

BAYBURT ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emine Zehra TURAN

MAYIS-2018

BAYBURT

BAYBURT ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emine Zehra TURAN

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cem KÂHYA

MAYIS-2018

BAYBURT

ONAY

Emine Zehra TURAN tarafından hazırlanan “**İzlenim Yönetimi Taktikleri Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılığın Duygusal Emek Üzerindeki Etkileri**” adlı bu çalışma tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından..... dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

[İmza]

.....
[Unvanı Adı ve Soyadı] (Başkan)

[İmza]

.....
[Unvanı Adı ve Soyadı] (Danışman)

[İmza]

.....
[Unvanı Adı ve Soyadı]

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum. .../.../....

.....

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

.....

Emine Zehra TURAN

17/ 05/2018



ÖNSÖZ

İzlenim yönetimi taktikleri lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bireylerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanmalarındaki amaç sergilenen davranışlar doğrultusunda başkalarının bakış açısına göre olumsuz izlenim vermemek için örgütsel kural ve normları denetim altında tutmak suretiyle örgüt içersinde etkin ve başarılı olabilmeyi amaçlamaktadır.

Bu tezin hazırlanması sürecinde bana yol gösteren ve böyle bir eserin ortaya çıkmasında çok değerli katkıları olan sevgili hocam Doç. Dr. Cem KÂHYA' ya saygılarımı ve en içten teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışması esnasında görüşlerine başvurduğum Yrd. Doç. Dr. Şaduman YILDIZ hocama teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca değerli görüşleriyle bana yol gösteren yine tez çalışmamda yardımlarını esirgemeyen, Yar. Doç. Merve KIYMAZ, hocama Ardahan Üniversitesinde çalışan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu tez çalışması sırasında sürekli destekleri ile katkıda bulunan maddi ve manevi desteğini esirgemeyen dayılarım Ali BARAK İsa BARAK ve Ahmet BARAK'A, zor zamanlarımda hep yanımda olan Zeynep YİĞİT'e adını sayamadığım tüm arkadaşlarıma. Öğrenim hayatım boyunca sürekli yanımda olan ve hemen her konuda görüşlerinden faydalandığım ve öğrencilik hayatında bu noktaya kadar gelmemin en büyük vesile kaynakları olan canım annem Zekiye TURAN'a ve canım rahmetli babam Mehmet İsmet TURAN'a ablam Hande TURAN'a minnettar olduğumu belirtmek istiyorum.

Emine Zehra TURAN

Mayıs 2018

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1
1. Çalışmanın Konusu ve Önemi.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İZLENİM YÖNETİMİ.....	3
1.2. İzlenim Yönetimi Kavramının Kavramsal Gelişimi.....	3
1.3. İzlenim Yönetimi Kavramına İlişkin Tanımlar.....	4
1.4. İzlenim Yönetimi Kavramının Önemi.....	6
1.5. İZLENİM YÖNETİMİ MODELLERİ.....	7
1.5.1. Leary ve Kowalsky'in İzlenim Yönetimi Modeli.....	7
1.5.2. Rosenfeld, Giacalone ve Riordan'ın İzlenim Yönetimi Modeli.....	9
1.5.3. Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli.....	10
1.5.4. Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli.....	11
1.5.5. Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli.....	11
1.5.6. Rao, Schmidt ve Murray'ın İzlenim Yönetimi Modeli.....	12
1.5.7. Bozeman ve Kacmar'ın İzlenim Yönetimi Modeli (Sibernetik Model).....	13
1.6. İZLENİM YÖNETİMİ SÜRECİ.....	15
1.6.1. Bireyin İzlenimlerini İnceleme.....	15
1.6.2. İzlenim Oluşturmaya GÜdülenme.....	15
1.6.3. İzlenim Oluşturma.....	16
1.7. İZLENİM YÖNETİM TAKTİKLERİ.....	16
1.7.1. Crane ve Crane'in İzlenim Yönetimi Taktikleri.....	17
1.7.1.1. Girişken Taktikler.....	17
1.7.1.2. Savunmaya Yönelik Taktikler.....	17
1.7.2. Tedeschi ve Riess'in İzlenim Yönetimi Taktikleri.....	18
1.7.3. Kipnis, Schmidt ve Wilkonson'ın 8 Etki Taktiği.....	18

1.7.4. Cialdini ve Richardson'ın Dolaylı İzlenim Yönetimi Taktiği	19
1.7.5. Jones ve Pittman Taksonomisi- Saldırgan Taktikler	19
1.7.5.1. Kendini Sevdirmeye (Yağcılık yapma).....	19
1.7.5.2. Niteliklerini Tanıtma	21
1.7.5.3. Örnek Birey Olma	21
1.7.5.4. Yardım İsteme	21
1.7.5.5. Özür Dileme	22
1.7.5.6. Yâdsıma.....	22
1.7.5.7. Yıldırma (Gözdağı Verme)	22
1.8. İzlenim Yönetimi ve İlişkili Kavramlar	23
1.8.1. İzlenim Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi.....	23
1.8.2. İzlenim Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi	23

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ	25
2.1. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı	25
2.2. Lider Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri	26
2.2.1. Rol Teorisi.....	27
2.2.2. Sosyal Değişim Teorisi	27
2.2.3. Eşitlik Teorisi	28
2.2.4. Adalet Teorisi	29
2.2.4.1. İşlevsel Adalet Yaklaşımı.....	29
2.2.4.2. Dağıtımsal Adalet Yaklaşımı	30
2.2.4.3. Kurumsal Adalet Yaklaşımı	30
2.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Boyutları.....	31
2.3.1. Katkı Boyutu	31
2.3.2. Sadakat Boyutu	32
2.3.3. Etki Boyutu	33
2.3.4. Profesyonellik (Mesleki Saygı).....	33
2.4. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı	34
2.4.1. Sosyal Değişim Kuramı	34
2.4.2. Rol Kuramı.....	35
2.5. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımının Birey ve Örgüt Açısından Sonuçları	36
2.5.1. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımının Bireyler Açısından Sonuçları.....	36
2.5.2. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımının Örgütler Açısından Sonuçları	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	39
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Kavramsal Gelişimi.....	39
3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Tanımlar	40
3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	42

3.4. Örgütsel Bağlılık Modeli	42
3.4.1. Duygusal Bağlılık.....	44
3.4.2. Devamlılık Bağlılığı.....	45
3.4.3. Normatif Bağlılık	46
3.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	47
3.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	48
3.5.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	48
3.5.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	49
3.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	49
3.5.1.4. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	50
3.5.2. Davranışsal Bağlılık.....	50
3.5.2.1. Staw Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşım.....	50
3.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	51
3.6.1. Kişisel Faktörler.....	51
3.6.1.1. Yaş.....	51
3.6.1.2. Cinsiyet.....	52
3.6.1.3. Medeni Durum	52
3.6.1.4. Eğitim Durumu.....	53
3.6.1.5. Örgütteki Çalışma Süresi (Kıdem)	53
3.6.2. Örgütsel Faktörler	53
3.6.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı	54
3.6.2.2. Örgüt Kültürü	54
3.6.2.3. Örgütsel Ödüller.....	55
3.6.2.4. Takım Çalışması.....	55
3.6.2.5. Yönetim Tarzı	56
3.7. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	57
3.7.1. Uyum (Compliance) Boyutu	57
3.7.2. Özdeşleştirme (Identification) Boyutu	57
3.7.3. İçselleştirme (Internalization) Boyutu.....	57
3.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	58
3.8.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	58
3.8.2. Yüksek Örgütsel Bağlılık	59

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. DUYGUSAL EMEK	60
4.1. Duygusal Emek Kavramının Kavramsal Gelişimi.....	60
4.2. Duygusal Emek Kavramına İlişkin Tanımlar	61
4.3. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI.....	63
4.3.1. Arlie Russell Hoshschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı	63
4.3.2. Blake Ashforth ve Ronald Humprey'in Duygusal Emek Yaklaşımı	65
4.3.3. Andrew Morris ve Daniel Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı	66
4.3.4. Alicia Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı.....	70

4.4. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI	72
4.4.1. Yüzeysel Davranış.....	73
4.4.2. Derinlemesine Davranış	74
4.4.3. Samimi (Doğal) Davranış.....	75
4.5. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	75
4.5.1. Bireysel Faktörler	75
4.5.1.1. Yaş.....	76
4.5.1.2. Cinsiyet.....	76
4.5.1.3. Eğitim Durumu.....	77
4.5.1.4. Medeni Durum	77
4.5.1.5. Mesleki Tecrübe.....	77
4.5.1.6. Duygulanım.....	78
4.5.1.7. Ödüllendirme.....	78
4.5.2. Örgütsel Faktörler	79
4.5.2.1. Duygusal Davranış kuralları.....	79
4.5.2.2. Otonomi.....	80
4.5.3. Etkileşim Özellikleri	81
4.5.3.1. Süre.....	81
4.5.3.2. Sıklık	81
4.5.3.3. Çeşitlilik	81
4.6. DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI	82
4.6.1. Birey Açısından Olumlu Sonuçlar	82
4.6.2. Örgüt Açısından Olumlu Sonuçlar	82
4.6.3. Birey Açısından Olumsuz Sonuçlar	83
4.6.4. Örgüt Açısından Olumsuz Sonuçlar.....	83

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	84
5.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ	85
5.2.1. Araştırmanın Modeli	85
5.2.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	86
5.5. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI.....	91
5.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	92
5.6.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	92
5.6.2. Anket Formunun Niteliği	92
5.6.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	93
5.7. BULGULAR.....	94
5.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	94
5.7.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular	96
5.7.2.1. Duygusal Emek Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği	99
5.7.2.2. Lider-Üye Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği	101
5.7.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	102

5.8. Verilerin Normal Dağılımına İlişkin Bulgular.....	105
5.9. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	106
5.10. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	109
Tablo 22: Hipotez Testlerinin Sonuçları	113
5.10.1. Demografik Değişkenler Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	115
5.10.2 Cinsiyet Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin.....	115
5.10.3. Medeni Durum Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	118
5.10.4. Yaş Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	122
5.10.5. Görev Süresi Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	127
5.10.6. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	131
5.10.7. Görev Ünvanı Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin bulgular.....	137
SONUÇ VE ÖNERİLER	144
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	153
EKLER	176
ÖZGEÇMİŞ	181

ÖZET

Bu araştırmada, izlenim yönetimi taktikleri, lider-ye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Böylelikle literatürdeki önemli bir boşluğun doldurulması hedeflenmiştir. Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, izlenim yönetiminin tanımı, izlenim yönetimi taktikleri, izlenim yönetiminin boyutları, izlenim yönetimi sürecinin modelleri, izlenim yönetimi sürecinde kullanılan strateji gibi konular incelenmektedir. İkinci bölümünde, lider-ye etkileşimi kavramının tanımı, lider-ye etkileşiminin boyutları incelenmektedir. nc bölümünde, örgütsel bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığının alt boyutları ve boyutları incelenmiştir. Dördüncü bölümünde, duygusal emek kavramının tanımı, duygusal emek yaklaşımları, duygusal emek boyutları, duygusal emeği etkileyen faktörler incelenmektedir. Beşinci bölümde ise, araştırmanın temel amacı doğrultusunda araştırma örnekleminden toplanan veriler analiz edilerek, ulaşılan bulgular yorumlanmıştır. Araştırma sonuçları, izlenim yönetimi taktikleri lider-ye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerindeki etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İzlenim Yönetimi Taktikleri, Lider-ye Etkileşimi, rgtsel Bağlılık, Duygusal Emek.

ABSTRACT

This study examines the effects of impression management tactics, leader-member exchange and organizational commitment on emotional labor. Its objective is to fill a significant gap in the literature. This study consists of five sections. The first section defines and analyzes impression management, impression management tactics, impression management types, impression management models and impression management strategy. The second section examines the definition of the concept of leader-member exchange and its dimensions. The third section analyzes the definition of organizational commitment. The fourth section analyzes emotional labor, emotional labor approaches, the dimensions of emotional labor and the factors that affect emotional labor. Data collected from the research sample is analyzed in the fifth section, and the findings were evaluated. It was determined that impression management tactics, leader-member exchange and organizational labor affect emotional labor.

Keywords: Impression Management Tactics, Leader-Member Exchange, Organizational Commitment, Emotional Labor

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1:	İzlenim Yönetiminin İki Bileşeni	8
2:	İzlenim Yönetiminde Sosyal Psikoloji Sürecinin Üç Bileşenli Modeli	9
3:	İzlenim Yönetim Süreci.....	10
4:	İzlenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Başlıca İlişkiler.....	12
5:	İzlenim Yönetiminin Bütünleştirilmiş Çatısı	13
6:	İzlenim Yönetimi Siberetik Modeli.....	14
7:	Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	43
8:	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	47
9:	Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Boyutları Arasındaki İlişki.....	68
10:	Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Modeli	69
11:	Grandey' in (2000) Duygusal Emek Modeli	72
12:	Araştırmanın Modeli	86
13:	Araştırmaya Katılanların Demografik Dağılımları	94
14:	İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği	96
15:	Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	100
16:	Lider-Üye Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	102
17:	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	104
18:	Araştırma Verileri İçin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	105
19:	Korelasyon Katsayıları	107
20:	Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	110
21:	Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	111
22:	Cinsiyet Değişkeni Açısından Duygusal Emek Kavramı.....	116
23:	Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	116
24:	Cinsiyet Değişkeni Açısından İzlenim Yönetimi Taktikleri Kavramı	117
25:	Cinsiyet Değişkeni Açısından Lider-Üye Etkileşimi Kavramı	118
26:	Medeni Durum Değişkeni Açısından Lider-Üye Etkileşimi Kavramı.....	119
27:	Medeni Durum Değişkeni Açısından İzlenim Yönetimi Taktikleri Kavramı.....	120
28:	Medeni Durum Değişkeni Açısından Duygusal Emek Kavramı	121
29:	Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel bağlılık Kavramı	122

30: Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	123
31: Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	124
32: Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	125
33: Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	126
34: Görev Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	127
35: Görev Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	128
36: Görev Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	129
37: Görev Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	130
38: Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Varyans Sonuçları.....	132
39: Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Varyans Analizi.....	133
40: Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Varyans Analizi.....	134
41: Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Varyans Analizi.....	135
42: Görev Ünvanı Değişkeni Açısından Varyans Sonuçları.....	139
43: Görev Ünvanı Değişkeni Açısından Varyans Sonuçları.....	142

KISALTMALAR LİSTESİ

- İYT** : İzlenim Yönetimi Taktiği
- LDÜ** : Lider-Üye Etkileşimi
- ÖB** : Örgütsel Bağlılık
- DE** : Duygusal Emek
- AF** : Açıklayıcı Faktör
- FA** : Faktör Analizi
- VB** : ve Benzeri
- VD** : ve Diğerleri
- SPSS** : Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket Programı

GİRİŞ

1. Çalışmanın Konusu ve Önemi

Sosyal bir çevre içersinde kimlik kazanan bireyler, çevrelerindeki insanların kişilikleri, yetenekleri, tutumları, güdüleri gibi unsurlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarında anlamlı ilişkiler kurmakta güçlük çekmektedir. Bunun nedeni, sosyal ilişkilerde bireylerin algılarının son derece önemli olmasıdır. İşte bu algıları yönetebilen bireylerin iş hayatında başarılı sonuçlar elde edebilecekleri söylenebilir. Bu noktada karşımıza izlenim yönetimi taktikleri kavramı çıkmaktadır. İzlenim yönetimi taktikleri, bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını etkilemeyi amaçlayan davranışları olarak ifade edilmektedir. Bu olgu özellikle günümüzde bireyler arası iletişimin temel taşlarından biri olarak görülmekte ve sosyoloji, psikoloji ile örgütsel davranış gibi birçok disiplinde kendine uygulama alanı bulmaktadır.

Bireylerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanmalarındaki amaç sergilenen davranışlar doğrultusunda başkalarının bakış açısına göre olumsuz izlenim vermemek için örgütsel kural ve normları denetim altında tutmak suretiyle örgüt içersinde etkin ve başarılı olabilmektir. Bu süreçte, bireylerin bazen hissetmedikleri duygulara, bazen de gerçekten hissettikleri duygulara, bazen de hissetmeleri gereken duygulara göre çeşitli davranışlarda bulunabilecekleri düşünülmektedir. Bu noktada da karşımıza duygusal emek kavramı çıkmaktadır.

Duygusal emek, bireylerin örgüt içersinde hissettikleri duyguları düzenlemek için yararlandıkları bir süreci ifade etmektedir. Bununla birlikte, yukarıda sözü edilen iki olgu arasındaki ilişkiyi etkilediği düşünülen iki olgu daha ele alınmıştır. Bunlar: Lider-Üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık olgularıdır. Örgüt içersinde etkin bir duruma gelmek isteyen bireylerin, öncelikle yöneticilerini etkileme yönünde davranışlarda buldukları söylenebilir. Dolayısıyla lider konumunda olan yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin bireylerin izlenim yönetimi sürecinde anlamlı bir etkisinin olabileceği düşünülebilir. Ayrıca örgüte bağlı olan bireyin izlenim yönetimi sürecinde daha istekli davranışlar sergilemesi muhtemeldir. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık olgularının izlenim yönetimi ile duygusal emek arasındaki ilişki üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu

düşünülmektedir. Bu açıklamalardan hareketle bu tezin temel amacı, öncelikle izlenim yönetimi taktikleri, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerindeki etkilerini incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşimi tespit etmektir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. İZLENİM YÖNETİMİ

Bu bölümde izlenim yönetimi kavramının kavramsal gelişimi, izlenim yönetimi kavramıyla ilgili tanımlar, izlenim yönetimi konusunda geliştirilen modeller, izlenim yönetimi süreci ve son olarak izlenim yönetimi taktikleri ele alınmaktadır.

1.2. İzlenim Yönetimi Kavramının Kavramsal Gelişimi

İzlenim yönetimi insanlar arasındaki iletişim bağının güçlenmesi açısından önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. 1514 yılında Machiavelli tarafından yazılan “Prens” adlı eserde izlenim oluşturmanın önemi şöyle belirtilmiştir: “Kötülükler görünüş sayesinde görünmez olur. Hükümdarın ondan beklenen tüm erdemlere sahip olmasına gerek yoktur, ama tüm bunlara sahipmiş izlenimi uyandırması gerekir. Bu nedenle insanların kendilerinden hoşnut olmasını sağlamaya çalışmalıdır.” (Yücel, 2013: 5).

Literatürde izlenim yönetimi kavramıyla ilgili olarak yapılan ilk sistematik çalışma Kanadalı sosyolog Erving Goffman tarafından gerçekleştirilmiştir. Goffman, 1959 yılında yayımladığı “The Presentation of Self in Everyday Life (Günlük Yaşamda Kendini İfade Etme)” adlı eserinde izlenim yönetimi kavramını ele alarak (İnceelli, 2005: 9), izlenim yönetiminin, “Günlük durumlar içinde bireyin kendini başkalarına sunuş tarzı, başkalarının onun hakkında biçimlendirdikleri izlenimleri ve bireyin onlarla birlikte iken yapabileceği ve yapamayacağı şeyleri düzenleyiş ve kontrol ediş biçimidir” şeklinde tanımlamıştır (Ünaldı, 2005: 14- 15).

İzlenim yönetimi çalışmaları, sosyoloji ve psikoloji alanında eş zamanlı, fakat birbirinden bağımsız olarak ortaya çıkmıştır (Leary, 1996). İzlenim yönetimi alanındaki çalışmaların üç aşamadan oluştuğu söylenebilir (Demir, 2002):

- Birinci aşama, 1960'lı yıllarda Goffman ve Jones'un sosyoloji ve psikoloji alanında yapmış olduğu izlenim yönetimi çalışmalarını kapsamaktadır. Erving Goffman izlenim yönetimi kavramını sosyolojik açıdan incelerken, Edward Jones ise izlenim yönetimini psikolojik açıdan incelemiştir (Oğuzhan, 2015: 16).
- İkinci aşama, 1970'li yılları kapsamaktadır. Söz konusu dönemde izlenim yönetimi kavramıyla ilgili değişkenlerin gerçekliğini gözlemlemenin yalnızca laboratuvar ortamında yapılan deneylerle anlaşılamayacağı görüşü paylaşılacakla birlikte, özellikle izlenim yönetimi kavramına ilişkin bilgi birikiminin artması dolayısıyla bu olgunun davranışlar üzerinde ne kadar önemli bir rol oynadığı kabul edilmeye başlanmıştır.
- Üçüncü ve son aşama ise 1980'li yılları kapsamaktadır. Bu dönemde de izlenim yönetimi kavramıyla ilgili çalışmalar, genel olarak iyi bir planlama yapma ve iyi organize edilmiş kurumsal iletişim üzerine vurgu yapmaktadır. Aynı dönemde izlenim yönetimi kavramının örgütsel alanda da kullanılmaya başlandığı görülmektedir.

1.3. İzlenim Yönetimi Kavramına İlişkin Tanımlar

Literatürde izlenim yönetimine ilişkin pek çok tanım bulunmaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan izlenim yönetimi tanımları aşağıda gösterildiği gibidir.

Rosenfeld, Giacalone ve Riordan izlenim yönetimi; “bireylerin kendilerine ilişkin izlenimlerini kontrol etme amacı doğrultusunda kullandığı yöntemler” olarak algılamışlar (Demir, 2002: 14). Ralston ve Kirkwood (1999, 193) “bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol amacı için kullandığı tüm davranışlar” olarak tanımlamaktadır. İzlenim yönetimine ilişkin benzer bir tanım da Tedeschi ve Riess'in (1981, 3) “bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol ve yönlendirme amacına yönelik tüm davranışları” tanımıdır. İzlenim yönetimi davranışlarında kontrolün yanı sıra

yönlendirme üzerinde de duran bu tanım, araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul gören ve benimsenen izlenim yönetimi tanımlarından biridir.

Kacmar ve Carlson (1994: 682) tarafından izlenim yönetimi “bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etmek için belirli bir imajı, bilinçli ya da bilinçli olmaksızın oluşturması ve sergilemesi girişimleri” olarak ifade edilmektedir. Martin ve Leary’e göre ise (1999: 1092) izlenim yönetimi “bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını izleme ve kontrol etme girişimleridir”. İzlenim yönetimine ilişkin yapılan bu tanımlar incelendiğinde izlenimin kontrol amacı üzerinde durulduğu dikkati çekmektedir.

Schlenker ise yapmış olduğu tanımında izlenim yönetimini, “gerçek veya arzulanan sosyal etkileşimlerde tasarlanan izlenimlerin kontrolü amacına yönelik bilinçli ya da bilinçsiz girişimler” olarak ifade etmiştir. Schlenker’e göre izlenim yönetimi davranışlarında önemli olan nokta, davranışın kontrol odağı kadar, ideal imajı yansıtabilmek için hedef kitleyi etkileme amacı içermesidir (Kan, 2011: 8).

Montagliani ve Giacalone (1998, 598) izlenim yönetimini, “Sosyal güç kazanmak amacıyla sosyal etkileşimi, bilinçli ve aktif yönlendirme olarak” tanımlamışlar ve bireyler arası etkileşimi kolaylaştırıcı otomatik yöntemler olduğunu vurgulamışlardır. Kaplan ve Pourciau’e (1990: 63) göre ise izlenim yönetimi bireyin, arzu edilen kimlik ve imajı diğer bireylerde oluşturmak için kullandığı stratejileri içerir.

Bozeman ve Kacmar (1997: 9) izlenim yönetimini, “Bireyin kendi imajlarıyla ilgili istedikleri sonuca ulaşmak için, sözlü veya sözsüz davranışlar kullandıkları bir süreç” olarak tanımlamışlardır. Ralston ve Kikwood (1999: 193) izlenim yönetimini, “Bireylerin diğer insanların kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etmek amacıyla kullandığı davranışlar” olarak tanımlamışlardır.

Leary’e göre (1996: 89) izlenim yönetimi kavramı, “İnsanların başkaları üzerinde bıraktıkları izlenimleri etkilemeye çalıştıkları bir süreç veya başkalarına aktarılan bilgiler yoluyla, onların algılama ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimler” olarak ifade edilmektedir. Carron ve Prapavessis (2004: 41) göre izlenim yönetimi, “Olumlu sosyal

izlenimleri yaymak ve olumsuzluklardan kaçınmak için bireyin, kendisine ilişkin bilgileri vurgulama ya da yok etmeye yönelik girişim” olarak tanımlamaktadır.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak izlenim yönetimi bireyin algılarını yönetme, kontrol etme ve onları istenen amaçlar doğrultusunda yönlendirebilme süreci olarak tanımlanabilir (Aydoğan ve Aykan, 2008: 8).

1.4. İzlenim Yönetimi Kavramının Önemi

İnsanlar fizyolojik, toplumsal ve duygusal gereksinimlerini çevrelerindeki diğer bireylerle etkileşimde bulunarak karşılarlar. Özellikle iş yaşamında karşılaşılan kişisel sorunların önemli bir kısmı, bireylerin duygularını karşı tarafa iletememesinden kaynaklanmaktadır. Bu eksikliğin giderilmesi noktasında, izlenim yönetimi kavramı ortaya çıkmaktadır. İzlenim yönetimi kavramının anlaşılması, hem birey açısından, hem de örgütün etkinlik ve verimliliğini artırması açısından önem taşımaktadır (Ersoy, 2011: 108).

Yönetici bireyi fark edemeyecek ya da bireyin düşüncelerini okuyamayacak kadar meşgul ise birey, izlenim yönetimi taktiği kullanarak yöneticisi tarafından fark edilmesini sağlayacaktır. Birey, yöneticisinin sempatisini kazanmaya çalışmak için yöneticisinin düşünce ve inanç değerlerine yönelik bir davranış sergilemektedir (Ersoy, 2011: 59).

İzlenim sürdürme ve yeniden üretme rolü nedeniyle geliştirici özelliğe sahip olan izlenim yönetimi, toplumsal grupların desteği ve bireyin değişiminin devamlılığını artırmaktadır (Leary, 1995: 37).

Bu çalışma, izlenim yönetimi taktikleri lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerindeki etkilerini incelemek ve bu ilişki üzerinde ve anlamlı bir etkide bulunup bulunmadığını incelemektir. İzlenim yönetimi taktikleri konusunda yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu bakımdan araştırma, izlenim yönetimi literatürüne katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

1.5. İZLENİM YÖNETİMİ MODELLERİ

İzlenim yönetimi birçok aşamadan oluşan bir süreçtir. Çeşitli araştırmacılar, bu süreci daha şeffaf bir biçimde ortaya çıkarmak amacıyla birçok model geliştirmişlerdir. İzlenim yönetimi aşamalarını holistik bir bakış açısıyla ele alan bu modeller, konuyla ilgili bireylere yol göstermeyi amaçlamaktadır. Söz konusu modellerde genel olarak izlenimlerin oluşturulması sürecindeki öncüller ile bu öncüllerin yarattığı etkiler ve bu etkilerin sonucunda hem bireysel etkilenmenin, hem de karşı tarafı etkilemenin nasıl gerçekleştiği anlatılmaktadır.

1.5.1. Leary ve Kowalsky'in İzlenim Yönetimi Modeli

İzlenim yönetimi sürecini belirlemeye yönelik geliştirilen ilk modeldir (Bozeman ve Kacmar 1997: 9). Leary ve Kowalski'nin izlenim yönetimine ilişkin oluşturdukları bu modelde genel olarak izlenim yönetimi süreci izlenim motivasyon (impression motivation) ve izlenim oluşturma (impression construction) olarak iki öge şeklinde ele alınmıştır (Leary ve Kowalski 1990: 36).

Bireyler öncelikle belli izlenimleri oluşturmak için bireylerarası etkileşim kurma, kişiliği geliştirme ve duygusal düzenleme yapma gibi faaliyetlerle motive olmakta, daha sonra da diğer bireyleri etkileyecek davranışlara yönelmektedir (Zaidman ve Drory 2001: 672). Bu motivasyon süreci, diğer bireylerin zihninde özel bir algı yaratma arzusunun ortaya çıktığı koşullarda söz konusudur (Kowalski, 1990: 35). Leary ve Kowalski tarafından ortaya konulan model, öncelikle belirli izlenimleri oluşturmayı, bu amaçlara güdülenmeyi ve bu amaca erişmek için taktiklerin belirlenmesi ve davranışların bu amaçlara yönelik ortaya konulması gerektiğini ileri sürmektedir (Özdemir, 2006: 27).

Tablo 1: İzlenim Yönetiminin İki Bileşeni

İzlenim Motivasyonu	İzlenim Oluşturma
İzlenimlerin amaca uygunluğu	Benlik kavramı
	İstenilen ve istenilmeyen kimlik imajları
Amaçlara verilen değer	Rol kısıtları
Mevcut ve istenilen imaj	Hedef değerler
	Mevcut veya olası sosyal imaj

Kaynak: Demiral, 2013: 10

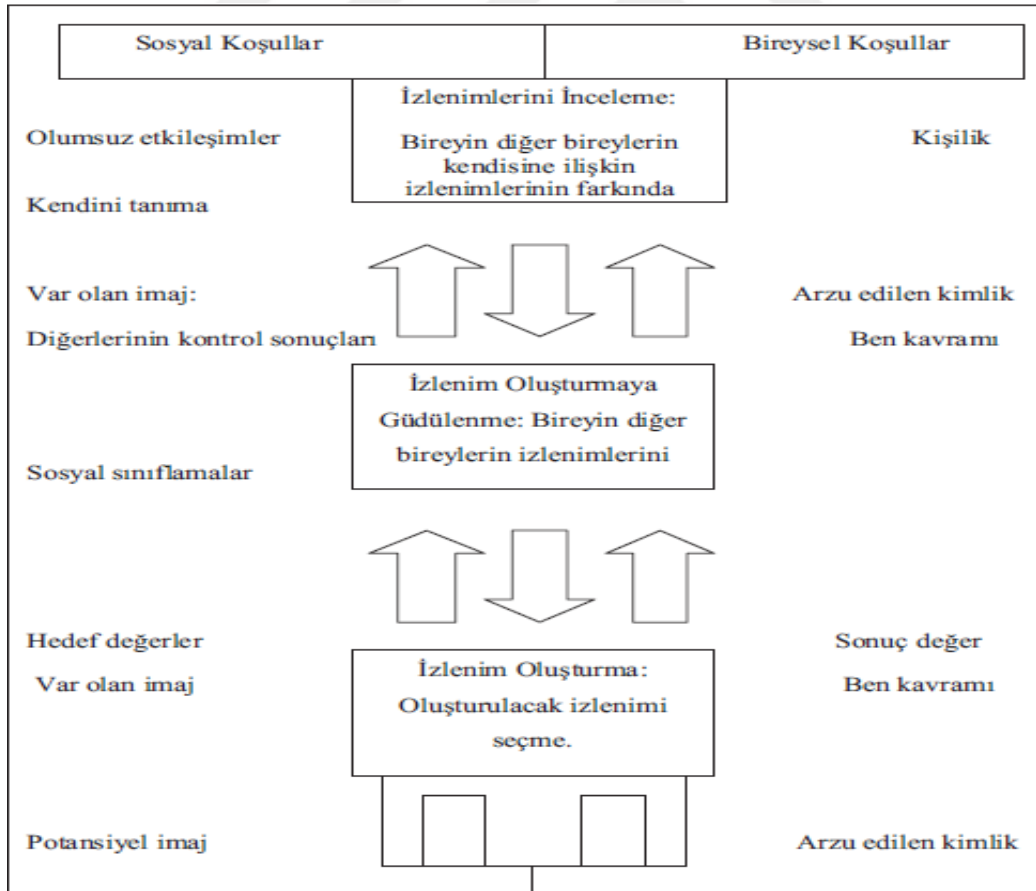
Modeldeki bu iki bileşen değişik prensiplere göre alt başlıklar şeklinde ayrılmıştır. Bireyler öncelikle belirli izlenimler oluşturmaya güdülenmeye akabinde ise burada elde etmiş olduğu izlenimleri bireyleri etkilemek için kullanmaktadır

1.5.2. Rosenfeld, Giacolone ve Riordan'ın İzlenim Yönetimi Modeli

Rosenfeld ve arkadaşları tarafından geliştirilen izlenim yönetimine ilişkin üç bileşenli model, Leary ve Kowalsky'nin modeline benzemekle birlikte, birtakım farklılıkları da bulunmaktadır. Bu modelde Leary ve Kowalsky'nin geliştirmiş olduğu modeldeki yönetimi modelinde izlenim motivasyonu ve izlenim oluşturma öğelerine ek olarak izlenimleri inceleme (impression monitoring) öğesine yer verilmiştir (Doğan ve Kılıç, 2009: 3).

Rosenfeld, Giacolone ve Riordan, izlenim incelemeyi (impression monitoring) Leary ve Kowalsky'nin modelinden farklı olarak ayrı bir başlık altında incelemiştir (Ünalı, 2005: 18).

Tablo 2: İzlenim Yönetiminde Sosyal Psikoloji Sürecinin Üç Bileşenli Modeli

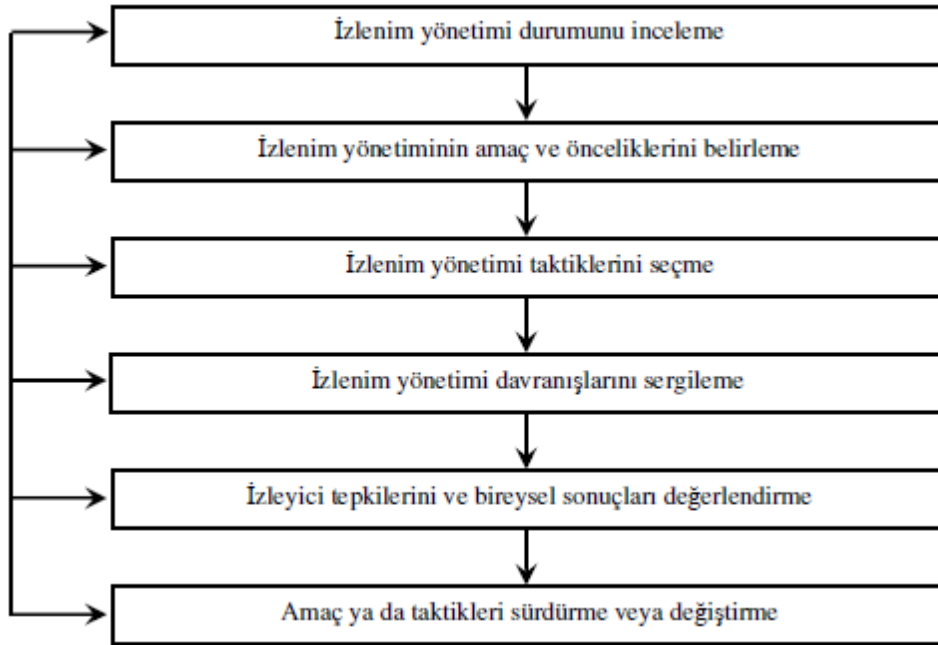


Kaynak: Rosenfeld Giacalone ve Riordan, 1995: 3.

1.5.3. Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli

Martinko (1991), Rosenfeld ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan izlenim yönetimi modeline benzer, fakat daha ayrıntılı bir izlenim yönetimi modeli geliştirmiştir. Bu modele göre içinde bulunulan durumun, durum tanımlaması yapıldıktan sonra elde edilen veriler ışığında izlenim yönetimin amacı belirlenir ve hedefe ulaştıracak izlenim yönetimi taktiği seçilir. Seçilen izlenim yönetimi taktiğinin başarılı olmaması durumunda ise tekrar amaç değerlendirmeye alınır (Kaşar, 2011: 221).

Tablo 3: İzlenim Yönetim Süreci



Kaynak: Kaşar, 2011: 222

1.5.4. Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli

Sampson (2000), aşağıda sıralandığı gibi izlenim yönetimi modelini dokuz adımda ele almaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 62) :

1. Adım: Hedefleri tanımlama, durumdan neyin elde edilmek istendiğini ortaya koyma,
2. Adım: İzlenim yönetiminde bulunulacakları açıklama,
3. Adım: Uygun araç ve taktiklerin seçimi,
4. Adım: İzlenim yönetimi taktiğinin uygulanması,
5. Adım: Tepkilerin alınması,
6. Adım: Hedeflere ne kadar ulaşıldığının (hangi bireysel ve örgütsel sonuçların elde edildiğinin tespit edilmesi),
7. Adım: Uygulanan taktiklerin gelen tepkiler doğrultusunda yeniden biçimlendirilmesi,
8. Adım: Yeni hedeflerin tanımlanması,
9. Adım: Döngü halinde bu uygulamaların tekrar edilmesidir.

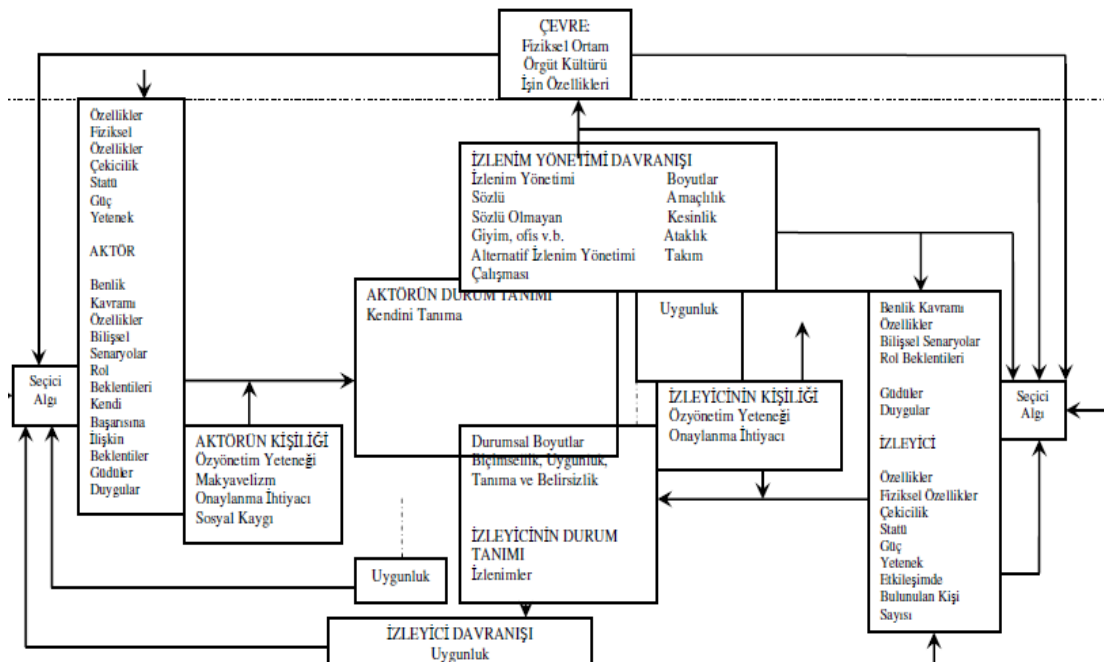
1.5.5. Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli

Gardner ve Martinko'nun izlenim yönetimi sürecine bakış açısı, örgütlerde izlenim yönetimini kapsamlı bir şekilde açıklamaya çalışmalarıdır. Bu çalışmayı yaparken de Goffman'ın dramaturjik (tiyatro tarzı) bakış açısından yola çıkmışlardır. Bu modele göre çalışanlar, örgüt sahnesinde performans sergileyen aktörlerdir. Buradaki aktörün ve izleyicinin özellikleri, çevrenin özellikleri ile birleşerek bir tür uyarıcı görevi üstlenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009: 63). Bu uyarıcılar, aktör ve izleyiciler tarafından

seçici algılanır ve çeşitli bilişsel, güdüsel ve duygusal süreçlerden geçirilerek yorumlanır sonra da durum tanımlaması yapılır.

Aktör bu durum çerçevesinde en uygun izlenim yönetimi davranışını sergilemeye çalışır. Aktörün izlenim yönetiminde yapmış olduğu durum tanımlaması, izleyicinin durum tanımlamasına uygun olduğu sürece başarılıdır. Uygunluk düzeyi arttıkça aktörün izleyiciler üzerinde izlenim yaratma isteği ve durum tanımlaması da o ölçüde başarılıdır. Uygunluk düzeyi azaldıkça aktör izleyiciler üzerinde istediği izlenimi oluşturamamış demektir (Kaşar, 2011: 225).

