar değişkenlerinin rollerinin ortaya konmasıdır.” Deneysel süreçlerde elde edilen bulgular incelendiğinde otantik liderlik, hem bireysel çalışan düzeyinde hem de gruplar bazında etkili olmakta, çalışanların esenliğini, grupların işbirlikli çalışma yeterliğini ve örgütün itibarını artırmaya dönük etkiler yapmakta, çalışanların örgüte karşı hissettikleri duygusal bağlı güçlendirdiği görülmüştür.

“Otantik Liderliğin Performansa Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermaye ve İlişkisel Süreçlerde Takipçilerin Rollerini” isimli bir diğer çalışmada otantik liderlik konusu ile onu takip edenlerin performansları arasında gözlenen ilişkinin etkilenme düzeyi üzerinde lider-üye değişiminin aracılık rolünün ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre otantik liderlik, onu takip edenlerin işyeri performansları üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Wang, Sui, Luthans, Wang ve Wu, 2014).

Otantik liderliğin performansa etkisi konusundaki bir diğer çalışma Leroy ve diğerleri (2012) tarafından yürütülmüştür. Çalışmada otantik liderliğin liderin davranış bütünlüğü algısı ve izleyenlerinin örgütsel bağlılığı ve iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmaya hizmet sektöründe faaliyet gösteren 49 takım katılmıştır. Çalışmada ulaşılan bulgulara göre, liderde görülen davranış bütünlüğü, otantik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındakı ilişkide aracılık rolü oynamaktadır. Yanı sıra lideri takip edenlerin örgütsel bağlılıkları, otantik liderlik, liderin davranışsal bütünlüğü ve takipçilerin rol performansları arasındaki ilişkide aracılık etkisi yapmaktadır.

İşyeri performansı üzerinde otantik liderliğin etkisini inceleyen bir diğer çalışma Khan (2010) tarafından yürütülmüştür. Çalışma örgüt performansı üzerinde otantik liderliğin etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada otantik liderlik konusunda kapsamlı bir alanyazın taraması verildikten sonra, otantik yaklaşımın detayları, yapısı, üzerinde yürütülen yeni çalışmalar, otantik liderlerin özellikleri, otantik liderlik yapanların çalıştıkları örgütlerin performansına katkısı gibi konular incelenmiştir. Çalışmada ulaşılan bulgulara göre işgörenlerin tutumları ve işyeri performansları üzerinde otantik liderliğin olumlu etkisi bulunmaktadır.

5.2. Otantik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti çalışmanın ikinci konusudur. İlgili alanyazında bu konuda yapılmış çeşitli araştırmalara ulaşılmıştır. Bu konudaki ilk örnek “Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” isimli bir doktora tezidir. Çalışma Hırlak (2015) tarafından yürütülmüştür. Araştırmada “otantik liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların psikolojik sermayeleri, işten ayrılma niyetleri ve performansları üzerindeki etkisini ortaya koymak ve araştırma değişkenleri arasında” gözlenen ilişkilerin düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Ulaşılan bulgulara göre, otantik liderliğin dört boyutu, işletmelerdeki insan kaynakları yönetimini (insan kaynağı yönetimi boyutlarını), psikolojik sermaye

boyutlarını ve çalışanların işyeri performanlarını olumlu yönde etkilemektedir. Diğer taraftan otantik liderlik çalışanların işyerinden ayrılma niyetlerini olumsuz etkilemekte, otantik liderlik, işgörenlerin örgütte çalışmalarına motive etmektedir. Diğer taraftan çalışmanın değişkenleri arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkiler gözlenmiştir.

Otantik liderliğin işten ayrılma davranışı üzerindeki etkisi konusunda incelenen ikinci araştırma “Otantik Liderlik Davranışının Çalışanların İşe İlişkin Duygusal İyilik Algıları Üzerindeki Katkısı ve Yöneticiye Güvenin Bu İlişki Üzerindeki Şartlı Değişken Rolü” ismini taşıyan bir yüksek lisans tezidir. Gündoğdu’nun (2010) yürüttüğü çalışmada, otantik liderliğin iş konusundaki duygusal iyilik algısı üzerinde hangi etkileri yaptığının belirlenmesi hedeflenmiştir. Çalışmada ulaşılan bulgulara göre, otantik liderlik davranışı işgörenlerin işe yönelik duygusal iyilik algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkiye sahiptir. Diğer taraftan işgörenlerin yönetici hakkında güven duygusuna sahip olmalarının, otantik liderlik ve işgörenlerin yaptıkları işe yönelik duygusal iyilik algısı arasındaki ilişkiye aracılık etkisi olmadığı gözlenmiştir.

5.3. Otantik Liderlik ve Duygusal Emek

Otantik liderlik ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmaya ulaşamamıştır. Bununla birlikte bu konuda Hochschild’in (1983) konuya ilişkin kuramsal açıklamalarının bulunduğu bilinmektedir. Teorisyen, konuyla ilgili çalışmalarında *belli bir ücret ödendiği için duygusal emeğin dışsal motivasyonla güdülenebileceğini* ifade etmiştir. Hochschild’in bu varsayımına göre *“iş gücü piyasasında diğer emek türleri gibi alınıp satılabilen bir emek türü olarak duygusal emek, diğer emek türlerine benzer şekilde başta ücret olmak üzere dışsal motivasyon araçlarıyla güdülenebilmektedir.”*

5.4. Duygusal Emek, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler ve Etkileşimler

İlgili alanyazında araştırma konusuyla birebir örtüşen çalışmalara ulaşılamamıştır. Bununla birlikte değişkenler bağlamında benzerlik gösteren bazı araştırmalar incelenmiştir. Bu konuda iki araştırma örnek olarak verilmiştir.

Örnek gösterilen ilk çalışma Dirik (2017) tarafından yürütülmüştür. Çalışmaya İstanbul, Ankara ve İzmir’de 650 beyaz yakalı organize sanayi bölgesi çalışanı katılmıştır. Çalışmada *“lider ve çalışan cinsiyeti bağlamında liderin kullandığı yumuşak ve sert güç kaynaklarına ilişkin çalışan algısının, liderin etkililiği ve çalışan performansı üzerindeki etkisi”* incelenmiştir.

Çalışmada ulaşılan bulgulara göre otantik liderlik sergileyen liderlerin yumuşak güç kullanımı, sert güç kullanımına göre daha yüksek düzeydedir. Diğer taraftan işgörenlerin algıladıkları yumuşak güç kullanımı ile bağlamsal performans arasındaki ilişki, yumuşak güç ve görevsel performansa kıyasla daha yüksek; yine sert güç kullanım ile bağlamsal performans arasındaki ilişki, sert güç kullanımı ile görev performansı arasındaki ilişkiye göre daha yüksektir. Çalışmada otantik liderlik davranışı gösteren liderin etkili olma durumu ile liderin yumuşak ve sert gücü kullanma durumları arasında pozitif yönde güçlü ilişkiler gözlenmiştir.

Bu konuda verilebilecek ikinci çalışma Hırlak ve Taşlıyan (2017) tarafından yapılmıştır. Araştırmada otantik liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansları üzerine olan etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yani sıra çalışmada otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansları arasındaki ilişki de betimlenmiştir. Çalışmada ulaşılan bulgular incelendiğinde “otantik liderlik boyutlarının tamamı ile insan kaynakları yönetimi boyutlarının tamamı arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu; otantik liderlik boyutlarının tamamı ile çalışanların performansları arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu; otantik liderlik boyutlarının tamamı ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu;

insan kaynakları yönetimi boyutlarının tamamı ile çalışanların performansları arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu; insan kaynakları yönetimi boyutlarının tamamı ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu; işten ayrılma niyeti ile çalışan performansı arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.”

Yanı sıra çalışmada belirleyicilik etkisini sınamak üzere regresyon analizleri yapılmıştır. Bu konuda ulaşılan bulgulara göre otantik liderliğin boyutları ile diğer değişkenler arasında etkileycilik ilişkisi olduğu gözlenmiştir. Öz farkındalığın seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme gibi tüm insan kaynakları yönetimi boyutlarını; ilişkisel şeffaflık boyutunun çalışanların işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde, çalışanların performanslarını ise olumlu yönde etkilediği; insan kaynakları yönetiminin eğitim boyutunun işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği; diğer boyut olan ilişkisel şeffaflığın çalışan katılımını; içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun seçim, performans değerlendirme, kariyer planlama, iş tanımı, ücretlendirme gibi insan kaynakları yönetimi boyutlarını olumlu yönde etkilediğini; eğitim, çalışan katılımı, iş tanımı gibi insan kaynakları yönetimi boyutlarının çalışan performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Bu konudaki bir diğer örnek duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmaya İzmir’de 5 tane 5 yıldızlı otelde çalışan 218 kişi katılmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre; *“yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyi arttırdığı ve duygusal tükenmenin de işten ayrılma niyetini arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca derin davranışın kişisel başarı hissini arttırdığı”* bulunmuştur (Korkmaz ve arkadaşları, 2015).

Güzel ve meslektaşları (2013) tarafından duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ilişkisini belirlemeye yönelik olarak Muğla Bölgesinde çalışan 120 turist rehberi üzerinde yapılan çalışmada, turist rehberlerinin turlarda oldukça yüksek duygusal emek sarf ettiklerini ortaya koyarken, “derinden rol yapma” ve iş hayatında duyguların yapılan işe karıştırılmaması anlamına gelen “bastırma” boyutlarının işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkisinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Bu konuda örnek verilebilecek bir diğ er araştırma, lider etkisi ve performansa arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Ivancevich ve Donnelly (1970) tarafından yürütö len çalışmaya gıda üreticisi bir firmada işğ ören, 394 satış görevlisi katılmış tır. Araştırmada ulaşılan bulgulara göre, bölüm müdürlerinin sahip oldukları güç kaynakları arasında uzmanlık gücünü en fazla düzeydedir ve bunu yasal gücü kullanma takip etmektedir. Bir diğ er bulguya göre zorlayıcı ve yasal gücün satıcıların performanslarını etkilemediğ i görölmüş tır.

Ulaşılabilen en eski araştırmalardan birisi de Bachman ve diğ erleri tarafından (1966) yürütölmüş tır. Araştırmada Amerikan hizmet işletmesinde görev yapan 655 satış memuruna anket uygulanmış ve yönetsel güç kaynakları, doyum ve performans konuları incelenmiş tir. Çalışmada ulaşılan bulgular incelendiğ inde satış memurlarının en fazla uzmanlık gücü ile yasal gücü kullandıkları görölmüş tır. Diğ er taraftan memurların en az kullandıkları güç ise etkilemedir. Yanı sıra *“yöneticinin uzmanlık ve beğ eniye dayalı güç kaynağ ını kullandığı nda performansın ve doyumun daha yüksek olduğu, ödüllendirici güç ve zorlayıcı güç kullandığı nda ise liderin etki gücünün daha az olduğu”* sonucuna ulaşılmış tir.

ALTINCI BÖLÜM

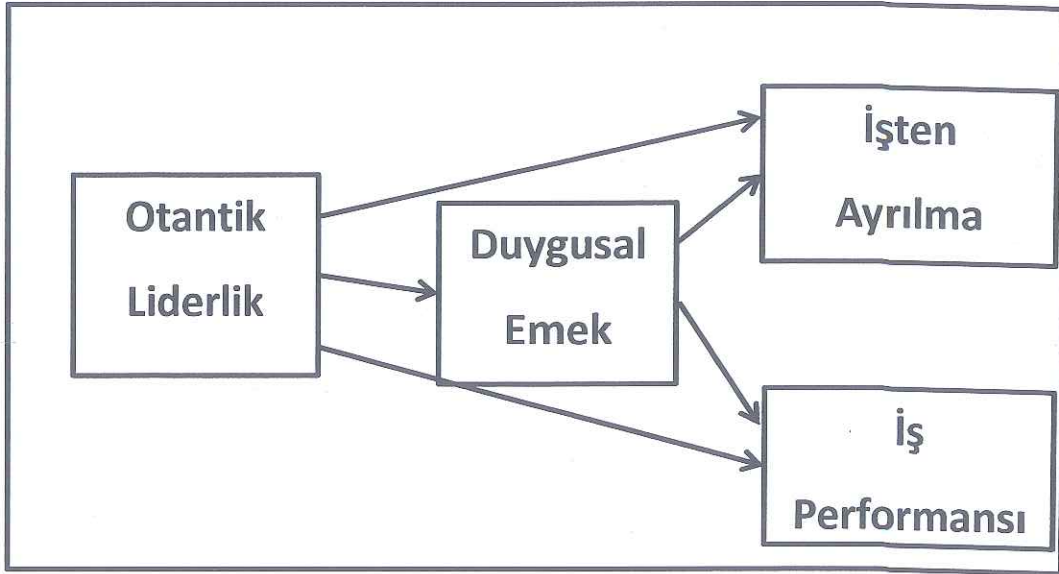
YÖNTEM

6. YÖNTEM

Araştırmada nicel bir analiz yöntemi olan tarama yöntemi kullanılmıştır. Tarama yöntemiyle yürütülen araştırmalarda “araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi tanımlanmaya” çalışılır. Tarama yöntemi ile, “geçmişte ya da halen var olan bir durum var olduğu şekliyle” betimlenmeye çalışılır ve “ne idi? “nedir?”, “ne ile ilgilidir?”, “nelerden oluşmaktadır?” sorularına yanıt aranmaktadır (Karasar, 2009: 77). Verilerin elde edilmesinde ise anket tekniği kullanılmıştır.

6.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yapılan literatür taraması neticesinde aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiştir.