Tablo 4: İzlenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Başlıca İlişkiler



Kaynak: Kan, 2011: 25

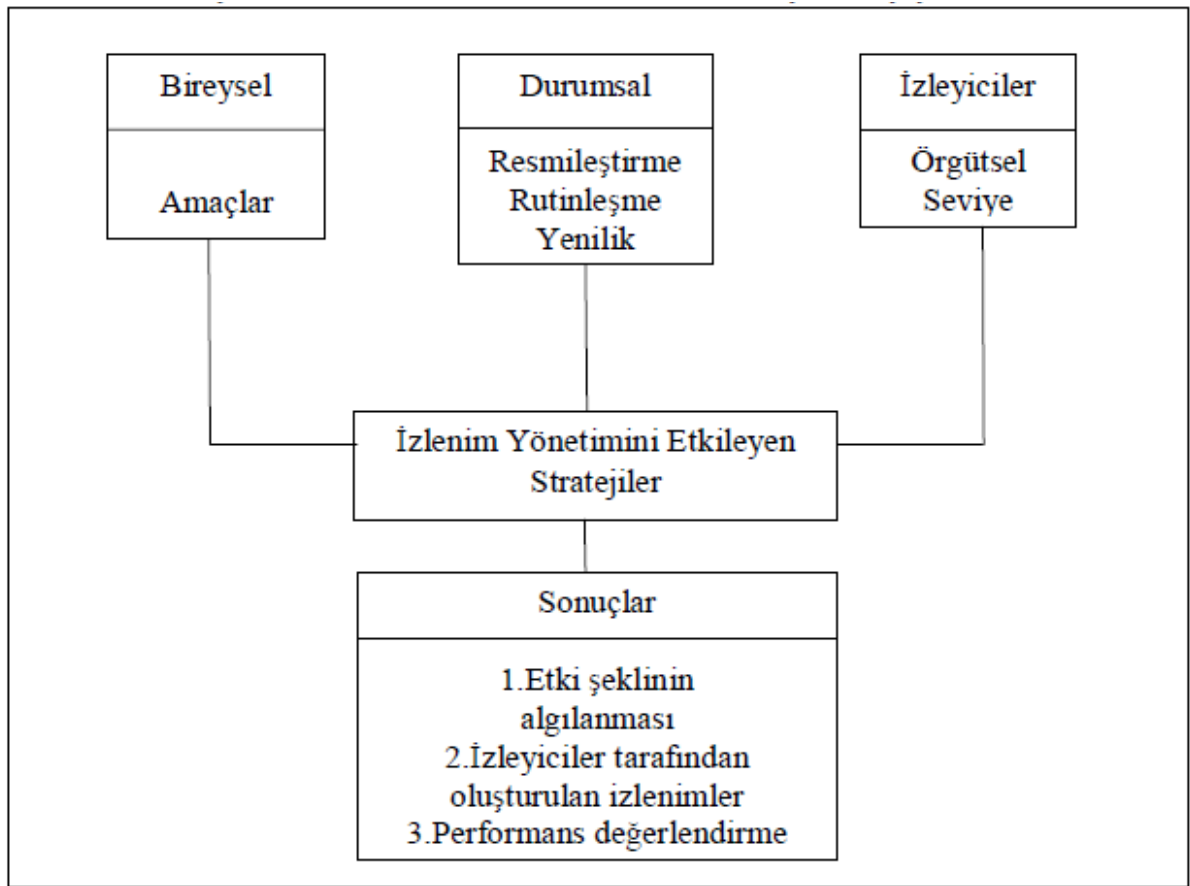
1.5.6. Rao, Schmidt ve Murray'nin İzlenim Yönetimi Modeli

Rao, Schmidt ve Murray izlenim yönetim süreci odağında dört önemli faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, kişilerin izlenim yönetimine güdülenmesi, izlenim oluşturma,

geri bildirimlerini alma ve izlenim yönetiminin gerçekleştiği örgütsel ortam olarak ele alınmaktadır (Demir, 2002: 17).

Rao ve arkadaşları örgütsel ortamın izlenim yönetiminin her aşamasında yer alması gerektiği görüşünü savunmuşlar. Rosenfeld ve arkadaşları ve mortinkon'un savunduğu görüşün aksine izlenim incelemenin, sürecin başında değil, sürecin sonunda yer alması gereken bir aşama olması gerektiğini savunmuşlardır (Aydoğan ve Aykan, 2008: 9).

Tablo 5: İzlenim Yönetiminin Bütünleştirilmiş Çatısı



Kaynak: Akdoğan ve Aykan, 2008: 10

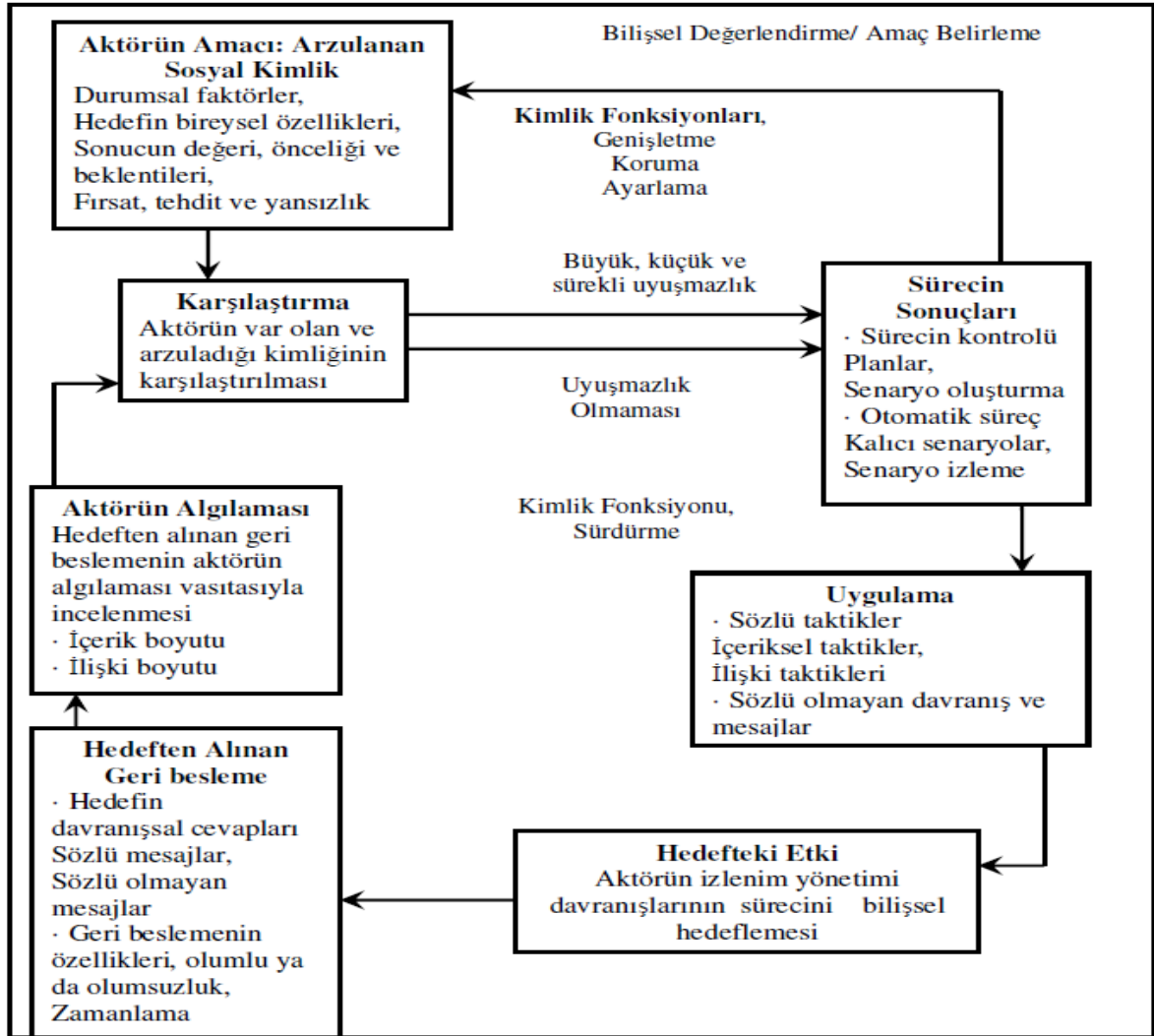
1.5.7. Bozeman ve Kacmar'ın İzlenim Yönetimi Modeli (Sibernetik Model)

Bozeman ve Kacmar izlenim yönetimi için, öncekilerden daha farklı bir bakış açısı ile sibernetik bir model geliştirmişlerdir (Doğan ve Kılıç, 2009: 63). Sibernetik model,

haberleşme, bilgilendirme ve denetim gibi birden fazla disiplini içeren yeni bir bilimdir (Bozeman ve Kacmar, 1997: 12). Sibernetik model, izlenime yönetimine karşı güdülenme, bireyin istekte bulunduğu sosyal kimlik ve kişilerden alınan geribildirimler (feedback) arasındaki farklılıktan ortaya çıkmaktadır (Çalık, 2003: 119).

Kişinin kendisinde mevcut olan imajı ile istekte bulunduğu imaj aynı doğrultuda ise izlenim yönetimi taktiği devam ettirilir. Eğer, kişinin mevcut imajı ile istekte bulunduğu imaj arasında farklılıklar mevcut ise farklı bir izlenim yönetimi modeli seçeneği arayışına girmektedir. Kişi her pozisyonda, bir taktik seçer ve bu taktiği uygular (Sayıcı, 2012: 23).

Tablo 6: İzlenim Yönetimi Sibernetik Modeli



Kaynak: Bozeman ve Kacmar, 1997: 12.

1.6. İZLENİM YÖNETİMİ SÜRECİ

İzlenim yönetimi daha önce tanımlanan izlenim yönetimi modelleri çerçevesinde üç aşamadan oluşan bir süreç olarak ele alınmaktadır (Demir, 2002: 25-26).

Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Bireyin İzlenimlerini İnceleme,
- İzlenim Oluşturmaya Güdülenme (Motivasyon),
- İzlenim Oluşturmadır.

1.6.1. Bireyin İzlenimlerini İnceleme

İzlenim yönetiminin ilk aşaması izlenim gözlemedir. Birey izlenimlerini yönetmeye başlamadan önce çevresindeki diğer bireylerin kendisi hakkındaki duygu ve düşüncelerini belirlemekte sonra izlenim gözlemeye geçmektedir (Akgün, 2009: 261). İzlenim inceleme, diğer kişilerin tepki, beklenti ve geri bildirimleriyle başlamaktadır. Bu aynı zamanda öz eleştiri süreci olarak değerlendirilmektedir. Bireyden alınan geribildirim, aktörün izlenimlerine ilişkin bilgi alması ve arzu ettiği izlenimi yapıp yapmayacağını belirlemesi için önemlidir (Demir, 2002: 24).

1.6.2. İzlenim Oluşturmaya Güdülenme

Kişiler istedikleri sonucu elde etmek ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik, izlenimleri yönetmeye motive olurlar (Barness ve diğerleri, 2005: 402). Taylor ve Neter izlenim yönetimi kapsamında üç çeşit (motivasyonun) olduğundan bahsetmektedir. Bunlardan birincisi, kişinin doğru bilgiye ulaşma isteğidir. Bu motivasyonun temelinde yatan düşünce kişinin, diğer kişiler tarafından nasıl algılandığı endişesidir. Kişi buradan hareketle davranışlarında düzeltme ve geliştirmeye alt yapı oluşturmaktadır. İkinci

motivasyonda kişi kendisinde mevcut olan olumlu özellikleri ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır (Taylor ve Neter, 1995: 1278-1288). Kişi, diğer kişilerden gelen olumlu geri dönüşleri değerlendirirken, olumsuz durumları ise azaltmayı amaçlamaktadır. Üçüncü motivasyonda ise, kişi kendisi için gelen geri bildirimler ışığında hareket ederken, aynı zamanda kendini gerçekleştirmeyi ve ortama uygun davranışlar sergilemeyi amaçlamaktadır (Sayıcı, 2012: 17). Örneğin kişi kendisine karşı yapılan hayranlık ve methiye gibi sözler kişinin öz güvenini, öz saygısını artırmaktadır ve bunun tam tersi olarak olumsuz eleştiri reddedilme duygusu ise kişinin öz güveninin ve motivasyonun düşmesine neden olmaktadır (Tatar, 2006: 20).

Kişinin ulaşmak istediği hedef kendisi için ne kadar önem arz ediyor ise izlenim yönetimi davranışları sergileme motivasyonu o kadar yüksek olmaktadır. Başka bir deyişle kişinin hedefi, ne kadar izlenim yönetimine uygunsa motivasyonu da o ölçüde artacaktır (Akgün, 2009: 26).

1.6.3. İzlenim Oluşturma

İzlenim yönetimi sürecinin son aşaması ise izlenim oluşturmadır. İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresindeki diğer insanlarla iletişim halinde bulunmaktadır. Bireyin, diğer kişilerin kendisiyle ilgili düşüncelerinin önemli olması onun çevresindeki diğer insanlarla olan iletişimini önemli hale getirmektedir. Kişi çevresindeki diğer kişilerin izlenimlerini anlayıp, onları yönetmeye motive olduktan sonra istekli oldukları kimlikleri oluşturma çabası içerisine girmektedir. Bireyler kendilerine karşı herhangi bir olumsuz imajla karşılaştıklarında bu imajı düzeltmek için farklı izlenim yönetimi taktikleri uygulayacaklardır (Toptan, 2014: 60).

1.7. İZLENİM YÖNETİM TAKTİKLERİ

İzlenim yönetimi sayesinde kişiler, sosyalleşme aşamasında istedikleri amaca ulaşabilmek için tespit ettiği izlenimi, belirlemiş olduğu hedef gruba iletebilmektedir. Bunu gerçekleştirirken ise belirli izlenim yönetimi taktikleri kullanılmaktadır (Kan, 2011: 12). Bu taktikler aşağıda ele alınmıştır.

1.7.1. Crane ve Crane'in İzlenim Yönetimi Taktikleri

Crane ve Crane'nin (2002) izlenim yönetimi stratejilerini Girişken taktikler ve Savunmaya yönelik taktikler olmak üzere iki ana başlık altında toplamışlardır.

1.7.1.1. Girişken Taktikler

Girişken taktikler, Janes ve Pittman'ın izlenim yönetimi taktiklerinden esinlenerek oluşturulmuştur. Crane ve Crane'e göre girişken taktikler, kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya, örnek davranışlar sergilemeye, acındırma, gözdağı verme (korkutma) olarak ayrılmaktadır. Kendini sevdirmede kişi, yalakalık ve yağcılık yaparak istenilen davranışları sergilemektedir ve sonuç olarak sevilebilir bir izlenim ortaya çıkmaktadır. Niteliklerini tanıtmada kişi kendisinde mevcut olan kabiliyeti ve becerilerini diğer kişilere göstererek niteliğini tanıtmaktadır. Örnek davranışlar sergileme kapsamında kişi verilen görevleri zamanında yapma, işe mesai saatinden önce gitme gibi davranışlarla kendini işe adanmış olarak göstermeye çalışmaktadır. Acındırma taktiğinde birey kendini aciz göstererek, çevresindeki kişilerden yardım istemektedir. Son olarak tehdit etme davranışında ise, kişi karşısındaki kişileri korkutarak sinirli ve öfkeli bir izlenim vermeyi amaçlamaktadır (Sayıcı, 2012: 34).

1.7.1.2. Savunmaya Yönelik Taktikler

Savunmaya yönelik taktikler; masumiyet, mazeret, gerekçe, özür dileme kısımlarından oluşmaktadır. Masumiyet boyutunda birey durumla ilgili suçunun olmadığını savunur. Mazeret boyutunda birey kendini temize çıkarmak için durumu kabul eder fakat sorumluluk almaz. Özür dilemede boyutunda ise kişi yaptığı durumu kabul eder ve cezasını çekmeye razı olur (Sayıcı, 2012: 35).

1.7.2. Tedeschi ve Riess'in İzlenim Yönetimi Taktikleri

Tedeschi ve Riess'e göre, kişi olumsuz davranışlardan uzaklaşıp, olumlu davranışlarla kendini bütünleştirerek kabul görmeye çalışır. Bunun içinde izlenim yönetimi taktiği belirlemektedir. Bu taktikler aşağıda gösterildiği gibidir (Ünaldı, 2005: 21-22).

- Diğerlerini etkisi altına almaya çalışma,
- Korkutma,
- Kendi kendini tanıtmaya,
- Bütünlük, ahlakilik,
- Sempati kazanmaya çalışma,
- Davranış eşleştirmesi,
- Durum normlarına uymak,
- Güçsüzlük belirtisi.

1.7.3. Kipnis, Schmidt ve Wilkonson'ın 8 Etki Taktiği

Örgütlerde kullanılan izlenim yönetimi taktikleri ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunda Kipnis, Schmidt ve Wilkonson'ın çalışmalarının bir etkisi olmakla birlikte, içinde birçok izlenim yönetimi taktiğini de barındırmaktadır. Kipnis, Schmidt ve Wilkonson'un 8 etki taktiği aşağıda gösterildiği gibidir (Özdemir ve Yaylacı, 2006: 100):

- Gözde olmaya çalışma,
- Atılganlık,
- Yaptırım,
- Değişim,
- Yukarı başvurma,
- Engelleme,
- Birlik (koalisyon).

1.7.4. Cialdini ve Richardson'ın Dolaylı İzlenim Yönetimi Taktiği

Cialdini ve Richardson'a (1998) göre, kişi kendisinde bulunan en iyi özellikleri ortaya çıkarmayı amaçlarken, olumsuz özelliklerini ise azaltmaya çalışmaktadır. Bu taktiğe göre aktör, izlenim oluşturmak istediği kişiyle sürekli olarak iletişim halinde bulunmadığından, onunla ilişkili olabileceğini düşündüğü kişilere karşı olumlu izlenim oluşturmaya ve onları etkilemeye çalışmaktadır. Cialdini ve Richardson göre izlenim yönetimi taktiği aşağıdaki şekildedir:

- Gömme: Kişinin olumsuz izlenim veren kişilerle alakası olmadığını göstermeye çalışmasıdır (Uysal, 2004: 15).
- İlan etme: Kişilerin, davranışlarının iyi olduğu düşünülen kişiyle ilişkilerinin olduğunu göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Akgün, 2009: 34).
- Bulanıklaştırma: Kişinin, üzerinde izlenim oluşturmaya çalışılan bireyler tarafından ilişkilerinin olumlu olduğu düşünülen kişilerle, olumsuz iletişiminin olması ve bu ilişkilerinin bulanıklaştırılması şeklinde açıklanmaktadır (Akgün, 2009: 34).

1.7.5. Jones ve Pittman Taksonomisi- Saldırgan Taktikler

Bu izlenim yönetimi taktiğinde kişiler, diğer kişiler üzerinde etkin olmaya ve onlara istediklerini yaptırabileceğini göstermeye çalışmaktadırlar. Diğer insanların düşüncelerine karşı çıkma ve onları baskı altına almaya çalışma en çok kullanılan izlenim yönetimi taktikleri arasında yer almaktadır (Oğuzhan, 2015: 26).

Jones ve Pittman'ın izlenim yönetimi taktikleri en çok kullanılan taktiklerdir ve bunlar yedi'ye ayrılmaktadır (Crane ve Crane, 2002: 27).

1.7.5.1. Kendini Sevdirme (Yağcılık yapma)

Bir izlenim yönetimi taktiği olan kendini sevdirme (yağcılık) kişilerin, çevresindeki diğer kişilerin güzel bulduğu kimliği oluşturmak amacı ile kullanmış olduğu bir izlenim yönetimi taktiğidir (Demir, 2002: 41). Kendini sevdirme taktiği, hedefte bulunan bireye karşı sevimli görünmeyi amaçlamaktadır. Kişi kendini sevdirme taktiğini yöneticisini,

liderini, amirini etkilemek amacıyla kullanılmaktadır. Alt kademedeki bulunan çalışanlar tarafından kullanılan bir taktiktir (Oğuzhan, 2015: 25).

Birey açısından önemli olan kendini sevdirmeye taktiği aynı zamanda örgüt içinde önem taşımaktadır. Örgüt hiyerarşisinde, alt yönetimde çalışan personelin, üst yönetime karşı göstermiş olduğu çaba olarak tanımlanmaktadır (Kaşar, 2011: 239).

Yağcılık yaparak kendini sevdirmeye taktiği çoğunlukla örgüt ortamında aşağıdaki durumlar söz konusu olduğunda görülmektedir (Riordan ve diğerleri, 1995: 40).

- Kaynakların yeterli sayıda olmaması,
- Çalışan personelin, işlerini daha iyi yapabilmek için birbirine bağlı olması,
- Performans değerlendirme sisteminin tarafsız olması,
- Personele ait yöntemlerin anlaşılır olması.

Bireyin kendini sevdirmesi amacıyla hedef kişi üzerinde kullanılacak dört tane yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler şunlardır: Görüş birliği, kendini övmeye, iyilik yapma ve başkasını övmeye (Oğuzhan, 2015: 26).

- Görüş birliği: İnsanların kendilerini sevdirmek amacıyla, yaygın olarak kullanılmış olduğu taktiklerin başında görüş birliği gelmektedir. Görüş birliği, bireyin dikkatini çekmek amacıyla uygulanan olan bir taktiktir. Daha çok olumlu bir izlenim vermek amacıyla, bireylerin değerlerini, tutumlarını, fikirlerini tasdik etmeyi öngörmektedir. Görüş birliği güç ve makam farklılıklarının olduğu yerlerde görülmektedir (Tedeschi ve Riess, 1981).
- Kendini övmeye: Başarılı olan övgücü kendi yetersizliğini ve eksikliğini kabul edecek yapıda olmalı ve konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan bireyin yanında kendini övmeye çalışarak eksikliğini örtmeye çalışmaktadır (Schokker, 2007).
- İyilik yapma: Kişinin karşındaki kişileri düşünmesi ve onlarla ilgilenmesi gibi davranışlarını içinde barındırmaktadır. İyilik yapanın karşılığını alacağı fikrine dayanarak, bir ümit içinde yapılan davranışları kapsamaktadır. Yöneticiler için yapıldığında karşılığında daha iyi bir pozisyona yerleşme ihtimali artmaktadır (Jones, 1990: 57).
- Başkasını övmeye: Başkasını övmeye hedefte olan bireyin önemli bir insan olduğunun anlaşılması sonucu yapılmaktadır (Liden ve Mitchell, 1998: 572).

1.7.5.2. Niteliklerini Tanıtma

Kişi yetenekli görünmek için elde ettiği başarılı sonuçları ve sahip olduğu becerilerini diğer kişilere karşı abartarak anlatmakta ve sürekli olarak yinelemektedir (Bolino ve Turnley, 1999: 188). Bu izlenim yönetimi taktiğinde, kişi iyi özelliklere sahip olduğunu göstermek için kendisine saygı duyulması amacıyla beceri ve yeteneklerinden bahsetmektedir (Kurman ve Eshel, 1998: 547). Bu taktik en fazla işe alım süreçlerinde kullanılmaktadır. Kişi izlenim oluşturmada başarılı geri dönüşler aldığı anda daha fazla niteliklerini tanıtma taktiğini kullanmaktadır (Basım ve diğerleri, 2006: 15).

1.7.5.3. Örnek Birey Olma

Bu izlenim yönetimi taktiğinde kişi, diğer bireylere karşı ahlaki değerleri yüksek ve kendisinin işyeri için önemli bir birey olduğunu göstermeyi amaçlamaktadır (Tatar ve diğerleri, 2010: 542). Örnek olmaya çalışan birey, kendini işine adanmış, fedakârlık gösterme, işyerine vaktinden önce gitme gibi davranışlar sergilemektedir (Akdoğan ve Ayhan, 2008: 13). Örnek olma taktiğini kullanan birey, yöneticisinin gözünde kendisini işe adanmış, örgüte bağlı olduğunu göstererek diğer çalışanlarda suçluluk etkisi yaratmaktadır (Demiral, 2013: 33). Birey diğer kişilerin gözünde çalışkan olarak algılanmayı ister ve bu, diğer çalışanlar için ikiyüzlü olarak algılanmasına da yol açmaktadır (Rosenfeld ve Giacalone, 2002).

1.7.5.4. Yardım İsteme

Birey yardıma ihtiyacı varmış gibi görünerek, diğer kişilerden yardım alabilmeyi amaçlamaktadır. Yardım isteme, niteliklerini tanıtmanın tam karşıtı olarak tanımlanmaktadır (Akdoğan ve Ayhan, 2008: 13). İzlenim yönetiminde en çok kullanılan bu taktik örgütlerde işten kaytarma olarak görülmektedir. (Kaşar, 2011: 244). Sürekli olarak yardım istemenin bireyin zamanla kendine olan güveninin azalmasına neden olacağı ve kendisini bu alanda geliştirmeyi engellemesine yol açabileceği düşünülmektedir (Demir, 2002: 50).

1.7.5.5. Özür Dileme

Özür dileme yapılan bir yanlıştan, uygun olmayan bir durumdan dolayı bağışlanma dilemek anlamında kullanılmaktadır. Özür dilemede kişi olumsuz bir davranışa yol açtığını ve bunun yanlış olduğunu kabul ederek sorumluluğu üzerine almakta ve özür dileyerek yapmış olduğu olumsuz davranıştan ötürü pişman olduğunu dile getirmektedir (Demir, 2002: 59). Özür dileme şu adımlardan oluşmaktadır: Özür dilemeyi amaçlama, af dileme, olumsuz duruma sebebiyet verdiği için tüm sorumluluğu üstlenme ve telafi etmeye çalışma (Kaşar, 2011: 253).

1.7.5.6. Yâdsıma

İzlenim yönetimi taktiklerinde kullanılan bir diğer taktik yâdsımadır. Bireyin olumsuz bir durum ortaya çıkmadan önce tahmin ve önsezileri ile olay hakkında mazeretler öne sürme davranışlarını kapsamaktadır. Yâdsıma olumsuz bir durum ortaya çıkmadan önce alınan bir tür tedbirdir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995: 68).

1.7.5.7. Yıldırma (Gözdağı Verme)

Yıldırmada birey diğer bireyleri dolaylı tehditler yolu ile ya da tehlikeli izlenimi vererek güç ve etki kazanmayı amaçlamaktadır (Akdoğan ve Aykan, 2008: 13).

Kişi, Kendini sevdirmeye çalışırken, niteliklerini tanıtmada yeteneklerini açıklamayı, yıldırmada ise bireyi korkutarak etki altında tutmayı amaçlamaktadır (Demiral, 2013: 33). Yıldırma taktiği genellikle örgüt ortamında alt kademedeki üst kademe doğru kullanılmaktadır. Üst yönetici olan amir ile ast olan çalışan arasında çıkmaktadır (Rosenfeld ve diğerleri, 2002).

Yıldırma taktiğinin kişinin işini yapamayıp baskı altında olması durumunda işini yapmasına yardımcı olmasıdır. Taktiğin gruplar halinde çalışan personele uygulandığında

kişinin daha az çalışmasına ve daha az sevilmesine neden olması olumsuz yönünü oluşturmaktadır (Bolino ve Turnley, 2003: 239).

1.8. İzlenim Yönetimi ve İlişkili Kavramlar

Bu bölümde izlenim yönetimi ile ilişkili kavramlardan örgütlerde izlenim yönetimi ve örgütsel kültür ilişkisi ve izlenim yönetim ve insan kaynakları ilişkisi kavramları ele alınmıştır.

1.8.1. İzlenim Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi

Robbins, örgütsel kültürün, örgütü diğer örgütlerden ayırmakla birlikte ortak bir anlayışı temsil ettiğini ifade etmektedir (Demir, 2002: 81). İzlenim yönetimi taktiklerinin başarılı olabilmesi için örgüt değerlerin mutlaka göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Mendenhall ve Wiley'e (1994) göre değerler kültürden kültüre değişmektedir. Birey izlenim yönetimi taktiklerini uygulamadan önce kendi örgütlerine uygun olup olmadıklarını tespit edip araştırmak durumundadırlar. İzlenim yönetimi taktiklerinden yola çıkarak sergilenen davranışlar kabul gören değerler ile ilişkili olduğunda daha verimli sonuçlar verebilmektedir.

Günümüzde önemli hale gelen konulardan bir diğeri ise farklı ülkelerden gelen çalışanların geldikleri ülkelerin kültürlerini beraberlerinde getirmiş olmalarıdır. Bu sebepten dolayı yöneticiler farklı kültürlerden gelen çalışanları tanımak ve bu kişilerin örgüt içinde uyum içinde çalışmasını sağlamak amacıyla belirli izlenim yönetimi taktikleri kullanmayı amaçlamaktadır. Montagliani ve Giacalone (1998: 606), tarafından yapılan çalışmada, kültürler arası uyum yeteneği ile izlenim yönetimi arasında bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

1.8.2. İzlenim Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, çalışanların kariyer süreçlerini güçlü bir şekilde etkileyebilmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, çalışanlarla ilgili ücret, terfi, tanıtım, işe alma süreci ve işten çıkarmalar gibi konularda karar verebilmekte,

izlenim yönetimi de bu kararları etkilemektedir (Rosenfeld, Giacalone ve Riordan, 2002: 86).

İzlenim yönetiminin etkili olduğu insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden biri işe alım süreçleridir (Lievens ve Peeters, 2008). Yaş, cinsiyet, fiziksel görünüş, ilk izlenim gibi pek çok faktör görüşmecinin kararlarını etkileyebilmekle birlikte mülakat sırasında hem aday iyi bir iş teklifi almak için hem de görüşmeci iyi bir çalışan bulmak için karşılıklı olarak olumlu izlenimler yaratmayı amaçlamaktadır. İşe alma mülakatları her ne kadar belirli seçim tekniklerine bağlı olarak gerçekleştirilse de aslında sosyal etkileşimlere ve iletişime dayanmaktadır. İzlenim yönetimi taktiklerinin örgütsel alanda etkili olduğu söylenebilmektedir (Demiral, 2013: 40).

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Bu bölümde lider-üye etkileşimi kavramının tarihsel gelişimi, lider-üye etkileşiminin teorik temellerini ve lider-üye etkileşimi kavramının boyutlarını, lider-üye etkileşim kuramını ve lider-üye etkileşiminin olumlu olumsuz özelliklerini içermektedir.

2.1. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı

Örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Yıllar içinde yönetici-ast ilişkilerini gösteren araştırmaların yetersiz olduğu anlaşılmış ve yöneticilerin liderlik tarzlarını ortaya koymaya çalışan alternatif bir yaklaşım olarak geliştirilen lider-üye etkileşim modeli (LÜE) kavramı ortaya çıkmıştır. Lider-üye etkileşiminde yapılan ilk çalışma Cashman ve Graen tarafından geliştirilen (1973) yılında ileri sürülen dikey ikili bağlantı modeli (Vertical Dyad Linkage Model) dir (Bulut, 2012: 6).

Cashman ve Graen'nın (1973) geliştirmiş olduğu dikey ikili bağlantı kuramı araştırmacılar, dört bölümde incelemiştir. Birinci bölümde; liderin çalıştıkları ortamdaki tüm astlarına karşı nasıl davrandığı konusu ele alınmaktadır. Bir başka deyişle liderin her ast ile farklı ilişkiler geliştirdiği belirtilmektedir. İkinci bölümde, liderin çalıştığı ortamda kurmuş olduğu farklı ilişkiler ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde, çalışan bir grup personelin birbirleriyle anlaşabilmek için bir başka grup personelleri ile nasıl çalıştıkları incelenmektedir. Dördüncü bölümde ise, yalnızca ikili ilişkiler değil, daha büyük gruplar arasındaki ikili ilişkilerin düzenlenmesi incelenmektedir (Aytekin, 2016: 8).

Cashman ve Gren'in (1973) geliştirmiş olduğu Dikey İkili Bağlantı Kuramı "Vertical Dyad Linkage", Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından literatürde, "Leader-Member Exchange Theory" (Lider-Üye Etkileşimi Teorisi) olarak yeniden düzenlenmiştir (Karcioğlu ve Kâhya 2011: 339). Bu modelin çıkış noktası, lider ve astları

arasındaki ilişkilidir. Modelde bu ikili ilişkilerin, liderin davranış tarzında önemli farklılıklar yaratacağına inanılması düşüncesiyle hareket edilmiştir (Ülker, 2015: 6).

Lider-üye etkileşim teorisi ile ilgili yapılan araştırmaların, lider ile astları arasında karşılıklı iletişimde bulunmaları, çalışanların iş tatmini, işte kalma süresi, işin etkinlik ve verimliliğinin artması veya işten ayrılma düşünceleri üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Cevrioğlu, 2007: 23).

Genel olarak lider-üye etkileşim teorisini, diğer liderlik teorilerinden ayıran dört temel faktör bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Karcıoğlu ve Kâhya, 2011: 340):

- Öncelikle lider-üye etkileşim teorisi, tanımlayıcı bir teoridir. Örgüte daha fazla katkı sağlayan ve daha az ya da çok az katkı sağlayan çalışma gruplarını tanımlamaktadır.
- Lider-üye etkileşim teorisi, ikili ilişkiler kavramını liderlik olayının parçası haline getiren tek liderlik yaklaşımıdır.
- Lider-üye etkileşim teorisi, dikkatimizi liderlikte iletişimin önemine yönlendirdiği için dikkate değerdir.
- Lider-üye etkileşim teorisi ile ilgili uygulamaların örgütsel sonuçlarla pozitif yönde ilişkili olduğunu destekleyen çok sayıda çalışma vardır.

2.2. Lider Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri

Lider-üye ilişkilerinin gelişiminin teorik dayanakları olarak kabul edilen rol teorisi, sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımı aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

2.2.1. Rol Teorisi

Rol teorisinin temellerinin ilk olarak 1930'ların ortalarında sosyal bilimciler tarafından ortaya atıldığı ve daha sonraki yıllarda ise örgütsel araştırmalarda kullanılmaya başlandığı görölmektedir (Fındıklı, 2012: 20). Lider-üye etkileşim yaklaşımının temelinden biri "gelişmiş" ya da "tartışılmış" rol fikrine dayanır. Bu düşünce örgütte çalışan personellerin sahip oldukları pozisyona göre, yapmaları gereken işleri tanımlamaktadır (Bulut, 2012: 7).

Rol teorisine göre, liderler çalışanlarına rol beklentilerini aktarmakta ve bu beklentileri yerine getirenlere de soyut ve somut ödüller sunmaktadır (George ve Graen, 1976: 1231). Rol teorisi, örgüt içerisindeki bir kişinin kendisine lideri tarafından verilmiş olan görevi yerine getirirken, lideriyle ikili ilişkilerde ortaya koyduğu davranış biçimiyle ortaya koyduğu işin miktarı, kalitesi ve yönünü kapsamaktadır (Köy, 2011: 54).

Rol teorisi, lider-üye etkileşimindeki davranışların kişi üzerinde nasıl psikolojik ve davranışsal sonuçlar doğurduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Rol teorisi oluşturma sürecinde rollerin tam olarak belirlenmemiş, mutlak bir yapıya sahip olmaları ve bu sebeple rol teorisinin içinin örgütte çalışan bireyler tarafından doldurulması ve tanımlanması gerekmektedir. Rol teorisinde lider, örgütsel amaç ve hedeflerin etkili bir şekilde gerçekleşmesi için grup içinde en etkin rol oynayan üyelerle iş birliği yapar bu nedenle, Dienes ve Liden'in belirttikleri rol kavramındaki anlam boşluğunu dolduracak tarafların iç grup üyeleri ve liderler olacağı düşünülmektedir (Dal, 2014: 59).

2.2.2. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, insan davranışını ekonomik bir modele dayandıran bir teoridir. Bu teoriye göre insanlar arasındaki karşılıklı etkileşim süreci ödüllerin en üst düzeye çıkartılması ve kayıpların minimum seviyeye indirilmesi yönündeki bir arzu ile insanlar motive edilmektedir. Sosyal değişim teorisinin temelinde yatan düşünce giderden daha fazla gelir sağlayan, ilişkilerin karşılıklı güven ve karşılıklı ilgiyi arttıracak tahmin edilmesine dayanmaktadır. Bunun dışında, sosyal değişim teorisi hem maddi yararları hem

de statü, bağılık ve onay görme gibi psikolojik ödülleri de içinde barındırmaktadır (Cevrilioğlu, 2007: 25).

Sosyal etkileşim teorisi, “Liderin gücünün lider- üye arasındaki karşılıklı etkileşim sürecine etkisiyle ilgili olduğunu, grup içi davranışları lider-üye arasındaki ilişki süreçlerine dayanarak açıklayan bir teoridir” (Liden, 1997: 47).

2.2.3. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinin temel bileşenleri girdi (inputs) ve çıktılardan (outcomes) oluşmaktadır. Girdiler, bireyin etkileşim yaptığını düşündüğü ve yapmış olduğu katkılarının karşılığında almayı beklediği şeyler olarak tanımlanmaktadır. Çıktılar ise kişinin etkileşim sonucunda elde ettiği ödüller olarak tanımlanmakta ve ödeme veya kişisel tatmin gibi faktörleri kapsamaktadır.

Adams tarafından 1963 yılında geliştirilen eşitlik teorisi, bir örgütteki çalışanların kendilerinin sağladıkları girdileri (bilgi, beceri, görevde ehil olma seviyesi, kişisel emek, iş performansı, örgütsel vatandaşlık duygusu) ve yöneticinin sağlamış oldukları çıktılarla (terfi, prim, ödüller, olanaklardan faydalanma, övgü) diğer bireylerin girdi ve çıktılarını karşılaştırarak örgütte herkes için adil bir davranış sergilenip sergilenmediği yargısına varmaları mantığına dayanmaktadır (Dal, 2014: 60).

Eşitlik, her grup için en uygun seviyenin sürdürülmesi açısından girdilerde veya çıktılardaki değişikliklerin aynı oranda devam ettirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Kendisiyle ilgili algıladığı oranı diğer kişilerde eşit algılamaması halinde, diğer bir ifadeyle aynı seviyedeki diğer çalışanların elde ettikleri oran ile kendilerinin elde ettikleri oran arasında bir eşitsizlik algıladığı takdirde aradaki bu eşitsizliği gidermek için bir takım davranışlar sergilemeye başlamaktadır (Yüksel, 1998: 136).

Bu davranışlardan ilki kişinin girdilerini değiştirmesidir. Kişinin girdilerini değiştirmesi emeği azaltılması yoluyla olur. İkincisi kişinin çıktılarını değiştirmesi şeklindedir. Kişinin çıktılarını değiştirmesi, daha çok çalışarak daha yüksek ücret veya

ödül elde etmesi şeklindedir. Üçüncüsü, kişinin düşüncesini değiştirmesidir. Birey burada girdi ya da çıktıyla ilgilenmeyerek sahip olduğu düşüncesini değiştirir. Dördüncüsü ise, kişinin kendini karşılaştırdığı temel faktörleri değiştirmesidir (Koçel, 654: 2011).

2.2.4. Adalet Teorisi

Adalet, tarihin en eski dönemlerinden bu zamana kadar önemini koruyan, bir kavramdır. Rawls'a göre adalet kavramı "Her insanın diğer insanların sahip olduğu özgürlüklerle uyumlu geniş kapsamlı özgürlüklere sahip olması, sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin, pozisyonlar da dikkate alınarak, bireylerin lehine olacak şekilde giderilmesi" olarak tanımlanmıştır. Cohen'e göre ise adalet "Kişisel ve sosyal ahlakın merkezinde yer alan bir standart" olarak adlandırmıştır (Dal, 2014: 62).

Aşağıda lider-üye etkileşimi yönünden işlevsel adalet yaklaşımı, kuramsal adalet yaklaşımı ve dağıtımsal adalet yaklaşımları anlatılmaktadır.

2.2.4.1. İşlevsel Adalet Yaklaşımı

İşlevsel adalet, örgütçe dağıtılan ödüllerin çalışan personel tarafından, eşit olarak algılanmasını ifade etmektedir. 1970'li yılların başlarında, araştırmacılar kişilerin hissi kararlarını değerlendirmelerinin, sadece ödüllerin ne olduğundan değil, aynı zamanda bunların nasıl oluşturulduğundan da etkilendiğini öne sürmüşlerdir. Bu fikir işlevsel adalet olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel adalet örnekleri kişinin karar verme mekanizmasına katılım düzeyini ve karar verme aşamasını takiben birbiriyle uyumlu kuralların gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya koymaktadır (Greenberg, 1990: 402-403).

Lerner'in (1977), "Adalet Güdüsü" teorisine göre, örgüt içinde çalışan personelin temel kaygısı adalettir ve yöneticilerin dağıtım uygulamalarını gerçekleştirirken çeşitli adalet ilkelerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bunlar arasında öne çıkan dört madde şu şekilde açıklanmaktadır (Fındıklı, 2012: 92):

- Rekabetçi adalet ilkesi: Dağıtım, çalışanların performansına göre yapılmalıdır.
- Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımlar, sayısal açıdan eşit olmalıdır.
- Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtım, çalışanların katkılarına göre yapılmalıdır.
- Gerçek adalet ilkesi: Dağıtımlar, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olmalıdır.

İşlevsel adalet, örgütçe dağıtılan ödüllerin, örgütte çalışan personel tarafından adil olarak algılanmasını ifade etmektedir. Adalet üzerine yapılan araştırma çalışmaları gösteriyor ki dağıtılan sonuç kişinin beklediğinden daha az olsa dahi işlevsel adalet uygulandığında, alınan kararın astlar tarafından kabul edileceğini göstermektedir. Örneğin, eğer örgütün performans değerlemesi ve ödüllendirmesinin sonucunda ileriki bir zamanda ücret artışı gerçekleşeceği düşündüğü biliniyorsa düşük ücret artışları da kabul edilebilir (Bulut, 2012: 9). İşlevsel adalet, “Performans sonrası ödüllendirmenin adil yöntemlerle yapılması demek” anlamına gelmektedir (Adıgüzel, 2016: 26).

2.2.4.2. Dağıtımsal Adalet Yaklaşımı

Dağıtımsal adalet, işgörenlerin örgütsel kazanımlarının uygun, ahlaki ve doğru olup olmadığına dair algılamaları şeklinde tanımlanmaktadır. Dağıtımsal adalet; işgörenlerin örgüt içerisinde yaptıkları, elde ettikleri daha çok maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olduğuna ilişkin inançlarına odaklanır (Demircan ve diğerleri, 2009: 70). Lider-üye etkileşimin ele alınışı, dağıtımsal adalet üzerine yoğunlaştığından, ödül dağıtımının dürüstçe olmasını ön planda ele almaktadır (Cevrioğlu, 2007: 29).

2.2.4.3. Kurumsal Adalet Yaklaşımı

Kurumsal adalet kişinin, örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılaması şeklinde tanımlanmıştır. Örgüt çalışanları, kendi örgütlerindeki diğer çalışanlar ile kendini karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olunmasını birtakım sosyal imkânlardan kendisinin de diğer kişilerle

aynı olacak şekilde yararlanmasını beklemektedir (Greenberg, 1990: 399). Bu yaklaşım daha çok farklılaşmış (grup içi- grup dışı) lider-üye ilişkisi üzerine kurulmuştur. Bir başka ifadeyle işgörenlerin, yöneticinin davranışlarını bu yöndeki bir kurumsal adalet üzerinden değerlendirdiği söylenebilmektedir. İşlevsel olarak dürüst olduğu bilinen yöneticinin kaynak kullandırmada eşitsizlik yapsa bile astları tarafından olumsuz olarak değerlendirilmeyeceği belirtilmiştir (Scandura,1999).