Model kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1: Otantik liderlik çalışanların iş performanslarını etkiler.

H2: Otantik liderlik çalışanların işten ayrılmak niyetlerini etkiler.

H3:Otantik liderlik çalışanların duygusal emeğini etkiler.

H4:Çalışanların duygusal emek davranışları çalışanların iş performanslarını etkiler.

H5:Çalışanların duygusal emek davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkiler.

H6:Otantik liderlik ile iş performansını ilişkisinde çalışanların duygusal emeklerinin aracılık rolü vardır.

H7:Otantik liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde çalışanların duygusal emeklerinin aracılık etkisi vardır.

Araştırmada kullanılan veriler anket tekniği kullanılarak Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ işletmelerinde çalışan 319 kişiden toplanmıştır. Elde edilen veriler AMOS 23 ve SPSS 25 programlarında betimleyici istatistikler, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizi ile Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) metotları ile analiz edilmiştir.

Aracılık etkisini modern yaklaşımla hesaplamak ve anlamlılığını incelemek için PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) metodu uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). Elde edilen tüm sonuçlar istatistiksel anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

6.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Mersin Tarsus Organize Bölgesinde faaliyette bulunan KOBİ işletmelerinde çalışanlardır. Araştırmanın örneklemini ise evren içerisinde rastgele seçilen, Mersin Tarsus Organize Bölgesinde faaliyette bulunan KOBİ işletmelerinde çalışan 319 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların betimleyici istatistikleri (Cinsiyet, yaş, eğitim durumu,

medeni durum, sektördeki deneyim, işyerindeki pozisyon ve gelir durumu ve çalışanların işletmelerindeki çalışan sayısı) tablolarda sunulmuştur.

Çizelge 6.1. Çalışanların cinsiyet durumu

	Cinsiyet	N	%
Olgular	Kadın	80	25,1
	Erkek	239	74,9
	Toplam	319	100,0

Çizelge 6.1 de çalışanların cinsiyet durumu dağılımı incelendiğinde; çalışanların % 74,9'unun erkek ve % 25,1'inin kadın olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.2. Çalışanların yaş durumu dağılımı yüzde oranları tablosu

	Yaş Durumu	N	%
Olgular	20-29 Yaş Arası	102	32,0
	30-39 Yaş Arası	125	39,2
	40-49 Yaş Arası	75	23,5
	50 Yaş ve Üzeri	17	5,3
	Toplam	319	100,0

Çizelge 6.2 de çalışanların yaş durumu dağılımı incelendiğinde, çalışanların % 39,2'si 30-39 yaş aralığında iken % 32,0'si 20-29 yaş aralığında ve % 23,5'inin 40-49 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Çalışanlardan 50 yaş ve üzerinde olanların % 5,3 ile sınırlı kaldığı belirlenmiştir.

Çizelge 6.3. Çalışanların eğitim durumu dağılımı yüzde oranları tablosu

	Eğitim Durumu	N	%
Olgular	Lise ve altı	175	54,9
	Önlisans / Lisans	114	35,7
	Lisansüstü	30	9,4
	Toplam	319	100,0

Çizelge 6.3 te çalışanların eğitim durumu dağılımı incelendiğinde, çalışanların yarısından daha fazlasının lise ve altı mezunu olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.4. Çalışanların medeni durumu dağılımı yüzde oranları tablosu

	Medeni Durum	N	%
Olgular	Bekar	109	34,2
	Evli	210	65,8
	Toplam	319	100,0

Çizelge 6.4 te çalışanların medeni durumu dağılımı incelendiğinde; çalışanların % 65,8'i evli iken % 34,2'sinin bekar olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.5. Çalışanların sektördeki deneyim durumu dağılımı yüzde oranları tablosu

	Deneyim Durumu	N	%
Olgular	1-5 Yıl Arası	132	41,4
	6-10 Yıl Arası	97	30,4
	11-15 Yıl Arası	39	12,2
	16 Yıl ve Üzeri	51	16,0
	Toplam	319	100,0

Çizelge 6.5 te çalışanların sektördeki deneyim durumu dağılımı incelendiğinde, çalışanların % 41,4'ünün 1-5 yıl arasında deneyimi bulunurken % 30,4'ünün 6-10 yıl arasında, % 12,2'sinin 11-15 yıl arasında ve % 16'sının 16 yıl ve üzerinde deneyimi olduğu görülmektedir.

Çalışma grubunu oluşturan çalışanların işyerindeki pozisyon durumları Çizelge 13'te sunulmuştur.

Çizelge 6.6. Çalışanların işyerindeki pozisyon durumu dağılımı yüzde oranları Çizelgesi

	İşyerindeki Pozisyon	N	%
Olgular	Üst Düzey Yönetici	9	2,8
	Orta Düzey Yönetici	38	11,9
	Alt Düzey Yönetici	20	6,3
	İdari Çalışan	94	29,5
	Teknik Çalışan	77	24,1
	Diğer	81	25,4
	Toplam	319	100,0

Çizelge 6.6 da çalışanların işyerindeki pozisyon durumu dağılımına bakıldığında, çalışanların % 21,0'i yönetici olarak çalışırken, % 29,5'i idari çalışan olarak, % 24,1'i teknik çalışan olarak ve % 25,4'ü diğer branşlarda çalıştığı görülmektedir.

Çizelge 6.7. Çalışanların gelir durumu dağılımı yüzde oranları tablosu

	Gelir Durumu	N	%
Olgular	0-2000 TL Arası	16	5,0
	2001-3000 TL Arası	180	56,4
	3001-4000 TL Arası	72	22,6
	4000 TL Üzeri	51	16,0
	Toplam	319	100,0

Çizelge 6.7 de çalışanların gelir durumu dağılımı incelendiğinde, çalışanların % 56,4'ünün 2001-3000 TL arasında gelire sahip olduğu belirlenmiştir. 2000 TL altında gelire sahip olan çalışanların % 5,0 ile sınırlı olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.8. İşletmelerdeki çalışan sayısı dağılımı yüzde oranları tablosu

	Çalışan Sayısı	N	%
Olgular	1-50 Kişi Arası	122	38,2
	51-100 Kişi Arası	52	16,3
	101-300 Kişi Arası	141	44,2
	300 Kişi Üzeri	4	1,3
	Toplam	319	100,0

Çizelge 6.8 de işletmelerdeki çalışan sayısı dağılımı incelendiğinde, 101-300 kişi arasında çalışanı bulun kişi KOBİ'lerin % 44,2, 1-50 kişi arasından çalışanı olan KOBİ'lerin % 38,2 ve 51-100 kişi arasında çalışanı olan KOBİ'leri % 16,3 olduğu görülmektedir. Ayrıca 300 kişi üzerinde çalışanı olan KOBİ'lerin % 1,3 ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

6.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Kişisel Bilgiler Formu, ikinci bölümde Otantik Liderlik Ölçeği, üçüncü bölümde İş Performansı Ölçeği, dördüncü bölümde İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ve beşinci bölümde

Duygusal Emek Ölçeği bulunmaktadır. Dört boyutlu Otantik Liderlik Ölçeği; Tabak, Polat, Coşar, ve Türköz (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Walumbwa ve diğ. (2008) tarafından geliştirilen onaltı maddelik bir ölçektir. İş Performansı Ölçeği; Karakurum (2005) tarafından geliştirilen on bir maddelik bir ölçektir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Cammann ve diğ. (1979) tarafından geliştirilen Tekingündüz, Top ve Seçkin tarafından Türkçe'ye uyarlanan üç maddelik İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Üç boyutlu Duygusal Emek ölçeği Diefendorff ve arkadaşları (2005) ile Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin Türkçe'ye uyarlanması ve bazı maddelerin ise geliştirilmesiyle Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından oluşturulmuştur. Tabak, Polat, Coşar, ve Türköz (2012) tarafından uyarlanan Otantik Liderlik Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,930 olarak bulunduğu tespit edilmiştir. Karakurum (2005) tarafından geliştirilen İş Performansı Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,840 olarak tespit edilmiştir. Tekingündüz, Top ve Seçkin tarafından uyarlanan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,878 olarak bulunmuştur. Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından oluşturulan Duygusal Emek Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,801, yüzeysel rol yapmanın iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,844, derinden rol yapmanın iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,863 ve doğal duyguların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,860 olarak bulunmuştur. Tüm ölçekler 5'li likert tipi ölçeklerdir.

6.3.1. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi

Dört ölçeğe yapılan faktör analizi neticesinde elde edilen uyum değerleri Yaşlıoğlu, (2017, s. 77)¹ tarafından uyarlanan ve Byrne (2011)² tarafından geliştirilen ve Çizelge 6,9'da sunulan iyi derece uyum iyiliği değerlerine göre değerlendirilmiştir.

¹ Yaşlıoğlu, M.M., (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46, s.77

² Byrne, M. B., (2011). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming.

Çizelge 6.9. İyi derece uyum iyiliği değerleri

Örneklem Büyüklüğü	N < 250			N > 250		
	m ≤ 12	12 < m < 30	m ≥ 30	m ≤ 12	12 < m < 30	m ≥ 30
Gözlemlenebilir Değişken (observed variable) Sayısı						
CMIN (χ^2)	Anlamsız p değeri	Uygunluk iyi dahi olsa anlamlı p değeri	Anlamlı p değeri	Uygunluk iyi dahi olsa anlamlı p değeri	Anlamlı değeri	Anlamlı p değeri
CMIN/df		$\chi^2/df < 2.5$			$\chi^2/df < 5$	
GFI	> 0,95	> 0,90	> 0,90	> 0,90	> 0,90	> 0,90
CFI	> 0,97	> 0,95	> 0,92	> 0,95	> 0,92	> 0,90
NFI - TLI	> 0,97	> 0,95	> 0,92	> 0,95	> 0,90	> 0,80
RMSEA	< 0,08	< 0,08	< 0,08	< 0,07	< 0,07	< 0,07

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde tek boyutlu ölçekler olan İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti ölçekleri ile Otantik Liderlik ölçeğinin tek faktörlü model, Duygusal Emek Ölçeğinin ise Birinci Düzey Çok Faktörlü modelde en yüksek uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Dört ölçekten en yüksek uyum iyiliği değerlerinin elde edildiği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Çizelge 6.10'da sunulmuştur.

Çizelge 6.10. Ölçeklerin uyum iyiliği katsayıları

Ölçekler	Model	CMIN (χ^2)/ df	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Otantik Liderlik	Tek Faktörlü	3,145	,907	,929	,900	,082
İşten Ayrılma Niyeti	Tek Faktörlü	2,186	,980	,985	,986	,059
İş Performansı	Tek Faktörlü	3,417	,932	,950	,932	,087
Duygusal Emek	Birinci Düzey Çok Faktörlü	2,284	,941	,970	,948	,064

Çizelge 6.10'a göre RMSEA değeri 0,07'nin altında olması gerekmektedir. Ayrıca farklı bir kaynağa göre RMSEA, modelin örneklem kovaryans matrisine ne kadar uyduğunu ifade etmektedir. RMSEA değerinin 0.03'ten küçük değerleri "mükemmel uyum", 0.05'ten küçük değerleri "sıkı uyum" ya da "iyi uyum", 0.07 ve daha küçük değerler "iyi" ya da "kabul edilebilir uyum", 0.08 ile 0.10 arasındaki değerler "vasat uyum", 0.10'dan büyük değerler ise "zayıf uyum" olarak değerlendirilmektedir (Samancıoğlu, Bağlıbel ve Bindak, 2015, s.137)³. Modeller bu değerleri ile iyi derece uyum iyiliğine sahip olduğu görülmüştür.

6.3.2. Ölçeklerin güvenirlik analizi

Yapılan güvenirlik analizi neticesinde elde edilen sonuçlar Çizelge 6.11'de sunulmuştur.

Çizelge 6.11. Ölçeklere ait güvenirlik analizi bulguları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N
Otantik Liderlik Ölçeği	,918	14
İş Performansı Ölçeği,	,912	11
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	,945	3
Duygusal Emek Ölçeği	,834	13
Yüzeysel Rol Yapma	,855	6
Derinden Rol Yapa	,895	4
Doğal Davranışlar	,900	3

Buna göre Otantik Liderlik Ölçeğine verilen cevapların toplam iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,918, İş Performansı Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,912, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine verilen cevapların toplam iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,945 olarak belirlenmiştir. Duygusal Emek Ölçeğine verilen cevapların toplam iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,834, Duygusal Emek Ölçeği alt boyutlarından Yüzeysel Rol Yapmaya verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,855, Derinden Rol Yapmaya verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's

³ Samancıoğlu, M., Bağlıbel, M. ve Bindak, R., (2015), s. Liderlik Yoğunluğu Envanterinin Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 39(2), s.137

Alpha) 0,895 ve Doğal Davranışlara verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,900 olarak belirlenmiştir

Cronbach Alpha katsayısının değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir;

0.00 < Katsayı < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir.

0.40 < Katsayı < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

0.60 < Katsayı < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.

0.80 < Katsayı < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Özdamar, 1999, s. 513)⁴.

Elde edilen bulgular hep birlikte değerlendirildiğinde; her dört ölçeğin geçerli ve güvenilir oldukları sonucuna varılmıştır.

6.4. Verilerin Analizi

Tüm istatistiksel analizler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences versiyon 25.0.0; SPSS Inc., Chicago, IL, ABD), SPSS Process Makro ve AMOS 23 programları ile yapılmıştır. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler frekans (n), yüzde (%), ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak belirlenmiştir. Normal dağılım gösteren değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi kullanılırken üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) testi kullanılmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon testi ile incelenmiştir. Ayrıca otantik liderliğin iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü için lineer regresyon analizi ve Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) metodu kullanılmıştır (Shrout ve Bolger 2002).