Anlatılanlar ışığında kurumsal adalet algılamasının lider-üye etkileşimi ile yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Üstleri ile daha yakından ilişkisi olan astların yakından ilişkisi olmayanlara göre iş ortamını daha adil buldukları ifade edilmektedir (Aytekin, 2016: 25).

2.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Boyutları

Geleneksel olarak lider-üye etkileşimi, bir üst ile astı arasındaki etkileşim ve iletişimin yaygın bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Lider ve astları arasındaki ilişkinin şeklini ortaya çıkaran tek bir boyutun olmadığını düşünen araştırmacılar lider ve üyeler arasındaki ilişkilerin boyutlarını açıklayabilmek için beş kısımdan oluşan boyut geliştirmişlerdir (Kaşlı, 2009: 39). Lider-üye etkileşiminin boyutları konusunda yapılan çalışmalarda kabul gören boyutlar Lider'in öncelikle Dienesch ile sonrasında Maslyn ile yaptığı çalışmalar neticesinde ortaya koyduğu katkı, etki, sadakat ve profesyonellik (mesleğe saygı) boyutlarından oluşmaktadır (Dal, 2014: 63).

2.3.1. Katkı Boyutu

Liderin astına vermiş olduğu görevlerini başarıyla yerine getirecek olan personelle yüksek ilişki içinde olacağı, başarı göstermeyen personelle de daha düşük ilişki içinde olacağının bilinmesi katkı boyutunun açıklanmasında karşımıza çıkmaktadır. Performansın gösterilmesinde ya da görevin yerine getirilmesinde işgörenin iş tanımı ve sözleşmesinde bulunmadığı halde gereken sorumlulukları yerine getirme düzeyi; liderin ise üyenin bu performans faaliyetlerine karşılık gereken kaynak ve fırsatları sunma düzeyi katkı ya da

algılanan katkı boyutunu açıklamaktadır. Burada işgörenler katkı boyutunu ortak amaçlara ulaşma çabasındaki faaliyetler, işin niteliği ve işin yönüyle ilgili algılar olarak da tanımlamaktadır (Karakuş, 2014: 14).

Lider-üye etkileşiminde katkı kavramını açıklamada sadece çalışanların liderlerine sunduğu emeği değil, liderlerin de çalışanlarına sunduğu imkân ve kaynakların önemine dikkat çekilmektedir.

2.3.2. Sadakat Boyutu

Sadakat; “Kişilerin kendisine sunulan değerler karşılığında farklılaşan bir vefakârlığı anlatma” şeklinde tanımlanmaktadır (Arslan ve Özata, 2011: 102). Sadakat faktörü, sorgusuz sualsiz birbirlerinin kararlarına saygı duymayı ve örgütte çalışan diğer bireylere karşı birbirini desteklemeyi amaçlamaktadır (Göksel ve Aydın, 2012: 250).

Liden ve Maslyn (1998: 50), bağlılık boyutunu kişilerin örgüt içinde üstlendikleri görevler ve sorumlulukları bağlamında incelemiştir. Liden ve Maslyn (1998) göre, liderlerine sadık olan astlar, üstlendikleri görev ve sorumlulukları yerine getirirken daha fazla özerklik tanınabildiğini ve bu sebeple işlerinden memnuniyet düzeylerinin yüksek olacağını açıklamışlardır. Sadakat yönü zayıf olan astlar ise liderlerinden daha az özerklik olarak işe karşı memnuniyetleri ve örgütsel bağlılıkları azalabilmektedir.

Bağlılık kavramı ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Sherony’ye (2002: 36) göre “Sadakat, bir üyenin, liderinin kendisini (üyeyi) diğerlerine karşı savunma olasılığı hakkında inancıyla ilgili bir kavramdır. Setley (2005: 22) ise, “Bir üyenin liderine karşı sadakatini daha geliştirilmiş görevleri üstlenerek ve bu görevlerin yerine getirilmesinde artan bir performans göstererek sergileyebileceğini belirtmiştir”.

Waul’ a (2007: 42) göre bağlılık, “Liderine karşı sadık eylemleri olan bireyler olması halinde yüksek katkının yokluğunda dahi yüksek kaliteli etkileşimin gelişebileceğini ifade etme” şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanımlamaya göre, Oborn’a (2010: 14) göre bağlılık, “Kişinin kendisi olması, statülere göre değişmemesi” onun sadık bir birey

olduğunu gösterir şekilde açıklanmıştır. Bunun sonucunda lider ortak amaçlara ulaşmak için daha fazla gayret gösteren astlarını diğer astlarına göre daha çok koruyacak; astlar ise karşılığında daha fazla emek göstereceklerdir (Gemalmaz, 2014: 14).

2.3.3. Etki Boyutu

Dienesch ve Liden'e (1986: 625) göre etki, "İşi ilgilendiren bir kavram olmayıp kişiler arasındaki karşılıklı cazibeyi" ifade eder. Liden ve Maslyn'a (1998: 50) göre etki, "Arkadaşlığın ve kişiler arası cazibenin görüntü" şeklinde tanımlanmaktadır. Sherony (2002: 32) göre ise etkinin, "İnsanlar üzerinde olumlu etki bırakan ve mutlu bir hayat süren kişilerin sevimli kişiler olduğunu savunmuştur". Göksel ve Aydınant'a (2012) göre etki, "Tarafların birbirlerini birer insan olarak sevmesi, arkadaş olarak görmesi ve birlikte çalışmaktan zevk almalarıdır (Göksel ve Aydınant, 2012: 250).

2.3.4. Profesyonellik (Mesleki Saygı)

Mesleki saygı Liden ve Maslyn (1998: 62) tarafından geliştirilen bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkileşim içerisindeki tüm çalışanların kendi iş pozisyonları ile ilgili örgüt dışında veya örgüt içerisinde kazanmış oldukları mesleki itibar olarak tanımlanmaktadır. Liden ve Maslyn'e (1998: 62) göre bir örgütteki astlar, kendilerini bir profesyonel olarak, saygıyla yönettiğine ne derece inanırlarsa o derece işgücüne katılımları yüksek olur ve kendilerinden yüksek performans beklenir.

Mesleki saygı, astlarla birebir ilişki kurarak, geçmişteki başarılarını dikkate alarak veya örgüt içerisinde ya da dışında üye ile ilgili bilgilere ulaşarak edinilebilmektedir (Liden ve Maslyn 1998: 50). Lider, iş tecrübesine ve bilgisine güvendiği astların tecrübelerinden faydalanabilmek amacıyla, üyeleri kendine yakın grup içerisinde tutmak isteği geliştirir (Karayel, 2016: 76).

2.4. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı

Lider ile üyeleri arasındaki etkileşimi çift taraflı dikey bir ilişki çerçevesinde ele alan Dansereau, Cashman ve Graen (1973)'nin geliştirmiş olduğu Dikey İkili Bağlantı Kuramı “Vertical Dyad Linkage”, Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından lider- üye etkileşim kuramı olarak yeniden düzenlenip değiştirilmiştir. “Dikey İkili Bağlantı Kuramının” iki farklı bakış açısına göre ayırmışlardır. Bu iki bakış açısından birincisi “Değişim Teorisi” bir diğeri ise çalışmanın bağımsız değişkeni olan “Lider-Üye” etkileşim kuramıdır (Bauer ve Green, 1996: 1538).

Lider-üye etkileşiminin gelişimini araştıran araştırmacılar, lider-üye etkileşimini dayandırmış olduğu teorileri belirlemeyi ve bu teorilerden yararlanmayı amaçlamışlardır. Lider-üye etkileşim teorisine dayanak olma açısından öncelikle önemli kabul edilen ve doğrudan katkı sağlayan sosyal değişim ve örgütsel rol teorisine etkileri olduğu düşünülen kuramlar aşağıda açıklanmıştır (Akkaya, 2015: 27).

2.4.1. Sosyal Değişim Kuramı

Blau tarafından 1964 yılında ortaya atılmış olan sosyal değişim kuramı “Sosyal değişimler, tanımlanmamış zorunlulukları gerektirir. Bir birey, diğerinden iyilik gördüğünde; tam olarak ne zaman olacağını ve ne şekilde olacağını bilmemesine rağmen, gelecekte bu iyiliğin geri döneceğine dair bir beklenti içinde olur” şeklinde tanımlanmaktadır. Sosyal değişim kuramı örgüt ile üyeler arasındaki hem de lider ile izleyiciler arasındaki değişimlere uygulanmayı amaçlamıştır (Martin ve diğerleri, 2010: 57). Üyeler, örgüte becerilerini, emeklerini, almış oldukları eğitimlerini ve örgüte bağlılıklarını sunarlar; bunun karşılığında ise örgüt üyelerine hem ekonomik (ödeme ve özlük hakları) hem ekonomik olmayan (planlama esnekliği, denetleme ve işsel görevler) teşvikler vermektedirler (Şahin, 2011: 278).

2.4.2. Rol Kuramı

Rol kuramı işletmelerde üyelerin sahip oldukları pozisyona göre, yapmaları gereken işlerin yani rollerin neler olduğunun bilinmesi anlamına gelmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2011: 698). Lider ve üye arasındaki etkileşiminin çeşitli rol yapma aşamalarının sonucunda ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir. Bu aşamada lider üye etkileşimi kuramının gelişimi; rol alma, rolü gerçekleştirme ve rolün rutinleşmesi olarak ortaya çıkmıştır. Bu süreç aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Atılmış, 2016: 28).

- **Rol Alma:** Bu süreç, lider ve astın değişim aşamasına girdiği ilk aşamadır. Rol alma aşamasında lider, üyeden herhangi yapması gereken bir şey talep ederek, üyeye belirli bir görev vererek onun davranışlarını değerlendirir ve sınırlarını görmeye çalışır. Lider, astından yapmasını istediği görevleri yerine getirip getirmemesinin sonucunda yeni görev verip vermeyeceğinin kararını verir (Davis ve Gardner, 2004: 445).
- **Rolü Gerçekleştirme:** Lider ve üye arasında karşılıklı olarak isteklerin var olması ve bu isteklerin ne oranda karşılanacağını belirlenmesi sonucunda, lider üye etkileşiminin hangi kalite düzeyinde gerçekleşeceği belirlenmiş olur (Erdem, 2008: 21). Lider ve üye arasındaki etkileşimin hangi nitelikte olacağı büyük ölçüde çalışan personelin göstermiş oldukları performansa göre değişir (Bolat, 2011: 257).
- **Rolün Rutinleşmesi:** Liderin üyeden, üyenin de liderden karşılıklı olarak beklentilerinin yerine oturmuş olduğu bir aşama olup, işlerin rutin hale geldiği aşamadır (Arslantürk, 2008: 36). Ayrıca bu aşamada lider ve üye arasındaki etkileşim tahmin edilebilir hale gelmekle birlikte, lider ile üye arasında bir duygusal bağ oluşmaktadır. (Bolat, 2011: 257).

2.5. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımının Birey ve Örgüt Açısından Sonuçları

Lider ile her bir üye arasında karşılıklı olarak etkileşim gerçekleşmektedir. Bu etkileşim, örgütte çalışan üye üzerinde olumlu ya da olumsuz sonuçlara, yol açabildiği gibi çalışma grupları ve organizasyonlar açısından da olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açması söz konusu olabilmektedir (Erdoğan, 2014: 68).

2.5.1. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımının Bireyler Açısından Sonuçları

Astlar ve üstlerin karşılıklı etkileşim içerisinde olması nedeniyle bazı sorumlulukları beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla lider-üye etkileşim teorisinin birtakım fayda ve zararları söz konusu olmaktadır. Liderler ile astlar arasında etkileşimin neticesinde çalışma gruplarında “grup içi” veya “grup dışı” ayrımına gidilmektedir. Grup için denilen çalışanlar yani kalite düzeyi yüksek etkileşim ilişkisine sahip olan astlar, liderlerinden daha fazla destek almaktadırlar (Erdoğan, 2014: 69).

Yüksek etkileşim ilişkisine sahip olan astlara daha fazla örgütsel kaynak sunulmakta ve daha fazla ödüllendirilmektedirler. Grup dışı olan astlara ise mevcut resmi yöntemlere göre muamele edilmesi söz konusudur. Bununla birlikte liderlerinden daha az kaynak ve daha az ödül elde etmektedirler.

Lider üye etkileşim ilişkisinde, astlarla ilişkisinde iyi olan liderlerin, astlarına daha fazla destek olduğu karar vermeye astın katılımını sağladığı, önemli sorumluluklar verdiği; daha az iletişim içinde olan astlara ise daha denetlemeye yönelik teknikler uyguladığı belirtilmektedir (Aryee ve Chen, 2006: 793).

Lider-üye etkileşiminde, kendilerini iç grup üyesi olarak ifade eden astlar liderlerine karşı güven duymaktadırlar. Böylece çalışanların daha kaliteli iş yapmaları beklenmektedir (Kalleberg ve diğerleri, 1983: 78-90). Lider-üye etkileşiminin yüksek olması astların işlerinden duyacağı memnuniyeti de artıracaktır ve bu artan memnuniyet ile birlikte işten ayrılma düşüncesi azalması söz konusu olacaktır.

Yapılan başka bir çalışmaya göre ise lider ile iletişimi güçlü olan grup içi üyeleri, çalışmalarında daha yüksek performans sergileyerek, liderleri tarafından daha fazla motive edilmektedir. Buna karşı grup dışı üyelerin işlerinden daha düşük performans sergilemesiyle birlikte işten fazla şikâyetçi olma eğiliminde oldukları görülmektedir (Lagace ve diğerleri, 1993: 110-119).

Kaliteli iletişimde olan grup içi üyelere liderleri tarafından duygusal destek verilerek ve açıkça belirlenmiş roller çizilerek onların karmaşık durumları aşmalarına ve streslerini az seviyede tutmalarına yardım edilmektedir. Diğer taraftan liderle düşük seviyedeki etkileşim ilişkisine sahip astlar, belirsizlik hissini yenmek için yeterli desteği alamadıklarından dolayı yüksek seviyede stresle karşı karşıya kalmaktadırlar (Harris ve diğerleri, 2006: 65-84).

2.5.2. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımının Örgütler Açısından Sonuçları

Lider-üye etkileşim teorisi, lider ile işgörenler arasındaki ikili ilişki temeline dayanması açısından önemli olmaktadır. Teori; örgütlerde bireyler arasındaki iletişim ve etkileşim aşamalarının işleyişini anlayıp, işgören davranışlarının örgüt amacına hizmet edecek şekilde yönlendirilmesine yardımcı olmaktadır (Erdoğan, 2014: 75).

Liderler, üyelerinden verim alabilmek için, ücret artışları, promosyonlar gibi resmi ödüllerin yanı sıra, bir takım resmi olmayan ödüllerden (işgöreni destekleyici davranışlar, etkileşim ve serbest bırakma gibi ilişki geliştirici faktörlerden) yararlanmaktadırlar (Jensen ve diğerleri, 1997: 320–324). Lider-üye etkileşimi ilişkileri, örgütlerde performansı arttıracak şekilde sosyal sermaye oluşumunu sağlamayı amaçlamaktadır. Üstün nitelikli lider-üye etkileşimleri, yetenekli çalışanları işte tutmak amacıyla motive ederek örgütlere bir rekabet avantajı kazandırmayı amaçlamaktadır. (Thibodeaux, 1996: 97).

Yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin örgüt içerisinde, işgücü devrinin azalması, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, yenilikçilik, personel güçlendirme, kariyer geliştirme, dağıtım ve işlem adaleti gibi birçok olumlu etkileri vardır. Buradan yola

ıkarak, kaliteli bir lider-ye ilişkinin örgüt açısından pozitif etkileri olduğu sonucuna varılması mümkündür (Erdoğan, 2014: 77).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının kavramsal gelişimi, örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili tanımlar, örgütsel bağlılık kavramının önemi, örgütsel bağlılık kavramının unsurları, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılık kavramının sonuçları ele alınmaktadır.

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Kavramsal Gelişimi

İlk kez 1956 yılında Whyte tarafından ileri sürülen örgütsel bağlılık kavramı, 1974'te Porter tarafından istatistiksel olarak ölçülmeye çalışılmıştır. 1979 yılında ise Mowday, Porter ve Steers tarafından ele alınan örgütsel bağlılık kavramı için çalışanlar arasında oluşan duygusal bir bağ olarak tanımlanmıştır (Sarıdede, 2004: 16).

18.yy sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan makineleşme insan faktörünün göz ardı edilmesine neden olmuştur. Daha verimli, daha üretken işgörenlerin bulunması amacıyla örgütler farklı arayışlar içine girmiştir (Çelik, 2012: 2). Bu arayışlar, insan faktörünün örgütün sahip olduğu en önemli değer olduğu gerçeğinin ortaya çıkmasında önemli katkılar yapmıştır. Gerekli bilgi ve beceriye sahip, yetişmiş çalışanı bünyesinde bulundurmak, örgütün verimliliğini artırması açısından son derece önemli olmaktadır (Aras, 2010: 4).

Özellikle küreselleşme olgusunun tüm dünyayı etkilemeye başladığı günden itibaren, dünyanın gitgide küçüldüğü ve adeta küçük bir köy haline geldiği, bununla birlikte ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin daha şiddetli hale geldiği görülmüştür. Böyle bir ortamda örgütlerin ayakta durabilmeleri ve güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla devam edebilmeleri önemli bir sorun haline gelmiştir. Bu bağlamda insanın, üretim sürecinde ne kadar önemli bir faktör olduğu anlaşılmış ve insan ile örgütü duygusal anlamda birbirine bağlayan örgütsel bağlılık kavramı üzerinde daha fazla durulmaya başlanmıştır (Gül, 2002: 37).

Örgütüne bağlı işgörenlerin daha çok çalışacağı ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için daha fazla fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların amaç ve değerleri örgütün amaç değerleri ile örgütün amaç ve değerleri arasında uyumun sağlanmış olması ve çalışanların örgütle bütünleşerek hedeflerini gerçekleştirmesi, fedakârlıkta bulunmaları karşılaştıkları her türlü sorunları çözümlayebilmeleri, zorluklarla mücadele edilebilmeleri açısından hayati önem taşımaktadır (Vural ve Coşkun, 2007: 142).

Yukarıdaki tanımlamalar ve açıklamalar doğrultusunda örgütsel bağlılık, çalışanların işyerleriyle kendilerini özdeşleştirmeleri ve ne olursa olsun işlerine devam etme eğilimlerini ifade etme şeklinde tanımlanmaktadır (Alaş, 2012: 8).

3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Tanımlar

Literatürde örgütsel bağlılık kavramına ilişkin pek çok tanım bulunmaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımları aşağıda gösterildiği gibidir:

Türk Dil Kurumu'na göre bağlılık kelimesi bağlı olma durumu, “Birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme”, olarak açıklanmıştır. Örgütsel bağlılık ise, “Çalışanın örgütüne bağlı olmasını ve örgütüne sevgi, saygı çerçevesinde duyduğu yakınlık, sadakat” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017).

Becker (1960: 32) örgütsel bağlılık kavramını, “Bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda örgüte bağlılığı bireyin davranışı olarak ele alarak, ortaya koyduğu yan bahisler (side-bets) teorisi ile açıklamaya çalışmıştır. Buna göre örgüte bağlılık, “Bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği yan bahisler”, “Bireyin örgüt için harcadığı zaman, enerji ve bilgi” nedeniyle oluşmaktadır.

Porter ve Steers'a göre örgütsel bağlılık, “Örgüt içindeki bağı, bireyin varlığı ile bütünleştirebilecek bir güç ile örgüte dâhil olma” isteği olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, bağlılık kavramına davranışsal boyuttan yaklaşan Salancik'e göre ise örgütsel

bağlılık, “Bir bireyin hareketlerine ve bu hareketler aracılığıyla, etkinliklerin ve kendi katılımının devamını sağlayan inançlara bağlı olması durumudur” (Çıkrıkçı, 2016: 11).

Örgütsel davranış araştırmacısı olan Kanter örgütsel bağlılığı “Bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye razı olmaları” olarak tanımlamıştır (Pamuk, 2012: 5). O’Reilly ve Chatman’e (1986) göre ise örgütsel bağlılık, “kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma olup, örgütün bakış açısı ile örgütün özelliklerini kabul etme ve kendini uyarlama” derecesidir (O’Reilly ve Chatman, 1986: 492-493). Uyumla ilgili tutumsal durumu vurgulayan Sheldon (1971: 143) örgütsel bağlılığı, “Kişinin kimliğini örgüte bağlayan ya da örgütle birleştiren, örgüte yönelik tutum veya uyum” şeklinde ifade etmektedir. Brown (1996: 249) bağlılığa bütünsel olarak yaklaşmaktadır ve “İş beklentileri ve ödüllerin ötesinde, örgüte (ya da ilgili birime) olan adanmışlığı ve desteği” örgütsel bağlılık şeklinde tanımlamaktadır.

Mathieu ve Zajac’a (1990) göre örgütsel bağlılık kavramı “Kişinin organizasyona olan bağlılığı” olarak tanımlarken; Mowday, Porter ve Steers’e göre ise örgütsel bağlılık “Objektif olmaktan ziyade duygusal bir bağlılık” olarak tanımlanmaktadır. Becker (1960) ise örgütsel bağlılığı “Maddiyatçı bir yaklaşımla ele alınabileceğini, çalışanın örgütten ayrılma durumunda karşılaşıacağı kayıpları dikkate alma” şekli olarak ifade etmiştir (Pamuk, 2012: 6).

Porter, Steers ve Mowday’in (2005: 176) tanımında ise örgütsel bağlılığa ait üç özellik belirtilmektedir. Bunlar;

- Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma,
- Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunma,
- Örgütün üyesi olarak kalabilmek için güçlü bir isteğe sahip olmak şeklinde sıralanmaktadır.

Muthueloo ve Rose’a (2005) göre, belirli bir örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini idame ettirmekte olan bireylerin belirli bir mesuliyet hissiyatı ve sadık olma durumu çerçevesinde içerisinde buldukları örgütsel yapılanma ile bir bütün olarak algılama sürecine “Örgütsel bağlılık” adı verilmektedir (Günüşen, 2016: 52).

3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler, içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde, bilgi çağı ve uluslararası rekabet şartları, müşteri isteklerindeki farklılıklarla karşı karşıyadır. Bu zamanda her zamankinden daha fazla insan sermayesine ihtiyaç duyulmaktadır. Buna bağlı olarak örgütsel bağlılığı yüksek olan örgütlerin, daha etkili ve verimli olması beklenmektedir (Alaş, 2012: 14).

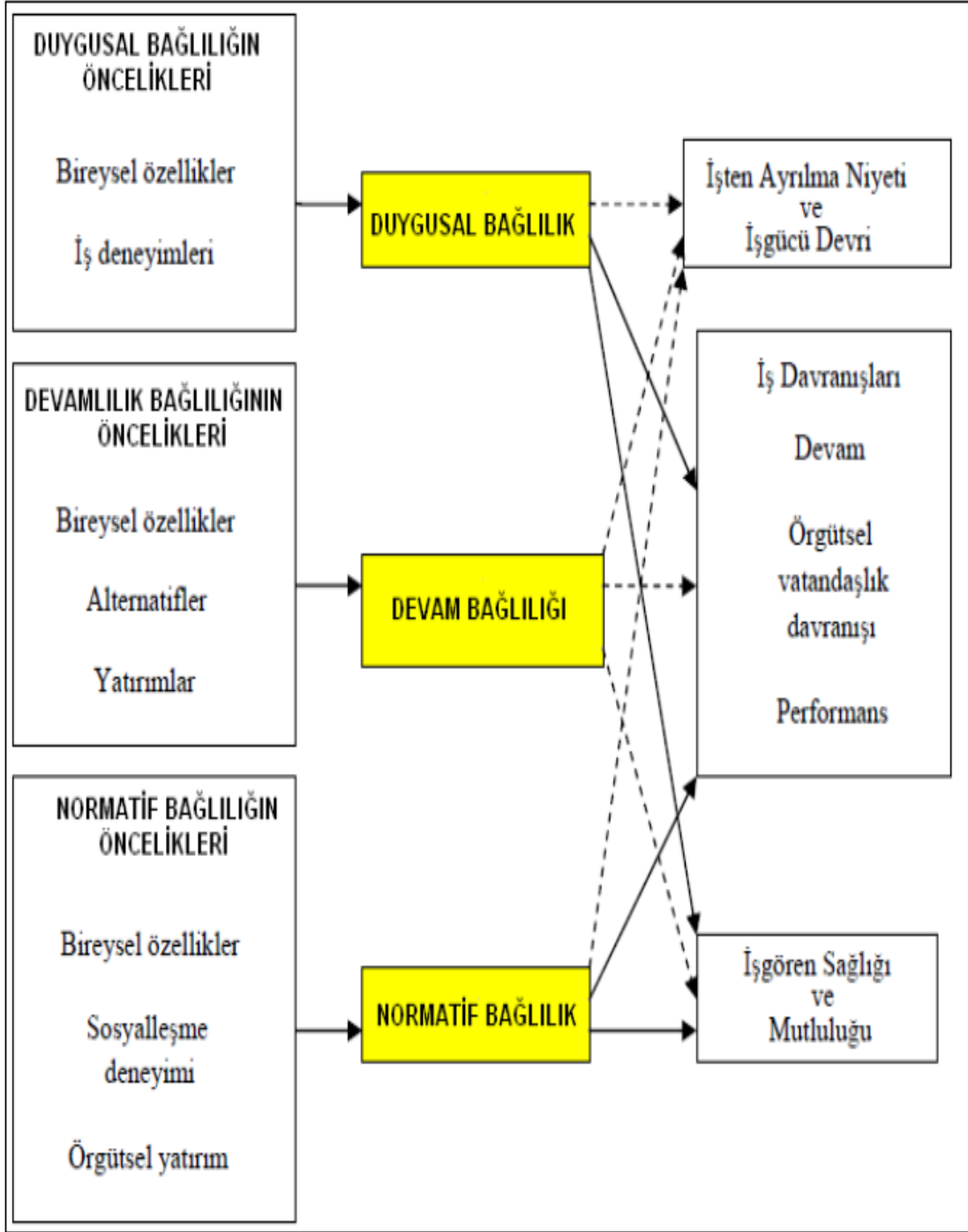
Örgütsel bağlılığı artırmak her örgütün isteğidir. Yapılmış olan çalışmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin daha fazla sorumluluk alma bilincinde olduğunu ve görevleri yerine getirmede daha fazla gayret ve emek gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. Buna ilaveten örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin örgütle iyi ilişkiler içerisinde olduklarını ve örgütte çok daha fazla süre sorumluluk almış oldukları görülmektedir. Eğitimli bir çalışanın uzun müddet örgütte çalışması, örgütte kalma isteğini artırmakla birlikte örgütten ayrılma isteğini de azaltacak son olarakta uzun vadede başarının gelmesini mümkün kılacaktır (Northcraft ve Neale, 1990: 464). Ayrıca örgütsel bağlılıkları yüksek işgörenlerin daha verimli ve daha fazla sorumluluk sahibi oldukları, örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler ürettikleri kabul edilmektedir (Gündoğan, 2009).

İşgören açısından ise, bir örgütte bulunmak ücret, maaş ve emeklilik gibi ekonomik ödül ve güvenceler sağlamaktadır. Bunların yanında psikolojik güdülemeler de söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, bir çalışan bir örgüte ne kadar yatırım yaparsa veya bağlanırsa, örgütten temin edeceği kazanımlar da artacaktır (Akpınar, 2007: 54).

3.4. Örgütsel Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılık çalışmalarındaki en önemli katkıyı Allen ve Meyer yapmıştır. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenlerinden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılar örgüte bağlılık konusunu tek bir boyutla değil, üç farklı bileşenden oluşan çok boyutlu bir açıdan incelemişlerdir (Öztürk, 2013: 26).

Tablo 7: Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Eryeşil, 2012: 65

3.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katkıda bulunması ve örgütle arasında duygusal bir bağ oluşturması anlamına gelmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 2). Duygusal bağlılık unsurunun diğer örgütsel bağlılık unsurlarına oranla kuramsal açıdan en güçlü bağlılık boyutu olduğu söylenmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193). Duygusal bağlılık “İşgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir” çünkü bu kişiler örgüte bağlılık duyan, örgüte kendini adanmış olan çalışanlardır (Gürkan ve Koçoğlu, 2014: 519).

Meyer ve Allen’e (1991: 74) göre örgüte duygusal olarak bağlılık gösteren iş görenlerin örgütte zorunlu sebeplerden dolayı kalan veya kendini örgütte kalmaya zorunlu hisseden işgörenlere göre performansları daha yüksek olmaktadır. Çünkü bu çalışanlar örgütün hedeflerine ulaşabilmek amacıyla gönüllü olarak emek sarf etmekte ve kendilerinden beklenilenin üstünde performans göstererek örgütün başarısı için çalışmaktadırlar (Alıca, 2008: 25).

Allen ve Meyer’in ileri sürdüğü örgüt çalışanlarının duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şeklide sıralanmaktadır (Balay, 2000: 75-76):

- **İş Güçlüğü:** Personelin çalıştığı örgütte yerine getirdiği görevlerin zor olması ve mücadele ve çaba gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
- **Rol Açıklığı:** Yöneticinin, örgüt çalışanından beklentisinin neler olduğunu açık bir şekilde beklediği.
- **Amaç Güçlüğü:** Çalışanın yapmış olduğu işlerin aranan bir özellikte olmaması şeklinde açıklanmaktadır.
- **Yönetimin Öneriye Açıklığı:** Yöneticinin, çalışanlardan gelen fikirleri ve düşünceleri dikkate alması.
- **Arkadaş Bağlılığı:** Örgütte çalışanlar arasındaki yakın ilişkiyi açıklamaktadır.

- **Eşitlik:** Örgütte çalışan personellerin yapmış olduğu iş karşılığında almış olduğu haklar.
- **Geri Besleme:** Çalışana performansı konusunda bilgi vermesi.
- **Amaç Açıklığı:** Çalışanın örgütte yaptığı görev ve sorumlulukları ne amaçla yaptığı konusunda açık ve net bir şekilde belirtilmesi.

3.4.2. Devamlılık Bağlılığı

Ekonomik bir mantığa dayandığı düşünülen devam bağlılığı “İşgörenlerin, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu zorunluluk nedeniyle o örgütte çalışmaya devam etmeleri” biçiminde tanımlanmaktadır (Karakullukcu, 2015: 33). Bir başka ifadeyle devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetleri, olumsuzlukları ya da örgütte kalmanın getirilerini yani ödülleri dikkate alarak örgütte kalma kararını vermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Erdil ve Keskin, 2003: 14).

Allen ve Meyer’in devam bağlılığı üzerine yapmış oldukları çalışmada, işgörenler de devam bağlılığını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Çakır, 2006: 89):

- **Beceriler:** Çalışanın, çalıştığı örgütte kazandığı yetenek ve deneyimlerinin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek ve deneyimlerinin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği düşüncesine dayanır.
- **Eğitim:** Çalışanın aldığı eğitimin, başka örgütlerde kullanamayacağı düşüncesine dayanmaktadır.

- **Yeniden Yerleşme:** İşgörenin örgütten çıkması durumunda, farklı bir örgütte çalışması düşüncesi şeklinde açıklanmaktadır.
- **Kendine Yatırım:** İşgörenin örgüt içerisinde çok fazla emek sarfetmesini ifade etmektedir.
- **Emeklilik Primi:** Çalışanın işten ayrılması durumunda emeklilik primini kaybetmesi anlamına gelmektedir.
- **Topluluk:** Çalışanın uzun yıllar boyunca aynı yerde ikamet etme süresi olarak tanımlanmaktadır.
- **Seçenekler:** Çalışanın çalıştığı örgütten ayrıldıktan sonra yeni bir iş bulmakta zorlanmaması şeklinde tanımlanmaktadır.

3.4.3. Normatif Bağlılık

Bireyin, örgüte bağlılığı bir sorumluluk olarak algılaması, örgütüne göstermiş olduğu bağlılığın doğru olduğuna inanması halinde gelişen bir bağlılık türüdür (Kaya, 2008: 33). İşgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda, çalışanların örgüte bağlılık duymaları halinde yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları durumunda etkili olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Meyer ve Allen (1990) normatif bağlılığı, “Bireyin örgütte kalmak için zorunluluk hissetmesi” şeklinde tanımlamışlardır.

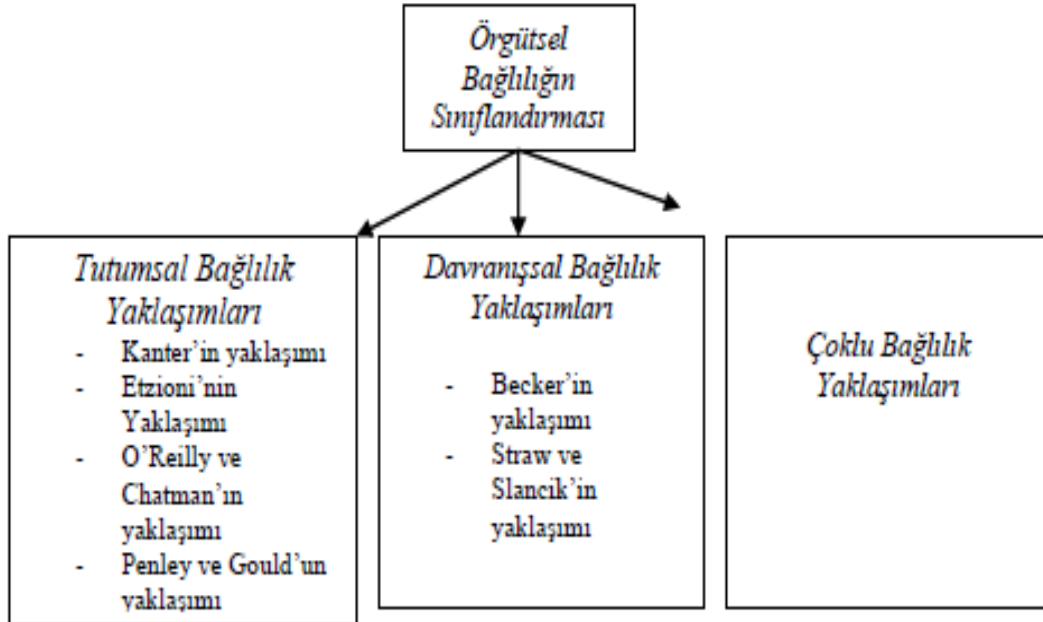
Normatif bağlılıkları güçlü olan işgörenler; örgütün kendilerine sunmuş olduğu fırsatlar, yapmış olduğu iyiliklerden dolayı sadakat hissi ile hareket etmektedirler. Normatif bağlılık işgörenlerin, işleri ile ilgili görev ve sorumluluklarını nasıl yapacakları konusunu da etkilemektedir. Birey, örgüte olan sorumluluğu olduğuna inanmakta ve bu nedenden dolayı kendini örgüte bağlı kalmaya zorunlu hissetmektedir. Buradaki zorunluluk bir çıkar amacı gütmemektedir. Çalışanın tamamen örgütüne karşı bir sevgi bağlılığı örneği sergilemesidir. Yani, çalışanın örgütte kalmasının doğru bir davranış

olduğuna inanması sonucu oluşan bir bağlanma şekline normatif bağlılık denilmektedir (Çelik ve Keleş, 2006: 52).

3.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık alanında yapılan araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir (Dolu, 2011: 48). Tutumsal bağlılık yaklaşımı, örgütsel bağlılığın neden ve sonuçları üzerine odaklanmaktadır. Davranışsal tutum yaklaşımı davranışın tekrar etmesini sağlayan faktörler ve bu faktörlerin, çalışan tutumları üzerindeki etkisini incelemeye odaklanmış bir yaklaşımdır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise örgütü meydana gelen iç ve dış gruplara duyulan bağlılıkların toplamından oluştuğu bilinmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 56).

Tablo 8: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: Köse, 2014: 57

3.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, bireysel değerlerle örgütsel değerlerin uyum içerisinde bulunduğu, bireylerin yıllar boyu elde ettikleri kazanımları kaybetme korkusuyla veya iş imkânlarının az olması sebebiyle örgütte kalmayı tercih ettikleri bağlılık türü şeklinde tanımlanmaktadır (Çelik, 2012: 10).

3.5.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmaları yapan kişi, 1961 yılında alman sosyolog Etzioni olmuştur. Etzioni çalışanların örgüte olan yaklaşım kavramını üçe ayırmıştır (Balay, 2000: 19). Etzioni'ye göre (1961) çalışanlar kendini örgüte ne kadar yakın hissederse örgütün çalışanlar üzerinde güç ve yetki kullanma hakları da o ölçüde artacaktır. Etzioni örgütsel bağlılık yaklaşımını ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üçe ayırmaktadır (Gül, 2002: 43).

- **Ahlaki Bağlılık:** Ahlaki bağlılıkta, işgören örgütün amaç ve değer kurallarıyla bütünleşmekte, örgütteki işini önemli saymakla birlikte, işini ona değer verdiği ölçüde yapmaktadır (Bozkaya, 2013: 48).
- **Hesapçı Bağlılık:** Çalışanlar örgütlerine kattıkları emek için karşılığında elde edecekleri ödüllerden (ücret, terfi) dolayı bağlılık duymaktadırlar (Dağdeviren ve Gözen, 2007: 47). Hesapçı bağlılıkta birey kendine verilen ücret karşılığında örgüte bağlılık duymaktadır.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Diğer bağlılık türlerine göre daha olumsuz bir yapı söz konusudur. İş gören örgütte kalmakla birlikte örgüte karşı aidiyet duygusu ortadan kalkmıştır (Bayram, 2005: 129-130).

3.5.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte duyduğu sadakati veya işi ile ilgili enerjisini sosyal sistem olan örgüte vermeye hazır olması esasına dayanmaktadır. Kanter'e göre örgütsel bağlılık, "Sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki ayrı sistem içerisinde ortaya çıkmaktadır" düşüncesine dayanmaktadır (Kavlak, 2012: 58). Örgüt tarafından çalışanlara dayatılan isteklerin farklı olmasından dolayı ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Bunlar; devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve denetim bağlılığıdır (Kanter, 1968: 499).

- **Devam Bağlılığı:** Çalışanın örgütün kalıcılığını sağlamak amacıyla kendini işine adanması olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler örgütten ayrılmanın kendisine getireceği yüksek maliyet ve örgüt için göstermiş olduğu emeğin karşılığı için örgüte olan bağlılıklarını sürdürürler (Kurşunoğlu ve diğerleri, 2010: 102-103).
- **Birleşme Bağlılığı:** Bir örgüt içerisindeki sosyal faaliyetlere duyulan bağlılığa denir (Kafkas, 2010: 101-115).
- **Denetim Bağlılığı:** Örgüt çalışanının, örgütün kendisi için belirlemiş olduğu kuralları kabul etmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Kanter, 1968: 500).

3.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, "Kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ" olarak ele almaktadırlar (Kayır, 2008: 14). Birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli özellik özdeşleşme boyutudur. Bireyler örgütün amaçlarını, değerlerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir (Cengiz, 2008: 35). Bireyin, örgüte psikolojik bağlılığı üç şekilde gösterilmektedir. Bunlar; uyum boyutu, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutudur (Özenir, 2015: 51).

- **Uyum Boyutu:** Birey örgüt içerisinde tüm davranışlarını ödülleri elde etmek, cezalardan kurtulmak amacıyla gerçekleştirmektedir. Birey tüm davranışlarını

buna göre yönlendirmektedir. Uyum boyutunda bireyler yalnızca ödülü almak için yapması gereken işi yaparlar ve kendilerinden fedakârlık yapmayı asla istemezler (Kasil, 2010: 34).

- **Özdeşleşme Boyutu:** Birey kendi amaçlarını, örgütün amaçlarıyla uyumsallaştırması ve bu amaçları benimsemesi, sonucunda ortaya çıkan bir bağlılık boyutudur (Gül, 2002: 43). Bu bağlılıkta işgören örgütte kalmayı çok istemekte ve diğer örgüt çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurmaktadır (Hüseyinklioğlu, 2010: 76).
- **İçselleştirme Boyutu:** Örgütlerin en çok çalışanda görmek istediği boyut içselleştirme boyutudur (Güçlü, 2006: 22). Birey kendi değerlerini, örgütün değerleri ve örgütteki diğer bireylerin değerleri ile uyumlu hale getirdiğinde ortaya çıkan bağlılık boyutudur (Balay, 2000: 23).

3.5.1.4. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılık kavramını tutumsal bağlılık ile eş anlamlı bir şekilde inceleyerek ele almışlardır (Alaş, 2012: 21). Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığı, “Bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve o örgütle ilgisinin görece gücü” olarak tanımlamıştır (Zeynel, 2014: 81).

3.5.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık bireyin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama sürecinde kullanmış olduğu bir bağlılık türüdür (Tanrıbil, 2015: 28).