⁴ Özdamar, K. (1999) Paket Program İle İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, 2. Baskı, Eskişehir.

YEDİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

7. BULGULAR

Araştırmada yapılan istatistiksel analizler neticesinde elde edilen bulgular dört kısımda ele alınmıştır. Birinci kısımda, araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenlerin betimleyici istatistikleri ortaya konulmuştur. İkinci kısımda tüm değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları incelenerek, değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Üçüncü kısımda, demografik değişkenlerin bağımlı ve bağımsız değişkenleri ne şekilde farklılaştırdığı ortaya konulmuştur. Dördüncü kısımda modelimiz kapsamında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama gücünü ortaya koymak amacıyla regresyon analizi, aracılık etkisini belirlemek amacıyla geleneksel ile modern yöntemlerle aracılık testleri yapılmış ve elde edilen bulgular ifade edilmiştir.

7.1. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular

Araştırma değişkenlerinin betimleyici istatistik sonuçları Çizelge 7.1.'de sunulmuştur.

Çizelge 7.1. Araştırma değişkenlerine ilişkin betimsel analizi sonuçları

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Otantik Liderlik Ölçeği	319	1,14	5,00	3,81	,86	-,616	-,080
İş Performansı Ölçeği	319	1,82	5,00	4,25	,67	-,951	,620
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	319	1,00	5,00	2,24	1,28	,767	-,590
Duygusal Emek Ölçeği							
Yüzeysel Rol Yapma	319	1,00	5,00	1,79	,92	1,235	-,080
Derinden Rol Yapa	319	1,00	5,00	3,16	1,33	-,240	-,196
Doğal Davranışlar	319	1,00	5,00	4,01	1,22	-1,238	-,133

Söz konusu tablo incelendiğinde;

- Araştırmaya katılan çalışanların, liderlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik verdiği cevapların ortalaması $3,81\pm 0,86$ olduğu belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan çalışanların, İş Performansı Ölçeğine verdiği cevapların ortalaması $4,25\pm 0,67$ olarak tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan çalışanların, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine verdiği cevapların ortalaması $2,24\pm 1,28$ olarak tespit edilmiştir. Çalışanların vermiş olduğu cevapların ortalamasına göre işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu söylenebilir.
- Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal emek ölçeği alt faktörlerinden yüzeysel rol yapmaya verdiği cevapların ortalaması $1,79\pm 0,92$ iken derinden rol yapmaya verdiği cevapların ortalaması $3,16\pm 1,33$ olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların doğal davranışlara verdiği cevapların ortalaması $4,01\pm 1,22$ olarak tespit edilmiştir.

Ölçeklerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin $+1,5$ ve $-1,5$ değerleri arasında olması değişkenlerin normal dağılıma uyum gösterdiğini ifade etmektedir (Doğan ve Başokçu, 2010, s. 65-66). Yapılan analizler sonucunda değişkenlerin tamamının belirtilen aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeplerden dolayı değişkenlerin normal dağılıma uyduğu varsayımı kabul edilmiştir. Değişkenlerin kullanıldığı analizlerde parametrik analiz yöntemleri kullanılacaktır.

7.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bu kısmında, araştırma değişkenlerinin birbiri arasındaki ilişkileri Pearson Korelasyon Analizi ile incelenecektir.

Çizelge 7.2. Ölçekler arasındaki ilişkilere yönelik pearson korelasyon analizi sonuçları

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Otantik Liderlik	K.K.	1	,378**	-,219**	,036	-,175**	,192**	,085
	P		,000	,000	,518	,002	,001	,130
	P		,000	,000	,218	,007	,001	,006
2. İş Performansı	K.K.		1	-,341**	-,027	-,331**	,115*	,257**
	P			,000	,625	,000	,040	,000
3. İşten Ayrılma	K.K.			1	,178**	,299**	,005	,031
	P				,001	,000	,930	,580
4. Duygusal Emek	K.K.				1	,653**	,832**	,563**
	P					,000	,000	,000
5. Yüzeysel Yapma	K.K.					1	,254**	-,077
	P						,000	,171
6. Derinden Yapma	K.K.						1	,459**
	P							,000
7. Doğal Duygular	K.K.							1
	P							

**p<0.01

Ankette kullanılan araştırma değişkenlerinin KOBİ işletmelerinde çalışanlara uygulanması neticesinde elde edilen ortalama değer verileri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık $p<0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir. Pearson Korelasyon katsayısının değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir;

0.00 = Katsayı ise ilişki yoktur.

0.00 < Katsayı < 0.29 ise düşük düzeyde ilişki vardır.

0.30 < Katsayı < 0.69 ise orta düzeyde ilişki vardır.

0.70 < Katsayı < 0.99 ise yüksek düzeyde ilişki vardır.

1.00 = Katsayı ise mükemmel ilişki vardır (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006)⁵.

Çizelge 7.2'deki Pearson Korelasyon analizi incelendiğinde;

- Çalışanların otantik liderlik düzeyi ile iş performansı düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, otantik liderlik düzeyleri arttıkça iş performansı düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(319) = ,378, p < 0.001$) saptanmıştır.
- Çalışanların otantik liderlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların otantik liderlik düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(319) = -,219, p < 0.001$) saptanmıştır.
- Çalışanların otantik liderlik düzeyi ile duygusal emek düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$).
- Otantik liderlik düzeyi ile yüzeysel rol yapma düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların otantik liderlik düzeyleri arttıkça yüzeysel rol yapma düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(319) = -,175, p = 0.002$) saptanmıştır.
- Otantik liderlik düzeyi ile derinden rol yapma düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların otantik liderlik düzeyleri arttıkça derinden rol yapma düzeylerinin de

⁵ Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). Sosyal bilimler için istatistik. Ankara: PegemA Yayıncılık

arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(319) = ,192, p = 0.001$) saptanmıştır.

- Çalışanların otantik liderlik düzeyi ile doğal duygular düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$).

- Çalışanların iş performansı düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların iş performansı düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(319) = -,341, p < 0.001$) saptanmıştır.

- Çalışanların iş performansı düzeyi ile duygusal emek düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$).

- Çalışanların iş performansı düzeyi ile yüzeysel rol yapma düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların iş performansı düzeyleri arttıkça iş yüzeysel rol yapma düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(319) = -,331, p < 0.001$) saptanmıştır.

- Çalışanların iş performansı düzeyi ile derinden rol yapma düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların iş performansı düzeyleri arttıkça derinden rol yapma düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(319) = ,115, p = 0.040$) saptanmıştır.

- Çalışanların iş performansı düzeyi ile doğal duygular düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların iş performansı düzeyleri arttıkça doğal duygular düzeylerinin de arttığı, bu

doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(319) = ,257, p = 0.040$) saptanmıştır.

- Çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi ile duygusal emek düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların işten ayrılma niyetidüzeyleri arttıkça iş performansı düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(319) = ,178, p < 0.001$) saptanmıştır.

- Çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi ile yüzeysel rol yapma düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyleri arttıkça yüzeysel rol yapma düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(319) = ,299, p = 0.001$) saptanmıştır.

- Çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi ile derinden rol yapma düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$).

- Çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi ile doğal duygular düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$).

- Çalışanların duygusal emek düzeyi ile yüzeysel rol yapma düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların duygusal emek düzeyleri arttıkça yüzeysel rol yapma düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(319) = ,653, p < 0.001$) saptanmıştır.

- Çalışanların duygusal emek düzeyi ile derinden rol yapma düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların duygusal emek düzeyleri arttıkça derinden rol yapma düzeylerinin de

arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(319) = ,832, p < 0.001$) saptanmıştır.

- Çalışanların duygusal emek düzeyi ile doğal duygular düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların duygusal emek düzeyleri arttıkça doğal duygular düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(319) = ,563, p < 0.001$) saptanmıştır.

- Çalışanların yüzeysel rol yapma düzeyi ile derinden rol yapma düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların yüzeysel rol yapma düzeyleri arttıkça derinden rol yapma düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(319) = ,254, p < 0.001$) saptanmıştır.

- Çalışanların yüzeysel rol yapma düzeyi ile doğal duygular düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$).

- Çalışanların derinden rol yapma düzeyi ile doğal duygular düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların derinden rol yapma düzeyleri arttıkça doğal duygular düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(319) = ,459, p < 0.001$) saptanmıştır.

7.3. Demografik Değişkenlerin Etkileri

Araştırmanın bu kısmında çalışanların demografik bilgileri ile araştırma değişkenlerinden notantik liderlik, iş performansı, işten ayrılma niyeti, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeyleri arasındaki farklılaşmaları incelenecektir.

Çizelge 7.3. Çalışanların cinsiyeti ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Otantik Liderlik	Kadın	80	3,60	,89	-2,524	,540
	Erkek	239	3,88	,84		
İş Performansı	Kadın	80	4,24	,63	-,122	,804
	Erkek	239	4,25	,68		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	80	2,47	1,22	1,858	,451
	Erkek	239	2,16	1,29		
Yüzeysel Rol Yapma	Kadın	80	1,69	,87	-1,102	,267
	Erkek	239	1,82	,94		
Derinden Rol Yapma	Kadın	80	2,73	1,26	-3,440	,399
	Erkek	239	3,31	1,32		
Doğal Davranışlar	Kadın	80	4,12	1,17	,950	,687
	Erkek	239	3,97	1,24		

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Çizelge 7,3'te gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların cinsiyetlerine göre otantik liderlik, iş performansı, işten ayrılma niyeti, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (Sırasıyla; $t=-2.524$, $p=0.540$; $t=-0,122$, $p=0.804$; $t=1,858$, $p=0.451$; $t=-1,102$, $p=0.267$; $t=-3,440$, $p=0.399$; $t=0,950$, $p=0.687$). Diğer bir ifade ile erkek veya bayan olmak; çalışanların otantik liderlik, iş performansı, işten ayrılma niyeti, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeylerini etkilememektedir.

Çizelge 7.4. Çalışanların yaşı ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları

	Yaş	N	Ort.	SS	F	p
Otantik Liderlik	20-29 Yaş Arası	102	3,76	,88	,483	,617
	30-39 Yaş Arası	125	3,79	,90		
	40 Yaş ve Üzeri	92	3,88	,78		
İş Performansı	20-29 Yaş Arası	102	4,17	,67	1,487	,228
	30-39 Yaş Arası	125	4,33	,60		
	40 Yaş ve Üzeri	92	4,24	,76		
İşten Ayrılma Niyeti	20-29 Yaş Arası	102	2,23	1,18	,070	,932
	30-39 Yaş Arası	125	2,22	1,33		
	40 Yaş ve Üzeri	92	2,28	1,34		
Yüzeysel Rol Yapma	20-29 Yaş Arası	102	1,88	,92	1,630	,197
	30-39 Yaş Arası	125	1,67	,80		
	40 Yaş ve Üzeri	92	1,84	1,06		
Derinden Rol Yapma	20-29 Yaş Arası	102	3,20	1,26	,276	,759
	30-39 Yaş Arası	125	3,20	1,34		
	40 Yaş ve Üzeri	92	3,08	1,39		
Doğal Davranışlar	20-29 Yaş Arası	102	4,00	1,15	,581	,560
	30-39 Yaş Arası	125	4,10	1,19		
	40 Yaş ve Üzeri	92	3,92	1,34		

- * İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve Çalışanların genel eğilimini tam olarak yansıtabilmek için; katılımcı sayısı 30'dan az olan 50 Yaş ve Üzeri kategorisi, 40-49 Yaş Arası kategorisi ile birleştirilerek 40 Yaş ve Üzeri kategorisi olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 7,4'te gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların yaşına göre otantik liderlik, iş performansı, işten ayrılma niyeti, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (F=0,483, p=0.617; F=1,487, p=0.228; F=0,070, p=0.932; F=1,630, p=0.197; F=0,276, p=0.759; F=0,581, p=0.560). Diğer bir ifade ile çalışanların yaşı, otantik liderlik, iş performansı, işten

ayrılma niyeti, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeylerini etkilememektedir.

Çizelge 7.5. Çalışanların eğitim düzeyi ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	SS	F	P
Otantik Liderlik	Lise ve Altı	175	4,00	,77	11,544	,000
	Ön Lisans-Lisans	114	3,63	,92		
	Lisansüstü	30	3,38	,81		
İş Performansı	Lise ve Altı	175	4,29	,70	1,668	,190
	Ön Lisans-Lisans	114	4,16	,62		
	Lisansüstü	30	4,36	,63		
İşten Ayrılma Niyeti	Lise ve Altı	175	2,15	1,37	2,733	,067
	Ön Lisans-Lisans	114	2,44	1,18		
	Lisansüstü	30	1,93	1,03		
Yüzeysel Rol Yapma	Lise ve Altı	175	1,81	1,00	1,625	,199
	Ön Lisans-Lisans	114	1,82	,84		
	Lisansüstü	30	1,50	,72		
Derinden Rol Yapma	Lise ve Altı	175	3,38	1,37	5,173	,006
	Ön Lisans-Lisans	114	2,90	1,24		
	Lisansüstü	30	2,93	1,20		
Doğal Davranışlar	Lise ve Altı	175	3,83	1,37	4,321	,014
	Ön Lisans-Lisans	114	4,22	,98		
	Lisansüstü	30	4,28	,95		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 7,5'te gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların eğitim düzeyine göre otantik liderlik, derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (Sırasıyla; $F=11,544$, $p<0.001$; $F=5,173$, $p=0.006$; $F=4,321$, $p=0.014$). Ayrıca çalışanların eğitim düzeyine göre iş performansı, işten ayrılma niyeti ve yüzeysel rol yapma düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($F=1,668$, $p=0.190$; $F=2,733$, $p=0.067$; $F=1,625$, $p=0.199$). Diğer

bir ifade ile çalışanların eğitim düzeyi, çalışanların otantik liderlik, derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeylerini etkilerken iş performansı, işten ayrılma niyeti ve yüzeysel rol yapma düzeylerini etkilememektedir.