3.5.2.1. Staw Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşım

Staw ve Salancik tutumsal bağlılığa karşı davranışsal bağlılığın uygulanmasını önermişlerdir (Güney, 2011: 286). Staw ve Salancik, örgütsel bağlılığın, “Psikolojik

götürülerin hesaba katıldığı ve çalışanların kararını etkileyen bir süreç” olduğunu ifade etmişler (Güllüoğlu, 2011: 74). Bu yaklaşıma göre, işgören bağlılık sürecinde, önceki davranışlara bağlanarak, aynı doğrultuda tutarlı davranışlar sergilemeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda, kişiyi bu davranışlarına bağlı olmasını sağlayan üç özellik bulunmaktadır. Bunlar: “Davranışın görülebilirliği”, “Geri alınamazlığı” ve “İstekliliği” olarak tanımlanmıştır (Güney, 2011: 287).

3.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Yapılmakta olan çalışmalar, durumsal faktörlerin ve kişisel faktörlerin örgütsel bağlılık kavramı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

3.6.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler, çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Bu farklılık çalışanın örgüte olan bağlılığını da değiştirmektedir. Kişisel faktörler; Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, örgütte çalışma süresi (kıdem), istihdam durumundan oluşmaktadır.

3.6.1.1. Yaş

Kişinin yaşı ilerledikçe aynı zamanda çalıştığı örgütteki birikmiş kaynakları da artmaktadır. Bu da birey için farklı örgütlerdeki iş imkânlarının öneminin azalmasına yol açacaktır (Balay, 2000: 56).

Yaşı ilerlemiş olan örgüt personeli iş değişikliğinin getireceği maddi ve manevi zorluklardan dolayı geri planda durmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yaşın ilerlemiş olması örgüte olan bağlılığını olumlu etkileyecek olan etmenler arasındadır (Saldamlı, 2009: 33). Dolayısıyla mesleklerinde birikim yapmamış diğer çalışanlara kıyasla daha yaşlı çalışanların daha fazla örgütte çalışmalarından dolayı bilgi ve aidiyet duygusu gelişmiştir ve örgüte yapmış oldukları katkılardan dolayı örgüte daha fazla bağlı oldukları görülmüştür. Diğer taraftan genç çalışanlar ise örgütlerine daha az bağlılık göstermektedirler (Akbaş, 2015: 19).

3.6.1.2. Cinsiyet

Toplum içerisinde erkek ve kadına yüklenen sorumlulukların iş hayatında erkek ve kadının davranışlarını etkilediği ve işe bakış açılarında önemli farklılıklara yol açtığı bilinmektedir. Örgütsel bağlılık hakkında kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgütlerine bağlı oldukları ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır (Akbaş, 2015: 19).

Bu durumun özellikle kadın çalışanların örgütsel bağlılığının daha düşük olduğunu söyleyen çalışmalarda, iş yaşantısının kadınlara daha ağır gelmesi ve kadınların ailesel rollere verdikleri önemden kaynaklandığı ifade edilmiştir (Saldamlı, 2009: 33). Çünkü kadınlar için işten önce aile de bulunmuş oldukları konum ön planda olmaktadır ve bu sebeple çalışan kadınlar, örgütsel görevlerine, kariyer gelişimlerine gerekli ölçüde bağlılık gösterememektedir (İnce ve Gül, 2005: 62).

Özellikle kadın çalışanların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu söyleyen çalışmalarda ise kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmadıkları belirtilmiş ve kendi başına bir hayat süren kadınların, evli ve eşinden ayrılmış olan kadınlara oranla örgüte olan bağlılıkları konusunda daha özverili oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, erkeklere göre kadınlar sahip oldukları konuma ulaşabilmek amacıyla çok fazla zorluklarla karşı karşıya kalmış, daha fazla vakit, emek harcamışlardır. Bu ise kadınların performansını artırarak örgüte bağlılıklarının artmasına neden olmuştur (İnce ve Gül, 2005: 63).

3.6.1.3. Medeni Durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de çalışan bireylerin medeni durumlarıdır. Evli kişilerin sorumluluklarının bekâr kişilere oranla daha fazla olması ve düzenli gelire daha fazla ihtiyaç duymalarından dolayı örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Bekârlar, evli bireylere göre çalıştıkları örgütten ayrılmayı daha fazla düşünmekte ve örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Evli çalışanların kendi ailelerine karşı maddi sorumlulukları nedeniyle işsiz kalma tehlikesini göze alamayacaklarından dolayı örgüte bağlılıkları yüksek olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 562). Bekâr çalışanların evli çalışanlara

göre iş olanaklarını değerlendirme konusunda daha girişken oldukları görülmektedir. Bu nedenle riske girme konusunda daha çekingen oldukları bilinmektedir (Söylemez, 2014: 46).

3.6.1.4. Eğitim Durumu

Örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. “İşi ile ilgili yeterli düzeyde eğitim alan işgören, çalıştığı örgüt dışında mevcut olan çeşitli alternatiflere de hitap edebileceğini ve uyum sağlayabileceğini düşünür. Bu iş görenler çalıştıkları örgütten daha çok yaptıkları işe bağlanmaktadır. Çünkü yaptıkları iş; bilgi, beceri ve deneyimi geliştirme, kendilerini kanıtlama ve daha iyi olanaklar sağlayan başka bir örgüte geçme aracı olarak görülmektedir (Uygur, 2009: 24).

3.6.1.5. Örgütteki Çalışma Süresi (Kıdem)

Allen ve Meyer’e (1990) göre “Örgütte çalışma süresinin artmasına bağlı olarak statü yükselirken memnuniyet derecesi de o ölçüde artacaktır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında pozitif yönde bir ilişkiyi ortaya çıkaracaktır” (Şen, 2008: 53). Çalışma süresinin artması bireyin örgüte yapacağı yatırımları ve bağlılığını artıracaktır (Alan, 2010: 67).

Örgütte kalma süresi arttıkça çalışanın örgütteki emeklilik ve terfi olanakları da artmaktadır. Bu durum örgüte yapılan yatırımlardan vazgeçememe nedenini güçlendirmekte, örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Güçlü, 2006: 46).

3.6.2. Örgütsel Faktörler

Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, ücret, örgütsel ödüller, yönetim tarzı ve liderlik, takım çalışması ve denetimdir (Uslu, 2012).

3.6.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütteki çalışan sayısı örgütün büyüklüğünü ve yapısını yansıtan en önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Güçlü, 2006: 67-68). Küçük ölçekli işletmeler çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirme yönüyle örgütsel bağlılığı sağlama konusunda daha üstün iken, büyük ölçekli işletmeler çalışanlar arası iletişimin üstünlüklerini daha etkin ve verimli kullanarak örgütsel bağlılığı sağlama konusunda daha başarılı olmaktadır (Dikmen, 2012: 167).

Büyük ölçekli işletmelerde iletişimin sözlü yerine yazılı olması, görev ve sorumlulukların kurallarla ortaya koyulmuş olması, ast-üst ilişkilerinin kesin çizgilerle çizilmiş olması ve buna bağlı olarak farklı fikirlerin ortaya çıkmasına çok fazla izin verilmemesi bireyin örgüte bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir (Baykal, 2010). Çalışanlar, büyük ölçekli işletmelerde kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekmektedirler. Bununla birlikte büyük işletmeler, çalışanlarına daha fazla terfi olanakları, daha fazla fayda ve bireyler arası etkileşim fırsatları sağlayarak çalışanların bağlılık düzeylerini arttırabilmektedir. Buradan yola çıkarak örgütün yapısı, benimsemiş olduğu iş süreçleri çalışanların bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. (Odabaş, 2011: 22).

3.6.2.2. Örgüt Kültürü

20. yüzyılda örgütler; örgüt kültürünü, etkinlik ve verimliliklerini arttırmak ve bulunmuş oldukları sektörde varlıklarını sürdürmek amacıyla, amaçlarına ulaştıracak bir araç olarak görmeye başlamışlardır (Kaya, 2008: 136). Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli etmenlerin başında “örgüt kültürü” kavramı gelmektedir (Günüşen, 2016: 69) .

Örgüt kültürü, “Bir kurumun, bölümün veya takımın ortak değerleri, sembolleri, inançları ve davranışlarıdır” (Goffee ve Jones, 2002: 35). Örgüt kültürü, örgütün inanç ve değerlerine olan bağlılığını arttırmaktadır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 20). Başka bir ifadeyle; örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşüncelerini, hal ve hareketlerini şekillendiren hâkim değerler ve tutumlardır (Cevahiroğlu, 2012: 21).

Örgüt kültürü, örgüt içindeki işgören bireylerin amaçları ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Tiryaki, 2005: 136).

3.6.2.3. Örgütsel Ödüller

Bir örgütte çalışanların, güdülenmesinde işletmenin etkinlik ve verimliliğin artmasını sağlamada yeniliklerin geliştirilmesinde en etkili araç; ödül ve yüksek ücret olarak kabul edilmektedir. Yüksek ücret çalışanların performansının artmasında etkili olduğu düşünülen etkili bir araçtır (İnce ve Gül, 2005: 79). Bireyin örgütte ve sosyal toplumda statüsünü belirleyen ücret, işin cazibesini artırmakla birlikte çalışanın örgüte olan bağlılığını da artırmaktadır (Balay, 2000: 68).

Özellikle, ekonomik anlamda zorluk yaşayan çalışanlar için, ücret tatmini, diğer faktörlerden daha önemli olmaktadır. Ayrıca işverenin işgörenlerine karşı yapmış olduğu ücret artışında veya dağılımındaki adaleti işgörenin örgüte karşı etkinlik ve verimliliğini artırmaktadır. Yönetimin ücret politikası ne kadar adil ve dengeli olursa örgüte bağlılıkta o kadar yüksek olmaktadır (Söylemez, 2014: 50).

3.6.2.4. Takım Çalışması

Günümüzde örgüt personellerinden daha etkili ve verimli sonuçlar almak amacıyla kişisel çalışma yöntemlerinin yetersiz olduğu kabul edilmiş ve insan kaynakları kavramı üzerinde durulmaya başlanmıştır. Giderek artan rekabet ortamında mücadele eden çok sayıda örgütün bulunması işverenleri takım çalışmasının daha yüksek etkinlik ve verimlilik sağlayacağı düşüncesine yöneltmiştir. Örgütlerin rekabet üstünlüğünü sağlamak amacıyla örgüt personellerinin becerilerinden daha fazla yararlanabileceklerini ve bunun içinde takım çalışmalarının gerekliliği savunulmaktadır (Öztürk, 2013: 39).

Takım kavramının birçok tanımı vardır. Takım, “Ortak bir amaç için toplanmış, üzerine vazife olan iş konusunda ortak bir bakış sergileyen, birbirinin eksikliklerini tamamlayan kişilerin oluşturduğu gruplar” olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanıma göre ise

“Takım birden fazla kişinin oluşturduğu, bir hedefe ulaşmak için bir araya gelen topluluktur” (Eren, 2000: 443).

Özler ve Koparan’a göre başarılı bir takım çalışmasının olması için takımların sahip olması gereken temel özellikler aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Öztürk, 2013: 41):

- Amaçlarına odaklanmış olma,
- Doğru takım üyelerinden oluşma,
- Konu üzerinde çalışacak yeterli zamana sahip olma
- Yönetimden destek alma,
- Etkili bir iletişim sağlanmış olması,
- Yüksek derecede bilgi sahibi olma.

3.6.2.5. Yönetim Tarzı

“Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir” (Güçlü, 2006: 97). Örgütlerde yönetim tarzı kişilerin örgütün hedef ve politikalarını benimsemelerinde, önemli bir rol oynamaktadır (Ekinci, 2006: 39).

Yönetim tarzı, yönetimin işgörenlere karşı tutumu ve belirlenmiş olan kuralların uygulanma şekli gibi durumlar işgörenlerin örgütleriyle olan bağlarını etkilemektedir. Çalışanlar üzerindeki yönetim tarzının iki şekilde etkili olduğu söylenebilmektedir. Birinci yönetim tarzı karar verme sürecine çalışanların katılmalarını sağlamaktır. Katılım, sonuç itibariyle bireyin kendisine olan saygısını artırma ve tanınma ihtiyacını gerçekleştirmiş olacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını karşılamak isteyen çalışanlar, arayaşa geçecek ve bu ihtiyaçlarını karşılayamazlarsa farklı örgütler arayacaklardır. Örgüt çalışanlarının kararlara katılımının sağlanması, isteklerinin karşılanması örgüt içindeki kararların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır. Kararlara katılan çalışan işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular besleyerek örgütsel bağlılığı artmasına neden olacaktır. İkinci yönetim tarzı ise çalışan odaklı olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik tutumun benimsenmesi ve onları destekleyici ilişkilerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Erdil ve diğerleri, 2004: 19).

3.7. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Reily ve Chatman, birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağın üç boyutta incelenebileceğini söylemişler ve bu boyutları şu şekilde açıklamışlardır (Balay, 2000: 95):

- Uyum Boyutu,
- Özdeşleşme Boyutu,
- İçselleştirme Boyutu.

3.7.1. Uyum (Compliance) Boyutu

Uyum, bir bütünün parçaları arasında bulunan uygunluk, ahenk şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Uyum, duyguların paylaşıldığı zaman değil, tutum ve davranışlar sergilendiği zaman oluşmaktadır. (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Uyum, seçme imkânı vermez; birey yapması zorunlu olan görev ve sorumluluğu kontrol altında tutarak, güvensiz bir ortamda yapmak mecburiyetinde kalır (Balay, 2000: 96).

3.7.2. Özdeşleşme (Identification) Boyutu

Özdeşleşme (Identification), bağlılığın ikinci aşaması olup, çalışanların örgüte ve örgüt çalışanlarına yakın olma isteklerine bağlıdır. Bu aşamada işgörenin diğer örgüt çalışanlarının hareket ve davranışlarını benimsemesindeki amacı; onlarla iyi ilişkiler içerisine girmek ve bu ilişkiyi sürdürmektir (Balcı, 2000). Özdeşleşme, işgörenin işinden istediği derecede verim almasa bile, örgütüne karşı duygusal olarak bağlanıp kendini onun bir parçası olarak görmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Hoşgörür, 1997: 31).

3.7.3. İçselleştirme (Internalization) Boyutu

Bağlılığın üçüncü ve son aşaması olup kişinin ve örgütün değerlerinin karşılıklı ahengini gösterir. İçselleştirme, bireyin kendi değerlerinin, işletmenin kendi değerleriyle

uyumlu bir hale getirmesi ve örgütün değerlerinin bireyin davranışları üzerinde etkili olduğu düşüncesine dayanmaktadır (Alaş, 2012: 45). Buradan hareketle eğer bireyin kendi değerleriyle işletmenin değer yargılarının uyuşması örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmakla birlikte bireyin örgüte olan bağlılığını da artıracaktır (Reilly ve Chatman, 1986: 493).

3.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütün amaç ve değerleri ile bireyin amaç ve değerleri arasındaki uyumun yüksek seviyede olmasının çalışanın örgüte karşı hissettiği bağlılık duygusunu arttırdığı düşünülmektedir (Demirel, 2009). Çalışanların örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, performans artışı, iş tatmini, bilgi paylaşımı ve etkili iletişim, örgütsel güven, işe devamlılık, kaynakların adil dağıtılması, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel süreçleri olumlu etkileyen konularda pozitif yönde bir artış olması beklenmektedir. Diğer bir yandan örgütsel bağlılık düzeyinin daha düşük olduğu örgütlerde işe devamsızlık, işgörenler arasında ayrımcılık, örgütsel yabancılaşma, kaynakları ve bilgiyi kötüye kullanma, psikolojik taciz ve işten ayrılma gibi üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkması söz konusu olmaktadır (Uysal, 2014: 82).

3.8.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

İşverenler, çalışan personellerinden örgütlerinin etkinlik ve verimliliklerini artırmasını isterlerken; çalışanlar ise hem maddi hem de manevi isteklerinin karşılanmasını beklemektedirler. Bu isteklerinin örgüt tarafından karşılanmaması halinde örgüte karşı olan bağlılıklarının azalması söz konusu olmaktadır. “Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bu işgörenler örgüt içinde en az değerli ve duygusuz işgörenler olarak tanımlanırlar. Düşük örgütsel bağlılık gösteren bireylerin mesleki durumları bundan olumsuz etkilenmektedir. Yöneticiler görevlendirdikleri diğer işgörenleri tercih ettiklerinden, düşük bağlılık gösterenleri gözden çıkarmış olmaktadır” (Balay, 2000: 86). Düşük örgütsel bağlılığın olumlu tarafı ise çalışan yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkarmaya çalışmasıdır (Bayram, 2005: 59).

3.8.2. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık, örgütler için en çok istenen bağlılık türüdür. Yüksek örgütsel bağlılık bireyin üyesi olduğu örgütün amaç ve hedeflerini benimsediği, bütün değer yargılarını kendi değer yargısıyla bütünleştirdiği, örgüte bağlandığı ve kendisini örgütüne adama düzeyini kapsamaktadır. Birey bu bağlılık düzeyinde örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için gerekli tüm gayreti göstermektedir. Çalışan örgüt üyeliğini devam ettirmek için çok yoğun bir arzu içindedir (Koç, 2009: 200).

Yüksek bağlılık gösteren eğitimli çalışanlar, yeniliğe daha fazla açık olup örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak istemekte ve bunun için çok daha fazla çaba göstermektedir. Çalışan bu emeğinin karşılığında ise daha fazla üretim sağlayarak yöneticisi tarafından daha üst pozisyonlara getirilerek, örgüte karşı daha fazla bağlılık göstermektedir (Uysal, 2014: 83).

Yüksek bağlılığın olumlu yanlarının olabildiği gibi olumsuz yanları da olabilmektedir. Yüksek bağlılık bazen işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi bazen yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı ve örgüt yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir” (Balay, 2000: 91).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. DUYGUSAL EMEK

Bu bölüm duygusal emek kavramının kavramsal gelişimi, duygusal emek kavramının tanımlarını, duygusal emek yaklaşımlarını, duygusal emek boyutlarını, duygusal emeği etkileyen faktörler ve duygusal emeğin sonuçlarını içermektedir.

4.1. Duygusal Emek Kavramının Kavramsal Gelişimi

Duygusal emek, Arlie Russell Hochschild'in 1983 yılında havayolu sektöründe yaptığı araştırmalar sonucunda duygu ile ilgili davranışların ücretli işgücünün önemli bir bileşeni olduğunu keşfetmesiyle başlamış daha sonra çalışmalarını derlediği “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi” adlı kitabında duygusal emeğin tanımını yaparak bu alanda yapılan araştırmalara ilginin artmasına neden olmuştur (Gürsoy, 2016: 4). Hochschild (1983) duygusal emeği, “Herkes tarafından gözlenebilen yüz ifadeleri ve beden hareketleri” olarak tanımlamakla birlikte, ücret karşılığında yapıldığı için değişim değeri olduğunu belirtmektedir (Hochschild, 2003:7).

Duygusal emek kavramının ortaya çıkmasının temelinde, çalışanların duygu ifadelerinin kendi önceliklerinden ziyade, birtakım kurallara bağlanmış olması ve kişilerin işyerinde sarf ettikleri emeğin önemli bir kısmının kişinin duygularıyla alakalı olması yer almaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89). İşyerinde, çalışanlardan beklenen şey, hizmeti sunarken müşteriler ile empati kurmaları, belirlenmiş görevleri üstlenmeleri ve inanmasalar bile duygularını örgüt politikaları ve stratejileriyle uyumlu bir şekilde yönetmeleridir (Onay, 2011: 587).

4.2. Duygusal Emek Kavramına İlişkin Tanımlar

Literatürde duygu, emek, ve duygusal emek kavramına ilişkin pek çok tanım bulunmaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan duygusal emek tanımları aşağıda gösterildiği gibidir:

Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe sözlüğü incelendiğinde; duygu kavramı, “Duyularla algılama” anlamına gelmektedir. Kavrama eğitim bilim açısından bakıldığında, “Belli bir uyaran karşısında genellikle güdü ve değerlerle ilişkili olarak belirip çoğu kez süreklilik ve tutarlılık gösteren, heyecandan daha zayıf bir uyarım biçimi” şeklinde ifade edilirken, psikolojik açıdan bakıldığında ise “Belirli nesne, olay ya da kişilerin, bireyin iç dünyasında uyandırdığı izlenimler” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Caruso ve Sitarenios'a göre duygu, “Psikolojik, bilişsel ve tecrübeye dayanan alt sistemlerden oluşan zihinsel tepkiler bütünüdür” (Keleş, 2014: 44).

Türk Dil Kurumuna göre emek, “Bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü, bir karşılık almak için gösterdiğimiz hareket, çaba ve mücadele” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2017). Başka bir tanıma göre emek, “Ücret karşılığı çalışma” anlamına gelmektedir. (Özbay, 2003:1). Marx'a göre emek, “Yalnız üretimin yapısına katılan bedeni (fiziki) güç değil, maddenin bilinçli olarak insana yararlı şekilde değişmesi demek olan üretim faaliyeti içinde değere dönüşen unsur” olarak tanımlanmıştır (Akbiyık, 2013: 6) .

Hochschild'e (1983) göre duygusal emek, “Diğer bireyler tarafından görülebilecek şekilde jest, mimik ve beden hareketleriyle duyguların yönetimidir, duygusal emek, ücret karşılığı sarf edilmesinden dolayı değişim değeri olan bir meta” şeklinde tanımlanmaktadır. James'e (1989) göre duygusal emek, “temel bileşeni duyguların düzenlenmesi olan ve diğerlerinin duygularıyla iletişime geçme işi” olarak tanımlanmıştır.

Ashforth ve Humphrey'e (1993) göre, “Duygusal emek, uygun olan duygu durumunun ifade edilmesi için gösterilen davranışlar bütünüdür”. Morris ve Feldman'a

(1996) göre ise, “Duygusal emek, bireylerarası etkileşim süresince örgütün beklediği duyguları ifade edebilmek için bireylerin gösterdiği çaba, yaptığı plan ve kontroldür” Pugliesi’ye (1999) göre, “Duygusal emek, ücretli çalışma karşılığında bireylerin duygularını çeşitli şekillerde gösterdiği eylemdir”.

Zapf, Vogt, Seifert ve Isic’e (1999) göre, “Duygusal emek, örgütün istediği duyguların gösterebilmesi için gereken duygu düzenlemesi işidir”. Steinberg ve Figart’a (1999) göre duygusal emek, “Diğerlerini anlayabilmek için empati kurma ve hissettiklerini anlayabilmek için gösterilen çaba” şeklinde tanımlanmaktadır. Kruml ve Geddes’e (2000) göre, “Duygusal emek, mükemmel müşteri hizmetlerinin bir sigortası olarak belirlenmiş duyguları göstermek ve bu duyguları hissetmek gerekliliği olduğunda çalışanın gösterdiği çabadır”.

Grandey’in (2000) yapmış olduğu tanımlamaya göre “Duygusal emek, mesleğin veya örgütün gösterim kurallarını karşılamak amacıyla duygusal gösterimlerin rol yapma, abartma ya da bastırma yoluyla dönüştürülmesi durumudur”. Başka bir ifadeyle duygusal emek kavramı Diefendorff ve Richard’ın (2003) bakış açısına göre, “işin bir parçası olarak duyguların yönetilmesi işidir”.

Glomb ve Tews (2004) ise, “Duygusal emeği görev gereği olarak tanımlanan uygun duygunun karşı tarafa hissettirilmesi veya uygun olmayan duygunun saklanması esnasında ortaya konulan çaba şeklinde tanımlamışlardır. Bir başka tanıma göre ise; Zammuner ve Gali’e (2005) göre, “Duygusal emek, iş/çalışma ortamlarında gerçekleşen duygu düzenlemesidir”. Wharton’a (2009) göre duygusal emek, “Görevleri müşterilerle etkileşimi gerektiren çalışanların örgüt tarafından uygun bulunan duyguları sergileme çabası” olarak tanımlanmıştır. Eloğlu’na (2010) göre duygusal emek, “Çalışanın çalıştığı örgüt tarafından belirlenen kuralları uygularken, paydaşına en iyi şekilde hizmet verebilmek maksadıyla uygun duygunun hissedilmesi ve aktarılması çabası” olarak tanımlamıştır. Yapılan bu tanımlamalardan yola çıkarak duygusal emek kavramının, çalışanların işyerinde, kendi duyguları ne olursa olsun, kurum tarafından onlardan beklenen duyguları sergileme eğilimleri olduğu ifade etmektedir.

4.3. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI

Duygusal emek kavramı ilk olarak 1983 yılında Hochschild tarafından ileri sürüldüğünden bu yana boyutlarının anlaşılabilmesi ve kavramın geliştirilebilmesi amacıyla yerli ve yabancı çalışmalara bakıldığında dört yaklaşım tarzının olduğu görülmektedir. Bunlar:

- Hoshschild'in (1983) Duygusal Emek Yaklaşımı,
- Ashforth ve Humphrey'in (1993) Duygusal Emek Yaklaşımı,
- Morris ve Feldman'in (1996) Duygusal Emek Yaklaşımı,
- Grandey'in (2000) Duygusal Emek Yaklaşımı.

4.3.1. Arlie Russell Hoshschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Hochschild'a göre hızla büyüyen hizmet sektörü, çalışanlar için "Yabancılaşma" kavramını ortaya çıkarmıştır (Shuler ve Sypher, 2000: 55). Marks'ın geliştirdiği "duygusal yabancılaşma" kavramı duyguların dışı vurumu olan bazı mimik ve jestlerin aslında istenilen duygulara denk gelmediğini ortaya çıkarmaktadır (Ağırman, 2012: 22). Hochschild bu türden bir duygusal yabancılaşmayı duygusal emek şeklinde tanımlamaktadır (Shuler ve Sypher, 2000: 55).

Hochschild'in (1983), "Herkes tarafından gözlemlenebilen mimiksel ve bedensel gösterimler yaratabilmek için hislerin yönetilmesi" olarak tanımladığı süreçte esas olan duygu yönetimidir. Duygu yönetimi bir ücret karşılığında yapıldığı takdirde duygusal emek adını taşımaktadır. Yazar duygusal emeği "İşin gerektirdiği doğru duyguları hissetmek için çaba gösterme" olarak tanımlamaktadır (Ağırman, 2012: 22).

Hochschild'in (1983) duygusal emek kavramını, Erving Goffman'ın (1960) düşüncelerinden yola çıkarak geliştirmeye başladığı söylenebilir. Erving Goffman Müşterilerle birebir etkileşim içinde bulunan çalışanları tiyatro aktörlerine benzetmiştir.

Hochschild'a (1983) göre, çalışanların müşterilerle kurdukları ilişkilerde; müşterileri "seyirci", çalışanları "aktör", işyerini ise "sahne" olarak tanımlamakla birlikte bu ilişki gösterimini ise sahnelenen bir oyun olarak görmektedir. Hochschild'in duygularla ilgili üzerinde durduğu temel konu, duyguların ticarileştirilmesidir (Genç, 2013: 9). Bu bakış açısına göre, aktörlerin (çalışanların) oyunun gerektirdiği davranışları (rolü) izleyenlerine karşı içten bir şekilde anlatması ile anlaşılabilirliğini açıklamaktadır. Ancak bu şekilde izleyenler oyunun gerçekliğine ve samimiyetine inanabilirler (Genç, 2013: 10).

Hochschild (1983: 35-40) iki farklı davranış biçiminin var olduğunu ileri sürmektedir. Bunlardan birinci davranış biçimi "Yüzeysel Davranış" (surface act), kişinin gerçekten hissetmediği duyguları karşısındaki kişiye karşı hissediyormuş gibi göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır. İkinci bakış açısı "Derinlemesine Davranış" (deep act), kişiden göstermesi beklenen duyguları gerçekten hissederek yaşamasını ileri sürmektedir (Hochschild 2003: 33-34).

Hochschild çalışmasında duygusal emek gerektiren işlerin üç temel özelliği olduğunu açıklamıştır: Birinci özellikte, çalışanların insanlarla yüz yüze veya sözlü olarak etkileşim halinde olmalarını, ikinci özellikte ise, bu işlerde çalışanların, karşı tarafın duygularını etkisi altına alabilir düşüncesince sahip olması öne sürmüştür. Buradan hareketle Hochschild, meslekleri duygusal emek gerektiren ve gerektirmeyen meslekler şeklinde açıklamıştır (Genç, 2013: 10).

Hochschild belirli mesleklerin duygusal emek gerektirdiğini savunmuş ve bunu 6 grupta toplamıştır. Bu meslek grupları şu şekildedir (Ünler Öz 2007: 4-5) sıralanmıştır :

- Serbest Meslek Çalışanları (Doktorlar, Avukatlar),
- İşletmeci ve Yöneticiler,
- Satış Personelleri,
- Evde Çalışan Özel Personeller (Bakıcılar),
- Dışarıda Çalışan Özel Personeller (Garsonlar),
- Memurlardan Oluşmaktadır.

4.3.2. Blake Ashforth ve Ronald Humphrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey, Hochschild'ın (1983) çalışmasını yorumlayıp geliştirmişlerdir. Ashforth ve Humphrey, duygusal emeği; “Davranış kurallarına göre uygun duygunun gösterilmesi” olarak tanımlamışlar. Bu tanım, Hochschild'ın (1983) yapmış olduğu tanıma göre biraz farklılık göstermektedir. Hochschild, sergilenen davranışın ardında yatan sebeplerin üzerine odaklanırken, Ashforth ve Humphrey davranışın kendisine odaklanmışlardır. Hizmet alan birey davranışın altında yatan nedeni değil, gösterilen davranışın kendisi önemsemektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Hochschild'e göre, işgörenler (çalışanlar) yüzeysel veya derinlemesine davranış gösterirlerken de belirli bir çaba sarf etmektedir. Ashforth ve Humphrey, çalışanların belli bir süre sonra aynı davranışları sergileyeceğinden ötürü bu duruma alışabileceklerini öne sürmektedir. Yani ister yüzeysel davranış isterse derinlemesine davranış sergilesinler, işi gereği sürekli duygusal emek sarf eden işgörenler belirli bir zaman sonra bu davranışları, fazla bir çaba sarf etmelerine gerek kalmadan sistemli bir biçimde gösterebileceklerdir. Bununla birlikte Ashforth ve Humphrey'e göre bir çalışan herhangi bir durumda sergilemesi gereken duyguyu zaten hissediyor olabilir. Bu durumda o çalışanın ne rol yapmasına, ne de duygularını düzenleme ve uyumlu hale getirmeye çalışmasına gerek yoktur, gerçekte hissettiği duyguyu yansıtmaya yeterli görülmektedir. Buradan hareketle Ashforth ve Humphrey, Hochschild'ın yüzeysel ve derinlemesine davranışına ek olarak samimi davranış (genuine emotion) kavramını ortaya koymuşlardır (Hochschild, 1983: 8). Samimi davranış ise gösterilmesi gereken, gerçekten hissedilen davranıştır (Özgen, 2010: 20).

Günümüzde örgütler rekabet avantajı kazanabilmek amacıyla fiziksel ve zihinsel emeğe ek olarak hizmet sektöründe önemi oldukça fazla olan duygusal emeğin öneminin artmasından bahsetmektedir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 311). Ashforth ve Humphrey' de (1993) duygusal emeğin hizmet sektöründe gittikçe artan bir öneme sahip olduğunu şu şekilde açıklamıştır:

- Hizmet işletmelerinde çalışan personeller, müşterilerle birebir etkileşim halinde olduklarından dolayı örgütü dışarıya karşı temsil etme görevini üstlenmektedirler.
- Hizmet sürecinde hizmeti sunan (çalışan) ve hizmeti alan (müşteriler) arasındaki ilişki her zaman canlı ve değişken bir yapıya sahiptir.
- Hizmetin soyut olmasından dolayı, müşterilerin kaliteyi yani davranış değerlendirmelerini daha zor hale getirmektedir.

Ashforth ve Humphrey'in 1993 yılında yapmış olduğu çalışmasıyla Hochschild'den farklı olarak duygusal emeğe iki önemli katkıda bulunmuşlardır. Bunlardan birincisi, duygusal emeği gözlemlenebilen davranışlardan yola çıkarak açıklamaları ve duygusal emeği üç boyut olarak ele almalarıdır (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 946). İkincisi ise, samimi davranışın gözlemlenebilmesi amacıyla çalışanların duygusal davranış kuralları ile ne kadar bütünleştiğinin anlaşılması gerekliliğini savunmalarıdır ve bunu da sosyal kimlik teorisiyle açıklamaya çalışmalarıdır. Duygusal emeğin çalışan kişilerin iş sonuçlarına olan etkisinde şartlı bütünleşmiş değişken olacağını ifade etmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 106).

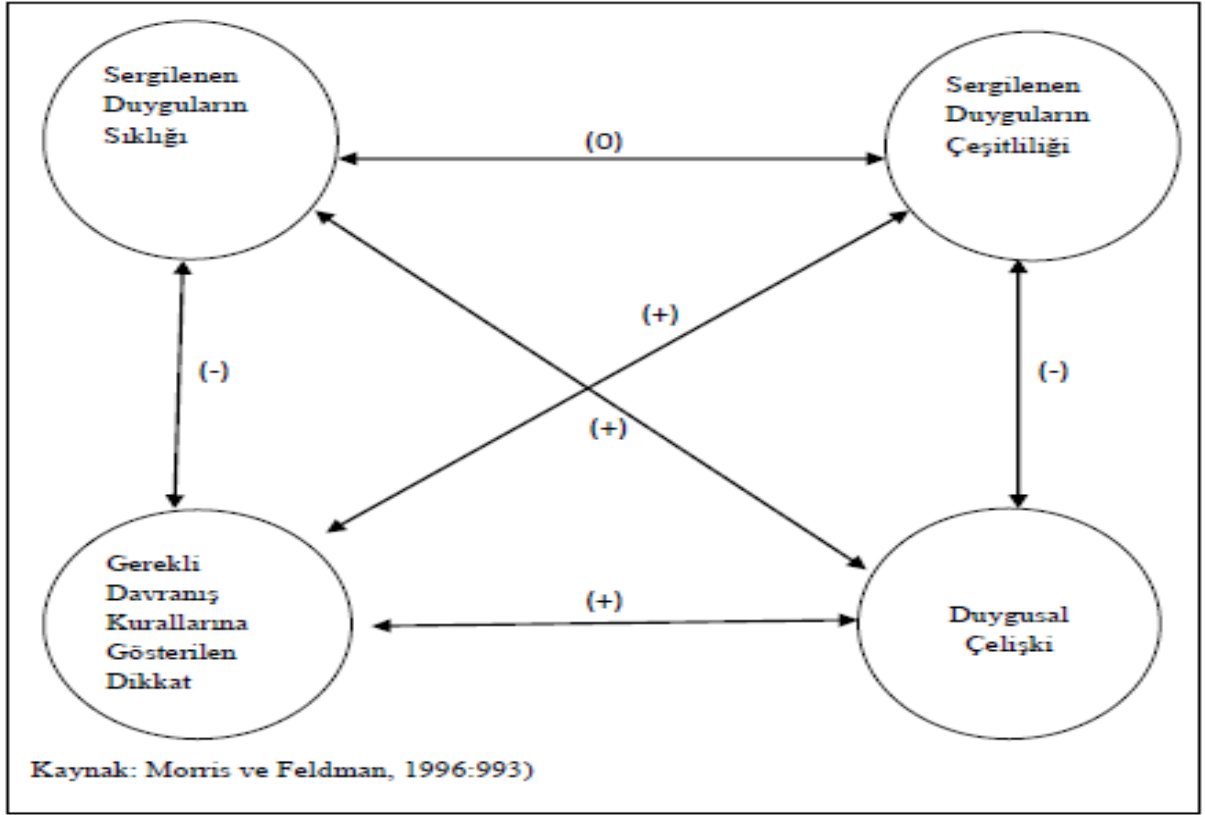
4.3.3. Andrew Morris ve Daniel Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı

Morris ve Feldman duygusal emeği, "Kişiler arası ilişkilerde kurumun istediği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba, planlama ve kontrol" olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre bireyin sergilemesi gereken duygu ile o anda hissettiği duygu arasında farklılık olmasa da tam anlamıyla örgütün istediği duygusal davranışı sergileyebilmek amacıyla belirli bir ölçüde emek göstermesi gerekmektedir. Derinlemesine davranış, yüzeysel davranış, samimi davranışlardan hangisini gösterirse gösterecek bir çalışanın iş yerinde duygularıyla hareket etmesi duygusal emek davranışı göstermiş olduğu anlamına gelmektedir (Köksel, 2009: 10). Morris ve Feldman'nın (1996) yaklaşımına göre; müşterilerin hizmet kalitesi ilgili değerlendirmeleri, çalışanların kendilerine karşı göstermiş oldukları davranışlarla anlaşılabilceğini anlatmaya çalışmaktadırlar.

Morris ve Feldman (1996) duygusal emek kavramını, “Kişilerarası ilişki süresince, işletmeler tarafından gösterilmesi istenen duyguları sergilemek için gösterilen; çaba, planlama ve kontrol” olarak tanımlamışlardır (Morris ve Feldman, 1996: 987).

Morris ve Feldman bu tanımda dört varsayımın olduğunu belirlemiştir. Birinci varsayım olarak, bu tanımın duyguların etkileşim varsayımını içerdiğine vurgu yapmışlardır. Bu varsayımda duyguların hissedilmesinde ve sergilenmesinde sosyal faktörlerin büyük oranda belirleyici bir faktör olduğunu açıklamaktadırlar. İkinci varsayım ise yine etkileşim modeli ile ilgilidir. Örgüt personelinin gerçekten hissetmiş olduğu duygularla işletmelerin çalışan personelden sergilemesini beklediği duygular uyumu olsa bile, uygun duygunun gösterilmesi amacıyla örgüt çalışanın yine de belirli oranda emek göstermesi gerekmektedir. Üçüncü varsayım ise Hochschild’in bakış açısına göre (1983) duygu gösteriminin ticari bir olgu haline geldiği şeklindedir. Bu tanımda duyguların nasıl ve ne zaman sergilenmesi gerektiğini belirten kuralların var olduğu düşüncesi şeklinde ifade edilmektedir.

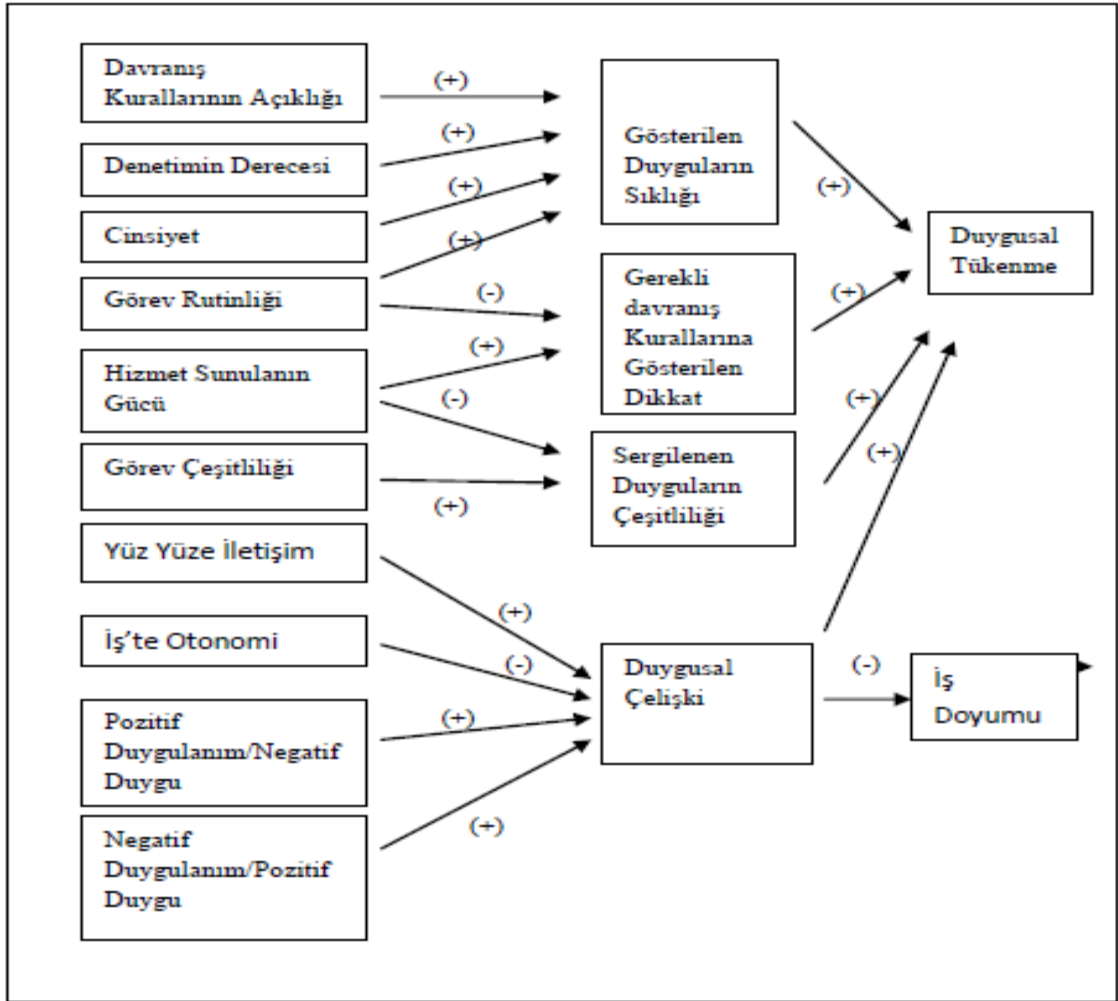
Tablo 9: Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Boyutları Arasındaki İlişki



Kaynak: Morris ve Feldman, 1996: 993

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, dört boyut altında incelemiştir. Tabloya bakıldığında sergilenen duyguların çeşitliliği ile duygusal çelişki arasında negatif yönlü ilişki vardır. Gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat ile duygusal çelişki arasında pozitif yönlü ilişki vardır. Sergilenen duyguların sıklığı ile gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Sergilenen duyguların sıklığı ile sergilenen duyguların çeşitliliği arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir. Gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat ile sergilenen duyguların çeşitliliği arasında pozitif yönlü ilişki vardır. Duygusal çelişki ile Sergilenen duyguların sıklığı arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Duygusal emeğin öncülleri ve sonuçları arasındaki ilişki aşağıdaki Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 10: Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Morris ve Feldman, 1996: 993.