Çizelge 7.6. Çalışanların medeni durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	SS	t	p
Otantik Liderlik	Bekar	109	3,72	,88	-1,203	,556
	Evli	210	3,85	,85		
İş Performansı	Bekar	109	4,21	,66	-,860	,503
	Evli	210	4,27	,67		
İşten Ayrılma Niyeti	Bekar	109	2,31	1,17	,719	,037
	Evli	210	2,20	1,34		
Yüzeysel Rol Yapma	Bekar	109	1,83	,95	,655	,415
	Evli	210	1,76	,91		
Derinden Rol Yapma	Bekar	109	3,03	1,32	-1,336	,960
	Evli	210	3,23	1,33		
Doğal Davranışlar	Bekar	109	4,05	1,22	,382	,921
	Evli	210	3,99	1,23		

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Çizelge 6'da gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların medeni durumuna göre işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($t=0,719$, $p=0.037$) ve Evli çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi, bekar çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinden daha düşüktür. Ayrıca çalışanların medeni durumuna göre otantik liderlik, iş performansı, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (Sırasıyla; $t=-1,203$, $p=0.556$; $t=-0,860$, $p=0.503$; $t=0,655$, $p=0.415$; $t=-1,336$, $p=0.960$; $t=0,382$, $p=0.921$). Diğer bir ifade ile evli veya bekar olmak; çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilerken otantik liderlik, iş performansı, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeylerini etkilememektedir.

Çizelge 7.7. Çalışanların sektördeki deneyim düzeyi ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları

	Deneyim Süresi	N	Ort.	SS	F	p
Otantik Liderlik	1-5 Yıl Arası	132	3,82	,86	,857	,464
	6-10 Yıl Arası	97	3,72	,85		
	11-15 Yıl Arası	39	3,84	,91		
	16 Yıl ve Üzeri	51	3,95	,86		
İş Performansı	1-5 Yıl Arası	132	4,25	,65	1,642	,180
	6-10 Yıl Arası	97	4,17	,71		
	11-15 Yıl Arası	39	4,21	,64		
	16 Yıl ve Üzeri	51	4,42	,65		
İşten Ayrılma Niyeti	1-5 Yıl Arası	132	2,13	1,15	1,949	,122
	6-10 Yıl Arası	97	2,50	1,40		
	11-15 Yıl Arası	39	2,11	1,24		
	16 Yıl ve Üzeri	51	2,12	1,36		
Yüzeysel Rol Yapma	1-5 Yıl Arası	132	1,75	,94	1,493	,216
	6-10 Yıl Arası	97	1,95	,96		
	11-15 Yıl Arası	39	1,68	,73		
	16 Yıl ve Üzeri	51	1,68	,91		
Derinden Rol Yapma	1-5 Yıl Arası	132	3,16	1,35	1,073	,361
	6-10 Yıl Arası	97	3,26	1,24		
	11-15 Yıl Arası	39	3,28	1,36		
	16 Yıl ve Üzeri	51	2,88	1,41		
Doğal Davranışlar	1-5 Yıl Arası	132	3,92	1,29	,882	,450
	6-10 Yıl Arası	97	4,10	1,04		
	11-15 Yıl Arası	39	4,22	1,05		
	16 Yıl ve Üzeri	51	3,93	1,48		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 7.7’de gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların sektördeki deneyim süresine göre otantik liderlik, iş

performansı, işten ayrılma niyeti, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (F=0,857, p=0.464; F=1,642, p=0.180; F=1,949, p=0.122; F=1,493, p=0.216; F=1,073, p=0.361; F=0,882, p=0.450). Diğer bir ifade ile çalışanların sektördeki deneyim süresi, çalışanların otantik liderlik, iş performansı, işten ayrılma niyeti, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeylerini etkilememektedir.

Çizelge 7.8. Çalışanların işletmedeki pozisyonu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları

		Pozisyon	N	Ort.	SS	F	p
Otantik Liderlik		Yönetici*	67	3,72	,85	5,791	,001
		İdari Çalışan	94	3,70	,81		
		Teknik Çalışan	77	3,67	,97		
		Diğer	81	4,14	,73		
İş Performansı		Yönetici*	67	4,32	,62	6,721	,000
		İdari Çalışan	94	4,01	,71		
		Teknik Çalışan	77	4,30	,64		
		Diğer	81	4,43	,63		
İşten Ayrılma Niyeti		Yönetici*	67	2,04	1,35	8,054	,000
		İdari Çalışan	94	2,66	1,26		
		Teknik Çalışan	77	2,37	1,29		
		Diğer	81	1,78	1,07		
Yüzeysel Rol Yapma		Yönetici*	67	1,66	,84	1,192	,313
		İdari Çalışan	94	1,91	,91		
		Teknik Çalışan	77	1,83	,94		
		Diğer	81	1,72	,98		
Derinden Rol Yapma		Yönetici*	67	2,94	1,25	2,435	,065
		İdari Çalışan	94	2,98	1,21		
		Teknik Çalışan	77	3,36	1,34		
		Diğer	81	3,37	1,47		

	Yönetici*	67	4,14	1,19		
Doğal	İdari Çalışan	94	4,02	1,17	2,564	,055
Davranışlar	Teknik Çalışan	77	4,21	1,02		
	Diğer	81	3,71	1,43		

- * İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve Çalışanların genel eğilimini tam olarak yansıtabilmek için; katılımcı sayısı 30'dan az olan alt düzey ve üst düzey yönetici kategorileri, orta düzey yönetici kategorisi ile birleştirilerek yönetici kategorisi olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 7.8'de gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların işletmedeki pozisyonuna göre otantik liderlik, iş performansı ve işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (Sırasıyla; $F=5,791$, $p=0.001$; $F=6,721$, $p<0.001$; $F=8,054$, $p<0.001$). Ayrıca çalışanların işletmedeki pozisyonuna göre yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($F=1,192$, $p=0.313$; $F=2,435$, $p=0.065$; $F=2,564$, $p=0.055$). Diğer bir ifade ile çalışanların işletmedeki pozisyonu, çalışanların otantik liderlik, iş performansı ve işten ayrılma düzeylerini etkilerken yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeylerini etkilememektedir.

Çizelge 7.9. Çalışanların gelir durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları

	Gelir Durumu	N	Ort.	SS	F	p
Otantik Liderlik	0-3000 TL Arası	196	3,83	,82	2,563	,079
	3001-4000 TL Arası	72	3,91	,91		
	4000 TL Üzeri	51	3,57	,90		
İş Performansı	0-3000 TL Arası	196	4,26	,66	1,171	,311
	3001-4000 TL Arası	72	4,16	,73		
	4000 TL Üzeri	51	4,35	,60		
İşten Ayrılma Niyeti	0-3000 TL Arası	196	2,21	1,23	,489	,614
	3001-4000 TL Arası	72	2,19	1,37		
	4000 TL Üzeri	51	2,40	1,33		
Yüzeysel Rol Yapma	0-3000 TL Arası	196	1,81	,96	,270	,764
	3001-4000 TL Arası	72	1,72	,78		
	4000 TL Üzeri	51	1,81	,96		

Derinden Yapma	Rol	0-3000 TL Arası	196	3,30	1,31	3,281	,039
		3001-4000 TL Arası	72	2,85	1,41		
		4000 TL Üzeri	51	3,05	1,24		
Doğal Davranışlar		0-3000 TL Arası	196	4,00	1,17	3,810	,023
		3001-4000 TL Arası	72	3,78	1,44		
		4000 TL Üzeri	51	4,39	,99		

- * İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve Çalışanların genel eğilimini tam olarak yansıtabilmek için; katılımcı sayısı 30'dan az olan 0-2000 TL Arası kategorisi, 2001-3000 TL Arası kategorisi ile birleştirilerek 0-3000 TL Arası kategorisi olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 7.9'da gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların gelir durumuna göre derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (Sırasıyla; $F=3,281$, $p=0.039$; $F=3,810$, $p=0.023$). Ayrıca çalışanların gelir durumuna göre otantik liderlik, iş performansı, işten ayrılma niyeti, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($F=2,563$, $p=0.079$; $F=1,171$, $p=0.311$; $F=0,489$, $p=0.614$; $F=0,264$, $p=0.764$). Diğer bir ifade ile çalışanların gelir durumuna, çalışanların derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeylerini etkilerken otantik liderlik, iş performansı, işten ayrılma ve yüzeysel rol yapma, düzeylerini etkilememektedir.

Çizelge 7.10. Çalışanların işletmedeki çalışan durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları

	Çalışan Sayısı	N	Ort.	SS	F	p
Otantik Liderlik	1-50 Kişi Arası	122	3,92	,74	1,878	,155
	51-100 Kişi Arası	52	3,67	,67		
	100 Kişi Üzeri	145	3,77	,99		
İş Performansı	1-50 Kişi Arası	122	4,37	,52	3,702	,026
	51-100 Kişi Arası	52	4,09	,75		
	100 Kişi Üzeri	145	4,21	,74		
İşten Ayrılma Niyeti	1-50 Kişi Arası	122	2,32	1,31	2,685	,070
	51-100 Kişi Arası	52	2,51	1,37		
	100 Kişi Üzeri	145	2,07	1,20		

Yüzeysel Yapma	Rol	1-50 Kişi Arası	122	1,63	,85		
		51-100 Kişi Arası	52	2,29	1,13	10,076	,000
		100 Kişi Üzeri	145	1,74	,84		
Derinden Yapma	Rol	1-50 Kişi Arası	122	3,27	1,29		
		51-100 Kişi Arası	52	3,38	1,15	2,409	,092
		100 Kişi Üzeri	145	2,99	1,40		
Doğal Davranışlar		1-50 Kişi Arası	122	4,16	1,13		
		51-100 Kişi Arası	52	4,33	,78	5,331	,005
		100 Kişi Üzeri	145	3,78	1,39		

- * İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve Çalışanların genel eğilimini tam olarak yansıtabilmek için; katılımcı sayısı 30'dan az olan 300 Kişi Üzeri kategorisi, 101-300 Kişi Arası kategorisi ile birleştirilerek 100 Kişi Üzeri kategorisi olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 7.10'da gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların işletmedeki çalışan sayısına göre, iş performansı, yüzeysel rol yapma ve doğal davranışlar düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (Sırasıyla; $F=3,702$, $p=0.026$; $F=10,076$, $p<0.001$; $F=5,331$, $p=0.005$). Ayrıca çalışanların işletmedeki çalışan sayısına göre otantik liderlik, işten ayrılma niyeti ve derinden rol yapma düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($F=1,878$, $p=0.155$; $F=2,685$, $p=0.070$; $F=2,409$, $p=0.092$). Diğer bir ifade ile çalışanların işletmedeki çalışan sayısı, çalışanların, iş performansı, yüzeysel rol yapma ve doğal davranışlar düzeylerini etkilerken otantik liderlik, işten ayrılma niyeti ve derinden rol yapma düzeylerini etkilememektedir.

7.4. Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın bu kısmında, otantik liderliğin iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi ve bu ilişkilerde duygusal emeğin aracılık etkisi Regresyon Analizi ile incelenecektir. Analizlerde bağımsız değişken otantik liderlik, bağımlı değişken iş performansı ve işten ayrılma niyeti ve aracı değişken duygusal emektir.

Çizelge 7.11. Otantik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisine yönelik Regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R ²
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	3,127	,158		19,751	,000		
Otantik Liderlik	,295	,041	,378	7,279	,000	52,982	,143

Bağımlı değişken: İş Performansı

* p<0.001

Otantik liderliğin iş performansını ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve otantik liderliğin, iş performansının varyansının %14,3'ünü açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,143$; $F_{(1,317)}=52,982$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre, otantik liderlik iş performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0.378$, $p<0.001$) görülmektedir. Bir diğer deyişle, liderlerin otantik liderlik davranışları, çalışanların iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde; otantik liderlik düzeyindeki bir birimlik artış, çalışanların iş performanslarında 0,295'lik bir artışa neden olacaktır (Çizelge 7.11).

“H1: Otantik liderlik çalışanların iş performansını etkiler.” Hipotezi otantik liderlik iş performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı için kabulüne karar verilmiştir.

Çizelge 7.12. Otantik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R ²
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	3,478	,319		10,906	,000		
Otantik Liderlik	-,326	,082	-,219	-3,989	,000	15,913	,048

Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti

* $p < 0.001$

Otantik liderliğin işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve otantik liderliğin, işten ayrılma niyetinin varyansının % 4,8'ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,048$; $F_{(1,317)}=15,913$, $p < 0.001$). Bulunan sonuçlara göre, otantik liderlik işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı ($\beta=-0.219$, $p < 0.001$) görülmektedir. Bir diğer deyişle, liderlerin otantik liderlik davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise; otantik liderlik düzeyindeki bir birimlik artış, işten ayrılma niyeti düzeyinde -0,326'lık bir azalışa neden olacaktır (Çizelge 7.12).

“H2: Otantik liderlik çalışanların işten ayrılmak niyetini etkiler.” hipotezi otantik liderlik işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı için kabulüne karar verilmiştir.

Çizelge 7.13. Otantik liderliğin yüzeysel rol yapma üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	2,503	,232		10,802	,000		
Otantik Liderlik	-,188	,059	-,175	-3,163	,002	10,005	,031

Bağımlı değişken: Yüzeysel Rol Yapma

* $p < 0.05$

Otantik liderliğin yüzeysel rol yapmayı ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve otantik liderliğin, yüzeysel rol yapmanın varyansının % 3,1'ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,031$; $F_{(1,317)}=10,005$, $p=0.002$). Bulunan sonuçlara göre, otantik liderlik yüzeysel rol yapmayı istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı ($\beta=-0.175$, $p=0.002$) görülmektedir. Bir diğer deyişle, liderlerin otantik liderlik davranışları çalışanların yüzeysel rol yapma davranışlarını negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise; otantik liderlik düzeyindeki bir birimlik artış, yüzeysel rol yapma düzeyinde -0,188'lik bir azalışa neden olacaktır (Çizelge 7.13).

Çizelge 7.14. Otantik liderliğin derinden rol yapma üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R ²
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	2,030	,333		6,101	,000		
Otantik Liderlik	,297	,085	,192	3,491	,001	12,190	,037

Bağımlı değişken: Derinden Rol Yapma

* p<0.001

Otantik liderliğin derinden rol yapmayı ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve otantik liderliğin, derinden rol yapmanın varyansının % 3,7'sini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,037$; $F_{(1,317)}=12,190$, $p=0.001$). Bulunan sonuçlara göre, otantik liderlik derinden rol yapmayı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0.192$, $p=0.001$) görülmektedir. Bir diğer deyişle, liderlerin otantik liderlik davranışları çalışanların derinden rol yapma davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise; otantik liderlik düzeyindeki bir birimlik artış, derinden rol yapma düzeyinde 0,297'lik bir artışa neden olacaktır (Çizelge 7.14).

Çizelge 7.15. Otantik liderliğin doğal duygular üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R ²
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	3,552	,311		11,420	,000		
Otantik Liderlik	,121	,080	,085	1,519	130	2,306	,007

Bağımlı değişken: Doğal Duygular

* p>0.05

Otantik liderliğin doğal duyguları ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($F_{(1,317)}=2,306$, $p=0.130$).

“H3: Otantik liderlik çalışanların duygusal emeğini etkiler.” hipotezi, Çizelge 7.13, Tab7.14 ve Çizelge 7.15’ten elde edilen bulgular hep birlikte değerlendirildiğinde kısmen kabulüne karar verilmiştir.

Çizelge 7.16. Yüzeysel rol yapmanın iş performansı üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R ²
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	4,681	,077		60,416	,000	38,910	,109
Yüzeysel Rol Yapma	-,240	,039	-,331	-6,238	,000		

Bağımlı değişken: İş Performansı

* $p<0.001$

Yüzeysel rol yapmanın iş performansını ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve yüzeysel rol yapmanın, iş performansının varyansının %10,9’unu açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,109$; $F_{((1,317))}=38,910$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre, yüzeysel rol yapmanın iş performansını istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı ($\beta=-0.331$, $p<0.001$) görülmektedir. Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların yüzeysel rol yapma düzeyleri, çalışma grubunu oluşturan çalışanların iş performansı düzeylerini negatif bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; yüzeysel rol yapma düzeyindeki bir birimlik artış, iş performansını düzeyinde -,240’lık bir azalışa neden olacaktır (Çizelge 7.16).

Çizelge 7.17. Derinden rol yapmanın iş performansı üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R ²
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	4,068	,097		42,136	,000		
Derinden Rol Yapma	,058	,028	,115	2,058	,040	4,235	,013
Bağımlı değişken: İş Performansı							

* p<0.05

Derinden rol yapmanın iş performansını ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve derinde rol yapmanın, iş performansının varyansının %1,3'ünü açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,013$; $F_{(1,317)}=4,235$, $p=0.040$). Bulunan sonuçlara göre, derin rol yapmanın iş performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0.115$, $p=0.040$) görülmektedir. Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların derinsel rol yapma düzeyleri, çalışma grubunu oluşturan çalışanların iş performansı düzeylerini pozitif bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; derinden rol yapma düzeyindeki bir birimlik artış, iş performansını düzeyinde ,058'lik bir artışa neden olacaktır (Çizelge 7.17).

Çizelge 7.18. Doğal duyguların iş performansı üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R ²
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	3,687	,125		29,550	,000		
Doğal Duygular	,141	,030	,257	4,728	,000	22,358	,066
Bağımlı değişken: İş Performansı							

* p<0.001

Doğal duyguların iş performansını ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve doğal duyguların, iş performansının varyansının %6,6'sını açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,066$; $F_{(1,317)}=22,358$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre, doğal duyguların iş performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0.257$, $p<0.001$) görülmektedir. Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların doğal duygular düzeyleri, çalışma grubunu oluşturan çalışanların iş performansı düzeylerini pozitif bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; doğal duygular düzeyindeki bir birimlik artış, iş performans düzeyinde ,141'lik bir artışa neden olacaktır (Çizelge 7.18).

“H4:Çalışanların duygusal emek davranışları iş performansını etkiler.” hipotezi, Çizelge 7.16, Tab7.17 ve Çizelge 7.18'den elde edilen bulgular hep birlikte değerlendirildiğinde kabulüne karar verilmiştir.

Çizelge 7.19. Yüzeysel rol yapmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R ²
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	1,494	,150		9,979	,000		
Yüzeysel Rol Yapma	,416	,074	,299	5,586	,000	31,202	,090

Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti

* $p<0.001$

Yüzeysel rol yapmanın işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve yüzeysel rol yapmanın, işten ayrılma niyetinin varyansının %9,0'unu açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,090$; $F_{(1,317)}=31,202$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre, yüzeysel rol yapmanın işten ayrılma niyetini istatistiksel

olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0.299$, $p<0.001$) görülmektedir. Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların yüzeysel rol yapma düzeyleri, çalışma grubunu oluşturan çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerini pozitif bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; yüzeysel rol yapma düzeyindeki bir birimlik artış, işten ayrılma niyeti düzeyinde ,416'lık bir artışa neden olacaktır (Çizelge 7.19).

Çizelge 7.20. Derinden rol yapmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R ²
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	2,222	,186		11,965	,000		
Derinden Rol Yapma	,005	,054	,005	,088	,930	,008	,000

Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti

* $p>0.05$

Derinden rol yapmanın işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($F_{(1,317)}=,008$, $p=0.930$) (Çizelge 7.20).

Çizelge 7.21. Doğal duyguların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R ²
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	2,107	,247		8,543	,000		
Doğal Duygular	,033	,059	,031	,554	,580	,307	,001

Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti

* p>0.05

Doğal duyguların işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($F_{(1,317)}=,307, p=0.580$) (Çizelge 7.21).

“H5:Çalışanların duygusal emek davranışları işten ayrılma niyetini etkiler.” hipotezi, Çizelge 7.19, Tab7.20 ve Çizelge 7.21’den elde edilen bulgular hep birlikte değerlendirildiğinde kısmen kabulüne karar verilmiştir.

“H6:Otantik liderlik ile iş performansını ilişkisinde çalışanların duygusal emeklerinin aracılık etkisi vardır.” hipotezini değerlendirebilmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

Bu yöntemle göre;

- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
- Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerse kısmi aracılık, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkarsa tam

aracılık etkisi meydana gelmektedir. Ayrıca bu şartı sağlaması için aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olması gerekmektedir.

Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon şartları değerlendirildiğinde;

- Çizelge 7.13 ve Çizelge 7.14'te yapılan regresyon analizine göre otantik liderlik yüzeysel rol yapmayı ve derinden rol yapmayı istatistiksel olarak anlamlı yordadığı ve Çizelge 7.15'te otantik liderlik doğal duyguları anlamlı yordamağı için birinci şartı kısmi sağladığı,

- Çizelge 7.11'de yapılan regresyon analizine göre otantik liderlik iş performansını istatistiksel olarak anlamlı yordadığı için ikinci şart sağlandı,

- Çizelge 7.16 ve 7.17 ve 7.18'e göre duygusal emek davranışlarının iş performansını istatistiksel olarak anlamlı yordadığı için üçüncü şart kısmen sağladığı tespit edilmiştir.

- Yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapmanın aracılık etkisinin tespiti için yapılan çoklu regresyon analizleri tablolar halinde sunulmuştur.

Doğal duygular iş performansını anlamlı etkilemediği için aracılık analizi modeline dahil edilmemiştir.

Çizelge 7.22. Otantik liderliğin ve yüzeysel rol yapmanın iş performansı üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	3,623	,177		20,413	,000		
Otantik Liderlik	,258	,039	,331	6,534	,000	43,362	,215
Yüzeysel Rol Yapma	-,198	,037	-,273	-5,390	,000		

Bağımlı değişken: İş Performansı

* p<0.05

Otantik liderlik ve yüzeysel rol yapmanın iş performansını ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve otantik liderlik ve yüzeysel rol yapmanın, iş performansının varyansının %21,5'ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,215$; $F_{(2,316)}=43,362$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre, otantik liderlik iş performansını istatistik olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde yordarken ($\beta=0.331$, $p<0.001$) yüzeysel rol yapma iş performansını istatistik olarak anlamlı ve negatif bir şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta=-0.273$, $p<0.001$). Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların otantik liderlik düzeyleri çalışma grubu oluşturan çalışanların iş performansı düzeylerini pozitif bir şekilde etkilerken çalışma grubunu oluşturan çalışanların yüzeysel rol yapma düzeyleri çalışma grubu oluşturan çalışanların iş performansı düzeylerini negatif bir şekilde etkilemektedir. (Çizelge 7.22). Son olarak yüzeysel rol yapma regresyon analizine dahil edilmesi sonucu; otantik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi azalmaktadır (değişim sırasıyla; $B=,295$, $p<0.001$; $B=,258$, $p<0.001$). Baron ve Kenny (1986) üç aşamalı regresyon analizinin üçüncü şartına (Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerse kısmi aracılık, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkarsa tam aracılık etkisi meydana gelmektedir.) göre otantik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için %95 güven aralığında modern yöntem testi bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılarak sınanmıştır. (Gürbüz ve Bayık, 2018, s.37-39). Elde edilen sonuçlar Tablo 7.23'te sunulmuştur.

Çizelge 7.23. Aracılık Analizi Sonuçları

İncelenen Etki	B	SH	Ön Yükleme YD %95 GA	
			Alt Sınır	Üst Sınır
Otantik Liderlik → İş Performansı	,46	,07	,32	,60
Dolaylı Etki (ab) Aracı Yüzeysel Rol Yapma	,02	,02	,01	,08

* B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi, b= aracı değişkenin

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

Dolaylı etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca altıncı hipotez hem geleneksel yöntemle hem de modern yöntemle kabul edilmiştir. Sonuç olarak “H6: Otantik liderlik ile iş performansını ilişkisinde çalışanların duygusal emeklerinin aracılık etkisi vardır.” hipotezi yüzeysel rol yapmanın kısmi aracılığı olduğu için kabul edilmiştir.

Çizelge 7.24. Otantik liderliğin ve derinden rol yapmanın iş performansı üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R ²
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	3,082	,167		18,408	,000		
Otantik Liderlik	,289	,041	,370	6,981	,000	26,803	145
Derinden Rol Yapma	,220	,027	,240	,823	,041		

Bağımlı değişken: İş Performansı

* p<0.05

Otantik liderlik ve derinden rol yapmanın iş performansını ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve otantik liderlik ve derinden rol yapmanın, iş performansının varyansının %14,5'ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,145$; $F_{(2,316)}=26,803$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre, otantik liderlik ve derinden rol yapma iş performansını istatistik olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde yordamaktadır (Sırasıyla; $\beta=0.370$, $p<0.001$; $\beta=0.240$, $p=0.041$). Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların otantik liderlik ve derinden rol yapma düzeyleri çalışma grubu oluşturan çalışanların iş performansı düzeylerini pozitif bir şekilde etkilemektedir. (Çizelge 7.24). Son olarak derinden rol yapma regresyon analizine dahil edilmesi sonucu; otantik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi azalmaktadır

(değişim sırasıyla; $B=,295$, $p<0.001$; $B=,289$, $p<0.001$). Baron ve Kenny (1986) üç aşamalı regresyon analizinin üçüncü şartına (Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerse kısmi aracılık, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkarsa tam aracılık etkisi meydana gelmektedir.) göre otantik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde derinden rol yapmanın kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. Baron ve Kenny (1986) üç aşamalı regresyon analizinin üçüncü şartına (Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerse kısmi aracılık, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkarsa tam aracılık etkisi meydana gelmektedir.) göre otantik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için %95 güven aralığında modern yöntem testi bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılarak sınanmıştır. (Gürbüz ve Bayık, 2018, s.37-39). Elde edilen sonuçlar Tablo 7.25'te sunulmuştur.

Çizelge 7.25. Aracılık analizi sonuçları

İncelenen Etki	B	SH	Ön Yükleme YD %95 GA	
			Alt Sınır	Üst Sınır
Otantik Liderlik → İş Performansı	,46	,07	,35	,62
Dolaylı Etki (ab) Aracı Derinden Rol Yapma	,02	,01	,001	,04

* B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi, b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Dolaylı etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca altıncı hipotez hem geleneksel yöntemle hem de modern yöntemle kabul edilmiştir. Sonuç olarak **“H6: Otantik liderlik ile iş performansını ilişkisinde çalışanların duygusal emeklerinin aracılık etkisi vardır.”** hipotezi derinden rol yapmanın kısmi aracılığı olduğu için kabul edilmiştir.