Morris ve Feldman yukarıda göstermiş olunan modelde dört duygusal emek boyutunun duygusal tükenme ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, iş doymumu ile sadece duygusal çelişki boyutunun negatif yönlü ilişkili olduğunu, yapmış oldukları çalışma ile ispatlamışlardır (Kaya, 2014: 11).

4.3.4. Alicia Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Hochschild, Ashford ve Humprey ve Morris ve Feldman'ın yapmış olduğu çalışmaların birbirinden farklı ve ortak özelliklerini açıkladıktan sonra bu çalışmaların birleşiminden olan bir model geliştirmiştir (Yeni, 2015: 56). Grandey yapmış olduğu bu çalışmalar sonucunda duygusal emeği, “Duyguların ve duygu gösterimlerinin örgütün hedeflerine ulaşması maksadıyla düzenlenmesi” olarak ifade etmektedir (Grandey, 2000: 97).

Gross, duygu düzenlemeyi (emotional regulation) “Bireylerin etkisiyle hangi duyguların ne zaman ifade edilip ne şekilde deneyimleneceğine ilişkin süreç” olarak tanımlamaktadır. Gross'un geliştirmiş olduğu modele göre duygu düzenleme süreci iki şekilde oluşmaktadır: “Öncül odaklı” duygu düzenleme ve “Tepki odaklı” duygu düzenleme (Kamber, 2014: 56).

Öncül-odaklı duygu düzenlemesine göre; kişi, değişen duruma göre duygu düzenlemesinde bulunabilmektedir. Tepki-odaklı duygu düzenlemesine göre ise kişi, psikolojik olarak veya gözlenebilir duygu belirtilerine göre duygu düzenlemesi yapar. Duygu düzenlemesinin bu iki süreci, duygusal emeğin Hochschild'ın derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış boyutlarına karşılık gelmektedir. Grandey duygu düzenlemesinin ise öncül-odaklı ve tepki-odaklı olabileceğini vurgulamaktadır (Yeni, 2015: 57).

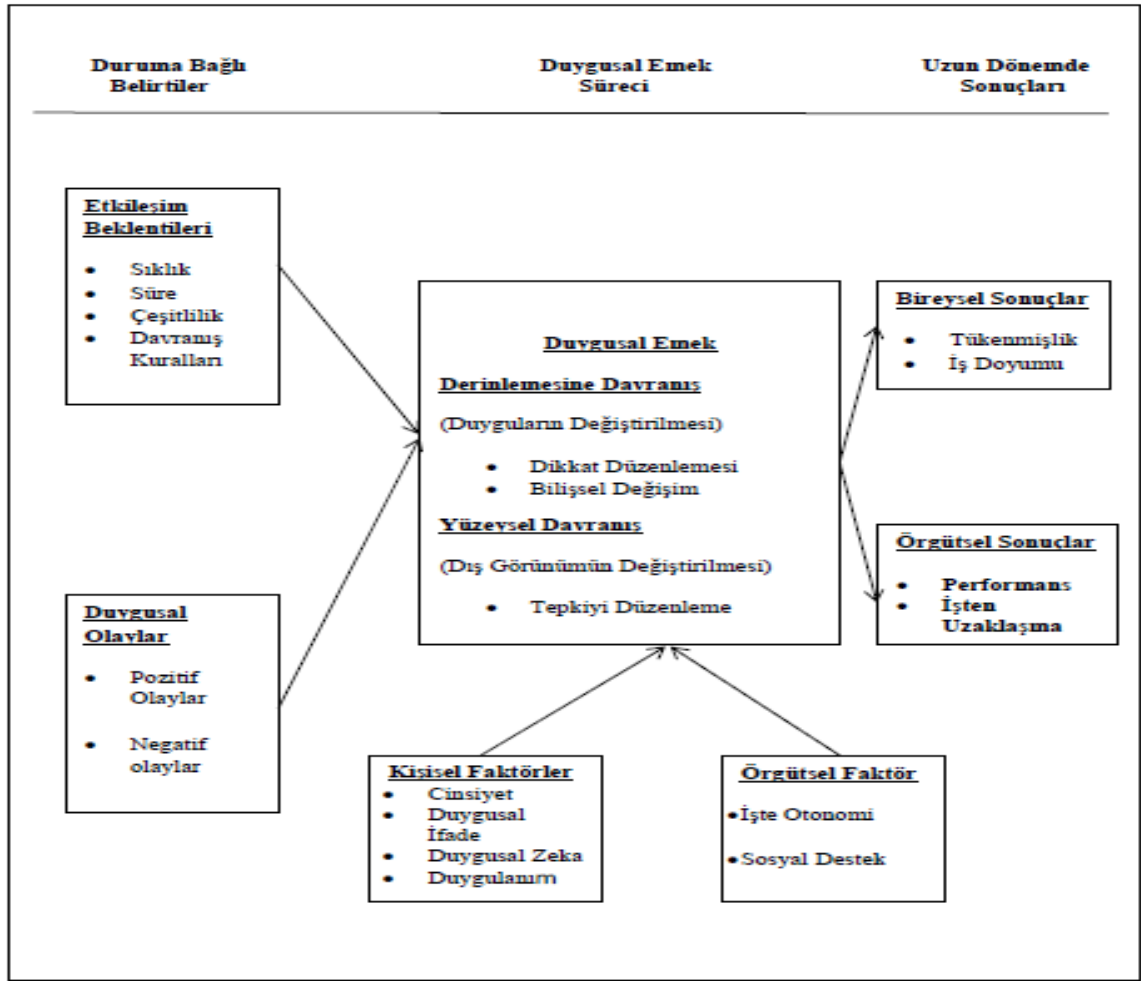
- **Öncül–Odaklı Duygu Düzenleme:** Kişinin şartlara bağlı olarak veya durum değerlendirme yoluyla, duyguyu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Öncül–odaklı duygu düzenleme dört faktörden oluşmaktadır. Bunlardan birinci faktör ortamı seçme; kişi belli bir duygu düzenlemesinde bulunmak için insanlardan uzak durmayı ve nesnelere uzak durmayı amaçlamaktadır. İkinci faktör ortamı değiştirme, duyguların istenilen düzeyde düzenlemesi amacıyla uygun ortam oluşturulması amaçlanmaktadır. Üçüncüsü faktör ise, dikkat düzenlemesidir. Dikkat düzenlemesi; kişinin hissetmesi gereken duyguları düşünmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Sonuncu faktör ise bilişsel değişimdir.

Bilişsel değişim; dışsal olayları yorumlayarak, bu olayları anlama sürecinde kişinin bilişsel olarak değişmesini ifade etmektedir.

- **Tepki–Odaklı Duygu Düzenleme:** Tepki odaklı duygusal düzenlemede kişi, durumu değil duruma ilişkin tepkisinin duygusal gösterimini değiştirmektedir. Öncül odaklı düzenlemenin tersine, burada söz konusu olan duygunun hissedilmesinden sonra duygunun düzenlenmesi söz konusudur (Kamber, 2014: 56).

Aşağıdaki tabloda Grandey'in 2000 yılında yapmış olduğu duygusal emek modeli görölmektedir. Bu modelde duygusal emeğin öncülleri ve sonuçları ile duygusal emek boyutları gösterilmektedir (Yeni, 2015: 57).

Tablo 11: Grandey' in (2000) Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Grandey, 2000: 101.

Grandey'in 2000 yılında yapmış olduğu duyguları içeren duygu düzenleme modelini tabloda gösterildiği gibi oluşturmuştur.

4.4. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI

Duygusal emek sürecinde ilk olarak Hochschild (1983), yüzeysel ve derinlemesine davranış kavramını ortaya çıkarırken; Asforth ve Humprey (1993), ise samimi duyguların sergilenmesini kapsayan samimi davranış boyutunu eklemiştir. Morris ve Feldman (1996), duygusal davranış gösterimindeki sıklık, davranış kurallarına gösterilen dikkat,

sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişkiyi duygusal emeğin boyutları arasında ele alırken; Grandey (2000) ise tüm bu çalışmalardan yola çıkarak duygusal emek boyutlarını ele almaktadır. Bu araştırmada, duygu düzenleme süreci boyutları, yüzeysel davranış derinlemesine davranış ve doğal (samimi) davranışlar olmak üzere sınıflandırılmıştır (Keleş, 2014: 65).

4.4.1. Yüzeysel Davranış

Duygusal emek gösterimi boyutlarından biri olan yüzeysel davranışa, ilk olarak çalışmalarında yer veren Hochschild (2003) dır. Daha sonraki bir aşamada yüzeysel davranış boyutuna Asforth ve Humphrey ve Grandey'in çalışmalarında yer verildiği görülmektedir.

Yüzeysel davranış, işletmenin istediği duyguları sergilemesi için bireylerin sözlü veya sözsüz ifadeler sayesinde gerçekte hissetmesi gereken duygulardan farklı duygular sergilemesi ile ilgilidir. Duygusal emek bu yönüyle ket vurma ile benzer özellik göstermektedir. Çünkü her ikisinde de kişilerin sergilemesi gereken duygularına sınırlama getirilmektedir (Kim ve Han, 2009).

Yüzeysel rol yapma ya da yüzeysel davranış “Çalışanların örgütlerce istenen duyguları dış görünüşlerinde değişiklikler yaparak (yüz ifadesi, jest ve ses tonu gibi) hissediyormuş gibi görünmesi olarak” tanımlanmaktadır. Yüzeysel davranış gerçekten hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş görünmesi şeklinde ifade edilmektedir (Kamber, 2014: 57).

Yüzeysel davranışta istenen duygunun sergilenmesi amacı ile işgörenler (çalışanlar) gerçekte hissetmedikleri duyguları (dış görünüşlerini yani jest ve mimiklerini hal ve hareketlerini ve ses tonunu değiştirerek) harekete geçirmeyi amaçlamaktadırlar (Chu ve Murrmann, 2006). Yüzeysel davranışta işgörenler yani çalışanlar hissetmiş oldukları duygularını değiştirmektedirler ve davranışlarını kontrol altına almaktadırlar. Örneğin; işgörenler iyi olmayan bir ruh halindeyken veya zor bir müşteriyle iletişim kurarken sahte gülümseme takınmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002).

İşletmeler için yüzeysel davranış, çalışanlardan beklenen ve arzu edilen bir davranış biçimidir. Böylelikle müşteriler ve işgörenler farklı duygular hissettiklerinde bile olumsuz duygular yerine daima zorunlu olan duyguları gösterebilmektedirler (Demirel, 2015: 11).

4.4.2. Derinlemesine Davranış

Duygusal emek davranışının ikinci boyutu derinlemesine davranış, derinden rol yapma ya da duygusal çaba şeklinde tanımlanmaktadır. Derinlemesine davranış biçimi çalışanların, içinden gelen duygularını sergilemesi gereken duygularla uyumlu hale getirmesidir (Eroğlu, 2014: 149). Burada çalışanlar yüzeysel davranış sergilerken ki gibi duygularını karşı tarafa aktarırken sahnede bir oyuncu gibi davranmaktadırlar. Fakat çalışan, yüzeysel davranışta rolünü hissetmeden sadece rolünün gerekliliğini yerine getirirken; derinlemesine davranışta ise çalışan kendisini rolündeki duyguları yaşayan ve kendisini rolüne kaptıran bir sanatçı gibi göstermeye çalışmaktadır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 316).

Çalışan derinlemesine davranış boyutunda kendini müşterisinin yerine koyarak empati kurmaya çalışmaktadır (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 79). Dolayısıyla derinlemesine davranış sergileyen çalışan, dış görünümünün yanında yüzeysel davranışın tersi olan içsel duygularını da değiştirmeyi amaçlamaktadır (Gürsoy, 2016: 15).

Yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutu arasındaki farklara “Çalışanların niyeti” açısından da bakılmaktadır. Bu niyet farkına göre yüzeysel davranış sergilemeye çalışan personel gerçek duygularını değiştirmemekle birlikte işlerini kaybetmemek için sahte duygular gösterdikleri için “Kötü niyetlidir” (Yürür ve Ünlü, 2011: 86).

Yüzeysel davranış biçimi ile derinlemesine davranış biçimi arasındaki ortak nokta ise çalışanın işletme için çaba göstermesi ve örgütün kendilerinden beklenen davranışları sergilemesidir (Gürsoy, 2016: 17).

4.4.3. Samimi (Doğal) Davranış

Hochschild (2003) tarafından geliştirilmiş olan yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutuna ek olarak, Asforth ve Humprey de samimi davranış boyutunu eklemiştir. Ashfoth ve Humprey çalışanların herhangi bir emek sarfetme içine girmeden kendisinden beklenen ve gerçekten hissederek yapabileceği davranışları üçüncü davranış boyutu olan “Samimi davranış” şeklinde tanımlanabileceğini ifade etmiştir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 317).

Asforth ve Humprey’e göre çalışanlar samimi yani doğal bir davranış sergilediklerinde, çok fazla emek sarfetmeden, duyguların kontrolünü daha az gerçekleştirmektedir (Demirel, 2015: 12). Tam tersine, Morris ve Feldman ise işgörenlerin yansıtmak zorunda olduğu duyguları hissediyor olsa bile; bu duyguları örgütün istediği davranışlar doğrultusunda uyumlu hale getirebilmek için belli bir miktar emek sarf edilmesinin gerekli olunduğunu ifade etmiştir (Keleş, 2014: 67).

İşgörenler, kendi içinde hissetmiş olduğu gerçek duygular ile örgütün işgörenden yapmasını istediği duygular arasındaki uyum ne kadar iyi olursa örgütün etkinlik ve verimliliği de artacaktır.

4.5. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İnsan davranışı üzerinde etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. Genel olarak duygusal emeği etkileyen faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve etkileşim özellikleri şeklinde ayrılmaktadır. Çalışmanın bu başlığı altında bu faktörler hakkında bilgi verilecektir.

4.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler; bireyin kendi sahip olduğu özelliklerinden oluşan, olaylara ve durumlara karşı vermiş olduğu tepkilerin kendi kişilik özelliklerinden oluşan faktörlerdir. Demografik faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, mesleki tecrübe,

kendini uyarlama, duygulanım, empati, ödüllendirme faktörler arasında yer almaktadır (Yeni, 2015: 61).

4.5.1.1. Yaş

Hochschild'e göre, yaş; duygusal emek davranışı üzerinde etkisi olduğu düşünülen önemli bir faktördür. Yaşlı çalışanların, genç çalışanlara göre daha yüksek zekâyâ sahip oldukları görülmektedir. Kruml (1999) da yapmış olduğu çalışmada yaşlı çalışanların daha fazla duygusal çaba harcadıklarını ifade ederek Hochschild ile aynı görüşü benimsemiştir. Çalışanların yaşları ilerlemesi ile birlikte samimi doğal davranışlar sergilemektedirler (Kızanıklı, 2014: 29).

4.5.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet farklılığı, bireylerin toplum içindeki rollerini belirleyen temel unsurların başında gelmektedir. Bireylerin sahip olduğu cinsiyet farklılığından dolayı toplumun farklı beklentileri bulunmaktadır. Bu durumun oluşmasının sebebi ise, kişilerin doğumlarından itibaren cinsiyet farklılıklarına göre yetiştirilmeleridir (Yeni, 2015: 61). Örneğin kadınlar duygularını daha çabuk dışarı yansıtabilirlerken, erkeklerin de kadınların tam zıttı olarak duygularını dışarı vurmaları oldukça zordur (Solmuş, 2004: 18).

Kadınlar genellikle duyguları hissedip anlama konusunda erkeklere göre daha etkinlerdir ve hem işte hem de evde duygularını yoğun olarak yaşadıklarından dolayı kadınların erkeklere göre daha sempatik oldukları ve sergilenmesi gereken duyguları daha doğal daha çabuk ve daha doğru bir şekilde karşı tarafa aktardıkları bilinmektedir (Demirel, 2015: 17).

4.5.1.3. Eğitim Durumu

İşgörenlerin mesleki konuda eğitimli ve donanımlı olmaları, mesleğiyle ilgili konularda müşterilerine karşı nasıl davranması gerektiğini bilmeleri dolayısıyla daha fazla duygusal emek harcamaktadırlar. Mesleği hakkında eğitim almamış işgörenler ise müşterilerle anlaşma konusunda sıkıntılar yaşayabilmekle birlikte uygun davranışı gösterme konusunda da zorluk yaşamaktadır. Buna bağlı olarak meslekte bilgi düzeyinin yüksek olması, işgörenin mesleğine yönelik bilgisini artırmakla birlikte müşteriyle olan ilişkilerini de olumlu yönde etkilemektedir (Ünal, 2011: 51-52).

4.5.1.4. Medeni Durum

İşgörenlerin medeni durumları, duygusal emek davranışları üzerinde etkisi olduğu düşünülen bir başka bireysel özellik olarak ele alınmaktadır (Kızanıklı, 2014: 29). İşgörenlerin medeni durumlarına göre duygusal emek seviyeleri değişmektedir. Evli çalışanların, bekâr çalışanlara oranla daha yüksek kişisel başarı oranına sahip oldukları yüksek olduğu söylenmektedir (Eroğlu, 2009: 260).

4.5.1.5. Mesleki Tecrübe

Mesleki tecrübe duygusal emeği etkileyen bir başka faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Mesleki tecrübe uzun bir süre çalışan personelin diğer çalışanlara oranla, daha az duygusal emek ile duygusal uyuma yatkın oldukları görülmektedir. Bir başka deyişle görev süresi az olan veya daha az deneyime sahip olan çalışanlar, bir işte uzun süre çalışan deneyimli çalışanlara göre daha fazla duygusal belirsizlik içine girmektedir. Bu nedenle, söz konusu çalışanlar, duygusal çabayı yoğun olarak hissetmektedirler (Demirel, 2015: 18). Buna göre uzun süre çalışan personel yeni işe alınan çalışanlara göre iş üzerinde daha fazla kontrol hakkının olduğu belirtilmektedir (Gürsoy ve Boylu, 2011: 783).

4.5.1.6. Duygulanım

Morris ve Feldman'a göre "Duygulanım, belirli bir ruh halini (üzgün olma veya mutlu olma) deneyimlemeye karşı eğilimli olma veya belirli bir şekilde veya bazı duygularla insanlara veya işe karşı tepki verme" şeklinde tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996).

Duygulanım olumlu ve olumsuz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Olumlu duygulanım sergileyen kişiler; istekli, atik, enerjik, neşeli gibi duygular sergileyen bireyler olarak tanımlanmakla birlikte; olumsuz duygulanım sergileyen kişiler tasa, bıkkınlık, nefret etme tikslenme gibi duygular sergileyen kişiler olarak bilinmektedir (Yeni, 2015: 63). Olumlu duygulanımın duygusal çelişkiyi azalttığı düşünülmektedir. Olumsuz duygulanım düzeyleri yüksek çalışanlar, kendilerinden olumlu duygu gösterimi talep edildiğinde, kendilerinden istenileni gerçekleştirirken çok fazla rol yapmaya ihtiyaç duymakta iken olumlu duygulanım düzeyleri yüksek çalışanlar kendilerinden olumlu duygulanım gösterilmesi beklendiğinde rol yapmaya gerek duymadan müşterilerle samimi bir şekilde etkileşime geçmektedirler (Demirel, 2015: 19).

4.5.1.7. Ödüllendirme

Örgüt ile işgörenlerin birbirlerinden beklentileri ve istekleri karşılıklı olması nedeniyle işgörenler, kendilerinden beklenen başarıya ulaştıkları zaman örgüt tarafından onurlandırılmayı ve ödüllendirilmeyi arzu etmektedirler. Ödüllendirme sistemleri, işgörenlerin, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve daha etkili ve verimli çalışabilmeleri için motivasyon amacıyla oluşturulmuştur. Ücretler, maaşlar, tatiller, izinler, terfiler, eğitim, takdir, övgü ödüllendirme sisteminin içinde yer almaktadır (Nas, 2006: 56).

Ödüllendirme sisteminin kullanılmasıyla birlikte işgören, daha çok işine bağlanıp odaklanmakta ve daha fazla çalışmaya istekli olmaktadır ve işlerini daha çok sevmekte, hizmet verdiği müşteriye de aynı mutluluğu ve sıcaklığı yansıtmaktadır. Buna bağlı olarak güler yüzlü ve işine bağlı işgörenlerden oluşan örgüt, dışarıdaki müşterilerine karşı olumlu

izlenimler vererek, olumlu bir kurum imajı oluşturmaktadır. Dolayısıyla ödüllendirmenin bir yandan örgüte diğer yandan işgörene sağladığı yararlar çok fazla olmaktadır (Örnek, 2009: 37).

4.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanın görevinin hedeflerine motive olmasında bireysel faktörler kadar önem taşımaktadır. Örgütsel ortam elverişli olduğunda bazen işgören, dışarıdan herhangi bir motivasyon girişimine gerek kalmaksızın içsel motivasyonla görev hizmetine yönelmektedir (Başaran, 2008: 92). Örgütsel faktörler duygusal davranış kuralları, otonomi, sosyal destekten oluşmaktadır.

4.5.2.1. Duygusal Davranış kuralları

İnsanlarla iletişim kurma temeline dayalı her meslek alanında, işgörenlere karşı yansıtılması gereken duygusal davranışları belirleyen yazılı ve sözlü kurallar mevcuttur. Bu bağlamda duygusal davranış kuralları, iş yerinde uygun duygu gösterimlerini standart şekilde iş görenlere aktarmayı ifade etmektedir (Akbiyık, 2013: 26).

Bununla birlikte duygusal davranış kuralları, “Çalışanların duygularını kurum faydasını dikkate alarak kullanmalarını sağlayan davranış kalıpları olarak tanımlanabilmektedir”. Davranış kurallarının varlığı, işgörenlerin davranışlarını düzenlemelerini ve davranışlarını daha uygun olacak şekilde belli standartlara uygun hale getirmeyi amaçlamaktadır (Akbiyık, 2013: 26).

Rafaeli ve Sutton’a (1987: 26) göre, duygu gösterim kurallarının çalışana aktarılma sürecinde kullanılan üç yöntem söz konusudur. İlk yöntem işe alım süreci ile başlamaktadır. İşe alınacak birey için işin gerektirdiği davranış kuralları anlatıldıktan sonra bu kurallara uyup uyamayacağı sorularak verilecek olan cevaba göre seçim yapılması ile başlamaktadır. İkinci yöntemde ise alınacak olan personellerin işe uyumları eğitimlerle sağlanmaktadır. Eğitim ve uyum sürecinde personele hangi duygu ifadelerini yapıp ya da yapmaması gerektiği öğretilmektedir (Özgen 2010: 32). Üçüncü yöntemde ise personele

sergilemiş olduğu davranışlar sonucunda ödöl veya ceza verilmesi amaçlanmaktadır (Eroğlu 2010: 24).

Açık bir şekilde belirlenmiş davranış kurallarının personellerin örgütün isteklerine uygun davranmalarına ve daha iyi iş çıkarmalarına yardımcı olması bakımından yararlı olması düşünülmektedir. Fakat duygusal davranış kuralları örgütlere göre farklılık gösterebilmektedir. Her örgüt, kendi yapısına uygun olarak farklı davranış kuralları oluşturabilir ve bu davranış kurallarından da yararlanabilir. Örgüt içinde bu kuralların oluşumu hem örgütlerin içinde bulunduğu durumdan hem de çevre özelliklerinden bağımsız olarak düşünülemez (Diefendorff ve Gosserand 2003: 951).

4.5.2.2. Otonomi

Otonomi, bir personelin işinin gerektirmiş olduğu görevleri yerine getirirken ne derece bağımsız ve ne derece özgür olabildiğini; kendi işini planlama ve kullanacağı yöntemlerini kullanma konusunda ne ölçüde serbest olduğunu ifade etmektedir (Hackman ve Oldham, 1976). Otonomi, personelin örgütün davranışlarını kurallarını kendi özgün tarzına göre uyarlayabilme hakkı vermeyi ifade etmektedir (Morris ve Feldman 1996: 1000).

ABD’de 198 çağrı merkezi çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada, görevlerini yerine getirirken serbest düşünceye sahip olduğu düşünen personellerin stres seviyelerinin düşük olduğu; personelin otonomiye sahip olduğunu hissediyor olmasının bile personelin gergin durumlarda olayın kendi kontrolü altında olduğunu hissetmesine yardımcı olduğu görülmüştür (Grandey ve diğerleri, 2004).

Yine başka bir çalışmada otonomi düzeyi düşük personellerin iş doyumlarının düşük olduğu, yüksek otonomiye sahip olan personellerin ise iş doyumlarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır (Grandey ve diğerleri, 2005). Çalışan personellere belli oranda otonomi hakkının tanınmasının, onların iş tatminini arttıracığı ifade edilebilir.

4.5.3. Etkileşim Özellikleri

Bireysel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra, personellerin müşterilerle etkileşim özellikleri de duygusal emek davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Müşterilerle etkileşiminin genel hatlarını belirleyen bu özellikler süre, sıklık ve çeşitliliğidir.

4.5.3.1. Süre

Duygusal emeği etkileyen bir diğer faktör süredir. Kısa süreli duygusal gösterimlerde bulunan personellerin duygularını göstermek için harcadıkları çaba daha az seviyede olurken duygusal gösterim süresinin uzun olduğu durumlarda ise çalışan personel tarafından daha fazla emek gösterilmesi gerekmekte olduğu görülmektedir (Erken, 2016: 15).

Duygusal gösterim süresinin uzun olması hem örgüt açısından duygusal kuralların belirlenmesini zorlaştırmakla birlikte çalışan personelinde uzun süreli iletişimde kalarak duygularını gizlemesini zorlaştırmaktadır. Bu da çalışan personel açısından duygusal emek gösteriminin daha fazla artmasına neden olmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 990).

4.5.3.2. Sıklık

Hochschild'e (1983) göre duygusal gösterim sıklığı personellerin iş yükünü artırmakta birlikte yabancılaşma ile tükenmişliğin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Zapf, 2002). Duygusal gösterimlerin daha fazla yaşandığı işlerde örgütlerin, işgörenlerin duygu gösterimlerini düzenlemeye yönelik göstermiş oldukları çaba da emek de artmaktadır (Erken, 2016: 15).

4.5.3.3. Çeşitlilik

Örgütlerin çalışan personelden göstermelerini beklediği duyguları üç gruba ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi Bütünleştirici duygular (olumlu duygular) ikincisi ayırıştırıcı duygular(olumsuz duygular) ve üçüncüsü duyguları maskeleyen (tarafsız

duygular) (Wharton ve Erickson, 1993). Örgütte çalışan personelden müşterilerine karşı güler yüzlü ve anlayışlı olmaları beklenmektedir. Bu durum örgüt içerisinde bütünleştirici yani olumlu duygulara örnek olmaktadır.

Bununla beraber, örneğin, askerlik mesleği zaman zaman bazı kimselere karşı sınırlı ve korkutucu olabilmektedir. Bu da ayrıştırıcı duygular yani olumsuz duygulara örnek verilebilir. Duygusal maskeleye ile kastedilen şey karşı tarafa ne olumlu ne de olumsuz hiçbir duygusal anlam vermemekle alakalıdır. Yani nötr duygular da denilmektedir. Örnek olarak terapistler verilebilir (Grandey, 2000). Bireyin sergilemesi gereken duygular ne kadar fazla ise o kadar duygusal emek sarf etmesi gerekmektedir (Köksel, 2009: 33).

4.6. DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI

Duygusal emek; örgüt ve birey açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu başlık altında duygusal emek kavramının, hem birey açısından, hem de örgüt açısından ortaya çıkardığı sonuçlara yer verilmiştir.

4.6.1. Birey Açısından Olumlu Sonuçlar

Ashforth ve Humphrey'e göre (1993), duygusal emek işteki etkinliğin artmasını sağlamakla birlikte ve kendini ifade etmeyi (öz anlatım) kolaylaştırabilmektedir. Duygusal emek sergileyen personel işletmenin kurallarını benimseyip uygulamaya koymasına ile işin daha etkin ve verimli yapılmasını amaçlamaktadır (Ağırman, 2012: 31).

4.6.2. Örgüt Açısından Olumlu Sonuçlar

Rafaeli ve Sutton (1987) duygusal emeğin işgörene sağladığı maddi kazançlar konusunu ele almışlardır. Araştırmacılara göre işgörenlerin müşterileri ile yakından ilgilenmeleri onların müşterilerinden daha fazla geri bildirimler almasına ve daha kazanmalarına katkıda bulunmaktadır. Örneğin lokantada çalışan işgörenin müşterilerine

karşı yakın bir ilgi göstermesi lokantayı tekrar tercih etmesine yardımcı olacaktır. Bu bakımdan duygusal emeğin işletmenin izlenimi açısından önemli olduğu, işletmeyi diğer rakip işletmelerden ayırmada etkili olduğu düşünülmektedir.

4.6.3. Birey Açısından Olumsuz Sonuçlar

Duygusal emeğin olumlu sonuçlara yol açabildiği kadar olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Duygusal emeğin işgören üzerindeki olumsuz sonuçlarının temelinde genellikle duygusal uyumsuzluğun yer aldığı görülmektedir. Duygusal uyumsuzluk, sergilenmesi istenen duygularla işgörenin hissettiği duyguların birbirinden farklı olması durumlarında ortaya çıkmaktadır (Güngör, 2009: 180).

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal uyumsuzluğun bireyleri depresyona ve işten uzaklaştırmaya yönelteceği düşüncesini savunmuştur. Duygusal uyumsuzluk yaşayan işgören kendisini sahip olduğu duyguların yerine sahte duyguları sergileyen biri olarak düşünebilmekte ve zaman geçtikçe bu durum işgörenin kendine olan saygısını kaybetmesine ve buna bağlı olarak da psikolojik sorunlar yaşamasına neden olmaktadır.

4.6.4. Örgüt Açısından Olumsuz Sonuçlar

İşgören, işinden ve iş ortamından beklenti ve isteklerinin, karşılanmaması halinde ise iş tatminsizliği kavramı ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, çalışan personelin iş gücü verimliliğinin azalmasına, işe bağlılığının azalmasına neden olacağı düşünülmektedir (Akıncı, 2002: 3).

Rubin (2005) çalışanların ek işlevleri yerine getirmek için yeterli kaynaklara sahip olamadığından dolayı yoğun duygusal emek harcamanın örgütsel performanslarını olumsuz yönde etkileyebileceğini ileri sürmüştür. Yüzeysel davranış sergilemenin işgörenlerin işlerine bağlılıklarının artması ve işlerini sevmelerinde etkili olduğunu, derinlemesine davranışın ise çalışan personel açısından daha samimi fakat daha kırılgan bir psikolojik durum yansıtabileceğini, bunun da işe bağlılık noktasında sorun oluşturabileceğini ifade etmiştir (Türkay ve diğerleri, 2011: 214).

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖZEL HASTANE İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bireyler çevresindeki diğer insanlarla etkileşim halinde bulunmaktadır. Bu da izlenim yönetimi taktiklerinin geliştirilmesi ve yürütülmesi açısından önem taşımaktadır. İzlenim yönetimi taktiklerindeki amaç, sergilenen davranışlar doğrultusunda olumsuz izlenim vermemek için örgüt içerisinde belirlenmiş olan kural ve normları denetim altında tutarak, etkin ve başarılı olabilmektedir. Lider üye etkileşimi, lider ile astları arasındaki ilişkileri ortaya koyma şeklinde tanımlanmaktadır. Lider üye etkileşiminde her çalışana aynı düzeyde etkileşimde bulunulmamaktadır. Bazen lider astlarıyla güven seçeneği ve karşılıklı saygı kriterine dayalı pozitif bir ilişki kurarken; bazen de bazı astları ile negatif yönlü bir ilişki kurmaktadır. Bu davranış ise çalışanların işlerine karşı takındıkları tutum ve davranışlarla birlikte, diğer iş arkadaşları ve üstleriyle geliştirdikleri ilişkilerin hem örgütü hem de yönelik tutumlarını etkilemektedir. İşyerindeki ilişkiler çalışanların sosyalleşmesi açısından önemlidir. Çalışan davranışları kişilikten etkilendiği kadar çalışanın örgüt içerisindeki mesai arkadaşları ve üstleriyle geliştirdiği ilişkiden de etkilenmektedir. Çünkü çalışanların, çalışma ortamında mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin olduğunda, üstlerinden adalet ve eşitlik gibi haklar elde ettiğinde örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu tavır sergileyerek örgüte olan bağlılıklarının arttığı görülmektedir. Çalışanların, etkin ve başarılı olabilmeleri için, örgütlerde belirli izlenimler oluşturmaya ve bu izlenimleri yönetmeye çalıştıkları bilinen bir gerçektir. Bu nedenle izlenim yönetimi, örgütsel davranış yazınında giderek daha fazla üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Kişilerde yaratılan izlenimler, kişinin kendisi hakkındaki yargılamalar, değerlendirmeler ve verilecek kararlarda önemli rol oynamaktadır. Bu bakımdan, diğerlerinin kendisini nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri ile yakından ilgilenen kişilerin, çoğunlukla başkalarının kendisi hakkında izlenim oluşturma süreçlerine etki etmeye çalıştıkları görülmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde etkin ve başarılı olabilmek amacıyla bu izlenim taktiklerini uygulamaya çalışmaları hem izlenim yönetimi kavramını hem de duygusal emek kavramını önemli hale

getirmektedir. Çalışanların çalıştığı yerle bütünleşmesi hem örgütsel bağlılığı hem de verimliliğin artması açısından önem taşımaktadır.

Yapılan açıklamalardan hareketle, izlenim yönetimi ve duygusal emek kavramları ile lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık kavramları konusunda yapılan teorik çalışmaya ek olarak, bu bölümde, özel sektörde faaliyet gösteren özel hastane işletmelerinde çalışan sağlık personeli üzerinde izlenim yönetimi, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerindeki etkileri ortaya konmak amacıyla ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu noktada araştırmanın temel amacı izlenim yönetimi, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerindeki etkisini belirlemektir.

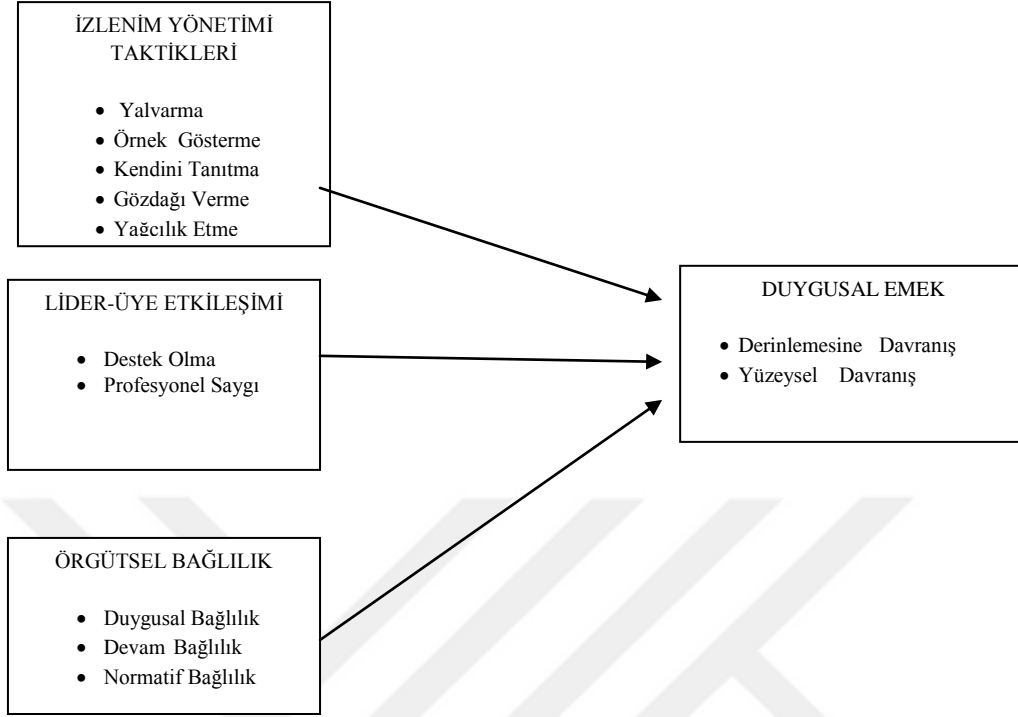
5.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

İzlenim yönetimi taktikleri lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmada, araştırmanın temel amacı dikkate alınarak, çalışmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki kavramsal ilişkiler aşağıdaki modelde gösterilmiştir. Geliştirilen bu model çerçevesinde, araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

5.2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkinin şematik gösteriminin yapıldığı aşağıdaki model'e göre araştırmanın temel ve alt amaçları doğrultusunda test edilecek hipotezler oluşturulmuştur. Oluşturulan bu hipotezlere ilişkin teorik dayanaklar ise daha önce yapılan araştırmalar da dikkate alınmak suretiyle aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 12: Araştırmanın Modeli



5.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Örgüt ortamında bireyler çoğunlukla rollerine uygun davranabilmek için izlenimlerini yönetmeye çalışmaktadırlar. İzlenim yönetimi bir yaşam eğrisi anlayışı ile kullanılmakta olup çalışanın işe ilk girdiği dönemde düşük bir seviye ile başlamakta daha sonraki evrede yükselişe geçmektedir. Kariyer basamaklarında çok fazla yol aldıkça izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı da düşmektedir. Bu nedenle yöneticiler bunu görerek çalışanların değişik kariyer dönemlerinde geri besleme yapacak bilgileri toplamalı, aradaki etkileşimleri kuvvetli tutmaya çalışmalıdır. Liderler kendilerini sevdirmek için oluşturacağı izlenimlerde etkiyi arttırabilmek için güçlerini kullanabilmektedir (Oğuzhan, 2015: 45).

Liderlerin kendisini takip eden, işgörenleri etkilemek için kullandıkları izlenim yönetimlerinden birisi de her türlü ortamda örnek ve ahlaki davranışlar sergilemeleridir. Lider ve astların kuracağı etkileşimlerde görev ve rollerin dürüstlük ve bağlılık kapsamında yerine getirilmesi önem kazanmaktadır. Bu şekilde kurulan etkileşimlerde

liderin ve astların örnek davranışlar sergilemesi, fedakârlıklar yapması ve özverili davranışlarını içeren izlenim yönetimi taktikleri uygulaması beklenmektedir. Lider benlik sunumunda kullanacağı bir diğer izlenim yönetimi taktiği gözdağı, tehdit ve önemini zorla fark ettirme taktiğidir. Lider davranışları ile astlarını veya rakiplerini boyun eğmeye zorlayabilmektedir. Örgütte çalışanların görev performansı ne kadar yüksek olursa olsun beklediklerinden daha az mükâfatlandırılma ihtimalleri olup yöneticilerinden de beklediklerinden daha az ilgi görmeleri bir paradoks oluşturmaktadır (Oğuzhan, 2015: 45).

Çalışanlar rekabetçi bir şekilde çalışarak avantajlarını artırmak istiyorlarsa güçlü bir ağ kurabilmek için izlenim yönetimi üzerinde yoğunlaşmalıdırlar. Astların yöneticilerinin gözüne girebilmek için gerekir ise kademe atlayabilmek için evet meteforu gereğince yağcılık yaparak kendilerini sevdirmeye çalışabileceklerdir. Lider üye etkileşimi sürecinde lidere yakın grup içersinde giderek kazanımları arttırmaya çalışan astlar izlenim yönetimi davranışlarına başvurabilmektedirler (Demiral, 2013: 45).

İzlenim yönetimi, bir çalışanın diğerlerinin gözündeki olumlu imajını artırmak ve olumsuz imajını gizlemek için ortaya koymuş olduğu davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. İzlenim yönetimi taktikleri çalışanların örgütte etkin ve başarılı olabilmeleri için kullanmış oldukları taktiklerdir. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kendisini belirli bir örgütle ve onun amaçları ile özdeşleştirmesi ve onun üyesi olarak kalma isteğinin derecesidir (Zeynel, 2014: 28). Bireylerin örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi hissetmesi, bu amaç ve hedef doğrultusunda istekli çalışmaları ve örgütün bir parçası olmak istemeleri örgütsel bağlılığın göstergesidir (Özdemir, 2015: 2). Bireylerin, örgütün belirlemiş olduğu normlar ve kurallar kapsamında, birbirleri ile belirli bir uyumluluk içersinde bulunmaları örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Günüşen, 2016: 3).

Çalışma ortamı, bireylerin izlenim yönetimi taktiklerine sıkça başvurmalarına neden olmaktadır. İstenilen görevi elde etme, performansla ilgili olumlu bir geri bildirim alma ve çalışan açısından değeri oldukça yüksek ödüller elde etme gibi girdileri içermektedir. Bu durum çalışanın motivasyonunun artmasına, bu kazanımları elde etmek için hedefi üzerinde daha olumlu izlenimler bırakmak istemesine ve örgütsel bağlılığın

artmasına neden olacaktır (Günüşen, 2016: 3). Çalışanlar iş ortamında kendileriyle ilgili mümkün olabilecek en olumlu izlenimleri oluşturmak istemektedirler; çünkü birey yöneticisinin sempatisini kazanmaya çalışmak için onun inanç, düşünce ve değerleri ile tutarlı bir davranış sergilemesini amaçlamaktadır. Çünkü bireyin yöneticisi üzerinde olumlu izlenimler bırakma ve performansının yöneticisi üzerinde olumlu izlenimler bırakma ve performansının yöneticisi tarafından, pozitif bir şekilde değerlendirilmesi çalışanın örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır.

İzlenim yönetimi, bir çalışanın diğerlerinin gözündeki olumlu imajını artırmak ve olumsuz imajını gizlemek için ortaya koymuş olduğu davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. İzlenim yönetimi taktikleri çalışanların örgütte etkin ve başarılı olabilmeleri için, kullanmış oldukları taktiklerdir. Duygusal emek ise genel olarak duyguların, örgütsel davranış kuralları ile uyumlu hale gelmesi için gösterilen çaba şeklinde tanımlanmaktadır. Bir örgütün müşterilerle temas halinde bulunan işgörenleri, söz konusu örgütü topluma karşı temsil eder konumdadırlar. Dolayısıyla işgörenleri müşteriler üzerinde ve örgütün genel olarak algılanışı üzerinde iz bırakacaklardır. İşgören, örgüt içersinde sosyal ve maddi kazançlar elde etmek için davranışlarını denetim altında tutma, yani başkalarının kendileri hakkındaki düşüncelerini etkilemek için, izlenim yönetimine başvurma eğilimindedir (Köksel, 2009: 35).

Duygusal emek işgörenlerin izlenim yönetimi adına müşterilere karşı duygularını kullandıkları süreç olarak ele alınmaktadır. Karşı tarafın beklentileriyle uyumlu duyguların gösterilmesi müşteri memnuniyeti gibi olumlu getiriler sağlayacakken gösterim ve beklentiler arasındaki uyumsuzluk hem işgören hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracaktır. İzlenim yönetimi sürecinde seçilen davranış, hedef kişinin beklentileriyle ne kadar uyumlu olursa işgören karşı tarafa istediği izlenimi o ölçüde başarılı bıraktığını söylemek mümkündür (Köksel, 2009: 36).

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütüyle bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlanabilir. Örgütlerin etkili, verimli ve kaliteli hizmetler üretebilmesi bireyin gönüllülük esasına dayalı olumlu katkıları ve duygu gösterimleri ile mümkün olabilecektir. Yöneticiler ise çalışanlarına yön vermek suretiyle beklenti içinde olarak, duygularını emeğe dönüştürmesini sağlamayı amaçlamaktadırlar. Örgüt içerisinde işgörenlerin motivasyonunu artırmak isteyen yöneticiler, işgörenlerini ödüllendirmekle örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 65). İşgörenler tarafından harcanan duygusal emek, örgüte kar sağlamaktadır. Personelin dışa vurduğu duyguları işletme üzerinde kısa dönemde önemli etkide bulunmasını sağlamış olmaktadır. Örneğin personelin yansıttığı olumlu duygular, müşterinin satın alma potansiyelini artırmaktadır. Bu da örgüte pozitif şekilde yansımaktadır. Duygusal olarak işlerine bağlı olan personeller işlerini sevdiklerinden ve örgütün belirlemiş olduğu amaç ve değerleri içselleştirdiklerinden dolayı örgüte bağlılıkları artacaktır.

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlik yaklaşımlarına farklı bakış açısı getiren lider ile çalışanları arasındaki ikili ilişkilere dikkat çeken bir yaklaşımdır. Lider üye etkileşimi yaklaşımında liderin çalışma grupları içindeki üyelerin hepsine karşı çıkararak, liderin her bir astı ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerinde durulmasının gereğine dikkat çekmektedir. Duygusal emek kavramının kişisel ve örgütsel alandaki etkileri gittikçe artmaktadır. Başarı odaklı örgütlerin önemle üzerinde durduğu noktaların başında, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması gelmektedir. Örgütlerin etkili, verimli ve kaliteli hizmetler üretebilmeleri için bireyin örgütlerine yaptıkları gönüllülük esasına dayalı olumlu katkıları, hem de duygu gösterimlerinin o örgüte önemli değerler katabileceği düşünülmektedir. Yöneticiler örgüt çalışanlarının duygularına yön vermek suretiyle bir beklenti içerisinde olarak duygularının ekonomik değere dönüşmesini sağlamayı amaçlamaktadırlar. Çalışanlar da bu beklentiye karşılık olarak, hizmetleri esnasında kendilerinden istenen ve görevlerinin gereği olan duygu gösterimlerinde bulunmaktadır. Bu kapsamda, hizmet sektöründe çalışanların fiziksel ve zihinsel performanslarının yanında duygusal çaba içerisinde olmaları, onların başarıları ve dolayısıyla örgütün etkinliği ve verimliliği açısından önem taşımaktadır. Çalışanların beklentileri ile örgütün hedef ve değerlerinin paralel olması işgörenlerin gözünde örgütü değerli kılacak ve bu yönde doğru adımlar atmalarına sebep olacaktır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 65).

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Yalvarma, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₂: Örnek gösterme, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₃: Kendini tanıtmaya, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₄: Gözdağı verme, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₅: Yağcılık etme, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₆: Destek olma, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₇: Profesyonel saygı, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₈: Duygusal bağlılığı, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₉: Devam bağlılığı, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₁₀: Normatif bağlılığı, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₁₁: Yalvarma, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₁₂: Örnek gösterme, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₁₃: Kendini tanıtmaya, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₁₄: Gözdağı verme, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₁₅: Yağcılık etme, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₁₆: Destek olma, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₁₇: Profesyonel saygı, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₁₈: Duygusal bağlılığı, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₁₉: Devam bağlılığı, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₂₀: Normatif bağlılığı, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

5.5. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

Veri elde etmek amacıyla dağıtılan anket formları katılımcılar tarafından doldurulmadan önce, anket formundan elde edilecek verilerin sadece yürütülen tez çalışması kapsamında gerçekleştirilecek olan istatistiksel analizler için kullanılacağı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra her bir anketten elde edilecek verinin tek başına değerlendirilmeyip, ankete katılan tüm sağlık çalışanlarından elde edilen verilerin hep birlikte değerlendirmeye alınacağına işaret edilmiştir. Bu nedenle, katılımcıların anket sorularını doğru bir biçimde anladıkları ve sorulara gerçekçi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının, analizlere konu olan değişkenleri ölçmek için gerekli olan tüm özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış olan bu veri toplama araçları için söz konusu testler bu

araştırma kapsamında bir kez daha tekrarlanmıştır. Dolayısıyla anket sorularının analizlere konu olan değişkenlerin niteliklerini yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.

Karmaşık ve değişken koşullar altında bulunduğumuz düşünüldüğünde, hastanelerle ilgili her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da zaman ve yer bakımından bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Araştırmanın temelinde insan faktörü olduğundan, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü olan genel sınırlılıklar, bu araştırma için de geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

5.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, yapılan araştırmaya ilişkin olarak örneklem seçimi, anket formunda yer alan ifadelerin niteliği, anket formunun uygulanması ve verilerin elde edilmesi, araştırmanın hipotezlerini ispatlamak amacıyla yararlanılan istatistiksel yöntem ve teknikler ile veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirlikleri açıklanmıştır.

5.6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Şanlıurfa'da faaliyet gösteren özel hastane işletmelerinde çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. Bu evren içinden Basit Tesadüfi Örnekleme Yöntemine göre seçilen 500 kişilik bir örneklem oluşturulmuştur.

5.6.2. Anket Formunun Niteliği

Araştırmada kullanılan anket formu, altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırma konusunun adı, amacı ve araştırmaya konu olan değişkenlerin kavramsal tanımlamaları ile elde edilecek verilerin gizliliğine ilişkin açıklamalar yer almaktadır. İkinci bölümde katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerini öğrenmeye yönelik cinsiyet, yaş, mevcut mesleğindeki görev süresi ve eğitim düzeyini kapsayan ifadelere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, sağlık personelinin sergiledikleri izlenim yönetimi algılarını ölçen ve Bolino ve Turnley (1990) tarafından geliştirilen “İzlenim Yönetimi Ölçeği”ne ilişkin 22 ifade, dördüncü bölümde ise, lider-üye etkileşimi düzeylerini ölçen Grean ve

Uhl-Bien (1998) tarafından geliştirilen “Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği”ne ilişkin 7 ifade, beşinci bölümde de, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçen Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”ne ilişkin 23 ifade ve son olarak altıncı bölümde de katılımcıların duygusal emek düzeylerini ölçen Dienderhorf (2005) tarafından geliştirilen “Duygusal Emek Ölçeği”ne ilişkin 14 ifade bulunmaktadır.

5.6.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Bu tez çalışmasında istatistiksel yöntemlerin uygulanabilmesi için SPSS paket programından yararlanılmıştır. SPSS aracılığı ile Cronbach Alpha analizi, aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon analizi, regresyon analizi, frekans analizi, açıklayıcı faktör analizi modellenmesi uygulanmıştır.

Daniel’e göre Faktör analizi, “Bir grup değişkenin kovaryans yapısını incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri, faktör olarak isimlendiren çok daha az sayıdaki gözlenemeyen gizli değişkenler bakımından açıklamayı sağlamak üzere düzenlenmiş bir tekniktir”. Faktör analizi (FA), birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı ya da keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2002: 472).

Sosyal bilimler alanında bir veri toplama aracının yapı geçerliğini ortaya koymakta en çok açıklayıcı faktör analizi uygulanmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi ile veri toplama aracını oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak faktör yapısını belirlemek ve maddelerin güvenilirliği hakkında bilgi sahibi olma hedeflenmektedir (Büyüköztürk, 2006: 123). Açıklayıcı faktör analizinde, boyutlar oluşurken değişkenlerin nasıl bir araya geleceği hakkında öncül bir varsayım bulunmamaktadır (Gerber ve Finn, 2005: 181).

Açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce birinci şart, faktör analizine tabi tutulacak soru kâğıdı sayısının, soru sayısından fazla olmasıdır. İkinci koşul da KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü ve küresellik derecesinin (Bartlett’s Test of Sphericity) yeterli düzeyde olmasıdır. Bu araştırmada ele alınan dört değişkeni ölçen ölçekler için KMO’nun ,60’dan yüksek olması ve küresellik testinin anlamlılığının da ,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve verilerden anlamlı faktörler elde edilebileceğini gösterir. İlgili koşullar sağlandıktan sonra,

değişkenler arasında faktörlere ait yüklerin varyanslarını maksimize ederek faktör sayısını azaltmayı amaçlayan Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi uygulanmıştır (Karabey, 2009: 94).

5.7. BULGULAR

5.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların özel sektördeki dağılımları cinsiyet, yaş, görev ünvanı, eğitim durumu ve görev süresi dağılımlarına ilişkin bulgular frekans analizinden yararlanılarak Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13: Araştırmaya Katılanların Demografik Dağılımları

ÖZELLİK		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	240	48,0
	Kadın	260	52,0
Yaş	30’dan küçük	223	44,6
	30-40	205	41,0
	40’dan büyük	72	14,4
Medeni Durum	Evli	297	59,4
	Bekâr	203	40,4
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	5	1,0
	Lise	187	37,4
	MYO/YO	92	18,4
	Lisans	77	15,4
	Y.Lisans/Doktora	139	27,8

Görev Ünvanı	Hemşire	161	32,2
	Doktor	139	27,8
	ATT	39	7,8
	Paramedik	24	4,8
	Radyolog	15	3,0
	Bilgi işlemci	122	24,4
Görev Süresi	5'den küçük	218	43,6
	5-10	213	42,6
	10'dan büyük	69	13,8

Araştırmaya katılanların özel sektördeki dağılımlarına cinsiyet dağılımlarına cinsiyet açısından bakıldığında; araştırmaya katılan kadınlar ve erkekler arasında çok fazla bir fark bulunmamakla birlikte kadınların oranı %52,0 (260 kişi) ve erkeklerin oranı ise %48,0 (240 kişi) olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında ise; % 44,6'lık (223 kişi) bir oran ile katılımcıların hemen hemen yarısının 30 yaşından küçük olduğu görülmektedir. Geri kalan bölümü ise sırasıyla % 41,0'lik (205 kişi) bir oran ile 30-40 yaş arasında ve % 14,4'lük (72 kişi) bir oran ile 40 yaşından büyüktür. Araştırmaya katılanların medeni durum dağılımlarına bakıldığında ise % 59,4'lük (297 kişi) bir oran ile evli kişilerden oluşurken; % 40,6'sı (203 kişi) bekâr kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumu dağılımlarına bakıldığında ise, araştırmaya katılanların % 61,6 (308 kişi) ile büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu oldukları, geri kalan bölümünün ise sırasıyla % 27,8 (139 kişi) ile yüksek lisans veya doktora mezuniyetine ve % 18,4 (92 kişi) ile yüksekokul veya meslek yüksekokulu mezuniyetine ve % 37,4 (187 kişi) ile lise ve % 1 (5 kişi) ile ortaöğretim mezuniyetine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların unvan görev unvanlarına göre dağılımlarına bakıldığında ise, doktor ile %24,4 (122 kişi) ile bilgi işlemci oluşurken; % 32,2 (161 kişi) ile hemşire % 27,8 (139 kişi) ; % 7,8 (39 kişi) ile acil tıp teknisyeni ve % 4,8 (24 kişi) ile paramedik ile %3 (15 kişi) ile radyolojide çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların görev süresi

dağılımlarına bakıldığında; 5 yıldan az görev süresine sahip olan katılımcıların oranı % 43,6 (218 kişi) ile en yüksek iken, geri kalan bölüm ise sırasıyla % 42,6 (213 kişi) ile 5-10 arası görev süresine sahip olan ve % 13,8 (69 kişi) ile 10 yıldan fazla görev süresine sahip olanlardan oluşmaktadır.

5.7.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Bu kısımda, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerinin tespit edilmesine ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 14: İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

No	Faktörler	Faktör Yüklere	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
1. Faktör: Yalvarma			17,35	32,34	,86	2,03	1,25
9	İnsanların işimi bitirmeme yardım etmelerini sağlamak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranırım.	,873				2,05	1,29
8	Başkalarının, işimi bitirmeme yardım etmeleri için yardıma ihtiyacım varmış gibi davranabilirim.	,832				2,11	1,28
10	Hoşlanmadığım bir görevlendirmeden kaçınmak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranabilirim.	,820				2,07	1,29
15	Bazı yerlerde muhtaç görünerek insanların yardımını veya şefkatini elde etmeye çalışırım.	,708				1,93	1,21
7	Bir başkasının yardımını alabilmek için konuyu anlamıyormuş gibi yapabilirim.	,601				2,03	1,21
2. Faktör: Örnek Gösterme			32,73	15,06	,85	1,81	1,11
14	Kendimi işe adanmış olarak görünmek için mesaiye zamanından önce giderim	,848				1,81	1,09
13	Mesai sonrası iş yerinde kalarak çok çalışkan olduğumun anlaşılmasını sağlarım.	,824				1,76	1,09
11	İşlerin yoğun olmadığı zamanlarda bile meşgul görünmeye çalışırım.	,708				1,92	1,20
12	Kendimi işine adanmış olarak görünmek için gece/hafta sonları iş yerine giderim.	,665				1,77	1,08
3. Faktör: Kendini Tanıtma			46,98	11,55	,73	2,40	1,49
1	İnsanların, başarılarımın farkına varmalarını sağlarım.	,794				2,65	1,61

17	İşyerinde önemli biri olduğumdan başkalarına bahsederim.	,697				2,20	1,48
4	İnsanlara yetenek veya niteliklerimi duyururum.	,653				2,36	1,40
4. Faktör: Gözdağı Verme			59,48	7,19	,75	2,05	1,21
18	İstenilen şekilde davranmalarını sağlamak için meslektaşlarımı tehdit edebilirim.	,869				1,55	1,05
19	İşimi yapmama yardım edeceklerse iş arkadaşlarıma gözdağı veririm.	,855				1,73	1,19
21	İşimde beni engelleyen iş arkadaşlarımla şiddetli ve saldırgan bir şekilde mücadele ederim.	,642				2,54	1,46
16	İş arkadaşlarımla, eğer benimle yakın olmazlarsa, işlerinin zorlaşacağını hissetmelerini sağlarım.	,546				1,71	1,00
20	İşimi yapmamı engellediklerinde meslektaşlarımla güçlü bir şekilde mücadele ederim.	,545				2,72	1,37
5. Faktör: Yağcılık Etme			71,58	5,42	,73	2,11	1,24
5	Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarımla özel yaşamlarıma ilgi gösteririm.	,878				1,92	1,12
6	Cana yakın görünmek için meslektaşlarıma iltifat ederim.	,844				1,91	1,14
2	İyi bir insan olduğumu düşünceleri için meslektaşlarımla başarılarından dolayı överim.	,806				2,49	1,56
3	Dost olduğumu göstermek için meslektaşlarıma özel yardımlar yaparım (ayrıcalık tanırım).	,623				2,12	1,16

İzlenim yönetimi ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi bulguları Tablo 16’da verilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri ,84 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır ($p=,000$). Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Temel Bileşenler analizi ve Varimax Dik Döndürme tekniği belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise ölçekte yer alan 22 maddenin, özdeğeri 1’den büyük olan ve toplam varyansın ,71’ini açıklayan beş faktör altında toplandığı görülmüştür. Birinci faktör olan “Yalvarma”, beş maddeden oluşmuştur. Faktör yükleri ,873 ile ,601 arasında değişen beş maddenin açıklanan varyans oranı ise 32,34’dür. Yalvarma faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamasına bakıldığında, en yüksek ortalama 2,11 ile “Başkalarının, işimi bitirmeme yardım etmeleri için yardıma ihtiyacım varmış gibi davranabilirim .” ifadesi iken, en düşük ortalama ise 1,93 ile “Bazı yerlerde muhtaç görünerek insanların yardımını veya şefkatini elde etmeye çalışırım” ifadesidir. Yalvarma faktörünün genel ortalaması ise 2,03’tür. İkinci faktör olan “Örnek Gösterme”, dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,848 ile ,665 arasında değişen bu dört maddenin açıklanan varyans oranı da 15,06 olarak tespit edilmiştir. Örnek gösterme ilgi

faktörü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında, 1,92 ile “İşlerin yoğun olmadığı zamanlarda bile meşgul görünmeye çalışırım.” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalama ise 1,76 ile “Mesai sonrası iş yerinde kalarak çok çalışkan olduğumun anlaşılmasını sağlarım.” ifadesidir. Örnek gösterme ile ilgili faktörünün genel ortalaması ise 1,81’dir. Üçüncü faktör olan “Kendini Tanıtma” üç maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,794 ile ,653 arasında değişen bu üç maddenin açıklanan varyans oranı da 11,55 olarak tespit edilmiştir. Kendini tanıtmaya faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında, 2,65 ile “İnsanların, başarılarımın farkına varmalarını sağlarım. .” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalama ise 2,20 ile “İşyerinde önemli biri olduğumdan başkalarına bahsederim.” ifadesidir. Kendini Tanıtma ile ilgili faktörünün genel ortalaması ise 2,40’dır. Dördüncü faktör olan “Gözdağı Verme ” beş maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,869 ile ,545 arasında değişen bu beş maddenin açıklanan varyans oranı 7,19 olarak tespit edilmiştir. Gözdağı verme ile ilgili faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında, 2,72 ile “İşimi yapmamı engellediklerinde meslektaşlarımla güçlü bir şekilde mücadele ederim.” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalama ise 1,55 ile “İstenilen şekilde davranmalarını sağlamak için meslektaşlarımı tehdit edebilirim.” ifadesidir. Gözdağı verme ile ilgili faktörünün genel ortalaması ise 2,05’tir.

Beşinci faktör olan “Yağcılık” dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,878 ile ,623 arasında değişen bu dört maddenin açıklanan varyans oranı 5,42 olarak tespit edilmiştir. Yağcılık ile ilgili faktörü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında, 2,49 ile “İyi bir insan olduğumu düşünceleri için meslektaşlarımı başarılarından dolayı överim.” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalama ise 1,91 ile “Cana yakın görünmek için meslektaşlarıma iltifat ederim” İfadesine aittir. Yağcılık ile ilgili faktörünün genel ortalaması ise 2,11’dir.

Bu çalışma da elde edilen veriler ilk olarak temel bileşenler faktör analizine tabi tutularak, ölçeğin faktör yapısı yeniden incelenmiştir. İnceleme sonucunda, faktör yapısında değişimler görülmüştür. (2.madde: 3, faktörden 5. faktöre; 11.madde:

1.faktörden 2.faktöre; 16. madde: 2. faktörden 4.faktöre; 15. madde 2.faktörden 1.faktöre kaymıştır). Madde 22 çapraz yükleme olması dolayısıyla anketten çıkarılmıştır.

İzlenim yönetimi ölçeğinin geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından güvenilirliğine bakılmıştır. Bunun için, Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 16’da verilmiştir. Buna göre ölçeğin alt faktörleri açısından Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla şu şekildedir: Yalvarma= ,86; Örnek Gösterme =,85; Kendini Tanıtma=,73; Gözdağı Verme= ,75; Yağcılık Etme =,73; bu sonuçlar doğrultusunda izlenim yönetimi ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

5.7.2.1. Duygusal Emek Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Duygusal emek ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi bulguları tablo 17’de verilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri ,78 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır (p=,000). Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğu göstermektedir. Temel Bileşenler analizi ve Varimax Dik Döndürme tekniği belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise ölçekte yer alan 14 maddenin, özdeğeri 1’den büyük olan ve toplam varyansın ,56’ini açıklayan iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Birinci faktör olan “Derinlemesine Davranış”, yedi maddeden oluşmuştur. Faktör yükleri ,810 ile ,619 arasında değişen bu yedi maddenin açıklanan varyans oranı ise 28,96’dır. Duygusal emek faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamasına bakıldığında, en yüksek ortalama 4,04 ile “Hastalara gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.” ifadesi iken, en düşük ortalama ise 3,23 ile “Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım” ifadesidir. Duygusal emek faktörünün genel ortalaması ise 3,75’tir. İkinci faktör olan “Yüzeysel Davranış”, altı maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,825 ile ,722 arasında değişen bu altı maddenin açıklanan varyans oranı da 26,95 olarak tespit edilmiştir. Yüzeysel Davranış ilgi faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında, 2,23 ile “Hastalara karşı gerçekte hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalama ise 1,86 ile “Hastalarla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.” ifadesidir. Yüzeysel Davranış ile ilgili faktörünün genel ortalaması ise 1,98’dir. İlham verici motivasyon faktörünün genel ortalaması ise 3,82’dir. Bu

ortalama, katılımcıların yöneticilerine ilişkin ilham verici motivasyon algılarının yüksek düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bazı kaynaklara göre ise 0,50'nin altında kalan varyans yüküne sahip olan değişkenlerin analizden çıkartılarak, faktör analizi yapılmasını önerilmektedir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010). Bu sebeple yük faktörü düşük olan 14. madde analizden çıkartılmıştır. Kalan 13 madde için duygusal emek ölçeğine ilişkin faktör yükleri yeniden hesaplanmıştır. Duygusal emek ölçeğinin geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından güvenilirliğine bakılmıştır. Bunun için, Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 15'te verilmiştir. Buna göre ölçeğin alt faktörleri açısından Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla şu şekildedir: Derinlemesine Davranış = ,84; Olmayan Yüzeysel Davranış = ,85 bu sonuçlar duygusal emek ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 15: Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

	<i>Faktörler</i>	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
	1. Faktör: Derinlemesine Davranış		28,3	29,36	,84	3,75	1,18
9	Hastalara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	,810				3,84	1,20
10	Hastalara karşı sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun bir çaba gösteririm.	,809				3,71	1,21
11	Hastalara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	,761				3,67	1,21
8	Hastalara karşı sergilediğim duygular samimidir.	,743				3,81	1,24
12	Hastalara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	,666				3,98	,992
7	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	,638				3,23	1,43
13	Hastalara gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	,619				4,04	1,04
	2. Faktör: Yüzeysel Davranış		56,31	29,9	,85	1,98	1,15
4	Hastalarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	,825				1,91	1,11
5	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	,789				2,00	1,14

3	Hastalarla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	,789				1,86	1,09
6	Hastalara karşı gerçekte hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	,726				2,23	1,22
2	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım	,739				1,91	1,15
1	Hastalarla ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	,722				2,02	1,24

5.7.2.2. Lider-Üye Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Lider-üye ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi bulguları tablo 18’de verilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri ,78 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır (p=,000). Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğu göstermektedir. Temel Bileşenler analizi ve Varimax Dik Döndürme tekniği belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise ölçekte yer alan 7 maddenin, özdeğeri 1’den büyük olan ve toplam varyansın ,64’ünü açıklayan iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Birinci faktör olan “Destek Olma”, dört maddeden oluşmuştur. Faktör yükleri ,833 ile ,660 arasında değişen bu dört maddenin açıklanan varyans oranı ise 45,52’dir. Destek olma faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamasına bakıldığında, en yüksek ortalama 3,95 ile “Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.” ifadesi iken, en düşük ortalama ise 3,70 ile “Gerçekten ihtiyacım olduğunda, kendi zararını pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda yöneticime güveniyorum.” ifadesidir. İkinci faktör olan “Profesyonel Saygı”, üç maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,836 ile ,608 arasında değişen bu üç maddenin açıklanan varyans oranı da 64,02 olarak tespit edilmiştir. Profesyonel Saygı faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında, 4,42 ile “Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum.” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalama ise 3,96 ile “Yöneticim ile iş ilişkim etkindir.” ifadesidir. Profesyonel Saygı ile ilgili faktörünün genel ortalaması ise 4,17’dir. Lider-üye ölçeğinin geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından güvenilirliğine bakılmıştır. Bunun için, Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 16’da verilmiştir. Buna göre ölçeğin alt faktörleri açısından Cronbach Alfa katsayıları

sırasıyla şu şekildedir: Destek Olma= ,79; Profesyonel Saygı =,67 bu sonuçlar duygusal emek ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 16: Lider-Üye Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
1. Faktör: Destek Olma			37,11	45,52	,79	3,83	1,1
6	Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.	,833				3,95	1,01
7	Yöneticim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir.	,785				3,84	1,17
5	Gerçekten ihtiyacım olduğunda, kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda yöneticime güveniyorum.	,772				3,70	1,18
4	Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor.	,660				3,86	1,04
2. Faktör: Profesyonel Saygı			64,02	18,50	,67	4,17	,917
1	Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum.	,836				4,42	,863
2	Yöneticimin, ben olmadığımda benim kararlarımı savunacak kadar bana karşı güveni vardır.	,775				4,15	,985
3	Yöneticim ile iş ilişkim etkindir.	,608				3,96	,905

5.7.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi bulguları tablo 19’da verilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri ,88 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır (p=,000). Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğu göstermektedir. Temel Bileşenler analizi ve Varimax Dik Döndürme tekniği belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise ölçekte yer alan 23 maddenin, özdeğeri 1’den büyük olan ve toplam varyansın ,58’ini açıklayan üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Birinci faktör olan “Duygusal Bağlılık”, on üç maddeden oluşmuştur. Faktör yükleri ,791 ile ,534 arasında değişen on üç maddenin açıklanan

varyans oranı ise 35,45'dir. Duygusal bağlılık faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamasına bakıldığında, en yüksek ortalama 3,78 ile "Duygusal olarak kendimi bu kuruma ait hissediyorum." ifadesi iken, en düşük ortalama ise 1,08 ile "Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum." ifadesidir. faktörünün genel ortalaması ise 2,79'dur. İkinci faktör olan "Devam Bağlılığı", altı maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,814 ile ,725 arasında değişen bu altı maddenin açıklanan varyans oranı da 14,37 olarak tespit edilmiştir. Devam Bağlılığı ilgi faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında, 3,89 ile "Benim için şu anda bu kurumda kalmak; bir istek olduğu kadar bir ihtiyaçtır da." ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalama ise 3,61 ile "Şu anda bu kurumdan ayrılırsam hayatım büyük ölçüde alt üst olurdu." ifadesidir. Devam bağlılığı ile ilgili faktörünün genel ortalaması ise 3,74'tür. Üçüncü faktör olan "Normatif Bağlılığı" dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,737 ile ,587 arasında değişen bu dört maddenin açıklanan varyans oranı da 8,59 olarak tespit edilmiştir. Normatif Bağlılığı ilgi faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında, 3,99 ile "Tek bir kurumda çalışmayı tercih ederim." ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalama ise 3,57 ile "Kurumda kalmayı etik olarak zorunlu görüyorum." ifadesidir. Normatif bağlılığı ile ilgili faktörünün genel ortalaması ise 3,82'dir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından güvenilirliğine bakılmıştır. Bunun için, Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 17'de verilmiştir. Buna göre ölçeğin alt faktörleri açısından Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla şu şekildedir: Duygusal Bağlılık= ,99; Devam Bağlılığı =,88; Normatif Bağlılık=75'tir bu sonuçlar örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 17: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
1. Faktör: Duygusal Bağlılık			28,78	35,45	,99	2,79	1,23
3	Bu kuruma karşı güçlü bir bağ hissediyorum.	,791				3,59	1,12
5	Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	,757				3,46	1,13
4	Kariyerimin kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutlu olurum.	,744				3,52	1,13
21	Daha iyi bir teklif alsam da bu kurumdan ayrılamam.	,737				1,40	1,40
22	Bu kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederdim.	,736				1,41	1,41
6	Bu kurumdan söz etmekten çok hoşlanıyorum.	,719				1,16	1,16
2	Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	,718				1,08	1,08
20	Şu anda bu kurumdan ayrılamam, çünkü diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissediyorum.	,685				3,40	1,29
1	Duygusal olarak kendimi bu kuruma ait hissediyorum.	,681				3,78	1,12
7	Bu kurumdan başka bir kuruma bağlanabileceğimi sanmıyorum.	,669				3,23	1,28
19	Bu kuruma çok şey borçluyum.	,656				3,34	1,30
23	Kurumun benim için kişisel anlamı büyüktür.	,572				3,60	1,33
14	Bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	,534				3,38	1,24
2. Faktör: Devam Bağlılığı			46,23	14,37	,88	3,74	1,20
10	Şu anda bu kurumdan ayrılmayı düşünmeyecek kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	,814				3,77	1,17
11	Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri, alternatiflerin az oluşudur.	,795				3,75	1,21
9	İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	,784				3,81	1,15
12	Şu anda bu kurumdan ayrılısam hayatım büyük ölçüde alt üst olurdu.	,736				3,61	1,24
8	Benim için şu anda bu kurumda kalmak; bir istek olduğu kadar bir ihtiyaçtır da.	,732				3,89	1,15
13	Bu kurumdan ayrılmamın maliyeti çok yüksek olurdu.	,725				3,66	1,31

3. Faktör: Normatif Bağlılığı			58,41	8,59	,75	3,82	1,14
17	Benim için avantajlı olsa bile, bu kurumu terk etmenin doğru olacağını sanmıyorum.	,737				3,69	1,18
16	Tek bir kurumda çalışmayı tercih ederim.	,712				3,99	1,09
18	Kurumda kalmayı etik olarak zorunlu görüyorum.	,623				3,57	1,20
15	Sık sık kurum değiştirilmesini uygun bulmuyorum.	,587				4,03	1,10

5.8. Verilerin Normal Dağılımına İlişkin Bulgular

Araştırmada yararlanılan veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerinin ortaya koyulmasının ardından araştırma verilerinin normal dağılıma sahip olup olmadığını öğrenmek için çarpıklık ve basıklık katsayıları hesap edilmiştir. Bir veri setinin normal dağılıma gösterip göstermediğinin öğrenilmesi için başvurulan yöntemlerden biri de veri setinin çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakmaktır. Bu noktada hem çarpıklık, hem de basıklık katsayılarının ± 2 aralığında olması veri setinin normal dağılıma sahip olduğunun söylebilmesi için yeterlidir (Trochim ve Donnelly, 2006; Field, 2000 ve 2009; Gravetter ve Wallnau, 2014). Yapılan analiz sonucunda araştırma verilerinin hem örgütsel sessizlik ölçeği, hem de işe yabancılaşma ölçeği bakımından normal bir dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgulara dayanarak yapılacak olan analizlerde parametrik test yöntemleri kullanılacaktır. Sonuca ilişkin bulgular Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Araştırma Verileri İçin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişkenler	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Statistic	Standart Hata	Statistic	Std. Error
İzlenim Yönetim Taktikleri	500	,427	,109	-,101	,218
L.Ü.E	500	-1,329	,109	1,766	,218
Ö.B.O	500	-,687	,109	,194	,218
D.E.O	500	-,283	,109	,207	,218
Geçerli Toplam	500				

5.9. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin belirlenerek, faktör yapılarının ve ölçek maddelerinin ayrıntılı olarak açıklanmasının ardından izlenim yönetimi taktikleri, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 19’da araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları ayrıntılı olarak verilmiştir.



Tablo 19: Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	İ.Y.Ö	Yalvarma	Örnek gösterme	Kendini tanııtma	Gözdağı verme	Yağcılık etme	L.Ü.E	Destek olma	Profesyonel saygı	Ö.B.O	Duygusal bağıllık	Devam bağıllığı	Normatif bağıllık	D.E.O	Derin davranış	Yüzeysel davranış
İ.Y.Ö	1															
Yalvarma	,855**	1														
örnekgösterme	,738**	,698**	1													
kendinitanııtma	,688**	,536**	,351**	1												
gözdağıverme	,417**	,156**	,214**	-,117**	1											
Yağcılık etme	,663**	,444**	,234**	,641**	,044	1										
L.Ü.E	,013	,039	-,024	-,028	,060	-,072	1									
destekolma	,051	,106*	,029	,047	-,017	-,044	,919**	1								
profesyonsel saygı	-,055	-,084	-,100*	-,141**	,163**	-,091*	,767**	,451**	1							
Ö.B.O	-,117**	-,053	-,055	-,265**	,128**	-,205**	,423**	,373**	,349**	1						
duygusalbağıllık	-,256**	-,232**	-,152**	-,489**	,237**	-,280**	,380**	,293**	,383**	,904**	1					
devambağıllığı	,162**	,259**	,138**	,185**	-,076	-,006	,327**	,351**	,169**	,662**	,333**	1				
normatifbağıllık	,031	,090*	,017	,070	-,058	-,026	,182**	,198**	,091*	,603**	,378**	,352**	1			

D.E.O	,300**	,295**	,264**	,312**	-,017	,120**	,184**	,215**	,067	,066	-,074	,251**	,141**	1		
derindavranış	-,027	,046	-,001	,186**	-,304**	-,008	,199**	,227**	,082	,113*	-,020	,252**	,182**	,682**	1	
yüzeyseldavranış	,439**	,374**	,371**	,330**	,169**	,199**	,030	,071	-,047	-,084	-,175**	,101*	,020	,689**	-,027	1
** . Korelayon 0.01 düzeyinde önemlidir (2-tailed).																
* . Korelayon 0.05 düzeyinde önemlidir (2-tailed).																

5.10. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuş ve bu ilişkiler temelinde oluşturulan hipotezler de test edilmiştir. Korelasyon analizinin ardından çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenler şunlardır: “yalvarma”, “örnek gösterme”, “kendini tanıtmaya”, “gözdağı”, “yağcılık etme”, “destek olma”, “profesyonel saygı”, “devam bağlılığı”, “duygusal bağlılık”, “normatif bağlılık” anlayışını yansıtmaktadır. Bu nedenle çoklu regresyon analizi uygulanırken, bağımsız değişken olan izlenim yönetimi, lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık, bağımlı değişken olan duygusal emek genel olarak ele alınacak, hem de her boyutu için ayrı bir regresyon analizi gerçekleştirilecektir. Böylece bağımsız değişkenlerin her boyuttaki etkisini karşılaştırmak mümkün olacaktır.

Regresyon analizine öncelikle kontrol değişkenleri dâhil edilmiştir. Ardından bağımsız değişkenler, araştırmacı tarafından belirlenen sıra ile regresyon denkleminde alınmış ve bu şekilde izlenim yönetimi, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerindeki etkilerini göreceli olarak karşılaştırılarak, söz konusu etkisinin hangi ilişkide daha güçlü bir şekilde olduğu gözlenmiştir. Çoklu regresyon analizi ile ilgili araştırma hipotezlerinin doğrulanıp, doğrulanmayacağına karar verilirken, ilgili regresyon denklemlerindeki standardize edilmiş β katsayıları, yeni değişkenlerin ilave edilmesiyle R^2 değerinde gerçekleşen değişim ve R^2 ’deki değişimin istatistikî açıdan anlamlılığını gösteren F değerleri dikkate alınmıştır. Çoklu regresyonun her adımında yer alan değişkenlerin β katsayıları ve bu katsayıların p değerleri ile, modelin geneline ilişkin olarak R^2 , düzeltilmiş R^2 , F ve P değerleri gösterilmiştir. “Eğitim düzeyi”, “cinsiyet”, “yaş”, “görev süresi” ve “görev ünvanı” değişkenlerinin bağımlı değişkenleri etkileme potansiyelleri olabileceğinden, söz konusu değişkenlerin etkilerini kontrol altına alabilmek amacıyla “kontrol değişkenleri” adıyla regresyon analizine dahil edilmeleri uygun görülmüştür.

Tablo 20: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Derinlemesine Davranış)

Değişkenler	Model 1 (β)
Cinsiyet	,022
Yaş	-,101
Medeni Durum	-,067
Eğitim Durumu	-,125*
Görev Ünvanı	-,106*
Görev Süresi	,015
Yalvarma	,068
Örnek Gösterme	,180**
Kendini Tanıtma	,177*
Gözdağı Verme	,149**
Yağcılık Etme	-,043
Destek olma	,102*
Profesyonel Saygı	-,029
Duygusal Bağlılık	-,145*
Devam Bağlılık	,043
Normatif Bağlılık	,030
R²	,242
Düzeltilmiş R²	,217
F	9,632***
P	,000
***p<,001 **p<,01 *p<,05	

Tablo 20’de duygusal emeğin alt boyutu olan derinlemesine davranış değişkeni üzerinde izlenim yönetimi taktikleri, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık faktörlerini belirleyen çoklu regresyon modeli yer almaktadır (Model 1). Bu model, derinlemesine davranışa ait varyansın %24’ünü açıklamış olup; ,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır ($R^2=$,242 ve $F= 9,632$).

Derinlemesine davranış üzerinde eğitim durumu, görev ünvanı, örnek gösterme, kendini tanıtma, gözdağı verme, destek olma, duygusal bağlılık değişkenlerinin anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Bunlardan eğitim durumu, ($\beta= -125$, ve $p<,05$) değişkenleri

derinlemesine davranış üzerinde negatif yönde etki yapmaktadır. Görev ünvanı değişkeni ($\beta=-,106$ ve $p<,05$) ise negatif yönde bir etkide bulunmaktadır.

Örnek gösterme, ($\beta= 180$, ve $p<,01$) değişkeni derinlemesine davranış üzerinde pozitif yönde etki yapmaktadır. Kendini tanıtmaya değişkeni ($\beta= 177$ ve $p<,05$) ise derinlemesine davranış üzerinde pozitif yönde bir etkide bulunmaktadır. Gözdağı verme, ($\beta= ,149$ ve $p<,01$) değişkeni derinlemesine davranış üzerinde pozitif yönde etki yapmaktadır. Destek olma, ($\beta= ,102$ ve $p<,05$) değişkeni derinlemesine davranış üzerinde pozitif yönde etki yapmaktadır. Ve son olarak duygusal bağlılık, ($\beta= -,145$ ve $p<,05$) değişkeni derinlemesine davranışını negatif yönde etkilediği görülmektedir.

Tablo 21: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Yüzeysel Davranış)

Değişkenler	Model 1 (β)
Cinsiyet	-,001
Yaş	,014
Medeni Durum	,010
Eğitim Durumu	,253***
Görev Ünvanı	,136**
Görev Süresi	,015
Yalvarma	,028
Örnek Gösterme	-,024
Kendini Tanıtma	,039***
Gözdağı Verme	-,202***
Yağcılık Etme	-,101
Destek olma	,110*
Profesyonel Saygı	,074
Duygusal Bağlılık	-,029
Devam Bağlılık	,139**
Normatif Bağlılık	,090

R²	,246
Düzeltilmiş R²	,221
F	9,824***
P	,000
***p<,001 **p<,01 *p<,05	

Yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etkileri olan değişkenlere bakıldığında ise, eğitim durumu, görev ünvanı, kendini tanıtmaya, gözdağı verme, destek olma, devam bağlılık değişkenlerinin olduğu görülmektedir. Bunlardan eğitim durumu, ($\beta = 253$, ve $p < ,001$) değişkeni yüzeysel davranış üzerinde pozitif yönde etki yapmaktadır. Görev ünvanı değişkeni ($\beta = ,136$ ve $p < ,01$) ise pozitif yönde bir etkide bulunmaktadır. Kendini tanıtmaya değişkeni ($\beta = ,039$ ve $p < ,001$) ise yüzeysel davranış üzerinde pozitif yönde bir etkide bulunmaktadır. Gözdağı verme, ($\beta = -,202$ ve $p < ,001$) değişkeni yüzeysel davranış üzerinde negatif yönde etki yapmaktadır. Destek olma, ($\beta = ,110$ ve $p < ,05$) değişkeni yüzeysel davranış üzerinde pozitif yönde etki yapmaktadır. Ve son olarak devam bağlılık, ($\beta = ,139$ ve $p < ,01$) değişkeni yüzeysel davranış üzerinde pozitif yönde etki yapmaktadır.

Tablo 22: Hipotez Testlerinin Sonuçları

HİPOTEZLER	KABUL/RED DURUMLARI
H ₁ : Yalvarma, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Red
H ₂ : Örnek gösterme, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Kabul
H ₃ : Kendini tanıtmaya, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Kabul
H ₄ : Gözdağı verme, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Kabul
H ₅ : Yağcılık etme, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Red
H ₆ : Destek olma, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Kabul
H ₇ : Profesyonel saygı, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Red
H ₈ : Duygusal bağlılık, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Red
H ₉ : Devam bağlılık, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Red
H ₁₀ : Normatif bağlılık, derinlemesine davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Red
H ₁₁ : Yalvarma, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Red
H ₁₂ : Örnek gösterme, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Red
H ₁₃ : Kendini tanıtmaya, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Kabul

H ₁₄ : Gözdağı verme, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Red
H ₁₅ : Yağcılık etme, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Red
H ₁₆ : Destek olma, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Kabul
H ₁₇ : Profesyonel saygı, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Red
H ₁₈ : Duygusal bağlılık, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Red
H ₁₉ : Devam bağlılık, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Kabul
H ₂₀ : Normatif bağlılık, yüzeysel davranışı istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir.	Red

5.10.1. Demografik Değişkenler Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Bu çalışmada demografik değişkenler olan, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev süresi, görev unvanına ait kontrol değişkenlerine yer verilmektedir. Araştırılacak olan değişkenler arasında herhangi bir fark bulunup bulunulmadığı test edilmiştir. Bu amaçla iki grup (cinsiyet, medeni durum) değer almış olan kontrol değişkenler için bağımsız örneklem testi, iki gruptan daha fazla değer alabilen kontrol değişkenleri (yaş, görev süresi, görev ünvanı, eğitim durumu) için ise tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) testi uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda, kontrol değişkenleri arasında araştırılacak olan değişkenlere yönelik anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunursa bu farkın kaynağı belirlenmeden önce, o kontrol değişkenleri için varyansların eşitliğini test etmek amacıyla “LSD” testi uygulanmıştır. Bu testin sonucunda varyansların eşitliği varsayımı doğrulanırsa “Levene Testi”, doğrulanmaz ise “Games-Howell testi” uygulanmak suretiyle farkın hangi gruptan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır (Karacabey, 2009: 131).

5.10.2 Cinsiyet Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin

Bulgular

Cinsiyet değişkeni açısından gerçekleştirilen t testinin sonuçları tablo 23, 24, 25 ve 26’da verilmiştir.

Tablo 23’de cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların duygusal emek düzeylerine ilişkin t testinin sonuçları aşağıdaki gösterilmiştir. Duygusal emeğin alt boyutlarında ve genelinde anlamlı bir farklılık yoktur. Tablo 23’de görüldüğü gibi, duygusal emek kavramlarının alt boyutlarında tümünde anlamlı bir farklılık yoktur. Duygusal emeğin kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 23: Cinsiyet Değişkeni Açısından Duygusal Emek Kavramı

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Derinlemesine Davranış	Erkek	240	3,73	,85
	Kadın	260	3,76	,86
Yüzeysel Davranış	Erkek	240	1,94	,88
	Kadın	260	2,03	,90

Tablo 24’de cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılarına ilişkin t testi sonuçları verilmiştir. Tablo 24’de bakıldığında, duygusal bağlılık dışında örgütsel bağlılığın alt boyutlarında ve genelinde anlamlı farklılık yoktur. Devam bağlılığı ile normatif bağlılıkta kadın çalışanların ortalamalarının daha yüksek oldukları görülmüştür. Yapılan bu analiz doğrultusunda kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının erkeklere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 24: Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	Erkek	240	3,48	,89
	Kadın	260	3,42	,89
Devam Bağlılık	Erkek	240	3,67	1,01
	Kadın	260	3,81	,90
Normatif Bağlılık	Erkek	240	3,77	,90
	Kadın	260	3,86	,83

Tablo 25’de cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların izlenim yönetimi taktikleri düzeylerine ilişkin t testinin sonuçları aşığıdaki gösterilmiştir. Tablo 25’de görüldüğü gibi, izlenim yönetimi kavramlarının alt boyutlarında gözdağı verme dışında genelinde anlamlı bir farklılık yoktur. Yalvarma, yağcılık etme, örnek gösterme, kendini tanıtmının genelinde kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu bulguya dayanarak kadınların erkeklere kıyasla daha fazla izlenim yönetimi taktiğı izlediğı sergilediğı söylenebilmektedir.

Tablo 25: Cinsiyet Değişkeni Açısından İzlenim Yönetimi Taktikleri Kavramı

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Yalvarma	Erkek	240	1,99	,95
	Kadın	260	2,08	1,07
Örnek Gösterme	Erkek	240	1,77	,92
	Kadın	260	1,84	,95
Kendini Tanıtma	Erkek	240	2,30	1,18
	Kadın	260	2,49	1,24
Gözdağı Verme	Erkek	240	2,13	,89
	Kadın	260	1,96	,83
Yağcılık Etme	Erkek	240	2,08	,95
	Kadın	260	2,12	,92

Tablo 26’da cinsiyet değişkeni açısından lider-üye etkileşimi düzeylerine ilişkin t testinin sonuçları aşığıdaki gösterilmiştir. Tablo 26’da görüldüğü gibi, lider-üye etkileşimi kavramlarının alt boyutlarında genelinde anlamlı bir farklılık yoktur. Lider-üye etkileşiminde erkek çalışanların, kadın çalışanlara göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan yola çıkarak erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla lider-üye etkileşimi sergilediğı söylenebilmektedir.

Tablo 26: Cinsiyet Değişkeni Açısından Lider-Üye Etkileşimi Kavramı

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Destek Olma	Erkek	240	3,88	,84
	Kadın	260	3,79	,89
Profesyonel Saygı	Erkek	240	4,19	,72
	Kadın	260	4,15	,70

5.10.3. Medeni Durum Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Medeni durum değişkeni açısından gerçekleştirilen t testinin sonuçları Tablo 27, 28, 29 ve 30'da verilmiştir.

Tablo 27'de medeni durum değişkeni açısından lider-üye etkileşimi düzeylerine ilişkin t testinin sonuçları gösterilmiştir. Tablo 27'de görüldüğü gibi, lider-üye etkileşimi kavramlarının alt boyutlarında genelinde anlamlı bir farklılık yoktur. Lider-üye etkileşiminin genelinde evli çalışanların, bekâr çalışanlara, göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan yola çıkarak evlilerin bekârlara kıyasla daha fazla lider-üye etkileşimi sergilediği söylenebilmektedir.

Tablo 27: Medeni Durum Değişkeni Açısından Lider-Üye Etkileşimi Kavramı

Değişken	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma
Destek Olma	Evli	297	3,87	,80
	Bekâr	203	3,78	,95
Profesyonel Saygı	Evli	297	4,21	,73
	Bekâr	203	4,11	,68

Tablo 28’de medeni durum değişkeni açısından izlenim yönetimi taktikleri düzeylerine ilişkin t testinin sonuçları gösterilmiştir. Tablo 28’de görüldüğü gibi, izlenim yönetimi taktikleri kavramlarının alt boyutlarında genelinde anlamlı bir farklılık yoktur. İzlenim yönetimi genelinde evli çalışanların, bekâr çalışanlara, göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle evlilerin bekârlara kıyasla daha fazla izlenim yönetimi taktiği sergilediği söylenebilmektedir.

Tablo 28: Medeni Durum Değişkeni Açısından İzlenim Yönetimi Taktikleri Kavramı

Değişken	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma
Yalvarma	Evli	297	2,04	1,01
	Bekâr	203	2,02	1,02
Örnek Gösterme	Evli	297	1,83	,92
	Bekâr	203	1,78	,95
Kendini Tanıtma	Evli	297	2,40	1,22
	Bekâr	203	2,40	1,20
Gözdağı Verme	Evli	297	2,09	,89
	Bekâr	203	1,98	,83
Yağcılık Etme	Evli	297	2,09	,92
	Bekâr	203	2,13	,96

Tablo 29’da cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların duygusal emek düzeylerine ilişkin t testinin sonuçları gösterilmiştir. Duygusal emeğin alt boyutlarında ve genelinde anlamlı bir farklılık yoktur. Tablo 29’da görüldüğü gibi, duygusal emek kavramlarının alt boyutlarının tümünde anlamlı bir farklılık yoktur. Duygusal emeğin genelinde, evli

Çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle evlilerin bekârlara kıyasla daha fazla duygusal emek davranışı sergilediği söylenebilmektedir.

Tablo 29: Medeni Durum Değişkeni Açısından Duygusal Emek Kavramı

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Derinlemesine Davranış	Evli	297	3,76	,86
	Bekâr	203	3,73	,86
Yüzeysel Davranış	Evli	297	2,01	,90
	Bekâr	203	1,94	,87

Tablo 30’da cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin t testinin sonuçları gösterilmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarında ve genelinde anlamlı bir farklılık yoktur. Tablo 30’da grldğu gibi, örgütsel bağlılık kavramlarının alt boyutlarının tümünde anlamlı bir farklılık yoktur. Örgütsel bağlılık genelinde, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle evlilerin bekârlara kıyasla daha fazla örgüte bağlı oldukları görülmektedir.

Tablo30: Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel bağlılık Kavramı

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	Evli	297	3,47	,86
	Bekâr	203	3,42	,92
Devam Bağlılığı	Evli	297	3,80	,95
	Bekâr	203	3,66	,96
Normatif Bağlılık	Evli	297	3,82	,86
	Bekâr	203	3,81	,89

5.10.4. Yaş Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Yaş değişkeni açısından gerçekleştirilen varyans analizinin sonuçları tablo 31, 32, 33 ve 34’de verilmiştir.

Tablo 31’de yaş değişkeni açısından katılımcıların algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 31’de görüldüğü üzere, duygusal emeğin genelinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Farkın hangi yaş grubundan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Testin sonucuna göre, 40 yaşın üzerindeki çalışanların derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış boyutunda yaş gruplarındaki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. Derinlemesine davranış boyutu açısından bakıldığında, 40 yaş üzerindeki çalışanların derinlemesine ilişkin algıları, 30 yaş altındaki ($\bar{X}_{<30} = 3,70$) ve 30 ile 40 yaş arasındaki ($\bar{X}_{30-40} = 3,71$) çalışanlardan daha yüksektir. Yüzeysel açıdan bakıldığında ise, 40 yaş üzerindeki çalışanların duygusal emek algıları; 30 yaş altındaki ($\bar{X}_{<30} = 2,00$) ve 30 ile 40 yaş arasındaki ($\bar{X}_{30-40} = 2,09$) çalışanlardan daha düşüktür.

Tablo 31: Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma
Derinlemesine Davranış	<30	223	3,70	,86
	30-40	205	3,71	,85
	40<	72	4,00	,86
Yüzeysel Davranış	<30	223	2,00	,88
	30-40	205	2,09	,89
	40<	72	1,63	,83

Tablo 32’de yaş değişkeni açısından katılımcıların algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 32’de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunda anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Farkın hangi yaş grubundan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Testin sonucuna göre, 40 yaşın üzerindeki çalışanların duygusal bağlılık boyutunun diğer yaş gruplarındaki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. Duygusal bağlılık boyutu açısından bakıldığında, 40 yaş üzerindeki çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin, 30 yaş altındaki ($\bar{X}_{<30} = 3,40$) ve 30 ile 40 yaş arasındaki ($\bar{X}_{30-40} = 3,38$) çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık açısından bakıldığında ise, 40 yaş üzerindeki çalışanların algıları, 30 yaş altındaki ($\bar{X}_{<30} = 3,77$) ve 30 ile 40 yaş arasındaki ($\bar{X}_{30-40} = 3,82$) çalışanlardan daha yüksektir.

Tablo 32: Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	<30	223	3,40	,93
	30-40	205	3,38	,86
	40<	72	3,78	,74
Devam Bağlılığı	<30	223	3,66	,97
	30-40	205	3,83	,93
	40<	72	3,77	1,00
Normatif Bağlılık	<30	223	3,77	,82
	30-40	205	3,82	,91
	40<	72	3,96	,87

Tablo 33’de yaş değişkeni açısından katılımcıların algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 33’de görüldüğü üzere, izlenim yönetimi taktiğinin alt boyutu olan kendini tanıtmaya boyutunda anlamlı bir farklılık görülmektedir. Farkın hangi yaş grubundan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Testin sonucuna göre, 40 yaşın üzerindeki çalışanların anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. Yalvarma boyutu açısından bakıldığında, 40 yaş üzerindeki çalışanların yalvarma düzeyi ($\bar{X}_{yalvarma} = 4,05$) 30 yaş altındaki ($\bar{X}_{yalvarma} = 3,67$) ve 30 ile 40 yaş arasındaki ($\bar{X}_{yalvarma} = 3,94$) çalışanlardan daha yüksektir. Örnek gösterme boyutu açısından bakıldığında ise 40 yaş üzerindeki çalışanların örnek gösterme düzeylerinin algıları; 30 yaş altındaki ($\bar{X}_{örnek\ gösterme} = 4,11$) ve 30 ile 40 yaş arasındaki ($\bar{X}_{örnek\ gösterme} = 4,16$) çalışanlardan daha yüksektir. Kendini tanıtmaya boyutu açısından bakıldığında, 40 yaş üzerindeki çalışanların kendini tanıtmaya düzeyi algıları 30 yaş altındaki ($\bar{X}_{kendini\ tanıtmaya} = 3,67$) ve 30 ile 40 yaş ($\bar{X}_{kendini\ tanıtmaya} = 3,94$) çalışanlardan daha yüksektir. Yağcılık etme boyutu açısından bakıldığında, 40 yaş üzerindeki çalışanların

yağcılık etmeye ilişkin algıları, 30 yaş altındaki ($\bar{X}_{\text{yağcılık etme}} = 4,11$) ve 30 ile 40 yaş arasındaki ($\bar{X}_{\text{örnek gösterme}} = 4,16$) çalışanlardan daha yüksektir.

Tablo 33: Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma
Yalvarma	<30	223	3,67	,86
	30-40	205	3,94	,85
	40<	72	4,05	,86
Örnek gösterme	<30	223	4,11	,88
	30-40	205	4,16	,89
	40<	72	4,39	,83
Kendini Tanıtma	<30	223	3,67	,86
	30-40	205	3,94	,85
	40<	72	4,05	,86
Gözdağı Verme	<30	223	3,67	,86
	30-40	205	3,94	,85
	40<	72	4,05	,86
Yağcılık Etme	<30	223	4,11	,88
	30-40	205	4,16	,89
	40<	72	4,39	,83

Tablo 34’de yaş değişkeni açısından katılımcıların algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 34’de görüldüğü üzere, lider-üye etkileşiminin genelinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Farkın hangi yaş grubundan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Testin sonucuna göre, 40 yaşın üzerindeki çalışanların destek olma ve profesyonel saygı boyutunda yaş gruplarındaki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. Destek olma boyutu açısından bakıldığında, 40 yaş üzerindeki çalışanların derinlemesine ilişkin algıları, 30 yaş altındaki ($\bar{X}_{\text{destek olma}} = 3,67$) ve 30 ile 40 yaş arasındaki ($\bar{X}_{\text{destek olma}} = 3,94$) çalışanlardan daha yüksektir. Profesyonel saygı bakıldığında ise, 40 yaş üzerindeki çalışanların yüzeysel davranış algıları; 30 yaş altındaki ($\bar{X}_{\text{profesyonel saygı}} = 4,11$) ve 30 ile 40 yaş ($\bar{X}_{\text{profesyonel saygı}} = 4,16$) arasındaki çalışanlardan daha yüksektir.

Tablo 34: Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma
Destek Olma	<30	223	3,67	,86
	30-40	205	3,94	,85
	40<	72	4,05	,86
Profesyonel Saygı	<30	223	4,11	,88
	30-40	205	4,16	,89
	40<	72	4,39	,83

5.10.5. Görev Süresi Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Görev süresi değişkeni açısından gerçekleştirilen varyans analizinin sonuçları Tablo 35, 36, 37 ve 38’de verilmiştir.

Tablo 35’de görev süresi değişkeni açısından katılımcıların duygusal emek düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 35’de görüldüğü üzere, sadece duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunda anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıkların hangi görev süresi grubundan kaynaklandığını bulmak amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların yüzeysel davranış boyutunda boyutun da anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. Buna göre, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların yüzeysel davranış düzeylerinin, 5 yıldan az görev süresi olan çalışanlardan ($\bar{X}_{<5} = 2,01$) ve 5 ile 10 yıl arasında ($\bar{X}_{5-10} = 2,06$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 35: Görev Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma
Derinlemesine Davranış	<5	218	3,75	,82
	5-10	213	3,69	,88
	10<	69	3,91	,88
Yüzeysel Davranış	<5	218	2,01	,86
	5-10	213	2,06	,89
	10<	69	1,65	,91

Tablo 36’da görev süresi değişkeni açısından katılımcıların lider-üye etkileşimi düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 36’da görüldüğü üzere, sadece lider-üye boyutunda anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Tablo 36: Görev Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma
Destek Olma	<5	218	3,79	,87
	5-10	213	3,81	,88
	10<	69	4,04	,76
Profesyonel Saygı	<5	218	4,15	,73
	5-10	213	4,13	,73
	10<	69	4,36	,52

Tablo 37’de görev süresi değişkeni açısından katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 37’de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunda anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıkların hangi görev süresi grubundan kaynaklandığını bulmak amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Buna göre, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların Normatif bağlılık düzeylerinin, 5 yıldan az görev süresi olan çalışanlardan ($\bar{X}_{<5} = 3,84$) ve 5 ile 10 yıl arasında ($\bar{X}_{5-10} = 3,76$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 37: Görev Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	<5	218	3,35	,90
	5-10	213	3,44	,89
	10<	69	3,75	,76
Devam Bağlılık	<5	218	3,72	,93
	5-10	213	3,83	,94
	10<	69	3,55	1,07
Normatif Bağlılık	<5	218	3,84	,77
	5-10	213	3,76	,95
	10<	69	3,93	,87

Tablo 38’de görev süresi değişkeni açısından katılımcıların izlenim yönetimi taktikleri düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 38’de görüldüğü üzere, izlenim yönetimi taktiklerinin yalvarma, örnek gösterme, kendini tanıtmaya, gözdağı verme ve yağcılık etme boyutunda ve izlenim yönetimi taktiklerinin genelinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıkların hangi görev süresi grubundan kaynaklandığını bulmak amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Buna göre, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların yalvarma boyutu düzeylerinin, 5 yıldan az görev süresi olan çalışanlardan ($\bar{X}_{<5} = 2,11$) ve 5 ile 10 yıl arasında ($\bar{X}_{5-10<} = 2,11$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir. 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların örnek gösterme düzeylerinin, 5 yıldan az görev süresi olan çalışanlardan ($\bar{X}_{<5} = 1,81$) ve 5 ile 10 yıl arasında ($\bar{X}_{5-10<} = 1,88$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir. 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların kendini tanıtmaya düzeylerinin, 5 yıldan az görev süresi olan çalışanlardan ($\bar{X}_{<5} = 2,54$) ve 5 ile 10 yıl arasında ($\bar{X}_{5-10<} = 2,43$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların Yağcılık etme düzeylerinin, 5

yıldan az görev süresi olan çalışanlardan ($\bar{X}_{<5} = 2,20$) ve 5 ile 10 yıl arasında ($\bar{X}_{5-10} = 2,09$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 38: Görev Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma
Yalvarma	<5	218	2,11	1,00
	5-10	213	2,11	1,01
	10<	69	1,56	,97
Örnek Gösterme	<5	218	1,81	,90
	5-10	213	1,88	,95
	10<	69	1,56	,95
Kendini Tanıtma	<5	218	2,54	1,25
	5-10	213	2,43	1,22
	10<	69	1,84	,90
Gözdağı Verme	<5	218	1,94	,77
	5-10	213	2,16	,95
	10<	69	2,01	,85
Yağcılık Etme	<5	218	2,20	,91
	5-10	213	2,09	,94
	10<	69	1,85	,95

5.10.6. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Eğitim düzeyi değişkeni açısından gerçekleştirilen varyans analizinin sonuçları Tablo 39 , 40, 41 ve 42’de verilmiştir.

Tablo 39’da eğitim düzeyi değişkeni açısından katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 39’a bakıldığında, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi eğitim düzeyi grubundan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Yüzeysel davranış boyutu açısından bakıldığında, orta öğretim mezun olan çalışanların yüzeysel davranış boyutuna ilişkin algılarının; Meslek Yüksekokulu /Yüksekokul ($\bar{X}_{yo/myo=}$ 1,92) ve yüksek lisans veya doktora mezunu olan ($\bar{X}_{yo/myo=}$ 1,53) çalışanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 39: Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Varyans Sonuçları

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma
Derinlemesine Davranış	Ortaöğretim	5	2,60	1,14
	Lise	187	3,79	,79
	Meslek Yüksekokulu /Yüksekokul	92	3,53	,92
	Lisans	77	3,37	,74
	Y.Lisans/Doktora	139	4,09	,80
Yüzeysel Davranış	Ortaöğretim	187	1,50	,58
	Lise	92	2,31	,82
	Yüksekokul/Meslek Yüksekokulu	77	1,92	,83
	Lisans	139	2,12	1,00
	Y.Lisans/Doktora		1,53	,74

Tablo 40’da eğitim düzeyi değişkeni açısından katılımcıların etkileşimci liderlik algılarına ilişkin varyans analizi verilmiştir. Tablo 40’da görüldüğü üzere, lider-üye etkileşimi alt boyutlarından destek olma ve profesyonel saygı boyutlarında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Tablo 40: Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Varyans Analizi

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma
Destek Olma	Ortaöğretim	5	3,80	,90
	Lise	187	3,90	,75
	Meslek Yüksekokulu /Yüksekokul	92	3,72	,84
	Lisans	77	3,65	,95
	Y.Lisans/Doktora	139	3,92	,96

Tablo 41’de eğitim düzeyi değişkeni açısından katılımcıların etkileşimci liderlik algılarına ilişkin varyans analizi verilmiştir. Tablo 41’de görüldüğü üzere, duygusal bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı ve duygusal bağlılık boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını ortaya çıkarmak için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen testin sonucunda, lise mezunu olan çalışanların duygusal bağlılık ve devam bağlılığı koşullu boyutlarında diğer eğitim düzeyi gruplarında yer alan çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. Duygusal bağlılık açısından bakıldığında, lise mezunu olan çalışanların duygusal bağlılık boyutuna ilişkin algılarının; meslek yüksekokul veya yüksekokul mezunu ($\bar{X}_{yo/myo} = 3,51$) yüksek lisans veya doktora mezunu olan ($\bar{X}_{yo/myo} = 3,68$) çalışanlardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı açısından bakıldığında ise, lise mezunu olan çalışanların duygusal bağlılık boyutuna ilişkin algılarının; lisans mezunu olan ve ($\bar{X}_{yo/myo} = 3,99$) meslek yüksekokulu/yüksek okul ($\bar{X}_{yo/myo} = 3,69$) çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 41: Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Varyans Analizi

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	Ortaöğretim	5	3,76	,34
	Lise	187	3,25	,85
	Meslek Yüksekokulu /Yüksekokul	92	3,51	,84
	Lisans	77	3,41	,91
	Y.Lisans/Doktora	139	3,68	,91
Devam Bağlılığı	Ortaöğretim	5	3,56	,70
	Lise	187	3,99	,90
	Yüksekokul/Meslek Yüksekokulu	92	3,69	,91
	Lisans	77	3,57	,91
	Y.Lisans/Doktora	139	3,56	1,04
Normatif Bağlılığı	Ortaöğretim	5	3,75	,55
	Lise	187	3,86	,80
	Meslek Yüksekokulu /Yüksekokul	92	3,84	,97
	Lisans	77	3,56	,94
	Y.Lisans/Doktora	139	3,89	,83

Tablo 42’de eğitim düzeyi değişkeni açısından katılımcıların izlenim yönetimi taktiklerine algılarına ilişkin varyans analizi verilmiştir. Tablo 42’de görüldüğü üzere, izlenim yönetimi taktiklerinin alt boyutlarından yalvarma, örnek gösterme, kendini

tanıtma, gözdağı verme, yağcılık etme boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını ortaya çıkarmak için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen testin sonucunda, yüksek lisans ve doktora mezunu olan çalışanların yalvarma, örnek gösterme, kendini tanıtma, yağcılık etme, gözdağı verme koşullu eğitim düzeyi gruplarında yer alan çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. Yalvarma açısından bakıldığında, yüksek lisans ve doktora mezunu olan çalışanların koşullu yalvarma boyutuna ilişkin algılarının; lise mezunu olan ($\bar{X}_{Lise= 2,51}$) meslek yüksekokul veya yüksekokul mezunu olan ($\bar{X}_{yo/myo= 1,99}$) çalışanlardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Örnek gösterme açısından bakıldığında, yüksek lisans ve doktora mezunu olan çalışanların koşullu yalvarma boyutuna ilişkin algılarının; lise mezunu olan ($\bar{X}_{Lise= 2,16}$) meslek yüksekokul veya yüksekokul mezunu olan ($\bar{X}_{yo/myo= 1,77}$) çalışanlardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Kendini tanıtma bakıldığında, yüksek lisans ve doktora mezunu olan çalışanların koşullu yalvarma boyutuna ilişkin algılarının; lise mezunu olan ($\bar{X}_{Lise= 2,98}$) meslek yüksekokul veya yüksekokul mezunu olan ($\bar{X}_{yo/myo= 2,51}$) çalışanlardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Gözdağı verme açısından bakıldığında, yüksek lisans ve doktora mezunu olan çalışanların koşullu yalvarma boyutuna ilişkin algılarının; lise mezunu olan ($\bar{X}_{Lise = 2,06}$) meslek yüksekokul veya yüksekokul mezunu olan ($\bar{X}_{yo/myo= 2,29}$) çalışanlardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Yağcılık açısından bakıldığında, yüksek lisans ve doktora mezunu olan çalışanların koşullu yalvarma boyutuna ilişkin algılarının; lise mezunu olan ($\bar{X}_{Lise = 2,35}$) meslek yüksekokul veya yüksekokul mezunu olan ($\bar{X}_{yo/myo= 2,22}$) çalışanlardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 42: Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Varyans Analizi

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma
Yalvarma	Ortaöğretim	5	2,08	1,32
	Lise	187	2,51	1,09
	Meslek Yüksekokulu /Yüksekokul	92	1,99	,96
	Lisans	77	2,10	,91

	Y.Lisans/Doktora	139	1,38	,54
Örnek Gösterme	Ortaöğretim	5	1,90	1,34
	Lise	187	2,16	,95
	Yüksekokul/Meslek Yüksekokulu	92	1,77	,90
	Lisans	77	1,92	1,04
	Y.Lisans/Doktora	139	1,29	,54
Kendini Tanıtma	Ortaöğretim	5	1,73	,64
	Lise	187	2,98	1,32
	Meslek Yüksekokulu/ Yüksekokul	92	2,51	1,10
	Lisans	77	2,10	,89
	Y.Lisans/Doktora	139	1,73	,87
Gözdağı Verme	Ortaöğretim	5	2,16	,72
	Lise	187	2,06	,88
	Yüksekokul/Meslek Yüksekokulu	92	2,29	,91
	Lisans	77	2,29	,98
	Y.Lisans/Doktora	139	1,72	,62
Yağcılık Etme	Ortaöğretim	5	1,60	,54
	Lise	187	2,35	,87
	Meslek Yüksekokulu /Yüksekokul	92	2,23	,92
	Lisans	77	2,07	,94
	Y.Lisans/Doktora	139	1,73	,91

5.10.7. Görev Ünvanı Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin bulgular

Görev ünvanı değişkeni açısından gerçekleştirilen varyans analizinin sonuçları tablo 43, 44, 45 ve 46'da verilmiştir. Tablo 43'de görev ünvanı değişkeni açısından katılımcıların duygusal emek algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 44'e bakıldığında, duygusal emeğin derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış boyutunda ve genelinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi eğitim düzeyi grubundan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Derinlemesine davranış boyutu açısından bakıldığında, doktor olarak görev yapan çalışanların derinleme davranış boyutuna ilişkin algılarının; hemşire ($\bar{X}_{\text{hemşire}} = 3,38$) ve bilgi işlem olan ($\bar{X}_{\text{bilgi işlem}} = 3,99$) çalışanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Yüzeysel davranış boyutu açısından bakıldığında, doktor olarak görev yapan çalışanların derinleme davranış boyutuna ilişkin algılarının; ($\bar{X}_{\text{hemşire}} = 2,14$) ve bilgi işlem olan ($\bar{X}_{\text{bilgi işlem}} = 2,31$) çalışanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 43: Görev Ünvanı Değişkeni Açısından Varyans Sonuçları

Değişken	Görev Ünvanı	N	Ortalama	Std. Sapma
Derinlemesine Davranış	Hemşire	161	3,38	,73
	Doktor	139	4,09	,80
	ATT	39	3,42	,85
	Paramedik	24	3,73	,87
	Radyolog	15	3,43	,94
	Bilgi İşlemci	122	3,99	,83

Yüzeysel Davranış		161		
	Hemşire	139	2,14	,92
	Doktor	39	1,53	,74
	ATT	24	2,05	,75
	Paramedik	15	2,07	,97
	Radyolog	122	1,58	,66
	Bilgi İşlemci		2,31	,84

Tablo 44’de görev ünvanı değişkeni açısından katılımcıların lider-üye etkileşimi algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 44’e bakıldığında, lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi eğitim düzeyi grubundan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Profesyonel saygı boyutu açısından bakıldığında, bilgi işlem olarak görev yapan çalışanların profesyonel saygı boyutuna ilişkin algılarının; hemşire ($\bar{X}_{\text{hemşire}} = 4,24$) ve radyoloji olan ($\bar{X}_{\text{radyoloji}} = 4,37$) çalışanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 44: Görev Ünvanı Değişkeni Açısından Varyans Sonuçları

Değişken	Görev Ünvanı	N	Ortalama	Std. Sapma
Destek Olma	Hemşire	161	3,77	,80
	Doktor	139	3,92	,96
	ATT	39	3,65	,94
	Paramedik	24	3,81	,78
	Radyolog	15	3,53	,93
	Bilgi İşlemci	122	3,91	,81

Profesyonel Saygı	Hemşire	161	,24	,71
	Doktor	139	4,25	,67
	ATT	39	4,17	,67
	Paramedik	24	4,16	,81
	Radyolog	15	4,37	,54
	Bilgi İşlemci	122	3,97	,73

Tablo 45’te görev ünvanı değişkeni açısından katılımcıların örgütsel bağlılık etkileşimi algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 45’e bakıldığında, örgütsel bağlılık boyutunda duygusal bağlılık ve devam bağlılığı anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi eğitim düzeyi grubundan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Duygusal bağlılık boyutu açısından bakıldığında, bilgi işlem olarak görev yapan çalışanların profesyonel saygı boyutuna ilişkin algılarının; hemşire ($\bar{X}_{\text{hemşire}} = 3,65$) ve radyoloji olan ($\bar{X}_{\text{radyoloji}} = 3,47$) çalışanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Devam bağlılığı saygı boyutu açısından bakıldığında, bilgi işlem olarak görev yapan çalışanların profesyonel saygı boyutuna ilişkin algılarının; hemşire ($\bar{X}_{\text{hemşire}} = 3,65$) ve radyoloji olan ($\bar{X}_{\text{radyoloji}} = 3,58$) çalışanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 45: Görev Ünvanı Değişkeni Açısından Varyans Sonuçları

Değişken	Görev Ünvanı	N	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	Hemşire	161	3,65	,76
	Doktor	139	3,68	,91
	ATT	39	3,63	,79
	Paramedik	24	3,36	,87
	Radyolog	15	3,47	1,13
	Bilgi İşlemci	122	2,87	,76
Devam Bağlılık	Hemşire	161	3,65	,89
	Doktor	139	3,56	1,04
	ATT	39	3,76	,81
	Paramedik	24	3,43	1,01
	Radyolog	15	3,58	1,04
	Bilgi İşlemci	122	4,16	,73
Normatif Bağlılık	Hemşire	161	3,82	,89
	Doktor	139	3,90	,83
	ATT	39	3,60	,95
	Paramedik	24	3,71	1,13
	Radyolog	15	3,68	1,01
	Bilgi İşlemci	122	3,83	,78

Tablo 46’da görev ünvanı değişkeni açısından katılımcıların izlenim yönetimi taktikleri algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 46’ya bakıldığında, izlenim yönetimi taktikleri boyutunda yalvarma, örnek gösterme kentini tanıtmaya gözdağı verme ve yağcılık etme boyutlarında ve izlenim yönetimi taktiğinin genelinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi eğitim düzeyi grubundan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Games-Howell testi uygulanmıştır. İzlenim yönetimi boyutu açısından bakıldığında, doktor olarak görev yapan çalışanların yalvarma boyutuna ilişkin algılarının; hemşire ($\bar{X}_{\text{hemşire}}= 2,03$) ve bilgi işlem ($\bar{X}_{\text{bilgi işlem}}= 2,80$) çalışanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. İzlenim yönetimi boyutu açısından bakıldığında, doktor olarak görev yapan çalışanların örnek gösterme boyutuna ilişkin algılarının; hemşire ($\bar{X}_{\text{hemşire}}= 1,89$) ve bilgi işlem ($\bar{X}_{\text{bilgi işlem}}= 2,26$) çalışanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. İzlenim yönetimi boyutu açısından bakıldığında, doktor olarak görev yapan çalışanların kendini tanıtmaya boyutuna ilişkin algılarının; hemşire ($\bar{X}_{\text{hemşire}}= 2,17$) ve bilgi işlem ($\bar{X}_{\text{bilgi işlem}}= 3,48$) çalışanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. İzlenim yönetimi boyutu açısından bakıldığında, doktor olarak görev yapan çalışanların gözdağı verme boyutuna ilişkin algılarının; hemşire ($\bar{X}_{\text{hemşire}}= 2,45$) ve bilgi işlem ($\bar{X}_{\text{bilgi işlem}}= 1,72$) çalışanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. İzlenim yönetimi boyutu açısından bakıldığında, doktor olarak görev yapan çalışanların yağcılık etme boyutuna ilişkin algılarının; hemşire ($\bar{X}_{\text{hemşire}}= 2,08$) ve bilgi işlem ($\bar{X}_{\text{bilgi işlem}}= 2,52$) çalışanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 46: Görev Ünvanı Değişkeni Açısından Varyans Sonuçları

Değişken	Görev Ünvanı	N	Ortalama	Std. Sapma
Yalvarma	Hemşire	161	2,03	,91
	Doktor	139	1,38	,54
	ATT	39	2,13	,97
	Paramedik	24	1,88	,71
	Radyoloji	15	1,81	,76
	Bilgi İşlem	122	2,80	1,14
Örnek Gösterme	Hemşire	161	1,89	1,00
	Doktor	139	1,29	,54
	ATT	39	1,92	,97
	Paramedik	24	1,86	,71
	Radyoloji	15	1,81	,76
	Bilgi İşlem	122	2,26	1,14
Kendini Tanıtma	Hemşire	161	2,17	,94
	Doktor	139	1,73	,88
	ATT	39	2,35	,97
	Paramedik	24	2,45	1,08
	Radyolog	15	2,22	1,12
	Bilgi İşlemci	122	3,48	1,26

Gözdağı Verme	Hemşire	161	2,45	,96
	Doktor	139	1,71	,62
	ATT	39	2,25	,80
	Paramedik	24	2,22	,70
	Radyolog	15	2,58	1,20
	Bilgi İşlemci	122	1,72	,70
Yağcılık Etme	Hemşire	161	2,08	,92
	Doktor	139	1,73	,92
	ATT	39	2,32	1,08
	Paramedik	24	2,09	,64
	Radyolog	15	1,90	,80
	Bilgi İşlemci	122	2,52	,80

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada, izlenim yönetimi taktikleri, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağılılığın duygusal emek üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu tez çalışmasında amaçlanan bu çalışmada elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Yapılan bu tez araştırmasının altyapısı izlenim yönetimi taktikleri, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağılılığın duygusal emek üzerindeki etkilerinin incelenmesine odaklanmıştır. Bireyler insan olmanın doğası gereği kendilerinde olan güzelliklerin, olumlu değerlerin etrafındakiler tarafından bilinmesini isterler. Bu bilinmeyi sağlamak amacıyla, belirli davranışlar sergilerler. Bu davranışların sergilenmesine karşılık, çevrelerinden aldıkları geri bildirimler belirli bir önem arz etmektedir. Bu geri bildirimler izlenim yönetiminin seyrini belirlemektedir. İzlenim yönetimi taktiklerinin bireyler tarafından uygulanmasının amacı, bireylere karşı olumlu izlenimler bırakma çabasıdır. İzlenim taktikleri son derece etkilidir. Önyargı ve benzeri olumsuz eğilimlere karşı, hem birey hem de örgüt açısından önem taşımaktadır. Yönetici bireyi fark edemeyecek ya da bireyin düşüncelerini okuyamayacak kadar meşgul ise, bu izlenim yönetimi taktiği sayesinde bireyin fark edilmesini sağlayacaktır. Bireyin kullanmış olduğu izlenim yönetimi taktiklerin başında kendini sevdirme davranışı gelmektedir. En etkili izlenim yönetimi taktiği ise övgüdür. Birey yöneticisinin sempatisini kazanmaya çalışmak için düşünce ve değerleri ile tutarlı bir davranış sergilemesini amaçlamaktadır.

Lider-üye etkileşimi lider ile astları arasındaki ilişkileri ortaya koyma şeklinde tanımlanmaktadır. Liderlik yaklaşımlarına farklı bakış açısı getiren lider ile çalışanlar arasındaki ikili ilişkilere dikkat çeken farklı bir yaklaşım olması sebebiyle ele alınmaktadır. Liderlik yaklaşımları tüm astların benzer şekilde davranışlar gösterdiğini varsayarak, onların kişisel özellikleri ya da ikili ilişkilerindeki farklılıklar üzerinde durmaksızın liderlik tarzlarını tanımlama yoluna giderler. Oysaki lider-üye etkileşimi teorisi, liderin çalışma grupları içindeki üyelerin hepsine karşı belli bir davranış sergileyeceği anlayışına karşı çıkararak, liderin her bir astı ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerinde durulmasının gereğine dikkat çekmektedir.

Lider-üye yaklaşımına göre, liderin bazı astlarıyla daha yakın ilişkiler geliştirerek onlara bazı yetkiler vermesi, güç ve kaynaklarını onlarla paylaşarak zamanı daha verimli kullanma yoluna gitmesi güven, karşılıklı saygı ve sevgi kriterlerine dayalı yüksek kalitede pozitif yönlü ilişkiler kurarken, bazı astları için ise sadece tanımlanan rolün dışına çıkmayan, biçimsel ve düşük kalitede ve bazen negatif sayılabilecek ilişkiler kurmaktadır.

Örgütler, içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde, bilgi çağı ve uluslararası rekabet şartları, müşteri isteklerindeki farklılıklarla karşı karşıyadır. Buradan hareketle örgütler sürekli değişen ve gelişen iş dünyasındaki değişime uyum sağlamaya çalışan kurumlar haline gelmektedir. Bu zamanda her zamankinden daha fazla insan sermayesine ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan faktörü örgütlerin vazgeçilmez kaynağı olmakla birlikte bu farkındalık çalışanlara verilen önemin artmasına yol açmaktadır. İşini seven, kendisini örgütün bir parçası olarak gören yaptığı işten doyum alan örgüt dışındaki alternatiflere kayıtsız kalan bir çalışanın örgüte karşı olan bağlılığı da artmaktadır.

Duygusal emek ise genel olarak çalışanların davranışlarını örgütün istekleri doğrultusunda biçimlendirilmesi için gösterdikleri çaba şeklinde tanımlanmaktadır. İş gereği müşterilerle birebir iletişim halinde olmaları ve davranışlarını örgütün amaçlarıyla uyumlu hale getirebilmeleri için organizasyonun beklentileriyle uyumlu olacak biçimde davranış sergilemeleri beklenmektedir. Çalışanların duygu ve düşüncelerinin örgüt açısından öneminin giderek artması, duygusal emek kavramını önemli hale getirmektedir.

İzlenim yönetimi taktikleri, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerindeki etkileri adlı bu tez çalışmasında, Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren özel hastane işletmelerinde 500 kişi üzerinde anket tekniği aracılığıyla veri toplanmıştır. Toplanan verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan genel sonuçlar şöyledir:

İzlenim yönetimi bireylerin, diğer bireylerin yaptıkları, söyledikleri görüşleri ile izlenimlerini etkileme girişimi şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan açıklayıcı faktör

analizleri sonucunda, izlenim yönetimi taktikleri yalvarma, örnek gösterme, kendini tanıtmaya, gözdağı verme ve yağcılık etme faktörlerini içeren beş boyutlu bir yapı sergilediği görülmüştür. İzlenim yönetimi taktikleri incelendiğinde, bu değişkene ait ifadelerin genel ortalama değerinin oldukça yüksek olduğu kendini tanıtmaya boyutunda ($\bar{X}= 2,40$) görülür. Alt boyutlara ait ortalamalar karşılaştırıldığında ise, sırasıyla yalvarma ($\bar{X}= 2,03$), örnek gösterme ($\bar{X}=1,81$), gözdağı verme ($\bar{X} =2,05$) ve yağcılık etme ($\bar{X}=2,11$), boyutlarının geldiği görülür. Dolayısıyla örnekteki çalışanların en fazla kullanmış oldukları izlenim yönetimi taktiği kendini tanıtmadır. Diğer bir anlatımla, çalışanlar daha çok kendini tanıtmaya yönelik taktikleri tercih etmektedir. Kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı, bireyin olumlu değerlendirilme ve yöneticisinin desteğini ve onayını elde etme isteğinden ve kişiliğin ve imajın geliştirilmesi ve arzu edilen amaçların oluşturulabilmesi için belirlenen hedefleri ve belli bir kimlik oluşturmayı içermesinden dolayı sergilenen davranıştır. Özellikle örgütsel ortamlarda, çalışanın sorumluluk sahibi, sempatik, işini iyi bilen, iletişimi çok iyi ve empati yeteneği gelişmiş birisi olarak görünme maksatlı kullanılmaktadır.

Bu tez çalışmasında ele alınan bir diğer konu ise lider-üye etkileşimi kavramıdır. Kısaca tanımlamak gerekirse, lider-üye etkileşimi liderler ve onların astları arasında gelişen farklı türde ve düzeyde ilişkilerin olduğuna dayalı bir teoridir. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, lider-üye etkileşimi destek olma, profesyonel saygı faktörlerini içeren iki boyutlu bir yapı sergilediği görülmüştür. Lider-üye etkileşimi incelendiğinde, bu değişkene ait ifadelerin genel ortalama değerinin oldukça yüksek olduğu profesyonel saygı boyutunda ($\bar{X}= 4,17$) görülür. Alt boyutuna ait ortalama ise destek olma ($\bar{X}= 3,83$), olduğu görülür. Dolayısıyla örnekteki çalışanlar en fazla profesyonel saygı göstermektedir. Bir örgütteki astlar, liderlerinin kendilerine bir profesyonel olarak, saygıyla yönettiğine ne derece inanırlarsa üyelerin işgücüne katılımı o derece yüksek olur ve kendilerinden yüksek performans beklenmektedir.

Bu çalışmada dikkate alınan diğer bir değişken örgütsel bağlılık kavramıdır. Tanımlamak gerekirse, işgörenlerin çeşitli sebeplerle içinde buldukları örgütün bir parçası olarak kalma, buradaki varlıklarını sürdürme isteği olarak ifade edilebilir. Yapılan

açıklayıcı faktör analizleri sonucunda, örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık faktörlerini içeren üç boyutlu bir yapı sergilediği görülmüştür. Örgütsel bağlılık değişkeni incelendiğinde, bu değişkene ait ifadelerin genel ortalama değerinin oldukça yüksek olduğu normatif bağlılık boyutudur. ($\bar{X}= 3,82$) Alt boyutlara ait ortalamalar karşılaştırıldığında ise, sırasıyla devam bağlılığı ($\bar{X}= 3,74$) duygusal bağlılık ($\bar{X}= 2,79$), boyutlarının geldiği görülür. Normatif bağlılıkları güçlü olan iş görenler, örgütün kendilerine sunmuş olduğu fırsatlar yapmış olduğu iyiliklerden dolayı sadakat hissi ile hareket etmektedirler. Normatif bağlılık iş görenlerin, işleri ile ilgili görev ve sorumluluklarını nasıl yapacakları konusunu da etkilemektedir. Birey, örgüte karşı sorumluluğu olduğuna inanmakta ve bu nedenden dolayı kendini örgüte bağlı kalmaya zorunlu hissetmektedir.

Bu çalışmada dikkate alınan son değişken ise duygusal emek kavramıdır. Tanımlamak gerekirse, duygusal emek, diğer bireyler tarafından görülebilecek şekilde jest, mimik ve beden hareketleriyle duyguların yönetimidir. Duygusal emek, ücret karşılığı sarf edilmesinden dolayı değişim değeri olan bir meta şeklinde tanımlamaktadır. Yapılan açıklayıcı faktör analizleri sonucunda, duygusal emek derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış faktörlerini içeren iki boyutlu bir yapı sergilemektedir. Duygusal emek kavramı incelendiğinde, bu değişkene ait ifadelerin genel ortalama değerinin oldukça yüksek olduğu derinlemesine davranış boyutudur. ($\bar{X}= 3,75$) Daha sonra yüzeysel davranış ($\bar{X}= 1,98$) boyutunun geldiği görülür.

Bu tez çalışmasında, duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış değişkeni üzerinde etkisi olan, izlenim yönetimi taktikleri, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın etki düzeyini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Öncelikle duygusal emeğin her boyutu için ayrı bir regresyon analizi yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlar şu şekildedir: Yüzeysel davranış üzerinde eğitim durumu, görev ünvanı, kendini tanıtmaya, gözdağı verme, destek olma, devam bağlılığı değişkenlerinin anlamlı etkisi olduğu görülmektedir.

Eğitim durumu, değişkeni yüzeysel davranışı pozitif yönde etkilemektedir. Bunun nedeni ise işgörenlerin mesleki konuda eğitilmiş ve donanımlı olması, mesleğiyle ilgili

konularda müşterilerine karşı nasıl davranması gerektiğini bilmesi, müşterilerle anlaşma ve uygun davranışı gösterme konusunda sıkıntılar yaşamaması nedeni ile işgörenin müşteriyle olan ilişkilerini de olumlu yönde etkilemektedir.

Görev ünvanı yüzeysel davranışı pozitif yönde etkilemektedir. Görev ünvanı çalışanların kendi iş pozisyonları ile ilgili örgüt içinde veya örgüt dışında kazanmış olduğu mesleki itibarlarıdır. Örgütte çalışan işgörenler, yöneticileri tarafından saygıyla ne kadar iyi yönetilmiş olduklarına inanırlarsa eğer iş gücüne olan katılımları da o derece yüksek olmakta ve yüksek performans göstermektedir.

Kendini tanıtmada birey yetenekli görünmek için elde ettiği başarılı sonuçları ve sahip olduğu becerilerini diğer çalışanlara karşı abartarak anlatması ve sürekli olarak yinelemesi, sahip olduğu iyi özellikleri göstermek ve kendisine daha fazla saygı duyulması amacıyla kendini tanıtmaya taktiğini kullanmaktadır. Buradan hareketle birey izlenim oluşturmada başarılı geri dönüşler aldığı anda daha fazla kendini tanıtmaya taktiğini kullanarak yüzeysel davranışı pozitif yönde etkilemektedir.

Gözdağı verme, değişkeni bu taktik, güçlü olanların daha az gücü olanlara karşı kullandığı bir taktik olup tehdit ve baskıların geçerliliğini arttırmak ve hedef kitlenin bu taktiği kullanan karşısında boyun eğmesini sağlayabilmek için kullanılmaktadır bu nedenle birey için hedef kitle tarafından sevilip sevilmemesi önemli değildir. Birey, zor kullanarak yetkisini kullanmaktadır ve karşı tarafın buna misilleme yapacak yetkisi yoktur. Ancak bu durum, örgüt çalışanları arasında korkuya ve güven eksikliğine neden olmaktadır. Buda yüzeysel davranışı negatif yönde etkilemektedir.

Destek olma değişkeni yüzeysel davranışı pozitif yönde etkilemektedir. İşgörenlerin, yöneticileri ile yakın ilişkiler geliştirmesi, işgörenler için belirlenmiş olan iş sözleşmesinin dışındaki her çalışma örgüte karşı destek olmakta ve örgütün etkili ve verimliliğine katkı sağlamaktadır.

Bireyin sahip olduğu yeteneklerini ve deneyimlerini bir başka örgüte transfer edip edemeyeceği düşüncesi çalışanların örgüte olan devam bağlılıklarını artırmaktadır ve bu davranış ise derinlemesine davranışı pozitif yönde etkilemektedir.

Derinlemesine davranış üzerinde anlamlı etkileri olan değişkenlere bakıldığında ise, eğitim durumu, görev ünvanı, örnek gösterme, kendini tanıtmaya, gözdağı verme, destek olma, duygusal bağlılık değişkenlerinin anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir.

Mesleği hakkında yeterli eğitim ve donanıma sahip olmayan işgören, müşterilerle iletişimde sıkıntılar yaşayabilmekte ve uygun davranışı göstermekte zorluk yaşamaktadır. Bu da derinlemesine davranışı negatif yönde etkilemektedir.

Görev ünvanı derinlemesine davranışı negatif yönde etkilemektedir. Bunun nedeni ise yöneticileri ve astları arasındaki iletişim seviyesinin yüksek olduğu çalışanlara, yüksek yetki ve sorumluluğun verilmesi, daha fazla kaynak kullanılması sağlanırken; iletişim seviyesinin düşük olduğu çalışanlara ise örgüt içerisinde daha az kaynakların sunulması, yetki ve sorumlulukların daha az verilmesinden kaynaklanmaktadır.

Örnek gösterme ile diğer çalışanlara karşı ahlaki değerleri yüksek ve işyeri için önemli bir bireyler olduklarını göstermeyi amaçlamaktadır. Bireyler, çalışma ortamında, mesaiye erken gelme ve geç gitme, evine sürekli iş götürme izin talep etmeme, zor görevler için gönüllü olma gibi davranışlar sergileyerek işiyle özdeşleşmiş bir çalışan olarak tanınma arzusundandır ve sergilemiş olduğu bu davranış ise derinlemesine davranışı pozitif yönde etkilemektedir.

Kendini tanıtmaya değişkeninde birey, çevresindeki kişilerde olumlu izlenim bırakma çabasıdadır. Birey, İnsan olmanın doğası gereği kendisinde olan güzelliklerin, olumlu değerlerin etrafındaki kişiler tarafından bilinmesini ister. Bu bilinmeyi sağlamak amacıyla, niyetlerine yönelik davranışlar sergiler. Bu taktiğin sergilenmesinde, çevresinden aldığı intibalar, geri bildirimler önem arz etmektedir çünkü örgüt ortamında, çalışanın sorumluluk sahibi olan, işini iyi yapan, iletişimi çok iyi olan ve empati yeteneği gelişmiş olarak görülmesi derinlemesine davranışı pozitif yönde etkilemektedir.

Gözdağı verme baskı ve taktiklerin uygulandığı ortamlardaki bireylerin, çoğunlukla itaat eğilimi gözlendiği bilinmektedir. Dolayısıyla bazı durumlarda gözdağı, çalışanın kendisine verilen görev ve sorumluluğu yerine getirmediği zamanlarda işi yapmasına yardımcı bir unsur olarak görülebilmektedir.

Destek olma karşılıklı amaçlar doğrultusunda, her çalışanın işi ile ilgili ortaya koyduğu çalışmanın kalitesidir. Çalışanın iş tanımının ötesinde işlerin yapılmasında, sorumlulukların alınmasında göstermiş olduğu gayret düzeyi ve katkıda bulunduğu imkânların seviyesidir. Çalışanın örgüte sağlamış olduğu destek ve değerler, görevlerini yerine getirme noktasında son derece önem taşımaktadır. Çalışan tarafından sağlanan bu değerler örgütün amaç ve değerlerine ulaşmada kolaylık sağlamaktadır. Bu yüzden destek olma derinlemesine davranışı pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanlar örgüt içersinde hem maddi hem de manevi isteklerinin karşılanmaması halinde örgüte karşı olan duygusal bağlılıklarının azalması söz konusu olmaktadır. Örgüte düşük düzeyde duygusal bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görev ile ilişkili çabalarda geri oldukları gibi grup bağlılığın sağlanmasında da en az çaba göstermektedirler. Bu nedenden dolayı duygusal bağlılık derinlemesine davranışın üzerinde negatif yönde etkide bulunduğu söylenebilmektedir.

Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki öneriler yapılabilir:

1) Araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem kapsamında ele alınan özel hastane işletmelerinde faaliyet gösteren sağlık personelinin izlenim yönetimi, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığının duygusal emek üzerindeki etkileri açığa çıkarılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen bilgiler ışığında araştırma, özel bankalarda ve özel okullarda da yapılabilir.

2) Sağlık personeli, çalıştıkları hastanede olumlu ilişkiler kurma ve uyum sağlamak amacı ile izlenim yönetimi taktikleri kullanmaktadır. Bu bulgulardan yola çıkarak, kadın personellerin erkek personellere göre daha fazla izlenim yönetimi taktiği sergilediği ortaya konulmuştur. Sağlık çalışanlarının bu taktikleri kullanması o hastanede ne kadar istekli çalıştıklarını göstermektedir. Hastane yöneticileri ise çalışanların bu isteği üzerine

hastanede uyumun devamının sağlanabilmesi için daha iyi bir çalışma ortamı sağlayabilirler.

3) Sağlık personeli, kendi yöneticilerinin kendilerine ilişkin izlenimlerini dikkate almakta ve olumlu izlenim sergileme açısından, hastane yöneticisi çalışan personelinin eğitim olanaklarını artırmak amacı ile sempozyumlar ve seminerler düzenleyebilir.

4) Lider ile üyeleri arasında oluşan, zaman içinde gelişen ilişkiler, hem liderin hem de üyenin davranışını etkilemektedir. Erkek çalışanların, kadın çalışanlara göre daha fazla lider-üye etkileşimi sergilediği söylenebilmektedir. Bu çalışmadan yola çıkarak bayan personellere daha fazla yetki ve sorumluluk verilerek onlarında örgütte etkin olmaları sağlanabilir.

5) Örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Bu çalışmada da, bayan personellerin, erkek personellere göre daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede erkek çalışanlara daha fazla özen gösterilmelidir. Bunun yapılabilmesi için de işgörenlerin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının belirlenmesi, istek ve beklentilerin neler olduğunun belirlenmesi ve bunların karşılanması gerekmektedir. Bu da işgörenlerin örgüte bağlılıklarını artırarak, örgüt içersinde kalite ve verimliliğin artmasını üst seviyeye çıkartabilir.

Duygusal emek duygunun sergilenmesi anlamına gelmektedir. Bu çalışmada bayan personellerin, erkek personellere göre daha fazla duygusal emek davranışı sergilediği görülmektedir. Bu durumun oluşmasının sebebi ise insanların cinsiyet farklılıklarına göre yetiştirilmeleridir. Bayanlar duygularını hissedip anlama konusunda erkeklere göre daha etkindirler. Hem işte hem de evde duygularını yoğun olarak yaşadıklarından dolayı sergilemesi gereken duyguları daha çabuk daha kolay bir şekilde karşı tarafa aktardıkları bilinmektedir. Bu bilgiler ışığında erkek personellerin duygusal emek davranışlarının az sergilemesinin altında yatan nedenler araştırılabilir.

Bununla birlikte gelecek çalışmalar daha geniş kapsamlı olarak çalışmalar yapılabilir ve kültürlerarası bir karşılaştırmaya imkân tanıyacak şekilde faydalı ve önemli sonuçlar elde edilebilir.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

Ağırman, Hilal (2012), **İş ve alışan Odaklı Duygusal Emek Gösterimlerinin alışanların Tükenmişlik Düzeyine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akbaş, Dilek (2015), **rgtsel Bağlılık Ve İş Doymu**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akbıyık, Melis (2013), **Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları zerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akdoğan, Asuman ve Aykan, Ebru (2008), “İzlenim Yönetimi Taktikleri Erciyes niversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama”, 60, 10.

Akgün, Tuğba (2009), **İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İş Performansı Değerleme Puanları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akıncı, Zeki (2002), “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve idari bilimleri fakültesi Dergisi**, 1 (4), 1-25.

Akkaya, Tayfan (2015), **Lider-ye Etkileşiminin İş Doymuna Etkisinde rgtsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik şirket Uygulaması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akpınar, Ali Talip (2007), **rgtsel öğrenme ile rgte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye’de Otomotiv Lastik retimi Sektöründe Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksu, Mehmet (2003), **Liderlik Yaklaşımları Ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alaş, Bülent (2012), **Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alıca, Esin (2008), **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1-18.

Arslantürk, Ertuğrul Hamit (2008), **Karşılıklı Amaç Bağlılığı ve Lider üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmalarında Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aryee, Samuel ve Chen, Zhen (2006), “Leader-Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes”, **Journal of Business Research**, 59 (7), 793-801.

Ashforth, B. E, Humphrey, R. H. (1993). “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, **Academy of Management Review**, 18 (1), 88-115.

Ashforth, Blake and Humphrey, Ronald (1993), “Emotional Labor İn Service Roles: The Influence of Identity”, **Academy of Management Review**, 18 (1), 88-115.

Şebnem ve Özata, Musa (2011), “Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 18, 1.

Atılmış, Taner (2016), **İşletmelerde Kontrol Odağı Ve Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Avcı, Umut ve Turunç, Ömer (2012), “Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte üyenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 4(2), 45-55.

Aygün, Davut ve Toptan, Merve (2015), “Muhasebe Meslek Mensuplarının Kullandıkları İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**, 12, 276.

Aytekin, Mehmet (2016), **Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balay, Refik (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balay, Refik (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara.

Baltaş, Acar (2002), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 4.baskı, İstanbul: Remzi Kitapevi.

Barutçugil, İsmet (2002), **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Basım, Nejat ve Beğenirbaş, Memduh (2012), “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 19(1), 77-91.

Başar, Enes Emre (2012), **Tüketici Yenilikçiliği ve Marka Değeri Algılarının Marka Yayma Üzerindeki Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Başaran, İbrahim Etem (2008), **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara: Ekinoks Yayınları.

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

Bayram, Şeyda (2013), **Liderlik Kavramı Ve Liderlik Türlerinin İnavasyon Üzerindeki Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Berberoğlu, Güneş (2002), “Yönetim ve Organizasyon”, 5.baskı, İstanbul: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bolat, Oya İnci (2011), “Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi, İş Güç Endüstri İlişkileri” **İnsan Kaynakları Dergisi**, 13(2), 63-80.

Bolino, Mark ve Turnley, William (2003), “Counternormative Impression management, Likeability, and Performance Ratings: The Use of Intimidation in an Organizational Setting”, **Journal of Organizational Behavior**, 24, 2.

Bolino, Mark ve Turnley David (1999), “Measuring Impression Management in Organizations: A scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy”, **Organizational Research Method**, 2(2), 187-206.

Bozeman, Dennis ve Kacmar, Michele (1997), “**A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations**”, *Organizational Behaviour and human Decision Processes*, 69 (1), 9-30.

Bozeman, Dennis ve Michele Kacmar (1997), “A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 69 (1), 9–30.

Bozkaya, Engin (2013), **Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Brotheridge, Lee (2002), “Testing a Conservation of Resources Model of the Dynamics of Emotional Labor”, **Journal of Occupational Health Psychology** 7(1): 57-67.

Bulduklı, Yasin (2015), **İmaj Yönetimi**, 1.Baskı, Konya: Literatürk Academia Yayınları.

Bulut, Mehmet (2012), **Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven Ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cengiz, Serhat (2008), **Otel işletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İş gören Performansı Üzerindeki Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cevahiroğlu, Esat (2012), **İlköğretim Branş Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cevrioğlu, Esin (2007), **Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişkisi: Ampirik Bir İnceleme**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cevrioğlu, Esin ve diğerleri (2008), “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 22, 2.

Chu Murrmann (2006), Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale, **Tourism Management**, 27: 1181 – 1191.

Coad, Alan ve Berry, Anthony (1998), “Transformational Leadership and Learning Orientation”, **Leadership Organization Development Journal**, 19 (3), 164-172.

Crane Crane, (2004), Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings, **Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry**.

Çakır, Birgül (2006), **SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumuna Olan Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Çalık, Temel (2003), “Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8, 119.

Çavuş, Şenol ve Gürdoğan Arzu (2008), “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Araştırma”, **Ticaret Ve Turizm Eğitim Dergisi**, 1, 20.

Çelik, Hanife (2012), **Aile Hekimliğinde Çalışan Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, Hanife (2012), **Aile Hekimliğinde Çalışan Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, Keleş (2006), **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çoruk, Adil (2014), “Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 33(1), 79-93.

Dağdeviren, Gözen Emine (2007), **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dal, Lokman (2014), **Hizmetkâr Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, Kamile (2002), **Türkiye’deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Demiral, Özge (2013), **İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Örgütsel Sonuçlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirel, Nilgün (2015), **Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Nevşehir Deki Dört Ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Diefendorff, James and Richard, Erin (2003), “Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions”, **Journal of Applied Psychology**, 88 (2), 284 – 294.

Diefendorff, James and Robin Gosserand (2003), “Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective”, **Journal Organizational Behavior**, 24, 8, 945-959.

Dikmen, Bahar (2012), **Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğan, Selen ve diğerleri (2009), “Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(4), 3.

Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 29, 37-61.

Dolu, Banu (2011), **Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ekinci, Kadir (2006), **Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erçetin, Şule (2000), **Lider Sarmalında Vizyon**, Ankara: Nobel Yayınları.

Erdem, Fadime Sinem (2008), **Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdil, Oya ve diğerkleri (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5, 1.

Erdil, Oya ve Keskin, Halit (2003), “Güçlendirmeyele iş tatmini, iş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkiler: Bir Alan Araştırması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 32(1), 7-24.

Erdoğan, Seda (2014), **Lider Ve Astların Duygusal Zekâ Faktörleri İle Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, Seda (2014), **Lider Ve Astların Duygusal Zekâ Faktörleri İle Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren, Erol (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, Erol (2010), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul.

Erken, Mahir (2016), **Duygusal Emek Kavramı Ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eroğlu, Erhan (2010), “Örgütsel İletişimin Çalışanların Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 6 (3), 18-33.

Eroğlu, Şeyma (2014), “Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14, 147-160.

Ersoy, Hatice (2011), **İzlenim Yönetiminin Kurum İmajına Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eryeşil, Kemalletin (2012), **Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fındıklı, Afacan (2012), **İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyumu Ve İş Tatmini İle Lider –Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gardner, William ve Mortinko Mark (1988), “Impression Management in Organization”, **Journal of Management**, (14), 323.

Genç, Volkan (2103), **Alanya’daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Ve Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Glomb, Theresa and Tews, Michael (2004), “Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development. **Journal of Vocational Behavior**, 64(1), 1 -23.

Gökgöz, Sevilay (2016), **Lider Üye Etkileşiminin Algılanan İş Performansına Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Göksel, Aykut ve Aydınlan Belgin (2012), “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17 (2), 247-271.

Göksel, Aykut ve Aydınlan, Belgin (2012), “Lider Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. 17(2). 247-271.

Grandey, Alica (2000), “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 5(1), 95-110.

Grandey, Alicia (2000), "Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", **Journal of Occupational Health Psychology**, 5(1), 95-110.

Grandey, Alicia David and Dickter, Hock-Pen Sin (2005), " The Customer is not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees", **Journal of Organization Behavior**, 25 (3), 1-22.

Grandey, Alicia ve Dirk, Steiner (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.

Greenberg, Jerald (1990), "Organizational Justice Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal Of Management**, 16, 399-432.

Güçlü, Hatice (2006), "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi" **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu Yayınları**, 9.

Güçlü, Hatice (2006), **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güçlü, Nezahet (2003), "Örgüt Kültürü", **Kırgızistan: Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6.

Gül, Hasan (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", **Ege Üniversitesi İİBF Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi**, 1(2), 39.

Gül, Hasan (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2(1), 37-56.

Gül, Hasan (2003), **Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray Ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Güllüoğlu, Özlem (2011), **Örgütsel İletişim, İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık**, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Gülova, Asena ve Demirsoy, Özge (2012), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, **Business and Economics Research Journal**, 3(3), 56.

Güney, Salih (2011), **Örgütsel Davranış**, 3.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Günüşen, Zeynep Ecem (2016), **Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürbüz, Sait ve Bekmezci, Mustafa (2012), “ İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Ve Düzenleyicilik Rolü”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 41 (2), 189-213.

Gürsoy, Doğan Boylu ve diğerleri (2011), “Identifying the Complex Relationships Among Emotional Labor and its Correlates” **International Journal of Hospitality Management** 30, 783-794.

Gürsoy, Gülmedine (2016), **Yalova Aile Ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışları Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Harris, Kenneth ve Kacmar, Michele (2006), “Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader-Member Exchange on Stress”, **The Journal of Social Psychology**, 146 (1), 65-84.

Hochschild, Arlie (1983), **The Managed Heart Commercialization of Human Feeling**, University of California Press Berkeley, 7 – 35.

House, Robert ve Aditya, Ram (1997), “The Social Scientific Study of Leadership; Qua Vadis” **Journal of Management**, 23 (3), 409-473.

İnceelli, Atilla (2015), **İzlenim Yönetimi: KKTC Sağlık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Ve Araştırma Enstitüsü

Johnson, Jennifer (2009), **The Empirical Relationship Between the Level of Job Satisfaction and the Quality of Leader-Member Exchange in Engineers and Scientists at a Government Aerospace Facility**, The University of Alabama, Doctoral Dissertation.

Kaçmar ve diğerleri Michele (2007), “Further Validation of the Bolino and Turnley Impression Management Scale”, **Journal of Behavioral Applied Management**. 9, 1.

Kaçmar, Martin ve Carlson Dawn (1994), “**Using Impression Management in Women’s Job Search Processes**”, *American Behavioural Scientist*, 37(5), 682-697.

Kâhya, Cem (2013), **Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kalleberg, Arne ve Loscocco, Aging (1983), “Values and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction”, **American Sociological Review**, 48, 78-90.

Kamber, Asiye (2014), **Duygusal Emek Bağlamında Çalışmanın Anlamı ve İşe Yabancılaşma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kan, Neslihan (2011), **İzlenim Yönetiminin Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkisi: Akdeniz Bölgesi’nde Faaliyet Gösteren 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik**

Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karabey, Canan Nur (2009), **Girişimcilikte Fırsat Tanımlamayı Etkileyen Bireysel Faktörler: Beşeri ve Sosyal Sermaye Perspektifi**, Yayınlanmamış Yüksek Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karagöz, Yalçın ve Kösterelioğlu İlker (2008), “İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21, 90.

Karakuş, Mehmet (2014), **İlkokul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Ve Lider Üye Etkileşimine Alguları Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karayel, Meltem (2016), **Örgütsel Destek, Lider Desteği Ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Yerel Yönetimler Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karcıoğlu, Fatih ve Kâhya, Cem (2011), “Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15 (2), 337-352.

Kasil, Nagehan (2010), **Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki-Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaşar, Aslı (2011), **Örgütsel Kişilerarası İletişimde İkna Ve İzlenim Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaşlı, Mehmet (2009), **Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kavlak, Yasemin (2012), **İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Bankasının Bankacılık Operasyonları Merkezinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, Ferhat (2014), **Duygusal Emek İle Tükenmişlik Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aile Ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na Bağlı Huzurevlerinde Çalışan Yaşlı Bakım Personeline Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, Harun (2008), “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Maliye Dergisi**, 155, 119-143.

Kaya, Ufuk ve Serçeoğlu, Neslihan (2013), Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, **Çalışma ve Toplum**, 36(1), 311-345.

Kayır, Hüseyin (2008), **Örgütsel Bağlılığın Artırılmasında Halkla ilişkilerin Önemi: Tusas**, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keçecioglu, Tamer (2003), **Liderlik ve Liderler**, İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

Kızanlıklı, Murat (2014), **Otel İşletmelerinde Duygusal Emek Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kim, Han (2009), “Relationship Between Emotional Labor Consequences and Employees' Coping Strategy”, **Asia Pasific Journal of Tourism Research** 14(3) 225-239.

Koç, Rabia (2008), **Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçel, Tamer (2011), **İşletme Yöneticiliği**, 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım.

Koçel, Tamer (2015), **İşletme Yöneticiliği**, 16. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Koh, Stoto (2008), **Leadership and Management Skills of Preservice Teachers** Yayınlanmamış Doktora Tezi, California Graduate Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köksel, Lale (2009), **İş Yaşamında Duygusal Emek Ve Ampirik Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kruml, Susan and Geddes, Deanna (2000), “Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild’s Work”, **Management Communication Quarterly**, 14(1), 8-49.

Kullukçu, İlhan (2015), **Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi Uygulayan İşletmelerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık İle İş Doymu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bolu İzzet Baysal Eğitim Ve Araştırma Hastanesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kuzucu, Esra (2013), **Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerinde Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Leary ve Kowalski, (1990), “Impression Manage-Ment: A Literature Review and Two-Component Model”, **Psychological Bulletin**, 107, 34-47.

Liden Robert Mitchell Terence, (1998), “Ingratiation Behaviors in Organizational Settings”, **Academy of Management Review**, 13, 572-587.

Liden, Robert and Maslyn, John (1998), “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”, **Journal of Management**, 24, 43-72.

Maslyn, John; Uhl-Bien, Mary (2001), “Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality”, **Journal of Applied Psychology**, 86(4), 697-708.

Mcshane, Sandra (2005), **Organizational Behaviour**, Boston: McGraw-Hill Irwin.

Mert, Yasemin (2008), **Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Çalışma Biçimlerinin Örgütsel Bağlılıklarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Meydan, Cem Harun (2011), “Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İlişkisi” **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(2), 287-307.

Meyer, John Allen, Natalie Gellatly, (1990), “Affective And Continuance Commitment To The Organization: Evaluation of Measures And Analysis of Concurrent And Time-Lagged Relations”. **Journal of Applied Psychology**, 75 (6), 710-720.

Meyer, John and Allen, Natalie (1991), “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resources Management Review**, 1 (1), 61-89.

Morris, Andrew, Daniel, Feldman (1996), “The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor”, **The Academy of Management Review**, 21(4), 986-1010.

Morris, Feldman (1996), “The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor”, **The Academy of Management Review**, 21(4),986-1010.

Naktiyok Atılhan (2006). “E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 7, 1.

Nas, Tuba (2006), **Sağlık Sektöründe Ödüllendirme Sistemlerinin Performans Üzerinde Etkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Northcraft, Gerogary (1993). *Organizational Behavior* 9. Baskı. New York: Mc Graw-Hill Inc.

O'Reilly, Charles ve Chatman, Jennifer (1986), "Organizational-commitment; Helping-behavior; Social-compliance; Affiliation-Psychology; Dependency-Psychology", **Journal of Applied Psychology (JAP)**, 71, 9-492.

Odabaş, İpek (2014), **Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Oğuzhan, Tuğrul (2015), **Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi Ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Onay, Meltem (2011), "Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi" **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 11(4), 587-600.

Örnek, Nurgül (2009), **Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir Yaylacı, Gaye (2006), "Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması", **Bilig- Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, (36), 93-112.

Özenir, İpek (2015), **Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir İnceleme**, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özgen, Işıl (2010), **Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek**, Ankara: Detay Yayıncılık.

Öztürk, Muhammed (2013), **Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, Necati (2015), **Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürü Ve Öğretmen Liderliği: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Paglis, Laura ve Green, Stephen (2002), “Leadership Self-Efficacy and Managers Motivation for Leading Change” **Journal of Organizational Behavior**, 23 (2), 215-235.

Pamuk, Sare (2012), **Kısmi Zamanlı Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık: Alışveriş Merkez Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Rafaeli, Anat, and Robert, Sutton (1987), “Expression Of Emotion As Part Of The Work Role”, **The Academy of Management Review**, 12 (1), 23-37.

Rafaeli, Sutton (1987), “ Expression of Emotion as Part of the Work Role”. **Academy of Management Review**, 12 (1), 23-37.

Sarıdede, Ufuk (2004), **Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sayıcı, Mehmet (2012), **İlköğretim Kurum Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.

Seinberg, Ronnie and Figart Deborah (1999), “Emotional Labor Since The Managed Heart”, **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 561, 8- 26.

Sen, Tuğba (2008), **İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine ilişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Shuler, Sypher (2000), “Seeking Emotional Labor: When Managing in Heart Enhances the Work Experience”. **Management Communication Quarterly**, 14 (1), 50-89.

Sığrı, Ünal ve Cenk Sözen (2013), **Örgütsel Davranış**. 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
Solmuş, Tarık (2004), **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınevi.

Söylemez, Zeliha Yasemin(2014), **Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin, Ali ve diğerleri (2015), “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18, 2.

Şahin, Faruk (2011), “Lider Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 11(2), 277-288.

Şirin, Erkan (2012), **Kişilik, Lider-Üye Etkileşimi Ve Çalışan Sonuçları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tabak, Akif ve Basım diğeri (2010), “İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayisinde Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 10, 2.

Tanrıbil, Sema (2015), **Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Adalet Algılarına Etkisi: Erzurum İli Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tatar, İlker (2006), **İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı Ve Stres: Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Tatar, Selma (2013), **İzlenim Yönetimi Davranışlarında Kişilik Özelliklerinin Rolü: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TDK (2013), “Büyük Türkçe Sözlük”, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (02, 05, 2017) .

Tedeschi ve Riess, (1981), “Identities, The Phenomenal Self, and Laboratory Research”, **Impression management Theory and Social Psychological Research**. New York: Academic Press.

Tedeschi, Marc ve Riess Identities (1981), “**The Phenomenal Self and Laboratory Research, Impression Management Theory and Social Psychological Research**”, Academic Press, 3, 22.

Tiryaki, Tuğba (2005), **Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Toptan, Merve (2014), **Muhasebe Meslek Mensuplarının Kullandıkları İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Belirlenmesi: Trabzon Ve Rize İllerine Yönelik Bir**

Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türkay, Oğuz ve diğerleri (2011), “Motivasyonel Ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emegin İşe Bağlılığa Etkisi”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7 (14), 201-222.

Uygur, Akyay (2009), **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, 94. Baskı, Ankara: Barış Platin.

Uysal, Ahmet (2004), **Transmission of Good News As an Impression Management**.

Uysal, Emre (2012), **Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ülker, Filiz (2015), **Lider Üye Etkileşimi Ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünaldı, Serdar (2005), **Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ürek, Duygu (2015), **Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wharton, Amy (2009), “The Sociology of Emotional Labor”, **The Annual Review of Sociology**, 35, 147-165.

Wharton, Erickson (1993), “Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles”, **Academy of Management Review**, 18(3), 457-486.

Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14, 1.

Yeni, Zehra (2015), **Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yukl, Gary (1998), **Leadership in Organization**, Oxford: Prensice-Hall Inc.

Yücel, İlhami (2013), “Örgütlerde İzlenim Yönetimi ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir Yüksel, Öznur (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi.

Yürür, Şenay ve Ünlü, Onur (2011), “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13(2), 81-10

Zaidman, Nikolas ve Drory Amos (2001), “Upward Impression Management in the Work Place Cross-Cultural Analysis”, **International Journal of Intercultural Relations**, 25.

Zammuner, Vanda and Galli, Cristina (2005), “The Relationship With Atients: “Emotional Labor and Its Correlates in Hospital Employees”, **Emotions İn Organizational Behavior**, 251-285.

Zapf, Dieter (2002), “Emotion Work and Psychological Well-Being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations”. **Human Resource Management Review**, 12(2), 237–268.

Zeynel, Esra (2014), **Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

“Değerli Katılımcımız”,

Bu anket formu, yürütülmekte olan, yüksek lisans tezi kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bu tez çalışmasının amacı, izlenim yönetimi taktikleri lider-üye etkileşimi örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerindeki ilişkileri ortaya çıkarmak suretiyle ve söz konusu ilişki üzerinde anlamlı etkilerinin olup olmadığını araştırmaktır. Çalışmada adı geçen kavramlara ilişkin tanımlamalar aşağıda verilmiştir. Sizlerden elde edilen verilerin doğruluğu, bu araştırmanın güvenilirliğini doğrudan etkileyeceğinden ricamız, anketi samimiyetle doldurmanızdır. Zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ediyor, hem iş, hem de özel hayatınızda mutluluklar temenni ediyoruz.

İzlenim Yönetimi Taktikleri: İnsanların başkaları üzerinde bıraktıkları izlenimleri etkilemeye çalıştıkları bir süreci ifade etmektedir.

Lider-Üye Etkileşimi: Yöneticiler ile çalışanları arasındaki ilişkilerinin kalitesini ifade etmektedir.

Örgütsel Bağlılık: Çalışanların, işyerleriyle kendilerini özdeşleştirmeleri ve ne olursa olsun işlerine devam etme eğilimlerini ifade etmektedir.

Duygusal Emek: Çalışanların işyerlerinde, kendi duyguları ne olursa olsun, kurum tarafından onlardan beklenen duyguları sergileme eğilimlerini ifade etmektedir.

Doç. Dr. Cem KÂHYA
Bayburt Ü. İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Emine Zehra TURAN
Bayburt Ü. İşletme A.B.D.

Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın

Yaşınız : () 30 yaşından küçük () 30-40 yaş arası () 40 yaşından büyük

Medeni Durumunuz : () Evli () Bekâr

Eğitim Durumunuz : () Ortaöğretim () Lise () Meslek Yüksek Okulu/ Yüksek Okulu () Lisans ()

Y.lisans/Doktora ()

Görev Unvanını : (Lütfen Yazınız)

Görev Süreniz : () 5 yıldan az () 5-10 yıl arası () 10 yıldan fazla

İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
arın, başarılarımın farkına varmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
İyi bir insan olduğumu düşünmeleri için meslektaşlarımı başarılarından dolayı överim.	1	2	3	4	5
Dost olduğumu göstermek için meslektaşlarıma özel yardımlar yaparım (ayrıcalık tanırım).	1	2	3	4	5
İnsanlara yetenek veya niteliklerimi duyururum.	1	2	3	4	5
Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarıma özel yaşamlarına ilgi gösteririm.	1	2	3	4	5
Cana yakın görünmek için meslektaşlarıma iltifat ederim.	1	2	3	4	5
Bir başkasının yardımını alabilmek için konuyu anlamıyormuş gibi yapabilirim.	1	2	3	4	5
Başkalarının, işimi bitirmeme yardım etmeleri için yardıma ihtiyacım varmış gibi davranabilirim.	1	2	3	4	5
İnsanların işimi bitirmeme yardım etmelerini sağlamak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranırım.	1	2	3	4	5
Hoşlanmadığım bir görevlendirmeden kaçınmak için, gerçekte	1	2	3	4	5

bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranabilirim.					
İşlerin yoğun olmadığı zamanlarda bile meşgul görünmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
Kendimi işine adanmış olarak görünmek için gece/hafta sonları iş yerine giderim.	1	2	3	4	5
Mesai sonrası iş yerinde kalarak çok çalışkan olduğumun anlaşılmasını sağlarım.	1	2	3	4	5
Kendimi işine adanmış olarak görünmek için mesaiye zamanından önce giderim.	1	2	3	4	5
Bazı yerlerde muhtaç görünerek insanların yardımını veya şefkatini elde etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarımın, eğer benimle yakın olmazlarsa, işlerinin zorlaşacağını hissetmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5
İşyerinde önemli biri olduğumdan başkalarına bahsederim.	1	2	3	4	5
İstenilen şekilde davranmalarını sağlamak için meslektaşlarımı tehdit edebilirim.	1	2	3	4	5
İşimi yapmama yardım edeceklerse iş arkadaşlarıma gözdağı veririm.	1	2	3	4	5
İşimi yapmamı engellediklerinde meslektaşlarımla güçlü bir şekilde mücadele ederim.	1	2	3	4	5
İşimde beni engelleyen iş arkadaşlarımla şiddetli ve saldırgan bir şekilde mücadele ederim.	1	2	3	4	5
İş deneyimim veya eğitimimden gururla söz ederim.	1	2	3	4	5

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ					
Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum.	1	2	3	4	5
Yöneticimin, ben olmadığımda benim kararlarımı savunacak kadar bana karşı güveni vardır.	1	2	3	4	5
İçim ile iş ilişkim etkindir.	1	2	3	4	5
İçim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor.	1	2	3	4	5
Gerçekten ihtiyacım olduğunda, kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda yöneticime güveniyorum.	1	2	3	4	5
İçim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.	1	2	3	4	5
Yöneticim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir.	1	2	3	4	5
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK					
İşimden kişisel olarak kendimi bu kuruma ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
İşyerimdeki problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5

kuruma karşı güçlü bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
Emeğimin kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutlu olurum.	1	2	3	4	5
Kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
Kurumdan söz etmekten çok hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
Kurumdan başka bir kuruma bağlanabileceğimi sanmıyorum.	1	2	3	4	5
Benim için şu anda bu kurumda kalmak; bir istek olduğu kadar bir ihtiyaçtır da.	1	2	3	4	5
İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
Şu anda bu kurumdan ayrılmayı düşünmeyecek kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumdan ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri, alternatiflerin az oluşudur.	1	2	3	4	5
Eğer bu kurumdan ayrılısam hayatım büyük ölçüde alt üst olurdu.	1	2	3	4	5
Bu kurumdan ayrılmamanın maliyeti çok yüksek olurdu.	1	2	3	4	5
Bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
Bu kurum değiştirilmesini uygun bulmuyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
Benim için avantajlı olsa bile, bu kurumu terk etmenin doğru olacağını sanmıyorum.	1	2	3	4	5
Kurumda kalmayı etik olarak zorunlu görüyorum.	1	2	3	4	5
Kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
Şu anda bu kurumdan ayrılamam, çünkü diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissediyorum.	1	2	3	4	5
Yeni bir teklif alsam da bu kurumdan ayrılamam.	1	2	3	4	5
Kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederdim.	1	2	3	4	5
Kurumun benim için kişisel anlamı büyüktür.	1	2	3	4	5
DUYGUSAL EMEK	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
İşimle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	1	2	3	4	5
Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	1	2	3	4	5
İşimle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	1	2	3	4	5
İşimle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	1	2	3	4	5
Hastalara karşı gerçekte hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	1	2	3	4	5
Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
İşimle karşı sergilediğim duygular samimidir.	1	2	3	4	5
Hastalara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
Hastalara karşı sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun bir çaba gösteririm.	1	2	3	4	5

Hastalara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
ara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
ara gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	1	2	3	4	5
arla ilgilenirken sahte duygular gösteririm.	1	2	3	4	5

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.



ÖZGEÇMİŞ

Emine Zehra Turan, 1991 yılında Şanlıurfa'da doğdu. İlköğrenimini Cengiz Topel İlköğretim okulunda Liseyi Atatürk Lisesinde tamamladı. 2011 yılında Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nü kazandı ve aynı bölümde siyaset bilimi kamu yönetiminde çift anadal yaptı. 2015 yılında bu bölümlerden mezun oldu. 2015 yılında Bayburt üniversitesinde Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Öğrenimine başladı ve 2018 yılında "İzlenim Yönetimi Taktikleri, Lider - Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılığın Duygusal Emek Üzerindeki Etkileri (Şanlıurfa İli Örneği)" adlı tez çalışması ile Yüksek Lisans öğrenimini tamamladı.