“H6:Otantik liderlik ile iş performansını ilişkisinde çalışanların duygusal emeklerinin aracılık etkisi vardır.” hipotezi Çizelge 7.22 ve Çizelge 7.24’ten elde edilen bulgular, Baron ve Kenny’in (1986) birinci şartına ve bootstrap tekniği hep birlikte değerlendirildiğinde kısmi kabulüne karar verilmiştir.

“H7:Otantik liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde çalışanların duygusal emeklerinin aracılık etkisi vardır.” hipotezini değerlendirebilmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon şartları değerlendirildiğinde;

- Çizelge 7.13 ve Çizelge 7.14’te yapılan regresyon analizine göre otantik liderlik, yüzeysel rol yapmayı ve derinden rol yapmayı istatistiksel olarak anlamlı yordadığı ve Çizelge 7.15’te otantik liderlik doğal duyguları anlamlı yordamağı için birinci şartı kısmi sağladığı,

- Çizelge 7.12’de yapılan regresyon analizine göre otantik liderlik işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı yordadığı için ikinci şart sağlandığı,

- Çizelge 7.19’a göre yüzeysel rol yapma iş performansını istatistiksel olarak anlamlı yordadığı ve 7.20 ve 7.21’e göre derinden rol yapma ve doğal duygular işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı etkilemediği için üçüncü şart kısmen sağladığı tespit edilmiştir. Şartları sağlayan yüzeysel rol yapmanın aracılık etkisinin tespiti için yapılan çoklu regresyon analizi Çizelge 7.25’te sunulmuştur.

Doğal duygular ve derinden rol yapma işten ayrılma niyetini anlamlı etkilemediği için aracılık analizi modeline dahil edilmemiştir.

Çizelge 7.26. Otantik liderliğin ve yüzeysel rol yapmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R ²
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	2,542	,360		7,069	,000		
Otantik Liderlik	-,256	,080	-,172	-3,197	,002	21,164	,118

Yüzeysel Rol Yapma ,374 ,075 ,269 5,020 ,000

Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti

* $p < 0.05$

Otantik liderlik ve yüzeysel rol yapmanın işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve otantik liderlik ve yüzeysel rol yapmanın, işten ayrılma niyetinin varyansının %11,8'ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,118$; $F_{(2,316)}=21,164$, $p < 0.001$). Bulunan sonuçlara göre, otantik liderlik işten ayrılma niyetini istatistik olarak anlamlı ve negatif bir şekilde yordarken ($\beta = -0.172$, $p = 0.002$) yüzeysel rol yapma iş performansını istatistik olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = 0.269$, $p < 0.001$). Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan çalışanların otantik liderlik düzeyleri çalışma grubu oluşturan çalışanların işten ayrılma niyetini düzeylerini negatif bir şekilde etkilerken çalışma grubunu oluşturan çalışanların yüzeysel rol yapma düzeyleri çalışma grubu oluşturan çalışanların iş performansı düzeylerini pozitif bir şekilde etkilemektedir. (Çizelge 7.25). Son olarak yüzeysel rol yapma regresyon analizine dahil edilmesi sonucu; otantik liderliğin işten ayrılma niyetini üzerindeki etkisi azalmaktadır (değişim sırasıyla; $B = -, -326$, $p < 0.001$; $B = - 256$, $p = 0.002$). Baron ve Kenny (1986) üç aşamalı regresyon analizinin üçüncü şartına (Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerse kısmi aracılık, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkarsa tam aracılık etkisi meydana gelmektedir.) göre otantik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için %95 güven aralığında modern yöntem testi bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılarak sınanmıştır. (Gürbüz ve Bayık, 2018, s.37-39). Elde edilen sonuçlar Tablo 7.26'da sunulmuştur.

Çizelge 7.27. Aracılık analizi sonuçları

İncelenen Etki	B	SH	Ön Yükleme YD %95 GA	
			Alt Sınır	Üst Sınır
Otantik Liderlik→ İşten Ayrılma Niyeti	-,12	,01	-,20	-,05
Dolaylı Etki (ab) Aracı Yüzeysel Rol Yapma	-,02	,01	-,05	-,001

* B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi, b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Dolaylı etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yedinci hipotez hem geleneksel yöntemle hem de modern yöntemle kabul edilmiştir. Sonuç olarak “**H7:Otantik liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde çalışanların duygusal emeklerinin aracılık etkisi vardır.**” hipotezi yüzeysel rol yapmanın kısmi aracılığı olduğu için kabul edilmiştir.

“**H7:Otantik liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde çalışanların duygusal emeklerinin aracılık etkisi vardır.**” Hipotezi, Çizelge 7.26’ dan elde edilen bulgular, Baron ve Kenny’in (1986) birinci şartı, üçüncü şartı ve bootstrap tekniği hep birlikte değerlendirildiğinde kısmi kabulüne karar verilmiştir.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

OSB Bölgesindeki KOBİ'lerde çalışanların gözü ile liderlerin otantik liderlik davranışları ile çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü incelenmiştir.

Nicel yöntemle tasarlanan araştırmada betimleyici istatistikler, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizi ile Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı analiz edilmiştir. Aracılık etkisini PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak Önyükleme yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı metodu uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). Araştırmada, Coşar, ve Türköz (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Otantik Liderlik Ölçeği, Karakurum (2005) tarafından geliştirilen İş Performansı Ölçeği, Tekingündüz, Top ve Seçkin tarafından Türkçe'ye uyarlanan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ve Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma ile elde edilen bulgular şu şekildedir:

Çalışanların otantik liderlik düzeyleri açısından değerlendirildiğinde;

Araştırmaya katılan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların otantik liderlik düzeyi ile iş performansı düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, otantik liderlik düzeyleri arttıkça iş performansı düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Benzer şekilde Tercan, (2017). "Otantik Liderliğin Çalışan Motivasyonu ve İş Performansına Etkisi", adlı çalışmasında otantik liderlik ile iş performansı arasında pozitif yönlü orta bir ilişki olduğunu bulmuştur. Ancak, araştırma bulgusunun desteklenmediği çalışmada

Topaloğlu ve Özer (2014), yaptıkları çalışmada otantik liderlik ile iş performansı arasında zayıf bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Çalışanların otantik liderlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların otantik liderlik düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir. Çalışanların otantik liderlik düzeyi ile duygusal emek düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Ancak Duruş, F. (2019). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Aracılık Rolü adlı çalışmasında liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik temelinde yaptığı araştırmasında Akça (2012), “Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışması ile örgütsel adalet boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında, işten ayrılma niyeti üzerinde en çok örgütte uygulanan kuralların adil olması, dağıtımın adil olması ve çalışanlara adil davranılması ön plana çıktığı, işten ayrılma niyetiyle iş tatmini boyutlarının farklı örgütsel adalet boyutları mekanizmalarınca anlam kazandığını tespit etmiştir. Dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisinde işlem adaletinin aracılık etkisi diğer örgütsel adalet boyutlarının etkisinden daha fazla olduğunu bulmuştur.

Çalışanlar iş performans düzeyleri açısından değerlendirildiğinde;

Çalışanların iş performansı düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların iş performansı düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinin azaldığı görülmektedir. Çalışanların iş performansı düzeyi ile duygusal emek düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

Çalışanlar işten ayrılma niyeti düzeyleri açısından değerlendirildiğinde;

Çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi ile duygusal emek düzeyi arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyleri arttıkça iş performansı düzeylerinin az da olsa de arttığı görülmüştür.

Çalışanların cinsiyetlerine ve yaşlarına göre otantik liderlik, iş performansı, işten ayrılma niyeti, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur. Benzer şekilde ancak Tercan, (2017). “Otantik Liderliğin Çalışan Motivasyonu ve İş Performansına Etkisi”, adlı çalışmasında eğitim durumu açısından gruplar arasında otantik liderlik ile iş performans arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığını bulmuştur. Dalgıç, (2019), “Lojistik Sektörü Çalışanlarının Algısındaki Liderlik Tarzları İle Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, ile lojistik sektörü çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzlarının ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği, erkeklerin kadınlardan anlamlı derecede daha fazla yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları tespit edilmiştir.

Çalışanlar, eğitim düzeylerine göre otantik liderlik, derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeyleri düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşırken, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve yüzeysel rol yapma düzeyleri açısından farklılaşmadığı görülmektedir.

Çalışanlar, medeni durumuna göre işten ayrılma niyeti düzeyleri açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmakta iken, otantik liderlik, iş performansı, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranışlar düzeyleri arasında anlamlı farklılaşma olmadığı görülmektedir. Benzer şekilde Tercan, (2017). “Otantik Liderliğin Çalışan Motivasyonu ve İş Performansına Etkisi”, adlı çalışmasında medeni durum açısından gruplar arasında otantik liderlik ile iş performans arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığını bulmuştur. Dalgıç (2019), yaptığı araştırmasında medeni durumuna göre evli olanların bekar olanlardan anlamlı derecede daha yüksek seviyede yöneticilerin otokratik liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları; evli olanların bekar olanlardan anlamlı derecede daha yüksek seviyede yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları; evli olanların bekar olanlardan anlamlı derecede daha yüksek seviyede yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların yöneticilerin demokratik ve dönüşümcü liderlik davranış algılamaları ve işten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının medeni duruma göre farklılığı istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, otantik liderlik işten ayrılma niyetini istatistik olarak anlamlı ve negatif bir şekilde yordamıştır. Lojistik sektörü çalışanlarının liderlik tarzı algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkinin belirlenmesi için yapmış olduğu çalışmada Dalgıç (2019), yaptığı araştırmasında çalışanların işten ayrılmaya niyet seviyeleri üzerinde çalışanların liderlik tarzı algılarının zayıf bir etkisinin olduğunu bulmuştur.

İlgili alanyazında bu çalışmanın temel değişkenlerinden olan duygusal emek konusunda birebir aynı amaçlara sahip araştırmalara rastlanmamıştır.

Öneriler

Araştırmada ulaşılan sonuçlar bağlamında karar alıcılar ve ileri araştırmalara dönük öneriler geliştirilmiştir.

Karar alıcılara dönük öneriler:

- Otantik liderliğin çalışanların iş performansını olumlu etkilediği dolayısıyla otantiklik özelliği yüksek olan yöneticilerin tercih edilmeleri örgüt içinde olumlu sonuçlar doğurabilir.
- Otantik liderliğin çalışanların duysal süreçlerini harekete geçirerek iş performanslarını arttırmaya ve işten ayrılma niyetlerini düşürmeye yönelik eğitimler verilebilir.

İleri araştırmalara dönük öneriler:

- Araştırmada kullandığımız araştırma modeli farklı kültürlerde uygulanması ve yeni örneklem gruplarıyla tekrar edilmesinin, bulguların desteklenmesi ve sonuçların genellenebilirliği açısından önemli olabilir.

- Arnold, H. J. and Feldman, D. C., (1982). A Multivariate Analysis Of The Determinants Of Job Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67 (3), 350-360.
- Arslan, D. T. (2015). *Hastane ve İdari Personelinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Asforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Ashforth B. E., Tomiuk M. A. (2000). "Emotional Labor and Authenticity: Views From Service Agents", *Emotion in Organizations*, SAGE Publications Ltd., London.
- ASLAN, Z., ve ARI, G. S. (2018). "Kişilik Ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Banka Çalışanları Örneği", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 157-171.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avolio, B.J. and Gardner, W.L. (2005). Authentic Leadership Development : Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. and May, D.R. (2004). Unlocking The Mask: A Look At The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behaviors, *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Bachman, J. G., Smith, C. G. and Slesinger, J. A. (1966). Control, Performance and Satisfaction: An Analysis of Structural and Individual Effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2), 127-136
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12 (24), 58-72.

- Bakan, İ., Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Gazi Kitabevi. Ankara.
- Baker Arapoğlu, N.B. (2017). *Otantik liderlik ve lider-üye etkileşimi: lider duygu dışavurumunun modere edici etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakker A. B., Demerouti E. (2007). "The Job Demands-Resources Model: State of The Art", *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker A. B., Demerouti E., Hakanen J. J., Xanthopoulou D. (2007). "Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High", *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Bakker, A.B. ve Heuven, E. (2006) Emotional Dissonance, Burnout, And In-Role Performance Among Nurses And Police Officers. *International Journal of Stress Management*, 13, 423-440.
- Barger P. B. (2006). *Towards Explaining Emotional Labor: The Role of Emotional Discrepancies*, (Basılmamış Master Tezi), The Graduate College of Bowling Green State University.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Baş, İ. M. ve Artar, A. (1990). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi-Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Başaran İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Başbuğ G., Ballı E. ve Oktuğ Z. (2010). "Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeginin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri. "İş Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 131- 149.

- Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Berry K., and Cassidy S. (2013). "Emotional Labour in University Lecturers: Considerations for Higher Education Institutions", *Journal of Curriculum and Teaching*, 2(2), 22-36.
- Berry, L., Parasuraman, A. and Zeithaml, V. A. (1988). *The Service Quality Puzzle*. Business Horizon, 35-43.
- Beyer, J.M. (1999). Taming and Promoting Charisma to Change Organizations, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 307-330.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13 (6), 238-241.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 5-17.
- Brief, A. and Aldag R. (1980). Antecedents Of Organizational Commitment Among Hospital Nurses. *Work and Occupations*, 7 (2), 210-221.
- Brotheridge C. M. and Grandey A. A. (2002). "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of „People Work”, *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge C. M. and Lee R. T. (2003). "Development and Validation of The Emotional Labour Scale", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Buckner J. E. and Mahoney K. T. (2012). "Individual Differences and Emotional Labor: An Experimental on Positive Display Rules", *Personality and Individual Differences*, 53, 251-256.
- Chen, Y.H. (2007). *Principals' Distributed Leadership Behaviors And Their Impact On Student Achievement In Selected Elementary Schools In Texas A Dissertation*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Texas A&M University.

- Chou H. Y., Hecker R. and Martin A. (2012). "Predicting Nurses' Well-being From Job Demands and Resources: A Cross-Sectional Study of Emotional Labour", *Journal of Nursing Management*, 20, 502-511.
- Chu L. H. K. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*, (Basılmamış Doktora Tezi), State Universty, Blacksburg, Virginia.
- Costley, D. and Todd, R. (1991). *Human Relations In Organizations*. New York: West Publishing Company.
- Çatalsakal, S. (2006). *How Trait Mindfulness is Related to Job Performance and Job Satisfaction: Self-Regulation As A Potential Mediator*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi . Ankara: ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çekmecelioğlu H. G. (2011). "Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 22(68), 29-47.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Çiçek, K. (2016). *Duygusal Tükenmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Aracı Etkisi: Muhasebe Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: T.C. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daft, R.L. (1997). *Management*, New York: The Dryden Pres.
- Dahling J. J., Perez L. A. (2010). "Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies", *Personality and Individual Differences*, 48, 574- 578.
- Dalgıç, Y. (2019). *Lojistik Sektörü Çalışanlarının Algısındaki Liderlik Tarzları İle Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Altınbaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Diefendorff J. M. and Greguras G. J. (2009). "Contextualizing Emotional Display Rules: Examining The Roles of Targets and Discrete Emotions in Shaping Display Rule Perceptions", *Journal of Management*, 35, 880-898.

- Diefendorff J. M., Gosserand R. H. (2003). "Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-999.
- Diefendorff J. M., Gosserand R. H., Croyle M. H. (2005). "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Diefendorff J. M., Grandey A. A., Dahling J. J. (2011). "Emotional Display Rules as Work Unit Norms: A Multilevel Analysis of Emotional Labor Among Nurses", *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 170-186.
- Diefendorff J. M., Richard E. M. (2003). "Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions", *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 284-294.
- Diefendorff J. M., Richard E. M., Croyle M. H. (2006). "Are Emotional Display Rules Formal Job Requirements? Examination of Employee and Supervisor Perceptions", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 273- 298.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. and Gosserand, R. H. (2005). The Dimensionality And Antecedents Of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339–357.
- Diefendorff, J.M., ve Croyle, M.H. & Gosserand, R.H. (2005). "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Dilek, Barış İ. (2009). *Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dirik, D. (2017). *Liderin Sosyal Güç Kaynakları ile Çalışan Performansı ve Liderin Etkililiği Arasındaki İlişkiler: Cinsiyet Perspektifinden Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

- Doğan, K. H., (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2006). Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1 (18), 165-190.
- Duruş, F. (2019). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Aracılık Rolü*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eagly, A.H. (2005). Achieving Relational Authenticity in Leadership, Does Gender Matter? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 459-474.
- Ensey C. A. (2012). *Avoiding The Slater Slide: Examining The Relationship Between Emotional Labor and Counterproductive Work Behaviors*, (Basılmamış Doktora Tezi), San Diego Alliant International University.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 19- 25.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta yayıncılık
- Fay C. L. (2011). *Gendered Differences In Emotional Labor*, (Basılmamış Doktora Tezi), The University Of Texas At Arlington.
- Ferrell O. C., Hirt G.A. and Ferrell L. (2013). *Değişen Dünyada İşletmeler*, İstanbul Aydın Üniversitesi, McGraw-Hill Irwin
- Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fındıkcı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*, İstanbul: Alfa Yayınları.

- Flinkman, M., Laine, M., Leino-Kilpi, H., Hasselhorn, H. M. and Salantera, S. (2008). Explaining Young Registered Finnish Nurses' Intention To Leave The Profession: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*. 45 (5), 727-739.
- Fok H. K., Hui C. M., Bond M. H., Matsumoto D. ve Yoo S. H. (2008). "Integrating Personality, Context, Relationship, and Emotion Type Into A Model of Display Rules", *Journal of Research In Personality*, 42, 133-150.
- Franklin, R.S. (2010). *Exploring the Moral Development and Moral Outcomes of Authentic Leaders*, Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University.
- Genç, A. (2014). *Psikolojik Dayanaklılığın Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma* . Ankara: T.C. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Genç, N. (2005). *Yönetim Ve Organizasyon "Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Glomb T. M., Kammeyer D. M. and Rotundo M. (2004). Emotional Labor Demands And Compensating Wage Differentials. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 700–714.
- Goldberg L. S. and Grandey A. A. (2007). "Display Rules Versus Display Autonomy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Task Performance in A Call Center Simulation", *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 301-318.
- Gosserand R. H. (2003). *An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor*, (Basılmamış Doktora Tezi), The Louisiana State University.
- Gosserand R. H. and Diefendorff J. M. (2005). "Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1256-1264.
- Grandey A. A. (2000). "Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.

- Grandey A. A. (2003). "When „The Show Must Go On’: Surface Acting and Deep Acting As Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Related Service Delivery”, *The Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey A. A., Dickter D. N., Sin H. P. (2004). "The Customer Is Not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees”, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-22.
- Grandey A. A., Fisk G. M. ve Steiner D.D. (2005). "Must „Service With A Smile’ Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control For American And French Employees”, *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893-904.
- Grandey A. A., Rafaeli A., Ravid S., Wirtz J. ve Steiner D. D. (2010). "Emotion Display Rules at Work in The Global Service Economy: The Special Case of The Customer “, *Journal of Service Management*, 21(3), 388-412.
- Gray B. (2009). "The Emotional Labour of Nursing –Defining and Managing Emotions in Nursing Work”, *Nurse Education Today*, 29, 168-175.
- Gray B. and Smith P. (2009). Emotional labour and the clinical settings of nursing care: The perspectives of nurses in East London. *Nurse Education in Practice*, 9, 253-261.
- Grayson K. and Shulman D. (2000). "Impression Management in Services Marketing”, *Handbook of Services Marketing & Management*, Sage Publication, Inc., California, London, New Delhi.
- Gursoy D., Boylu Y. and Avcı U. (2011). "Identifying the Complex Relationships Among Emotional Labor and Its Correlates”, *International Journal of Hospitality Management*, 30, 783-794.
- Guy M. E., Newman M. A. and Mastracci S. H. (2008). *Emotional Labor: Putting The Service in Public Service*, M.E.Sharpe, Inc, Armonk, New York, London, England.
- Güler, M., ve Boz, D. (2016). "Otantik Liderliğin Topluluk Hissi Üzerine Etkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.

- Gündoğdu, Z. (2010). The moderating effect of trust on the relationship between authentic leadership and job related affective well-being. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gündoğdu, Z., İslamoğlu, G. (2012). Otantik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İşe İlişkin Duygusal İyilik Algıları Üzerindeki Katkısı ve Yöneticiye Güvenin Bu İlişki Üzerindeki Şartlı Rolü. 20.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs, İzmir.
- Güngör, M. (2009), Duygusal Emek Kavram: Süreci ve Sonuçları. *Kamu-iş Dergisi*, 11(1), 167-182.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Güzel Ö.; Gök, G.A., ve İşler, D.B., (2013). “Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 107-123.
- Hackman J. R. and Oldham G. R. (1976). “Motivation Through the Desing of Work: Test of A Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hırlak, B. (2015). Otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma. Yayımlanmamış doktora tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Hırlak, B. ve Taşlıyan, M. (2017). Otantik liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı üzerine etkisi: hastanelerde bir uygulama. ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM - UHAD) ASSAM International Refereed Journal. Sayı 7, Sayfa 34-54.
- Hochschild A. R. (1983). *The Managed Heart Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, London, England.
- Hopp H., Rohrman S. and Hodapp V. (2012). “Suppression of Negative and Expression of Positive Emotions: Divergent Effects of Emotional Display

- Rules in A Hostile Service Interaction”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 84-105.
- Hsieh Y. H. and Wang M. L. (2012). “The Moderating Role of Personality in HRM- from The Influence of Job Stress on Job Burnout Perspective”, *International Mamagement Review*, 8(2), 5-18.
- Humphrey R. H., Pollack J. M. and Howver T. (2008). “Leading with Emotional Labor”, *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-168.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi-Okul Yönetimi-Sınıf Yönetimi*. İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.S.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D. (2005). “Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes”.*The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. and Nahrgang, J.D. (2005). Authentic Leadership And Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes, *Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Işıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkmanın Yolları*. İstanbul: Sandal Yayınları..
- Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. (1970). Leader Influence and Performance. *Personnel Psychology*, 23(4), 539-549.
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover And Job Performance: An İntegrated Process *Academy of Management Review*, 9 (1), 74-83.
- Jensen, S.M. ve Luthans, F. (2006). Relationship Between Entrepreneurs Psychological Capital And Their Authentic Leadership, *Journal of Managerial Issues*, 18(8), 254-273.
- Johnson H. A. M. (2004). *The Story Behind Service With A Smile: The Effects of Emotional Labor on Job Satisfaction, Emotional Exhaustion, and Affective Well- Being*, (Basılmamış Master Tezi), University of South Florida College of Arts and Sciences,

- Johnson H. A. M. and Spector P.E. (2007). "Service With A Smile: Do Emotional Intelligence, Gender, and Autonomy Moderate The Emotional Labor Process?", *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 319-333.
- Kaliprasad, M. (2006). The Human Factor II: Creating a High Performance Culture in an Organization, *Cost Engineering*, 48 (6), 27-29.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi/İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Kernis, M.H. (2003). Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem, *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Keser, A. (2011). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Keser, S., ve Kocabaş, İ. (2014). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.
- Khan, S.N. (2010). İmpact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 167-172.
- Kim H. J. (2008). "Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout", *International Journal of Hospitality Management*, 27, 151- 161.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Korkmaz H.; Sünnetçioğlu, S., ve Koyuncu, M. (2015). "Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 7, Sayı:12, 14-33.
- Kruml S. M. and Geddes D. (2000). "Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work", *Management Communication Quarterly*, 14(8), 8- 49.

- Lee Y. H. (2012). *Antecedents and Consequences of Emotional Labor in Head Coaches of NCAA Division I Program*, (Basılmamış Doktora Tezi), The Ohio State University.
- LEROY, H., PALANSKI, M. E., SIMONS, T. 2012. "Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance", *J Bus Ethics*, 107, ss. 255-264.
- Liden, R. C. and Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality Of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Lin, C. W., Chen, S. I. ve Wang, R. Y. (2011). Savouring and Perceived Job Performance in Positive Psychology: Moderating Role of Positive Affectivity. *Asian Journal of Social Psychology*, 14 (3), 165-175.
- Lovelock, C. H., (1996). *Service Marketing*. Prentice Hall: United States of America.
- Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Luthans, F. (2002). The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Magny O. (2012). *Intrinsic and Extrinsic Factors That Influence Job Satisfaction in Police Officers Relative to Frederick Herzberg's Motivation/Hygiene Theory*, (Basılmamış Doktora Tezi), University of La Verne, California.
- Mahoney K. T., Buboltz W. C., Buckner J. E., Doverspike D. (2011). "Emotional Labor in American Professors", *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 406-423.
- May, D.R., Chan, A.Y., Hodges, T.D. ve Avolio, B.J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership, *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- Mcbey, K. and Karakowsky, L., 2001. Examining Sources Of Influence On Employee Turnover In The Part-Time Work Context. *Career Development International*, 6 (1), 39-47.

- Mishra S. K., Bhatnagar D., D’Cruz P. and Noronha E. (2012). “Linkage Between Perceived External Prestige and Emotional Labor: Mediation Effect of Organizational Identification among Pharmaceutical Representative in India”, *Journal of World Business*, 47, 204-212.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. and Meglino, B. M., 1979. Review and Conceptual Analysis Of The Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86 (3), 493-522.
- Moran C. M., Diefendorff J. M. and Greguras G. J. (2012). “*Understanding Emotional Display Rules at Work and Outside of Work: The Effects of Country and Gender*”, Motivation and Emotion, Springer US.
- Morris J. A. and Feldman D. C. (1996). “The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor”, *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Mowday, R. and Spencer, D., 1981. The Influence Of Task And Personality Characteristics On Employee Turnover And Absenteeism Incidents. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 634-642.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A (1998), *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Oğuz, E. (2013). *Dağıtılmış Liderlik*, Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Oktug Z. (2013). “The Relationship Between Emotion Management and The Acting Mechanisms Used in Performing Emotional Labor: Do Gender and Age Make A Difference?”, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 19(1), 118-125.
- Oral, L., ve Köse S.,(2011), “Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 463-492

- Ozan, S. (2007). *Bireysel Performansın Belirleyicilerinden Örgütsel Faktörlerin İş Tatminine Etkisi: Pilotlar Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 58.
- Ökten, S. S. (2008). *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*. Gebze: T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23), 335-358.
- Öz, E. Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (1), 53-82.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Özgen, I., (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*. Ankara: Detay Yayıncılık:
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., 2013. *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Özkan, S. (2017). Özgün (authentic) liderliğin duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyerindeki esenlik, kolektif yeterlik ve kurumsal itibar

- değişkenlerinin rolü. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Paşa, M. (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Polat, M. ve Meydan, C. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimler Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Porter, L. W. and Steers, R. M. 1973, Organizational, Work And Personal Factors İn Employee Turnover And Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Pruitt A. S. (2012). *Emotional Labor in A Gendered Occupation: The Work of A Female Funreal Director*, (Basılmamış Master Tezi), University of Louisville.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R. (1988). Academy of Management Journal. Untagling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales: *The Case of Convenience Stores*, 31 (3), 461- 487.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Aktüel Yayınları.
- Safdar S., Matsumoto D., Kwantess C. T., Shigemasu E., Friedlmeier W., Yoo S. H. and Kakai H. (2009). "Variations of Emotional Display Rules Within and Across Cultures: A Comparison between Canada, USA, and Japon", *Canadian Journal of Behavioral Science*, 41(1), 1-10.
- Sakurai K. (2011). *Coworker Incivility and Incivility Targets' Work Effort and Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Role of Supervisor Social Support*, (Basılmamış Doktora Tezi), Bowling Green State University.

- Sanderson, P. (2003). *The Relationships Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment: An assessment of the Navy's Medical Service Corps*. Regent University, : School of Leadership Studies .
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitapevi.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik, Teori Uygulama Ve Yeni Perspektifler*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Saylı, H., Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Nobel Yayın, Ankara, 262s.
- 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, 3: 71–92.
- Schuler, S. and Sypher, B. D. (2000). Management Communication Quarterly Seeking Emotional, 14(1), 50-89.
- Seery B. L. and Corrigan E. A. (2009). “Emotional Labor: Links to Work Attitudes and Emotional Exhaustion”, *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 797-813.
- Sharma, U. and Black, P. (2001). Look Good, Feel Better: Beauty Therapy as Emotional Labour. *Sociology*. 4 (4), 913-931.
- Silah, M. (2005), *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Snyder M. (1979). *Self-Monitoring Process, Advances In Experimental Social Psychology*,12, New York: Academic Press.
- Staw B. M., Sutton R. I., Pelled L. H. (1994). “Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at The Workplace”, *Organization Science*, 5(1), 51-71.
- Steers, R. (1977). Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.
- Stigler, G. (1961). The Economics Of Information. *The Journal of Political Economy*, V. 69, ss. 213-225.
- Storey, A. (2004). The Problem Of Distributed Leadership In Schools, *School Leadership&Management*, 24(3), 249-265.

- Şanlı, S. C. (2016). *İşgören Avukatlığı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Mersin: T.C Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2015). *Yönetim ve Organizasyon*. 17. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., Türköz, T. (2012). "Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışması".*İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (4): 89-106.
- Tabak, A., Sığırı, Ü. ve Türköz, T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçe 'ye Uyarlanması Çalışması, *Bilig*, 674, 213-246.
- Taslak, S. (2015). Banka Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Muğla İli Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 145-160.
- Tercan, S. (2017). *Otantik Liderliğin Çalışan Motivasyonu ve İş Performansına Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Theodosius C. (2008). "Emotional Labor in Health Care The Unmanaged Heart of Nursing", *Critical Studies in Health And Society*, Routledge, USA, Canada.
- Topaloğlu, T. ve Özer, P.S. (2014). *Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi*. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1);156-171.
- Topçu, M. K. (2015). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü*. Ankara: T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Tourigny, L. (2001). *Leadership, Altruism and Social Performance: A Study of American Presidents*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Montreal: Concordia University.

- Truta C. (2012). "Emotional Labor Strategies Adopted By School Psychologist", *Procedia-Social and Behavioral Science*, 33, 796-800.
- Tucker E. D. (2011). *An Experimental and Causal Study of The Effects of Training on Service Employees' Emotional Labor and Well-being*, (Basılmamış Doktora Tezi), The Oklahoma State University.
- Turhan, M. (2007). Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Turunç Ö. and Çelik Ö. (2010). "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 183-206.
- Tutar, H. (2004). *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*. Ankara: Platin Yayınları
- Uçak, N. Ö. ve Güzeldere, Ş. O. (2006). "Bilisel yapının ve işlemlerin bilgi arama davranışı üzerine etkisi", *Türk Kütüphaneciliği*, 20 (1), 7-28.
- Ünler, E., Arda, Ö., Kılıç, B., Yurdakul, H., Koç, E. and Yılmaz, Ş. (2015). *Örgütsel Adaletin Peşinde*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 79-95.
- Varol, F. (2010). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Viverette W. L. (2007). *The Relationship between Burnout and Supervisor Support*, (Basılmamış Master Tezi), Roosevelt University, Chicago, Illinois.

- Waldroop, J. and Butler, T.(2011). *Çalışanları Elde Tutmak*. (Çeviri: M. İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). "Authentic Leadership Development and Validation of a Theory-Based Measure". *Journal of Management*, 34 (1): 89-126.
- Walumbwa, F.O. (2008). Authentic Leadership : Development And Validation Of A Theory-Based Measure, *Management Department Faculty Publications*, 34(1), 89-126.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. ve Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Werner, J. M. (2000). Implications of Ocb And Contextual Performance For Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 3-24.
- Wharton A. S. (2009). "The Sociology of Emotional Labor", *Annu. Rev. Social.*, 35, 147-165.
- Wong, J.-Y. and Wang, C.H. (2007). Emotional Labor Of The Tour Leaders: An Exploratory Study, *Tourism Management*, 30, 249-259.
- Yang, Feng-Hua and Chang, Chen-Chieh, (2008). Emotional Labour Job Satisfaction And Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 879-887.
- Yangın, S. (2017). Çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık ve iş performansı üzerindeki etkisi ve örgütsel güvenin aracı rolü: İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.'de bir araştırma. Yayımlanmamış doktora tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

- Yaprak, E. (2009). *Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetlerini Belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyodemografik ve Çalışma Özellikleri*. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yeung D. Y., Wong C. K. M. and Lok D. P. P. (2011). "Emotion Regulation Mediates Age Differences in Emotions", *Aging & Mental Health*, 15(3), 414-418.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M. ve Çetinyokuş, T. (2008). *İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması*. Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi, 23(1), 239-248.
- Yıldız, S. (2008). *Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi Ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, G. ve Keser, A. (2009) *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Yürür, Ş. ve Sarıkaya M. (2011). "Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 537-552.
- Yürür, Y. ve Ünlü, A. (2011). "Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi", *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13 (2), 0-8.
- Zaalberg R., Fischer A. H. and Manstead A. S. R. (2004). "Relations between Emotions, Display Rules, Social Motives and Facial Behaviour", *Cognition And Emotion*, 18(2), 183-207.

İNTERNET KAYNAKLARI

İnternet: Birincioğlu, N. ve Acuner. T. (2015). *Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği*,492-500 Web:

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ulikidince/article/viewFile/5000118588/500010980>

28 adresinden 01 Haziran 2017’de alınmıştır.

EKLER

Ek-1 Tezde Kullanılan Anket

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan 'Otantik Liderliğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisinde Duygusal Emegın Rolü' başlıklı tez çalışması için tasarlanmıştır. Bu kapsamda anketteki soruları içten ve samimi bir şekilde cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı, soruların tamamına vereceğiniz cevaplara bağlıdır. Anket sorularına verilecek cevaplar istatistiki kurallar çerçevesinde genelleneceğinden anket formunun herhangi bir yerine kimlik bilgisi koymanız beklenmemektedir. Bunun yanı sıra, soruları lütfen "olması gerekeni (ideali)" değil, "hali hazırda olanı" düşünerek yanıtlayınız. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Nazan ÖZÇELİKÇİ

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız :
3. Eğitiminiz: () Lise ve altı () Lisans () Lisansüstü
4. Medeni Durumunuz: () Bekâr () Evli
5. Sektörünüzdeki İş Tecrübesi:..... Yıl
6. İşyerindeki Pozisyonunuz: Üst Düzey Yönetici: Orta Düzey Yönetici:
Alt Düzey Yönetici:..... İdari Çalışan: Teknik Çalışan:..... Diğer:..... (Lütfen belirtiniz)
7. Gelir Düzeyi:..... TL
8. İşletmenizde Kaç Kişi Çalışmaktadır:.....Kişi

ÖLÇEK 1

Lütfen aşağıdaki ölçekte yer alan her ifadenin yöneticinize /amirinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz (X). (Soruları bağlı bulunduğunuz en yakın yöneticinizi düşünerek yanıtlayınız.)	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1. Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2. Hata yaptığıında kabul eder.					
3. Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder					
4.İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5. Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.					
6. Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7. Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8.İnsanlarında kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
9. Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10.Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11. Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12. Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13. Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14. Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15.Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir					
16.Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

ÖLÇEK 2

Aşağıdaki sorular çalıştığınız kurumda sergilediğiniz performans hakkındaki görüşlerinizi yansıtmaktadır. Aşağıda sunulan her bir ifadenin sizin performansınızı ne derece yansıttığını verilen ölçek üzerinde işaretleyiniz. (X) Çalıştığınız kurumda;	Hiç yansıtıyor	Az yansıtıyor	Orta derecede yansıtıyor	Büyük ölçüde yansıtıyor	Tamamen yansıtıyor
1. Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.					
2. İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim					
3. İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım					
4. İş başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi, görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.					
5. Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim					
6. Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.					
7. Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmuştum.					
8. Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.					
9. Gerekliğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım.					

10. Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.					
11. Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.					

ÖLÇEK 3

Aşağıda sunulan her bir ifadenin sizin şirketinizden ayrılma isteğinizi belirleyecektir. Çalıştığınız kurum ile ilgili görüşlerinizi aşağıda verilen ölçek üzerinde işaretleyiniz. (X) Çalıştığım kurumda;	Kesinlikle Düşünmüyorum	Kararsızım	Düşünüyorum	Kesinlikle Düşünüyorum
1.Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm				
2.Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum.				
3.Gelecek yıl bu işi bırakacağım.				

ÖLÇEK 4

Aşağıdaki sorular çalışma arkadaşlarınıza ve yöneticileriniz ile ilgili görüşlerinizi yansıtmaktadır. Çalışma arkadaşlarınız, yöneticileriniz ve kendinizle ilgili soruları aşağıda verilen ölçek üzerinde işaretleyiniz. (X) Çalıştığım kurumda;	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime kendimi uygun göstermek için rol yaparım.					
2. Çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime kendimi iyi hissediyormuşum rolü yaparım.					

3. Çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
4.Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.					
5.Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
6. Çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
7. Çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
8.Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım					
9. Çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
10. Çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
11. Çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime sergilediğim duygular samimidir.					
12.Çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
13. Çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.					

Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ÖZÇELİKÇİ Nazan
Uyruğu : T.C
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 21.09.1986
Doğum Yeri : Tarsus/MERSİN
Medeni hali : Evli
Adresi : Altaylılar Mh. 02116 Sk.Roof 16 Sitesi B Blok Kat.5
No:12 Tarsus MERSİN
Telefon : 0551 419 62 31
E-Posta : anaza3339@gmail.com

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Yüksek lisans	Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşletme Tezli YL.	2020
Lisans	Anadolu Üniversitesi-İşletme Fakültesi- İşletme Bölümü	2010
Lise	Tarsus Lisesi	2004

İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2011- devam ediyor.	Berdan Cıvata Somun Mak.Tic.San.AŞ.	Kıdemli Mali İşler Uzmanı

Yabancı Dil

İngilizce

Yayımlar

-

İlgi Alanları

Yüzme, Sinema,Spor...



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 17/12/2019

Tezin Başlığı: Liderlik tiplerinin örgütlerin kriz algılama ve krizle başa çıkma stratejileri üzerine etkisi:
Mersin Tarsus OSB faaliyette bulunan KOBİ işletmeleri üzerine bir uygulama

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam .. 218... sayfalık kısmına ilişkin, 17/12/2019 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % .11..... 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

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

yapıldığında en fazla %10,

x

- 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 : Nazan ÖZÇELİKÇİ

İmzası

: Tarih: 17/12/2019

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tezi 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

İmzası

: Dr. Öğr. Üyesi Metin OCAK Tarih: 17/12/2019

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (...3...sayfa)

Otantik Liderliğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisinde Duygusal Emeğin Rolü

Yazar Nazan Özçelikci

Gönderim Tarihi: 17-Ara-2019 09:26AM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 1235888162

Dosya adı: Nazan_z_elikci-Tez-17_12.2019.docx (588.04K)

Kelime sayısı: 58610

Karakter sayısı: 415452

Otantik Liderliğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisinde Duygusal Emeğin Rolü

ORIJINALLIK RAPORU

% **11**

BENZERLİK ENDEKSİ

% **5**

İNTERNET
KAYNAKLARI

% **4**

YAYINLAR

% **11**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

Submitted to Istanbul Gelisim University
Öğrenci Ödevi

% **2**

2

Submitted to Ufuk Üniversitesi
Öğrenci Ödevi

% **2**

3

isletmecilik.org
İnternet Kaynağı

% **1**

4

Submitted to Bahcesehir University
Öğrenci Ödevi

% **1**

5

dergipark.gov.tr
İnternet Kaynağı

% **1**

6

Submitted to Konya Necmettin Erbakan
University
Öğrenci Ödevi

% **1**

7

ERDEM, Haluk, GÖKMEN, Yunus and TÜREN,
Ufuk. "PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME
BOYUTLARININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN

% **1**

ARACILIK ROLÜ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA",
Doğuş Üniversitesi, 2016.

Yayın

8	www.scribd.com İnternet Kaynağı	%1
9	Submitted to Mersin Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%1
10	etusbe.com İnternet Kaynağı	%1

Alıntılar çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde