

Yöneticinin Etik Liderlik Davranışının Çalışanların Örgüte Olan Sadakatlerine Etkisinde Duygusal Emegın Aracı Rolü

The Mediating Role of Emotional Labour in the Effect of the Manager's Ethical Leadership Behaviour on Employees' Loyalty to the Organization

Özet

Yöneticinin etik liderlik davranışı örgüt çalışanını etkileyerek ondan beklenen duygusal emek davranışını sergilemesine katkıda bulunur. Yöneticilerine güvenen çalışanlar duygularını da sağlıklı bir şekilde kolaylıkla kontrol edebilir ve sergileyebilir. Duygularını kontrol edebilen çalışanların, huzurlu çalışma ortamının sunduğu imkânla işlerine olan bağlılıkları artmakta ve bu durum onların örgütlerine olan sadakatlerini de güçlendirmektedir. Etik liderlik davranışı çalışanların duygusal emek göstermeleri ve örgüte olan sadakatlerini geliştirmeleri açısından da oldukça önemlidir. Bu değişkenlere sahip örgütler olumlu yönde etkilenir.

Bu çalışmada, yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların örgüte olan sadakatleri üzerindeki etkileri incelenerek bu etkide duygusal emek davranışının aracı rolü araştırılmıştır. Elde edilen bulgulardan yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların duygusal emek davranışının alt boyutlarından derinlemesine davranışı ve örgüte olan sadakatlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca çalışanların duygusal emegi alt boyutlarından derinlemesine davranışın çalışanların örgüte olan sadakatlerini olumlu etkilediği görülmüştür. Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emegi alt boyutlarından yüzeysel davranış ile derinlemesine davranışın aracı rolü bulunduğu ortaya konulmuştur.

Abstract

The manager's ethical leadership behaviour influences employees within the organization, contributing to their expected emotional labour behaviour. Employees who trust their managers can easily control and display their emotions in a healthy manner. Employees who can manage their emotions increase their commitment to their jobs thanks to the opportunities provided by a peaceful work environment, which in turn strengthens their loyalty to their organization. Ethical leadership behaviour is also crucial for encouraging employees to perform emotional labour and develop loyalty to the organization. Organizations with these variables are positively impacted.

This study examined the effects of the manager's ethical leadership behaviour on employees' loyalty to the organization and investigated the mediating role of emotional labour in this effect. The findings indicate that the manager's ethical leadership behaviour positively affects employees' deep acting, a sub-dimension of emotional labour, and their loyalty to the organization. Furthermore, deep acting, a sub-dimension of emotional labour, positively affects employees' loyalty to the organization. The relationship between the manager's ethical leadership behaviour and employees' loyalty to the organization was mediated by surface acting and deep acting, both sub-dimensions of emotional labour.

Adem Gürses

İKY Uzmanı, Gümüşhane, Türkiye
adem.gurses@iskur.gov.tr
Orcid No: <https://orcid.org/0009-0000-8677-4282>

Ahmet Mutlu Akyüz

Prof. Dr., Gümüşhane Üniversitesi, İİBF, İKY
Bölümü, ahmetmutluakyuz@gmail.com
Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-6406-3284>

Article Type / Makale Türü

Research Article / Araştırma Makalesi

Anahtar Kelimeler

Duygusal emek, Etik liderlik, Örgütsel sadakat.

Keywords

Emotional labour, Ethical leadership, Organizational loyalty.

Bilgilendirme

Bu çalışma Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde yazılan "Yöneticinin Etik Liderlik Davranışının Çalışanların Örgüte Olan Sadakatlerine Etkisinde Duygusal Emegın Aracı Rolü" adlı yayınlanmamış yüksek lisans tezini temel almaktadır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Çalışmanın araştırma kısmı Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 13.12.2023 tarih ve 2023/6 sayılı kararı ile alınan izin doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

JEL Codes: M31, M12

Submitted: 07 / 09 / 2025

Accepted: 27 / 10 / 2025

Giriş

Örgüt ve kurumlarda yöneticinin etik liderlik davranışları çalışanların örgüte olan sadakat duygularını etkilemektedir. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde etkin rol oynadığından dolayı çalışanlara etik liderlik davranışı sergilenmesi, bu örgütlerde hedeflere ulaşma ve çalışan bağlılığı konusunda gelişme sağlanmasına sebep olmaktadır. Bu da örgütlerde çalışanların motivasyonlarını sürekli diri tutmaktadır. Bu durum yöneticilerin etik liderlik davranışının ne kadar önemli olduğunu da ortaya çıkarmaktadır (Akatay vd., 2016: 504-506; Erol ve Kulalp, 2019: 703).

Etik yönetilmeyen çalışanlarda örgütsel sadakatin de düştüğü görülmektedir (Khodashenas vd., 2020: 2988). Yöneticilerin çalışanların duygularını düşünerek onlara değer vermeleri önemli bir durumdur. Çalışanların performanslarını artırmalarına bu denli etki ettiği görülen ve örgütsel sadakatlerini olumlu yönde etkilediği anlaşılan etik liderlik davranışı giderek artmaktadır (Öztürk ve Demirtaş, 2022: 198).

Yöneticilerin etik liderlik davranışları ile destekledikleri çalışanların duygusal emekleri daha fazla güçlenerek örgütlerine daha fazla fayda sağlamalarına sebep olacaktır. Etik liderlik sergilenen örgütlerde çalışanların duygusal emekleri olumlu yönde etkileneceğinden istenilen davranışları sergileyerek işlerine ve örgütlerine daha sadık hale gelecektirler (Hunt vd., 1989; Gülova vd., 2013). Bu durum, örgüt çalışanlarının duygusal emeklerinin göz ardı edilmemesi gerektiğinin bir göstergesidir. Bu kapsamda çalışanların duygusal emeklerini sergileyebilmeleri ve dolayısıyla hizmet kalitesinin de artması adına yöneticinin etik liderlik davranışı sergilemesi uygundur (Begenirbaş ve Meydan, 2012: 161).

Örgütsel sadakat özel sektörde olduğu kadar kamu kurum ve kuruluşları açısından da önemli bir husustur. Kamuda örgütsel sadakatin sağlanabilmesi özel sektöre kıyasla biraz daha zordur. Bu nedenle kamu kurumlarında değerlere ve kurum hedeflerine bağlı çalışanlar oluşturulması için etik liderlikle desteklenmeleri gerekir (Ünlü, 2017). İfade edilen tüm bu yazın eşliğinde bu çalışmanın amacı, yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların örgüte olan sadakatlerine etkisini ve bu etkide duygusal emek değişkeninin aracı rolü olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu araştırmanın evrenini çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan katılımcılar oluşturmaktadır. Bu çalışma ile kamu kurum ve kuruluşlarında etik liderlik davranışlarının artmasına destek olunması ve kurum çalışanlarının duygusal emek davranışları ve örgüt sadakatlerinin geliştirilmesine katkı sağlanması adına kamu idarecilerine ve yöneticilere yol gösterici bulgular ortaya konulması hedeflenmektedir.

1. Literatür Taraması

Rekabet içerisindeki örgütlerde liderin çalışanlara çok iyi bir rol model olması istenir. Bu sayede iş görenleri hareketleriyle olumlu yönde etkileyebileceklerdir. Bu bağlamda liderlik, iş görenlerin gayretlerini istenilen hedeflere ulaşmak için hep birlikte hareket ettirecek şekilde koordine edebilme yeteneğine sahip olmaktır. Bu yeteneğin en önemli etkenlerinden biri de kuşkusuz etkili iletişimidir (Sharma ve Jain, 2013: 312). Kısacası, iş görenlerin liderlerinden gördükleri fedakarlıklar ve işletme değerlerine uygun davranışlar, iş görenleri liderlerinin yaptıklarını taklit etmeye ve örnek almaya teşvik ederek, benzer davranışlar sergilemeleri konusunda onları motive edici bir unsur haline gelir (Mihelic vd., 2010: 33). İş görenlerin işletmelerin hedefleri doğrultusunda güdülenerek çalışmalarını sağlamak liderlerin asli görevidir. Böylece liderler ve iş görenler arasında daha güçlü bir iş birliği ortamı oluşur. Bu durumda iş gören performansları artar, işletme hedefleri daha rahat bir şekilde gerçekleştirilir. Bunların dışında, liderler özgüvenli olmalı ve iş görenlerin görüşlerine ve düşüncelerine saygı duymalıdır. Ayrıca iş görenleri çalışmaya daha istekli olmaları için iyi bir şekilde motive edebilmelidirler (Önen ve Kanayran, 2015: 57-58).

Liderlikte hızlı karar verme durumu işletmeler açısından son derece önem arz etmektedir. İşletmelerde isabetli ve hızlı karar verme iyi bir liderliğin varlığının da delilidir. Kararlar tüm işletmeyi etkileyeceğinden dolayı kararların isabetli olması elzemdir. Verilen doğru ve yerinde kararlar, işletmelerin büyümesini, gelişmesine ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır (Ejimabo, 2015: 2). Bundan dolayıdır ki liderlik işletmeler açısından hayati öneme sahiptir denilebilir. Liderler ayrıca örgütlerde meydana gelen problemlerin üstesinden başarıyla gelmesi umulan bireylerdir. İş görenler zaman içerisinde birbirleriyle olumsuzluklar yaşayabilir ve aralarında problemler ortaya

çıkabilir. Bu durumda liderler, iş görenler arasındaki sorunları bilgi ve deneyimleri ile ortadan kaldıracabilmelidir. Liderin problem çözme yeteneğine sahip olmaması durumunda, örgütlerde telafisi zor durumlar ortaya çıkabilir (Yammarino vd., 2008: 699). Bir liderin, bireyleri zorlamadan ikna edebilecek bilgi ve donanımına sahip olması gerekir (Bolat ve Seymen, 2003: 62).

Liderlik üzerine pek çok araştırma yapılmasına rağmen günümüzde halen yapılan araştırmalarda yeni yeni bilgiler elde edilmeye devam edilmektedir. Yapılan yazın incelemesinde, araştırmacıların liderliğin farklı alanlarına ve özelliklerine odaklandıkları görülmektedir. Sıklıkla odaklanılan bu alanlardan biri de etik liderlik kavramıdır (Mengüloğlu ve Serinkan, 2021: 25).

1.1. Etik Liderlik

Liderler, işletmelerin politikalarının ya da hedeflerinin yerine getirilmesi için iş görenleri harekete geçirirler. Bundan dolayı da çeşitli koşullar altında kararlar almak zorunda kalırlar. Alınacak olan kararların uygulanmasından dolayı iş görenler, işletmeler ve toplumlar için çeşitli sosyal sonuçlar ortaya çıkartabilmektedir. Bu bağlamda işletmelerde meydana gelen etik dışı olaylar liderliğin etik uygulamalarının önemini ortaya çıkartmaktadır. Bu duruma bağlı olarak da araştırmacılar liderliğin etik boyutunu ve sonuçlarını merak ederek çeşitli incelemelerde bulunmuşlardır (Ekmekçioğlu, 2019: 5).

Öte yandan her örgüt yapısında etik liderlerin davranışlarını sergilemesi düşünüldüğü kadar kolay bir eylem değildir. Bu davranışı ortaya koymak cesaret ve irade sahibi olmayı gerektirmektedir. Çünkü etik liderlik davranışını göstermek, liderlerin çevrelerinden ve üst yönetim kadrolarından baskı görmelerine de neden olabilmektedir. Çalışma ortamlarında meydana gelen etik dışı davranışlar üst yönetim kadroları tarafından liderlere baskı yapılmak suretiyle gizlenmesi eğiliminde bulunmaktadır. Bu gibi durumlarda liderler etik davranış sergilemeden kaçınmadan cesur ve korkusuzca tavır gösterebilme iradesine sahip olmalıdır. Diğer taraftan bazı liderler etik dışı davranışlarda sergiledikleri için hem kendilerini hem de örgütlerini zor duruma düşürebilmektedir. Örneğin, Bayer CEO'su Fritz ten Meer etik olmayan tıbbi deneylere katıldığından dolayı İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yargılanmıştır. Bir başka örnekte News of the World gazetesi yönetimi polis memurlarına rüşvet vererek bazı siyasi şahısların telefonlarını hacklemek ile itham edilmiştir. Sonunda bu ithamlar gazetenin sonu olmuştur. Ardından, gazetenin eski editörü, gazetenin etik davranış kurallarını ihlal ettiğini itiraf etmek zorunda kalmıştır (Stouten vd., 2012: 1-2).

Etik liderlik, iş görenlerin iş yerlerinde etik kurallara uymasını sağlamaya yönelik davranışları kapsayan bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Etik lider, adil, dürüst ve güvenilir bir kişidir. Sosyal çevre tarafından kararları ve düşünceleri önemsenen ve kabul gören kimseler olarak belirtilmiştir (Brown, 2007: 141). Yazında etik liderlik kavramının üzerinde sıkça durulduğu görülmektedir. Bir açıklamaya göre etik liderlik kişisel davranışlar ve bireylerarası ilişkilerde normatif olarak doğru eylemin sergilenmesi olarak ifade edilmiştir. Bu davranışlar ise ikili ilişkiler, pekiştirme ve bireylere örnek teşkil edebilecek şekilde gösterilmesinin gerekliliğinin önemli olduğu belirtilmektedir. Bu sayede etik liderler, iş görenler tarafından güvenilir ve dürüst olarak algılanmaktadır (Brown vd., 2005: 120).

Brown ve Trevino (2006)'ya göre etik lider, belirtmiş oldukları etik kurallara kendileri de uyanlardır. Bu bağlamda etik liderler takipçileri tarafından güvenilir ve adil olarak algılanmaktadır. Bu da etik liderlerin takipçileri tarafından değerli, saygılı ve ilkeli oldukları inancını güçlendirmektedir (Brown ve Trevino, 2006: 597).

Etik liderliğin sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerden ilki dürüstlüktür. İkinci olarak, etik liderliğin toplum ve insan odaklı olması gerektiği vurgulanmaktadır (Northouse, 2016: 340). Etik liderler, insanı ön planda tutarak toplumların iyiliği için çaba harcarlar (Resick vd., 2006: 350). Üçüncü bir özellik etik liderlerin etik farkındalığa sahip olmalarıdır. Dördüncü bir özellikleri ise etik liderlerin motive edici bir yapıya sahip olmalarıdır. Etik liderliğin beşinci özelliği de teşvik edici ve güçlendirici yönleridir. Etik liderler, çalıştıkları işletmelerde iş görenlerin kendilerini yenilemeleri için onları motive edici ve teşvik edici bir tutum sergilerler (Brown vd., 2005: 125; Resick vd., 2006: 350). Son olarak altıncı bir özellikleri ise güçlü bir idare sahibi olmalarıdır. Etik liderler işletmelerde etik liderliğin sınırlarını belirleyerek astlarını bu kurallara

uyulmasından sorumlu tutmaktadırlar. Ayrıca bu kurallara uyulmasında astlarına gerekirse ödül ya da ceza uygulamaktan çekinmezler. Bu şekilde tüm iş görenlerin etik kurallara uymayı bir zorunluluk olarak görmeleri sağlanmaktadır (Resick vd., 2006: 346). Ayrıca etik liderler, iş görenlerin örgütlere olan sadakat duygularının geliştirilmesinde etkin rol oynayabilmektedirler (Kamal vd., 2018: 301). Etik liderlik, kendisi altındaki çalışanları iş tatminini ve örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Brown vd., 2005: 117). Etik liderlik tarzının benimsenip, örgütün de etik liderlik çerçevesinde yönetilmesi çalışanların örgüte olan sadakatlerinde artış ortaya çıkmasında etkin rol oynayacaktır (Özdemir, 2003: 167). Etik liderler örgütlerde alacakları kararların sonuçlarını titizlikle analiz ederler. Bu liderler mütevazı ve iyilik yanlısı bireylerdir. Adaletin hakim olması için uğraştıklarından iş görenlere saygı gösterirler. Etik liderler, etik standartlar belirleyerek bunlara tabi olurlar. Etik liderler, iş görenlere eylemleriyle rol model olarak etik kuralların öğretilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlarlar. Dürüst, güvenilir ve saygın kişiler olarak bilinirler. İletişim kabiliyetleri ve rol modellikleri hangi oranda olursa o derece güven ve saygı duyulan kişilerdir (Mihelic vd., 2010: 31).

2. Duygusal Emek Kavramı

İş görenlerin, iş hayatında duygu ve davranışlarıyla müşterilerini mutlu ve hoşnut etmesi günümüz rekabetinde önemli bir zorunluluk haline gelmiştir. Nasıl davranış sergileneceğinin örgüt tarafından belirlenip iş görenin de örgütün kendisinden istemiş olduğu davranışı sergilemek için duygularını yönlendirme gayreti duygusal emek olarak ifade edilmektedir (Duman, 2017: 31). Duygusal emek kavramı ilk kez sosyolog Arlie Hochschild tarafından 1983 yılında "Yönetilen Kalp: İnsan Duyguların Ticarileştirilmesi" adlı kitabıyla literatüre girmiştir. Hochschild duygusal emek kavramını oyun paradigması ile açıklamaya çalışmıştır. Sahneyi hizmet verilen iş yerine, aktörü çalışan kişiye, seyirciyi ise müşteriye benzeterek açıklamıştır. Hochschild'a göre duygular yönetilerek örgütün istemiş olduğu jestler ve mimikler ücret karşılığında sergilendiğinden dolayı değiştirilebilen değerler olarak tanımlanmaktadır (Pala ve Sürgevil, 2016: 774). Ayrıca, duygusal emek davranışında çalışanların, örgütlerin istedikleri duyguları yansıtabilmeleri için duygularını düzenleyerek sergileyebilir duruma getirmelerinin gerekliliğinden bahsedilmektedir (Kaya ve Özhan, 2012: 115). Mağazada çalışan satış görevlisinin işyerine gelen müşterilerine güler yüzlü davranması, görevini icra ederken gardiyanların öfkeli görünmesi, cenaze işleriyle uğraşan gassalların üzüntülü görünmesi, görevi esnasında sağlık personellerin hastalarına şefkatli görünmesi ve görev esnasında memurların ciddi görünmek içi tavır takınmaları duygusal emek davranışına örnek teşkil etmektedir (Blau vd., 2010: 189).

Başka bir tanımda ise duygusal emek, örgütün dolaylı ya da doğrudan kontrolü altında olan çalışanların iş yerinde, işin hedeflerini yerine getirebilmek amacıyla duygularını ve bu doğrultuda davranışlarını düzenleme eğilimleri olarak ifade edilmektedir (Karaman, 2017: 38). Hizmet sektörü genellikle duygusal emek araştırmalarında ön planda tutulsa da araştırmacılar insan ilişkilerinin baş gösterdiği tüm alanlarda duygusal emekten söz edilebileceğini belirtmişlerdir (Yang ve Chen, 2021: 480).

Kurumlar, iş görenlerin duygularını kendi amaçları doğrultusunda yönlendirdiklerinden dolayı duygular, iş görenlerden çok kendilerine ait bir hal almaktadır. Bu durum da çalışanların duygularına yabancılaşmasına neden olmaktadır (Lopez, 2006: 135).

2.1. Duygusal Emek Yaklaşımları

2.1.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı

Hochschild, duygusal emeğin gerçekleştirilmesi için üç ana unsurdan bahsetmektedir. Bunların birincisi, kişilerle birebir veya diyalog halinde iletişim sağlamaktır. İkinci, iş görenlerin üzerinde örgütlerin duygusal baskısının olmasıdır. Sonuncusu ise iş görenlerin müşterilerin duygularını etkilemesidir. Hochschild'a göre kişinin jest ve mimikleri iş yaşamına adım attığında değiştirilip, duygusal emek davranışına dönüştüğünde ticarileşmektedir. Bu durum da hislerin ticarileştiğinin göstergesidir (İyem ve Yıldız, 2017: 12). Hochschild, aynı zamanda altı meslek dalında duygusal emekten söz edilmesi gerektiğinden bahsetmiştir. Bunlar; satış elemanları, sağlık çalışanları, uçuş görevlileri, yemek sektörü çalışanları, anasınıfı öğretmenleri ve hizmet sektörü çalışanlarıdır.

Bunların dışındaki meslek dallarında, çalışanlarının duygusal emek kavramını göz ardı etmektedirler (Değirmenci, 2010: 7).

Hochschild'a göre bazı meslek dallarında çalışanların duygularını kontrol altına almaları işyerlerinin kalitesi bakımından son derece önemlidir (Smith ve Gray, 2001: 231). İş yerlerinde müşterilerin memnuniyeti, çalışanların duygularını iyi bir şekilde ifade etmelerine bağlıdır. Bu da müşterileri olumlu yönde etkilemektedir (Grandey, 2000: 96). Bu da müşterilerde olumlu bir intiba bırakılmasına sebep olacaktır.

2.1.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği, iş görenlerin çalıştıkları birimlerinde kendilerinden beklenen duyguları göstermeleri olarak ifade etmiş, istenilen duyguların sergilenmesine, samimi davranışı da ekleyerek üç yöntemin olduğuna dikkat çekmiştir. Yüzeysel davranış modeli ve derinlemesine davranış modeline ek olarak samimi davranış modelinden söz etmiştir (Gosserand, 2003: 7). Çalışanların sergileyecekleri davranışların arka plandaki duygularıyla değil de davranışın nasıl gösterileceğiyle ilgilenmişlerdir. Bu kurallar ise toplumda kabul görmüş ve yapılması öngörülen davranışlardan oluşmaktadır (Güzelocak, 2023: 5).

2.1.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı

Morris ve Feldman (1986) duygusal emeği, iş görenlerin örgütlerinin kendilerinden beklenen davranışları sergilemeleri esnasındaki çaba, planlama ve kontrol olarak belirtmişlerdir. Duygusal emek davranışlarının her birinde kesinlikle bir gayretin olmasının gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Asıl amacın, örgütün çalışanlardan istemiş olduğu davranışların sergilenmesi esnasında bir kalıbın oluşturulmasıdır. Bunun için çalışanlar tarafından bir emek sarf edilmesi gereklidir (Morris ve Feldman, 1996: 997-988). Morris ve Feldman (1996), duygusal emeği dört yönden ele alarak ifade etmeye çalışmıştır. Bunlar; duyguların gösterim sıklığı, davranış kurallarına gösterilen dikkat, gösterilecek duygu çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluktur (Morris ve Feldman, 1996: 987-992).

2.1.4. Grandey (2000) Yaklaşımı

Grandey (2000), kendisinden önceki duygusal emek yaklaşımları desteklemesine rağmen bunlara ilave olarak duygu düzenlemesi kavramını dile getirmiştir. Grandey, duygu kontrol süreçlerinin öncül ve tepki odaklı olarak iki biçimde olduğunu ifade etmiştir (Gross, 1998: 282). Kişilerin, durumlarını ve durumlar üzerindeki algılarını, istenilen duyguları sergilemek için farklı yerlere doğru yönlendirmesi durumuna öncül odaklı duygu düzenlenmesi olarak ifade edilmiştir. Öte yandan, tepki odaklı duygu düzenleme ise kişilerin olaylara yönelik tepkisinin duygusal gösteriminin değiştirilmesi durumudur. Tepki odaklı davranışa, egzersiz, kahve ikram edilmesi ya da bazı ilaçların kullanımı yardımcı olabilmektedir (Grandey, 2000: 98-99).

2.2. Duygusal Emek Boyutları

İlk defa Hochschild (1983) tarafından ortaya çıkartılan duygusal emek davranışının alt boyutlarından birincisi yüzeysel davranış olarak ifade edilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, yüzeysel rol yapma davranışının çok fazla kişi tarafından çeşitli tanımların yapıldığı tespit edilmiştir. Yüzeysel davranış, iş görenlerin örgütleri tarafından sergilemeleri beklenen davranışları, iş görenin kendi duygularını bastırarak istenen duyguları göstermesini ifade etmektedir (Durdu, 2023: 8).

Duygusal emek davranışının ikinci boyutunu derinlemesine davranış oluşturmaktadır. Derinlemesine davranış, gerçekte olmayan duyguların sergilenmesi yönünden yüzeysel davranışla benzerlik göstermektedir. Fakat yüzeysel davranışta iş gören istenilen duyguları göstermeyi zorunluluk olarak görmekte bu yüzden gönülsüz davranışta bulunmaktadır. Derinlemesine davranışta ise iş gören, kurumların kendilerinden istedikleri duyguları göstermeyi gereklilik olarak algılamaktadırlar. Bunun sonucunda da duyguları hissedip içselleştirerek gayret ederek dışa vurmaktadırlar ve bu şekilde çalışma hayatlarını sürdürmeye devam ederler (Kaya ve Özhan, 2012: 112-113). Derinlemesine ve yüzeysel davranışların temel farkı yüzeysel davranışta hareketler

değiştirilerek müşterilere hizmet sunulmaktadır. Derinlemesine davranışta ise hem davranışlar hem de duygular değiştirilerek kontrol altına alınarak hizmet sunulmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 473).

Duygusal emeğin üçüncü boyutu ise iş görenlerin sergilenmesi istenen duyguları doğal, gayret göstermeden içselleştirmeleri ve herhangi bir gösteri yapmadan yansıtmaları durumu olan samimi davranış boyutudur. İş görenlerin sergilemiş oldukları davranışları, yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutunda olduğu gibi örgütün isteği için değil, tamamen duyguları kendileri hissedip olaylar karşısında doğal duygularla davranışları sonucunda ortaya çıkarmalarıdır. Bu durum iş görenlerin performanslarını olumlu yönde etkileyebileceği ifade edilmektedir (Akhter, 2016: 10).

3. Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat ise kişilerin menfaatleri haricinde bağlı bulundukları kurumların menfaatlerini benimsemeyi göstermeye çalışan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Kang vd., 2007: 114). Diğer bir ifadeyle örgütsel sadakat ise kişiler çıkarlarını değil de çalıştıkları örgütlerin çıkarlarını ön planda tutmayı ve bu çıkarlara sadık olduğunu göstermeyi içeren davranışlardır (Koç ve Uygur, 2010: 80). Örgütlerdeki iş görenlerin, işlerini büyük bir özveriyle yerine getirerek çalışması, örgütlerinden hiçbir zaman ayrılmayı düşünmeyerek çalışmaları ve örgütleriyle adeta bütünleşme durumu olarak ifade edilmektedir. Burada iş görenler örgütlerine oldukça bağlı ve örgütlerinin çıkarları her zaman kendi çıkarlarının önünde gelmektedir (Argawi vd., 2018: 32). Örgüte sadakatin, örgütün kalitesini artırdığı düşünülmektedir. Sadık iş görenler örgütlerin değerlerini ve vizyonlarını özümseyerek daha gayretli ve istekli çalışmaktadırlar. İş görenler bu şekilde kurumlarıyla özdeşleşmektedirler. Bu şekilde meydana çıkan örgütsel sadakat durumunda kalitenin artması kaçınılmaz olacaktır (Akman ve Özdemir, 2018: 5). Örgütler için sadık iş görenler sürdürülebilir rekabet açısından da önem arz etmektedir. Sadık çalışanlara sahip örgütler, rekabet ettikleri örgütler tarafından taklit edilmeleri zorlaşmaktadır (Bhatnagar, 2007: 645-646). Sadık örgüt çalışanları yüksek kalitede hizmet sağlamaya yatkın durumdadırlar. Bu nedenle örgüt sadakati hizmet kalitesi üzerinde de pozitif etkiye sahiptir (Yee vd., 2010: 111).

4. Araştırmanın Metodolojisi

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yöneticilerin etik liderlik davranışları sergilemeleri kurumlarda ya da örgütlerde çalışanlar açısından oldukça önem arz etmektedir. Özellikle de kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlar için örgütlerine olan sadakatleri açısından son derece değerli bir davranış biçimidir. İş görenlerin çalıştıkları kurumlara sadakat ile bağlanmaları her yöneticinin ya da her işverenin arzulayacağı bir durumdur. Yöneticilerin iş görenlere karşı ortaya koyacakları etik liderlik davranışları çalışanların da örgütlerine karşı daha fazla sadakat duygusu beslemelerini sağlayacaktır. Yöneticilerinin etik liderlik davranışlarından yoksun olan bir kurum ise örgüt sadakati konusunda çok önemli eksikliklerle karşılaşmaları kaçınılmaz olacaktır. Hem yöneticilerin etik liderlik davranışları hem de çalışanların örgütlerine olan sadakat durumları kurumları olum ya da olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin tüm çalışanlarına adil bir şekilde etik liderlik davranışıyla yaklaşmaları gerekmektedir. Yöneticilerin etik liderlik davranışları direk olarak iş görenlerin örgüte olan sadakatlerini etkileyebileceği gibi duygusal emeklerini de etkilemektedir. İş görenlere karşı sergilenen yöneticilerin etik liderlik davranışı çalışanları olumlu yönde güdüleyerek duygusal emeklerini güçlendirerek örgütlerine olan sadakatlerini artırmaktadır. Bu durumda ise iş görenlerin örgütlerine karşı sadakat oluşturmada, çalışanların duygusal emek davranışları ve yöneticilerin etik liderlik davranışlarının önemi ortaya çıkarmaktadır. Kurum çalışanlarının istenilen düzeyde başarılı bir performans göstermeleri, kendilerini değerli görerek örgütlerinin bir parçası olduklarını hissetmeleri yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ve duygusal emeklerine bağlıdır. Belirtilen doğrultularda iş görenlerin örgütlerine olan sadakatlerini artırabilmek için gerekli olacak bilgilerin ortaya konmasını amaçlayan bu çalışma kamu kurum ve kuruluşlarında iş görenlere, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının iş görenlerin örgüt sadakatlerine olan etkilerini ve bu etkide aracı rol oynadığı düşünülen iş görenlerin duygusal emek davranışlarının etkileri ortaya konması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda teorik olarak desteklenen ve ortaya konan araştırma modelinin

toplanarak elde edilen verilerin test edilerek elde edilen bilgiler eşliğinde doğrulanması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın araştırma kısmı Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 13.12.2023 tarih ve 2023/6 sayılı kararı ile alınan izin doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

4.2. Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi

4.2.1. Yazında Etik Liderlik, Duygusal Emek ve Örgüt Sadakati Arasındaki İlişkiler

Etik liderlik, kurumlarda ve örgütlerde iş görenlerin daha verimli çalışarak gelişimlerini hızlandırıp, karar almada etik kuralları ön plana çıkartan liderlik türlerinden bir tanesidir. İş görenler etik liderlik davranışından kesinlikle olumlu yönde etkileneceklerdir. Etik liderin yalan konuşmamasını, dürüst kişilikte olmasını, herkesin takdir edeceği örnek kişiliğe sahip olmasını ve açık sözlülükle fikirlerini beyan etmelerini beklerler. Etik liderlik davranışı, kurumlarda ahlaki değerlere sahip bir kültürün oluşmasına öncülük ettiği için iş görenleri olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda yöneticilerin etik liderlik ilkelerine değer vermesi iş görenlerin örgüte bağlılığını artırarak örgüt sadakatini oluşmasına neden olacaktır. Böylelikle iş görenler kendilerini kurumlarının bir parçası olarak görüp örgütlerine karşı aidiyetlik duygusu hissedeceklerdir (Gerçek ve Akpınar, 2024: 81-92; Freeman ve Steward, 2006: 3). İş görenler kurumlarındaki yöneticilerini etik liderlik davranışlarıyla özdeşleştirdikleri takdirde çalışma performansları da artarak örgüt sadakatleri güçlenecektir (Brown vd., 2005). İş görenler zamanlarının çoğunu bulundukları kurumlarında geçirmektedirler. Bu nedenle de iş gören kurumlarıyla ister istemez duygusal bir bağ kurmaktadır. Böylelikle her iş gören çalıştığı ortamda duygusal emek harcamaktadır. İş görenler duygularını, çalıştıkları kurumların isteklerine ve işlerinin gereklerine göre şekillendirilmesi duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Kısacası duygusal emek çalışanların duygularını istenilen şekilde yansıtması ve bunu gerçekleştirirken yapmış oldukları çabalar olarak belirtilmektedir (Kafadar ve Kaygın, 2017: 78). Örgütlerdeki etik liderlerin, kurumlarının hedeflerine ulaşmaları için iş görenlerin duygularını etkileyerek yönetmeleri çok önemli bir durumdur. Örgütün tüm işleri iş görenler tarafından gerçekleştirildiği için her zaman duygusal emek merak konusu olmuştur. Bu nedenle de etik liderlik davranışının iş gören duygusal emek davranışı üzerinde ki etkisi merak konusu olarak araştırılmıştır. Yapılan çalışmalarda elde edilen bilgiler doğrultusunda etik liderlik hareketinin hizmet edenlerin duygusal emeklerine anlamlı şekilde tesir ettiği tespit edilmiştir (Şenel ve Aydoğan, 2019). İş görenlerin örgütlerine olan sadakatleri de çok önemli bir diğer kavramdır. Örgüt sadakati öyle düşünüldüğü gibi kolay kolay ortaya çıkan bir durum değildir. Kişinin önce örgüte bağlılığı oluştuktan sonra belli bir aşamadan sonra örgüt sadakati oluşmaktadır. Örgüt sadakati özel sektör için ne kadar değerliyse kamu kurum ve kuruluşları için de bir o kadar değerlidir. Örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek oluşan örgütsel sadakat sonucunda iş gören kendisini örgütün bir parçası olarak hissedecektir. Bu durum ise tüm sektörlerin hedeflerini olumlu yönde etkileyebilecektir. Bundan dolayı örgütsel sadakat değerinin bilinmesi ve dikkate alınması gereken bir konudur (Ünlü, 2017). Kurumlarda çalışanlara ekonomik yararlar dışında örgütte değerli oldukları hissi verilmelidir. Bu durum çalışanlarının örgüt sadakatlerinin güçlenmesine yardımcı olacaktır. Ücret ya da ekstra primler, iş görenlerin sadakatini belirgin şekilde artırmamaktadır (Jurgensen, 1978: 267). Bunların dışında iş görenlere etik liderler yol göstererek sadakatlerini güçlendirebilirler. Etik liderler maddi kazancın ön planda olmadığı çalışanların sadakat duygularını artırıcı olan bireysel başarıları tetikleyen organizasyonlar planlamaları yapmalıdırlar. Çünkü sektör ayrımı yapılmadan tüm örgütlerin devamlılığı, performansları ya da hedefler gibi ihtiyaçlarına ulaşmalarında iş görenlerin örgüt sadakatine sahip olmaları oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Ineson vd., 2013).

4.2.2. Etik Liderlik ve Örgüt Sadakati İlişkisi

Rantika ve Yustina (2017), yapmış oldukları çalışmada etik lider davranışının iş görenler üzerindeki olumlu etkilerini incelemişlerdir. Bu bağlamda 219 muhasebe firmasında görev yapan denetçilerinde bilgiler toplanmıştır. Bigilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Toplanan bilgiler eşliğinde etik lider davranışının iş görenler üzerinde olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. Örgütlerdeki etik lider davranışının iş görenlerin işine olan sadakatlerini artırdığını ve iş görenleri psikolojik yönden güçlendirerek duygusal tükenmelerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kamal vd. (2018), yapmış oldukları çalışmada etik lider davranışının iş görenleri nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Anket yöntemiyle veri toplanan bu çalışmada 205 öğretim görevlisine anket uygulanmıştır. Verilerin analizi sonucunda etik lider davranışının iş gören üzerinde olumlu yönde etkilerinin bulunduğu ve iş görenlerin örgütsel vatandaşlık duygularının oluşmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş görenlerin performansını olumlu yönde etkilediği bilgisine ulaşılmıştır.

Akker vd. (2009), yapmış oldukları çalışmada etik lider ile güven arasındaki ilişkiyi ele alarak incelemişlerdir. Bu bağlam 500 iş görene anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda etik lider ve güven arasında anlamlı yönde ilişki tespit edilmiştir. Etik liderlik davranışının iş görenler tarafından ne kadar çok algılanırsa ya da iş görenlere ne kadar çok etik ilkeler uygulanırsa, iş görenler tarafından liderlere olan güven duygusunda artış olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Hassan vd. (2014), yapmış oldukları çalışmada iş görenlerin etik lider algılarının örgüt bağlılığına ve devamsızlıklarına ne yönde etkisinin olduğu incelemişlerdir. Toplam olarak 576 iş görene anket uygulama tekniğiyle veriler elde edilmiştir. Bu veriler sonucunda örgütlerde çalışan iş görenler etik liderlik davranışının örgüt bağlılığını artırıcı etkiye neden olduğu görülmüştür. Ayrıca örgüt sadakatinin dışında iş görenlerin devamsızlıklarında da azalma eğiliminin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bahadori vd. (2021), incelemiş oldukları araştırmalarında etik liderlik ve örgüt bağlılığı arasındaki bağı incelemişlerdir. Bu bağlamda 200 itfaiye çalışanlarına anket uygulayarak veriler elde etmişlerdir. Bu veriler sonucunda iş görenlerin algıladıkları etik liderlik ve örgütsel bağlılıklarında anlamlı derecede ve olumlu yönde bağlantı olduğunu elde etmişlerdir. Liderlerin iş görenlere karşı etik ilkeli hareket etmeleri sonucunda çalışanların örgüt sadakatleri ve duygusal bağlılıklarında artışın olduğu bilgisini elde etmişlerdir.

Qing vd. (2020), ele almış oldukları araştırmalarında etik liderlik davranışı ve bağlılık arasındaki bağlantıları araştırmışlardır. Bu bağlamda 467 iş görene anket uygulayarak veriler elde etmişlerdir. Elde edilen bilgiler sonucunda örgütlerde uygulanan etik liderlik davranışının iş görenlerin bağlılıklarını olumlu yönde etkiledikleri ve iş tatminini de olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Danish vd. (2020), araştırmalarında etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. İstenilen verileri elde etmek için anket yöntemi kullanmışlardır. Bu bağlamda 340 banka çalışanlarından anket yöntemiyle verileri elde etmişlerdir. Elde edilen veriler sonucunda örgütlerde uygulanan etik liderlik davranışı iş görenler üzerinde olumlu etki yaptığı ve iş görenlerin örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Tsai ve Huang (2008), yapmış oldukları çalışmada iklimsel etişin iş görenlerin iş tatminlerini ve bağlılıklarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Bu bağlamda 352 hemşireye anket uygulayarak veriler toplamışlardır. Örgütlerde oluşturulan iklimsel etik algısının iş görenlerin iş tatminlerini ve örgüte bağlılıklarını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Mitonga-Monga ve Cilliers (2016), yapmış oldukları çalışmada iş görenlerin algıladıkları etik liderlik algılarının örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Anket aracılığıyla 839 iş görenden veriler elde edilmiştir. Algılanan etik liderlik ile örgüt bağlılığı arasında ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş görenin etik liderlik algısı yükseldikçe örgüte olan bağlılığının artmakta olduğunu ortaya koymuşlardır.

Mohammed ve Sayan (2023), incelemiş oldukları araştırmalarında etik liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Anket çalışması yöntemiyle 300 iş görenden veriler elde etmişlerdir. Verilerin analizinde etik liderlik davranışının örgütsel bağlılığı etkilediği bilgisine ulaşılmıştır. Etik liderlik davranışı iş görenlerin örgütsel bağlılığını anlamlı ve pozitif derecede etkilediği ortaya konmuştur.

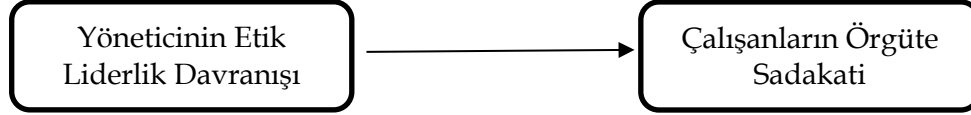
Eminoğlu (2022), yapmış olduğu çalışmada liderlik ile sadakat arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada istenilen verileri elde edebilmek için 170 iş görenden veri elde etmiştir. Çalışanlardan anket yöntemiyle bilgi toplanmıştır. Elde edilen bilgiler eşliğinde iş görenlerin algıladıkları etik liderlik davranışı ile çalışanların sadakati arasında anlamlı ve olumlu şekilde

ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Etik liderlik davranışının örgütte bulunan iş görenlerin hem yöneticisine hem de örgütüne olan sadakatlerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Durmuş (2021), yapmış olduğu çalışmada yöneticinin etik lider davranışının iş gören sadakati arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu bağlamda 609 akademisyene anket uygulayarak veriler elde etmiştir. Yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin, etik liderlik davranışının iş görenlerin hem yöneticilerine hem de örgütlerine olan sadakatlerini pozitif ve anlamlı yönde etkilediğini ortaya koymuştur. İş görenlerin, örgüte ve yöneticisine olan sadakat duygusu arttıkça başarılarının da arttığını ifade etmiştir. Bu bağlamda da etik liderliğin ve sadakatin önemini ortaya koymuştur.

Yukarıda açıklananlara istinaden değişkenler arasında geliştirilen ilişki (Şekil 1):

Yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların örgüte olan sadakatlerine etkisinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.



Şekil 1. Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı ile Çalışanların Örgüte Olan Sadakat İlişkisi

4.2.3. Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi

Şenel ve Aydoğan (2019), yapmış oldukları araştırmalarında etik liderlik davranışının duygusal emek üzerindeki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu bağlamda 343 sağlık çalışanına anket uygulayarak veriler elde etmişlerdir. Elde edilen bilgilerin analizinde ise örgütte iş görenlerin algıladıkları etik liderlik davranışının duygusal emek davranışıyla anlamlı ve pozitif yönde etkinin olduğunu elde etmişlerdir.

Kafadar ve Kaygın (2017), araştırmalarında etik liderlik ve duygusal emek davranışlarını incelemişlerdir. Bu bağlamda 220 iş görene anket uygulanarak veriler elde edilmiştir. Bu veriler sonucunda kısmen de olsa etik liderlik ve duygusal emek alt boyutlarında anlamlı ve pozitif yönde etkinin olduğu sonucu elde edilmiştir.

Çetin (2018), etik liderlik davranışının duygusal emek aracılığıyla işkolikliğe dönüşebileceğini araştırmıştır. 126 banka, sigorta ve emlak çalışanlarına anket yöntemi uygulayarak araştırma yapmıştır. Sonuç olarak da kısmen duygusal emek davranışının, etik liderlik ve işkoliklik arasında düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bilgisini elde etmiştir.

Şenel (2019), yapmış olduğu çalışmada etik liderliğin duygusal emek üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü araştırmıştır. Araştırmasını 343 iş gören üzerinde gerçekleştirmiştir. Yüz yüze anket yöntemi kullanarak bilgiler toplamıştır. Elde etmiş olduğu bilgilerin analizinde etik liderlik algılarının duygusal emek davranışına anlamlı ve olumlu yönde tesir ettiği bilgisine ulaşmıştır.

Tang vd. (2017), yapmış oldukları araştırmada lider ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyerek hizmet performansına etkisini incelemişlerdir. 534 çalışana anket uygulaması yaparak veriler elde etmişlerdir. Elde edilen verilere istinaden liderin olumlu davranışları çalışanların duygusal emek davranışlarını olumlu yönde etkileyerek çalışanın performansı da olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Cinnioğlu ve Salha (2017), yapmış oldukları araştırmada çalışanların paternalist liderliğin duygusal emek üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada 388 iş görene anket uygulanarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen bilgilerin analizinde paternalist liderliğin çalışan duygusal emeğine olumlu etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir.

Beğenirbaş ve Yalçın (2012), yapmış oldukları araştırmada çalışanların hizmetkâr liderlik algısının duygusal emek üzerindeki etkisini incelemişlerdir. 156 iş görenden anket uygulamasıyla bilgi elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bilgiler eşliğinde iş görenlerin hizmetkâr liderlik algıları duygusal emeğin boyutlarından derinden ve doğal davranışlara pozitif anlamda etkisine ulaşılmıştır.

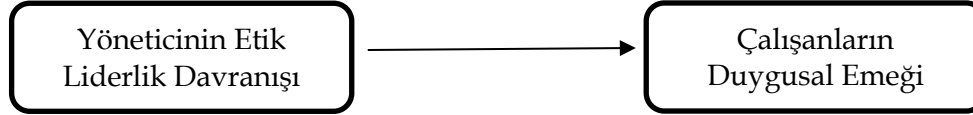
Aslan ve Güler (2022), liderlik tarzlarının çalışanların duygusal emeklerini ve işe tutulmalarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. 315 çalışandan anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Toplanan

bu verilerin analizi sonucunda katılımcı liderliğin duygusal emeği olumlu yönde etkileyerek, duygusal emeğin katılımcı liderlik ve örgütlerde işe tutulmalarında aracı rolünü ortaya koymuşlardır.

Ünlü (2024), yapmış olduğu çalışmada etik liderlik davranışının çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarında duygusal emek davranışının aracı rolünü araştırmıştır. Bu bağlamda çalışan 202 kişiye anket uygulayarak veriler elde etmiştir. Sonuç olarak etik liderlik davranışının örgüt bağlılığı üzerinde etkisinde duygusal emek alt boyutundan derin davranışının kısmi aracılık rolünün olduğu verisine ulaşmıştır.

Yukarıda açıklananlara istinaden değişkenler arasında geliştirilen ilişki (Şekil 2):

Yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların duygusal emeğine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.



Şekil 2. Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı İle Çalışanların Duygusal Emek İlişkisi

4.2.4. Duygusal Emek ve Örgüt Sadakati İlişkisi

Yang ve Chang (2008), yapmış oldukları araştırmada duygusal emek, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı incelemişlerdir. Araştırma anket yöntemiyle 295 çalışan hemşirenin katılımlarıyla yapılmıştır. Duygusal emek davranışının iş tatminiyle önemli derecede ilişkili olduğu görülmüştür. İş memnuniyetinin örgüt bağlılığını olumlu yönde etkilediği ve duygusal emek davranışının örgüt sadakatinde olumlu etkisine ulaşılmıştır.

Kerse ve Özdemir (2018), araştırmalarında duygusal emek ile örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu araştırmada anket yöntemi kullanarak 104 sağlık çalışanından veri elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda ise normatif bağlılığın derinden rol yapma davranışını pozitif yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Kahveci ve Öztürk (2023), yapmış oldukları araştırmalarında çalışanların duygusal emek davranışıyla işlerine bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 248 eczacıya anket yöntemi uygulanmıştır. Duygusal emek davranışının çalışanın işe bağlılığını olumlu bağlamda artırdığı görülmüştür.

Yıldırım ve Eroğlu (2021), yapmış oldukları araştırmada duygusal emek davranışının mesleki bağlılığa etkisini analiz etmişlerdir. Araştırma için 270 avukat kullanılmıştır. Anket uygulamasıyla bilgi toplanmıştır. Yapılan analizlere göre yüzeysel davranışın devamlılık ve normatif bağlılığa pozitif etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Analizde yine derin davranışın da duygusal bağlılığa pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Jiang vd. (2013), yapmış oldukları araştırmalarında duygusal emek davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Uygulama 291 süpermarket çalışanları üzerinde yapılmıştır. Anket yöntemiyle elde edilen veriler sonucunda derinlemesine rol yapma davranışın iş tatminine pozitif yönlü tesirinin olduğu tespit edilmiştir.

Çelik ve Topsakal (2016), yapmış oldukları çalışmada duygusal emeğin, iş tatmini ve duygusal tükenmeyle ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma, veriler anket yöntemiyle 461 otel çalışana uygulanarak elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda duygusal emeğin alt bileşenlerinden yüzeysel davranışın ve derinlemesine davranışın iş tatmini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca duygusal tükenmişlikle de anlamlı bağlantıları ortaya konmuştur.

Yurdakul ve Bulgurcu Güler (2023), yaptıkları araştırma satış danışmalarının duygusal emek ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Anket yöntemiyle gerçekleştirilen araştırma 255 satış danışmanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma da elde edilen verilerin analizlerine istinaden duygusal emek ile işe yabancılaşma arasında ki anlam ve pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Chen vd. (2012), yapmış oldukları araştırmada duygusal emek ve performans arasındaki ilişkilerde iş tatmini, tükenmişlik ve denetleyici desteğin rollerini incelemişlerdir. Araştırma da

toplam 317 otel çalışanlarından anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Araştırmada duygusal emek davranışının alt bileşeni olan yüzeysel davranışın tükenmişlik ile olumlu yönde bağlantısı olduğu tespit edilmiş. Ayrıca duygusal emek davranışının alt bileşeni olan derinlemesine rol yapma davranışın ise iş tatmini ile olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bir başka bulgu ise yönetici desteğinin iş görenlerin duygusal emeğini, iş tatminini ve tükenmişlik ilişkilerini düzenlediğidir.

Bıyık ve Erdoğan (2014), yapmış oldukları çalışmalarında duygusal emek davranışı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Yüz yüze uygulanan anket yöntemiyle 598 öğretmene ulaşarak veriler elde etmişlerdir. Araştırmanın sonucunda ise duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki durumunu ortaya koymuşlardır.

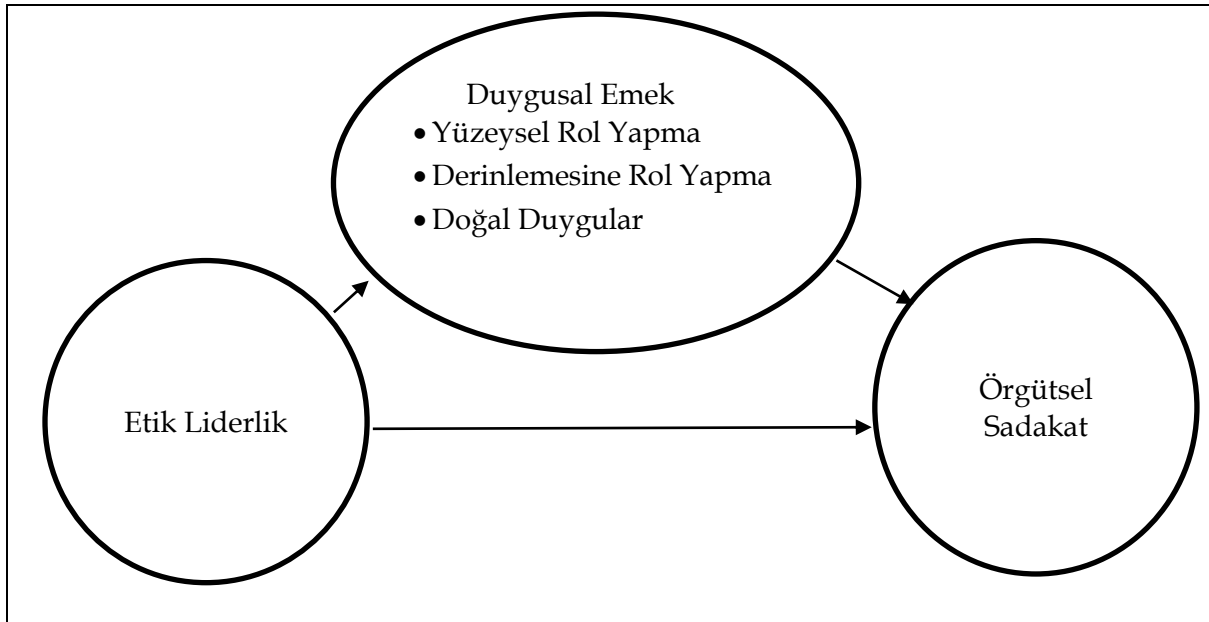
Gülova vd. (2013), yapmış oldukları araştırmalarında duygusal emek davranışının çalışanların işlerine bağlılıklarını nasıl etkileyebileceklerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Anket yöntemi kullanarak 127 çalışandan veriler elde etmişlerdir. Elde edilen veriler eşliğinde ise duygusal emek ile iş görenlerin işlerine bağlılıklarında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin varlığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yukarıda açıklananlara istinaden değişkenler arasında geliştirilen ilişki şu şekildedir (Şekil 3):
Duygusal emeğin çalışanların örgüte olan sadakatlerine etkisinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.



Şekil 3. Çalışanların Duygusal Emeği ve Örgüte Olan Sadakat İlişkisi

Yapılan yazın taraması sonucunda etik liderlik değişkeninin aracı değişkeni olan duygusal emek üzerinden örgüt sadakatine olan etkilerini ortaya koyabilmek için oluşturulan araştırma modeline (Şekil 4) ve araştırmanın hipotezlerine ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir.



Şekil 4. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeliyle test edilmek istenen araştırma hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların örgüte olan sadakatlerine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı (EL) → Örgüt Sadakati (ÖS)

H₂: Yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların duygusal emeği bileşenlerinden yüzeysel rol yapmaya anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı (EL) → Yüzeysel Rol Yapma (YRY)

H₃: Yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların duygusal emeği bileşenlerinden derinlemesine rol yapmaya anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı (EL) → Derinlemesine Rol Yapma (DRY)

H₄: Yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların duygusal emeği bileşenlerinden doğal duygulara anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı (EL) → Doğal Duygular (DD)

H₅: Çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden yüzeysel rol yapmanın çalışanların örgüte olan sadakatlerine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Çalışanların Duygusal Emeği-Yüzeysel Rol Yapma (YRY) → Çalışanların Örgüte Sadakati (ÖS)

H₆: Çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden derinlemesine rol yapmanın çalışanların örgüte olan sadakatlerine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Çalışanların Duygusal Emeği-Derinlemesine Rol Yapma (DRY) → Çalışanların Örgüte Sadakati (ÖS)

H₇: Çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden doğal duyguların çalışanların örgüte olan sadakatlerine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Çalışanların Duygusal Emeği-Doğal Duygular (DD) → Çalışanların Örgüte Sadakati (ÖS)

H₈: Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden yüzeysel rol yapmanın aracı rolü vardır.

Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı (EL) → Yüzeysel Rol Yapma (YRY) → Çalışanların Örgüte Sadakati (ÖS)

H₉: Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden derinlemesine rol yapmanın aracı rolü vardır.

Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı (EL) → Derinlemesine Rol Yapma (DRY) → Çalışanların Örgüte Sadakati (ÖS)

H₁₀: Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden doğal duyguların aracı rolü vardır.

Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı (EL) → Doğal Duygular (DD) → Çalışanların Örgüte Sadakati (ÖS)

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma için gerekli veriler 2024 yılı içerisinde toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Doğu Karadeniz Bölgesindeki iller ve ilçelerinde çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapmakta olan kamu personelleri oluşturmaktadır. İlgili tarih aralığında bu ana kitleyi temsil etmek üzere kolayda örneklem tekniği kullanılmış olup, toplamda 387 kişiden oluşan örneklem kitlesine yüz yüze anket uygulanmıştır. Kolayda örneklem, hazır bulunan gruplara uygulanan ve araştırmacıların kolaylıkla ulaşabildikleri bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2020: 91). Özellikle nicel araştırmalarda tercih edilen bu yöntem, bölgesel düzeyde yürütülen çalışmalarda zamanın verimli kullanılmasına katkı sağlamaktadır (Creswell, 2014: 158). 387 kişilik örneklem büyüklüğü, nicel araştırmalarda orta büyüklükteki evrenlerin temsiline yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2020: 97-98). Ayrıca, örneklem büyüklüğünün 200 ve üzeri olması durumunda istatistiksel analizler için uygun olduğu ifade edilmektedir (Creswell, 2014: 158). Bu gerekçelere dayanarak, araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 387 kişilik örneklem belirlenmiştir.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Araştırma Verilerinin Toplama Yöntemi

Araştırmada veriler anket yöntemi kullanılarak elde edilmiş olup anketler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Kamu çalışanlarına uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde deneklerin cinsiyet, yaş, mezuniyet durumu, medeni hal, aylık gelir, mesleki deneyim süresi şeklindeki demografik durumlarını belirlemeye yönelik çeşitli sorulara yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde ise araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ölçümünde kullanılan toplam 28 ifade yer almaktadır. Bu bölümde çalışanların etik liderlik algılarını ölçmek

amacıyla Brown ve diğerlerinin (2005: 125) 10 maddelik araştırma ölçeği maddelerinden yararlanılmıştır. Çalışanların duygusal emek davranışlarının ölçülmesi amacıyla Diefendorff ve diğerleri (2005: 339-357), Grandey (2003: 86-96) ve Kruml ve Geddes (2000: 8-49) in çalışmalarında yer verdikleri ölçeklerden uyarlanıp geliştirilerek oluşturulmuş 13 maddelik ve 3 alt boyuttan oluşan araştırma ölçeği ve maddelerinden yararlanılmıştır. Çalışanların örgüt sadakatlerini ölçmek için ise Naus ve diğerleri (2007: 716), Ineson ve diğerleri (2013: 35) tarafından kullanılan ölçeklerden uyarlanan 5 maddelik araştırma ölçeği maddelerinden yararlanılmıştır.

Yukarıda faydalanılan ölçeklere ait ölçek maddeleri yeniden gözden geçirilmiş olup, gerekli uyarlamalar yapıldıktan sonra alınan etik kurul izniyle bu çalışmada kullanılmıştır. İfadelerin cevaplarında 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan ifadelerdeki yargılara yönelik verecekleri yanıtlarda, "1- Kesinlikle katılmıyorum... 5- Kesinlikle katılıyorum" arasındaki cevaplardan birini işaretlenmesi istenmiştir.

Tablo 1. Araştırma Modelinde Kullanılan Ölçeklere Ait Değişkenler ve Ölçek Maddeleri

Değişkenler	Anket içerisindeki kodu	Ölçek ifadesi
Yöneticinin etik liderlik davranışı	EL1	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.
	EL2	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygularlar.
	EL3	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.
	EL4	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.
	EL5	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, adil ve dengeli karar verirler.
	EL6	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, güvenilir kişilerdir.
	EL7	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerleri konusunda konuşmaktadırlar.
	EL8	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.
	EL9	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.
	EL10	Çalıştığım işyerinde yöneticiler, karar verirken öncelikle "yapılacak doğru şey nedir?" diye sorarlar.
Çalışanların duygusal emeği	DE1	İşimde insanlarla en uygun şekilde ilgilenebilmek adına gereken rolü yaparım.
	DE2	İşimde insanlarla ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.
	DE3	İşimi yaptığım insanlarla ilgilenirken adeta bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.
	DE4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.
	DE5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.
	DE6	İşimde insanlara, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.
	DE7	İşimde insanlara, göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.
	DE8	İşimde göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.
	DE9	İşimde insanlara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.
	DE10	İşimde insanlara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.
	DE11	İşimde insanlara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.

Çalışanların örgüte sadakati	DE12	İşimde insanlara sergilediğim duygular gayet samimidir.
	DE13	İşimde insanlara gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.
	ÖS1	Mevcut işyerimde çalışmaktan memnunum.
	ÖS2	İşyerimdeki arkadaşlarım ailem gibidir.
	ÖS3	İşyerimden ayrılmayı düşünmüyorum.
	ÖS4	Kendimi çalıştığım bu işyerinin önemli bir parçası olarak hissetmekteyim.
	ÖS5	Bu işyerinde çalışmak benim için gurur verici.

4.5. Analiz ve Bulgular

Araştırmanın bu başlığı altında araştırma modelinin testinde kullanılacak verilerin analizleri ve bunun sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bu kapsamda ilk olarak örnekleme oluşturan demografik değişkenlere ait bulgular tablo oluşturulmak suretiyle sunulmaktadır. Daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerine dair yapılan analizlere yer verilmiştir. Son olarak ise araştırma modelinde yer alan yapısal ilişkilerin ortaya çıkarılması ve bu doğrultuda oluşturan hipotezleri test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizi yapılmış olup, ulaşılan sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur.

4.5.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırmada yer alan deneklerin cinsiyet dağılımları incelendiğinde kadın çalışanlar (192 kişi-%49.6) erkek çalışanlarla (195 kişi-%50.4) neredeyse eşit sayıdadır. Katılımcıların medeni halleri incelendiğinde evli çalışanların (275 kişi-%71.1) çoğunluğu oluşturmaktadır. Yaş değişkeni itibarıyla incelendiğinde en fazla katılımı 36-45 yaş arası çalışanların (189 kişi-%48.8) ve ardından 26-35 yaş arası katılımcıların (113 kişi-%29.2) sağladığı görülmektedir. Katılımcıların gelir durumları incelendiğinde ise 36-45 bin TL arası aylık gelire (179 kişi -%46.3) sahip olanların oluşturduğu anlaşılmaktadır. Mezuniyet durumları açısından incelendiğinde büyük çoğunluğun bir lisans mezunu çalışanlardan (224 kişi-%57.8) oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2. Araştırmanın Demografik Verileri

Cinsiyet	f	%	Medeni hal	f	%
Kadın	192	49.6	Evli	275	71.1
Erkek	195	50.4	Bekâr	112	28.9
Toplam	387	100.0	Toplam	387	100.0
Yaş	f	%	Aylık gelir durumu	f	%
18-25 yaş arası	24	6.2	17-25 bin TL arası	21	5.4
26-35 yaş arası	113	29.2	26-35 bin TL arası	83	21.4
36-45 yaş arası	189	48.8	36-45 bin TL arası	179	46.3
46-55 yaş arası	49	12.7	46-55 bin TL arası	80	20.7
56 yaş ve üzeri	12	3.1	56 bin TL ve üzeri	24	6.2
Toplam	387	100.0	Toplam	387	100.0
Mezuniyet durumu	f	%	Mesleki deneyim süresi	f	%
Lise mezunu	49	12.7	1-5 yıl arası	90	23.3
Önlisans mezunu	54	14	6-10 yıl arası	77	19.9
Lisans mezunu	224	57.8	11-15 yıl arası	139	35.9
Yüksek lisans mezunu	56	14.5	16-20 yıl arası	41	10.6
Doktora mezunu	4	1	21 yıl ve üzeri	40	10.3
Toplam	387	100.0	Toplam	387	100.0

Son olarak araştırmada yer alan katılımcıların meslekteki deneyim süreleri incelendiğinde ağırlıklı olarak 11-15 yıl arası kıdeme sahip olanların (139 kişi-%35.9) ve 1-5 yıl arası (90 kişi-%23.3) yeni işe başlayanların çoğunluğu teşkil ettikleri anlaşılmaktadır (Tablo 2).

4.5.2. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizleri

Benzer literatür incelendiğinde genellikle araştırmada elde edilen verilerden ulaşılan sonuçların sağlamlığına temel olarak geçerlilik ve güvenilirlik koşullarına bakılmaktadır. Kullanılan ölçeklerin

ölçülmeye çalışılan değişkeni ne ölçüde ölçebildiği veya temsil edebildiği anlaşılmak istendiğinde öncelikle güvenilirlik ve geçerliliklerinin incelenmesi gerekmektedir. Öte yandan güvenilirlik ile geçerlilik arasındaki sınırların birbirine oldukça yakın olabilmesi sebebiyle, Cronbach güvenilirlikle geçerlilik kelimelerinin bir bütün olarak “genellenebilirlik” şeklinde ifade edilebileceğini dile getirmiştir. Likert ise güvenilirliği, teknik açıdan ele almış ve ölçeğin her iki yarısı arasındaki korelasyon ve toplam puanla madde puanları arasındaki korelasyon ortalamalarının yüksek çıkması şeklinde açıklamaya çalışmıştır (Şencan, 2005: 11-14). Çalışmalarda ölçeklerin güvenilirliğini, yakınsaklığını ve ayırt edici geçerliliğini incelemek gerektiği savunulmaktadır (Heggstad vd., 2019). Bu doğrultuda bu çalışmada güvenilirlik analizi olarak ölçeklerin içsel tutarlılık ölçüsünü ifade eden Cronbach’s Alpha yöntemi kullanılmıştır. Cronbach’s Alpha değeri 0 ile 1 arasında bir değer alır. Bu değer $0 < \alpha < 0,4$ ise ölçek güvenilir değil, $0,4 < \alpha < 0,6$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük, $0,6 < \alpha < 0,8$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0,8 < \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir, denilmektedir (Akyüz, 2010: 101). Çalışmada değişkenlere ait ölçek maddelerinin elde edilen Alfa değerleri genel Alfa değerinden yüksek çıkarsa, bu maddelerin ölçekten çıkarılması gerekir. Bu sorular güvenilirliği azaltmaktadır. Başka bir ifadeyle bir soru çıkarıldığında genel Alfa değerinde bir yükselme oluyorsa ilgili soru güvenilirliği olumsuz etkiliyor demektir. Araştırmada kullanılan ölçekler, Cronbach Alfa katsayıları açısından incelenmiş olup, elde edilen nihai sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı Ölçeğinin Soru-Bütün İstatistiği

Ölçek maddesi	Soru silinirse ortalama	Soru silinirse varyans	Düzeltilmiş soru-toplam korelasyon	Soru silinirse Alfa katsayısı
EL2	23.974	37.041	0.686	0.891
EL4	23.666	40.389	0.550	0.901
EL5	24.118	36.504	0.749	0.884
EL6	24.041	37.206	0.710	0.888
EL7	23.684	37.553	0.750	0.885
EL8	23.966	37.898	0.700	0.889
EL9	23.927	38.228	0.702	0.889
EL10	24.080	37.602	0.683	0.891
Genel Alfa katsayısı: 0.902				

Tablo 3’de maddelere ait Cronbach Alfa katsayıları ve ölçeğe ait genel katsayı (0.902) yer almaktadır. 1 ve 3 numaralı maddelerin değerlerinin ölçeğin genel Cronbach Alfa değerinden yüksek çıkmaları sebebiyle ölçekten çıkarılarak test tekrarlanmıştır. Tablo 3’ten hareketle ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarının en düşük 0.884 ve en yüksek 0.901 arasında olduğu ve buradan ilgili ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Çalışanların Duygusal Emeği (Yüzeysel Rol Yapma) Ölçeğinin Soru-Bütün İstatistiği

Ölçek maddesi	Soru silinirse ortalama	Soru silinirse varyans	Düzeltilmiş soru-toplam korelasyon	Soru silinirse Alfa katsayısı
DE3	9.2326	14.511	0.580	0.819
DE4	9.6537	14.165	0.627	0.806
DE5	9.6925	14.934	0.606	0.811
DE6	9.6822	13.798	0.699	0.785
DE7	9.5840	14.005	0.675	0.792
Genel Alfa katsayısı: 0.836				

Tablo 4’de maddelere ait Cronbach Alfa katsayıları ve ölçeğe ait genel katsayı (0.836) yer almaktadır. 1 ve 2 numaralı maddelerin değerlerinin ölçeğin genel Cronbach Alfa değerinden yüksek çıkmaları sebebiyle ölçekten çıkarılarak test tekrarlanmıştır. Tablo 4’ten hareketle ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarının en düşük 0.785 ve en yüksek 0.819 arasında olduğu ve güvenilir olarak değerlendirilen 0.70’in üzerinde değerler aldıkları görülmektedir. Bu sonuçlar ilgili ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5’de maddelere ait Cronbach Alfa katsayıları ve ölçeğe ait genel katsayı (0.789) yer almaktadır. Tablo 5’ten hareketle ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarının en düşük

0.668 ve en yüksek 0.787 arasında olduğu görülmüştür. Elde edilen değerlerden ikisi düşük güvenilirliğe sahip, kalan biri ise güvenilir olarak değerlendirilen 0.70'in üzerinde değer almıştır.

Tablo 5. Çalışanların Duygusal Emeği (Derinlemesine Rol Yapma) Ölçeğinin Soru-Bütün İstatistiği

Ölçek maddesi	Soru silinirse ortalama	Soru silinirse varyans	Düzeltilmiş soru-toplam korelasyon	Soru silinirse Alfa katsayısı
DE8	6.8450	4.302	0.561	0.787
DE9	6.7519	4.021	0.672	0.668
DE10	6.5788	4.006	0.659	0.681
Genel Alfa katsayısı: 0.789				

Tablo 6'da maddelere ait Cronbach Alfa katsayıları ve ölçeğe ait genel katsayı (0.474) yer almaktadır. İlgili katsayıların tamamı güvenilir sayılabilecek sınırların çok altında çıktığından dolayı Çalışanların duygusal emeği (Doğal duygular) ölçeği araştırma modelinden çıkarılmıştır. Buradan hareketle modelde çalışanların duygusal emeği değişkeni altında daha önce güvenilir oldukları teyit edilen 2 alt ölçeğe yer verilmiştir.

Tablo 6. Çalışanların Duygusal Emeği (Doğal Duygular) Ölçeğinin Soru-Bütün İstatistiği

Ölçek maddesi	Soru silinirse ortalama	Soru silinirse varyans	Düzeltilmiş soru-toplam korelasyon	Soru silinirse Alfa katsayısı
DE11	7.9096	2.564	0.194	0.599
DE12	7.3023	2.776	0.332	0.316
DE13	6.9793	2.823	0.397	0.231
Genel Alfa katsayısı: 0.474				

Tablo 7'de maddelere ait Cronbach Alfa katsayıları ve ölçeğe ait genel katsayı (0.834) yer almaktadır. 1 ve 3 numaralı maddelerin değerlerinin ölçeğin genel Cronbach Alfa değerinden yüksek çıkmaları sebebiyle ölçekten çıkarılarak test tekrarlanmıştır. Tablo 7'den hareketle ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarının en düşük 0.743 ve en yüksek 0.815 arasında olduğu ve güvenilir olarak değerlendirilen 0.70'in üzerinde değerler aldıkları görülmektedir. Bu sonuçlar ilgili ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Çalışanların Örgüte Sadakati Ölçeğinin Soru-Bütün İstatistiği

Ölçek maddesi	Soru silinirse ortalama	Soru silinirse varyans	Düzeltilmiş soru-toplam korelasyon	Soru silinirse Alfa katsayısı
ÖS2	7.3023	4.232	0.715	0.748
ÖS4	7.3928	4.312	0.721	0.743
ÖS5	7.5271	4.582	0.647	0.815
Genel Alfa katsayısı: 0.834				

4.5.3. Ölçeklere Ait Geçerlilik Analizleri

Bir araştırmada geçerlilik yapılan ölçümün ölçülmek istenen özelliği ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Bu çalışmada ölçeklerin yapı geçerliğini belirlemek için faktör analizinden faydalanılmıştır. Araştırmalarda yeni bir ölçüm aracı geliştirirken veya ilk defa bir araştırmada kullanılan herhangi bir ölçüm aracının yeni verilerle tekrardan doğrulanması sırasında faktör analizinden faydalanılmaktadır. Faktör analizinin başlıca amacı çok sayıdaki değişkenin arasındaki ilişkilerin anlaşılması ve yorumlanmasını kolaylaştırmaktır.

Çoğunlukla araştırma ölçeklerinin geçerliliklerinin belirlenmesinde keşifsel/keşfedici faktör analizi (KFA) (exploratory factor analysis) kullanılmaktadır (Kaya, 2018: 83). Keşfedici faktör analizi yaparken öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem yeterlilik ölçümü değerleri incelenmesi gerekmekte olup, bu değer verilerin analiz için uygun olup olmadıklarını gösteren bir göstergedir.

Tablo 8. Araştırma Modelindeki Ölçeklere Ait Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

Döndürülmüş bileşen matrisi bileşenleri				
Ölçek maddeleri	1	2	3	4
EL2	,726			
EL4	,716			

EL5	,787	
EL6	,734	
EL7	,787	
EL8	,773	
EL9	,764	
EL10	,697	
DE3		,700
DE4		,750
DE5		,758
DE6		,834
DE7		,806
DE8		,776
DE9		,836
DE10		,834
ÖS2	,768	
ÖS4	,848	
ÖS5	,702	

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.

a. Rotasyon 5 yinelemede birleşti.

N = 321; KMO = 0.872;

Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2 = 3540.485$;

df: 171; p = 0.000;

Açıklanan Toplam Varyans = %64.894

Yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları incelendiğinde her bir yapıyı ölçen maddelerin faktör yüklerinin en düşüğünün 0.500 ün üzerinde değer aldığı (0.697) ve tüm ölçeklere ait ifadelerin kendilerinin ait tek bir değişkene ait yapıya yüklenerken yapı geçerliliğini destekledikleri görülmektedir (Tablo 8).

Ayrıca Tablo 8’de değişkenlere ait ölçeklerin açıklanan toplam varyans oranı belirtilmektedir. Çalışmalarda genel olarak %40’ın üzerinde açıklanan toplam varyans yeterli kabul edilmektedir (Kline, 1994: 58-61). Bu çalışmadaki toplam varyans oranı %64.894 bulunmuştur. Buradan hareketle ölçeklerde yer alan maddelerin ölçüm modelini açıklayabilme oranları oldukça yeterlidir, denebilir. Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçme kabiliyetine sahip oldukları ve geçerli oldukları görülmektedir.

4.5.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Hakkında Bilgilendirme

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), genellikle sosyal bilimlerde kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Genellikle daha çok karmaşık değişkenli modelleri analiz etmek ve bu değişkenler arasında olabilecek doğrudan ya da dolaylı bağı ortaya çıkarmak için kullanılan bir yöntemdir. YEM doğrusal regresyon analiziyle benzer yönlerde sahip olmasına rağmen doğrudan ölçülemeyen gizli yapılar arasındaki bağı analiz edebilen daha avantajlı bir yöntemdir. Klasik regresyon yaklaşımları değişkenlerin doğru ölçüldüğünü kabul ederken buna karşın YEM ise değişkenlerin olası hatalarını dikkate alarak doğru sonuçlar sunulmasına katkı sağlar (Kline, 2011: 60-61).

YEM çoğunlukla 200’den fazla geniş örneklemli bir analiz tekniğidir. Gereken örneklem büyüklüğü, modelin karmaşıklığına, kullanılan tahmin yöntemine ve gözlenen değişkenlerin dağılım özelliklerine göre farklılık göstermektedir. YEM ölçüm modeli ve yapısal model olarak iki bileşenden oluşmaktadır. Gözlenen değişkenler sayesinde gizli değişkenler ölçülürken ölçüm modelinden yararlanırken gizli değişkenler arasındaki nedensellikte ise yapısal model kullanılmaktadır. YEM analiz öncesi değişkenler arasından öncül olarak nedensel ilişkisi oluşturarak model meydana getirmektedir. Burada asıl hedef meydana çıkan teorik modelin elde edilen verilerle ne derece örtüştüğünü ortaya koymaktır. Modelin veri ile uyumluluğu incelenerek tutarlılığı test edilmektedir. Böylelikle öne atılan teoride belirtilen ilişkiler ağının ne derece kabullene bilindiğini ifade eder (Bayram, 2010: 39-40).

YEM analizinde model uygunluğunun incelenmesinde birden fazla istatistiksel ölçütler vardır. Genellikle uygunluk istatistikleri için iki kategoride ele alınmaktadır. Bunlarda ilki Mutlak Uygunluk Ölçütleridir (absolute fit indices). Bir modelin veriyle ne derece uygun olduğu belirtir.

Ki-Kare (CMIN), Ki-Kare/df oranı, Kök Ortalama Kare Hata Yaklaşımı (RMSEA) ve İyi Uyum İndeksi (GFI) mutlak uygunluk ölçütlerine örnek oluşturmaktadır. İkinci ise Aşamalı Uygunluk Ölçütleridir (Incremental Fit Indices). Bu ölçütlerde modellerin iyileştirilmiş uyumunu belirler ve karşılaştırmalı uygunluk ölçeği olarak da bilinmektedir. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Tucker-Lewis İndeksi (TLI) ve Normlu Uyum İndeksi (NFI) aşamalı uygunluk ölçütlerine örnek oluşturmaktadır (Kline, 2011: 133).

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizlerinde modelin uyum indeksi en fazla Ki-Kare testi (χ^2) kullanılmaktadır. Bu test büyük örneklemere duyarlılığı yüzünden anlamlı sonuçlar vermektedir. Bu testin anlamsız çıkması gerekmektedir. Ki-Kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen Ki-Kare/df (χ^2/df) oranı, modelin uyumunu değerlendirmede daha güvenilir kabul edilir. Ortaya çıkan oran 2 veya altında olmasında iyi uyumu 5 ya da daha altında olması durumunda kabul edilebilir durum olarak değerlendirilmektedir (Hooper vd., 2008: 54-55).

Uyum İyiliği İstatistiği (GFI), yapısal eşitlik modellemesinde, modelin tahmin ettiği kovaryans matrisinin incelenen kovaryans matrisiyle hangi oranda uyum sağladığını ifade eden uyum indeksidir. Ki-kare testinin alternatifi olarak çıkartılmış. Model tarafından ortaya çıkartılan toplam varyans oranını temel alan indeks Jöreskog ve Sörbom tarafından geliştirilmiştir. GFI değeri 0 ve 1 arasında oynaklık gösteren değer yüksek değer modelin veriye çok iyi şekilde uyumlu olduğunun kanıtıdır. GFI değeri örneklem büyük oluşu ve modelin serbestlik derecelerinden dolayı sapmalar meydana gelmektedir. Fazla serbestlik derecesi olan küçük örneklemde GFI değeri düşük çıkarken büyük örneklemelerde model karışıklığı olmasına karşın yüksek değerler verebilir. Tüm bunlara rağmen GFI model uyumu olduğundan daha iyi gösterilebileceği ifade edilmiştir. Geleneksel olarak GFI değeri 0.90 ve üzerindeki değerlerin iyi uyum olarak kabul görse de düşük faktör yükleri ve küçük örneklemelerde 0.95 ve üzerindeki değerlerin daha uygun olduğu ifade edilmektedir. GFI'nin sınırlılıklarından dolayı önemini yitirerek kullanılmaması gerektiği ifade edilmiştir. Buna karşın Düzeltmiş Uyum İyiliği İstatistiği (AGFI) kullanılmaya başlamıştır. Serbestlik derecelerini dikkate alarak gerçekçi hesaplamalar yapmaktadır. Buna rağmen yine de örneklem büyüklüğü arttıkça yükselme eğiliminin de arttığı göz ardı edilmemelidir. Bu iki indeks dikkatli kullanılarak fazla karmaşık olmayan modellerde kullanılması indekslerin daha doğru çıkmasını ve yorumlanmasına katkı sağlayacaktır (Hooper vd., 2008: 54; Plichta ve Kelvin, 2013: 427).

Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında modelin veriyle olan uyumunu ölçmek maksadıyla kullanılan RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), modelin yaklaşık uyumunu ölçen bir göstergedir. RMSEA değeri 0.05'in altında olması iyi uyumunu, 0.05 ile 0.08 arasında bulunması kabul edilebilir uyumu, 0.10'un üzerinde çıkması ise zayıf uyumu belirttiği ifade edilmektedir (Hu ve Bentler, 1999: 26-27). RMSEA, değişken sayısı çok olan modellerde kötü sonuçlar verebilir. Bu durumlarda ise Standartlaştırılmış Kök Ortalama Kalanlar Karesi (SRMR) gibi farklı uyum indeksleriyle birlikte incelenmesi gerektiği belirtilmektedir (Kline, 2016: 181-183).

Model uyumunun değerlendirilirken Root Mean Square Residual (RMR) değeri incelenir. RMR değerinin sıfıra yakın olması durumunda modelin iyi bir uyum gösterdiği anlamına gelir. Bununla birlikte RMR gözlemlenen değişkenlerin varyanslarının ve kovaryanslarının boyutlarına bağlıdır. Burada değişkenlerin ölçekleri dikkate alınmadan ifade edilen RMR değerinin modelin uyumunun değerlendirilmesinde iyi ya da kötü olarak ifade edilmesi zordur. Bu problemin halledilmesi için Standardize edilmiş RMR (SRMR) kullanılmaktadır. SRMR, incelenen değişkenlerin kovaryans matrisinin artıkları ile varsayılan kovaryans modeli arasındaki farkın karekökü olarak ifade edilir. RMR'nin standartlaştırılmış çeşidi olan SRMR değişkenlerin farklı ölçeklerinden bağımsız olarak model uyumunu değerlendirmektedir. Bir anketin maddeleri farklı ölçeklere sahipse (bazı maddeler 1-5, diğerleri 1-7 arasında olabilir) böyle bir durumda RMR değerinin doğru yorumlanması oldukça güçtür. Bu durumda sorunun SRMR ortadan kaldırmaktadır. SRMR değişkenlerin ölçüm ölçeklerinden etkilenmediğinden dolayı yorumlanması kolay ve anlamlıdır. Modelin SRMR değeri 0.05'ten küçükse iyi uyum 0.05 ile 0.10 arasında ise kabul edilebilir uyum olarak kabul edilir (Schermerle-Engel vd., 2003: 23-24).

Normlu Uyum İndeksi (NFI) kullanılan ilk uyum indekslerindendir. Bu indeks 1980 yılında ve Bentler ile Bonett tarafından geliştirilmiştir. Burada ele alınan modeli uyumu tüm değişkenlerin

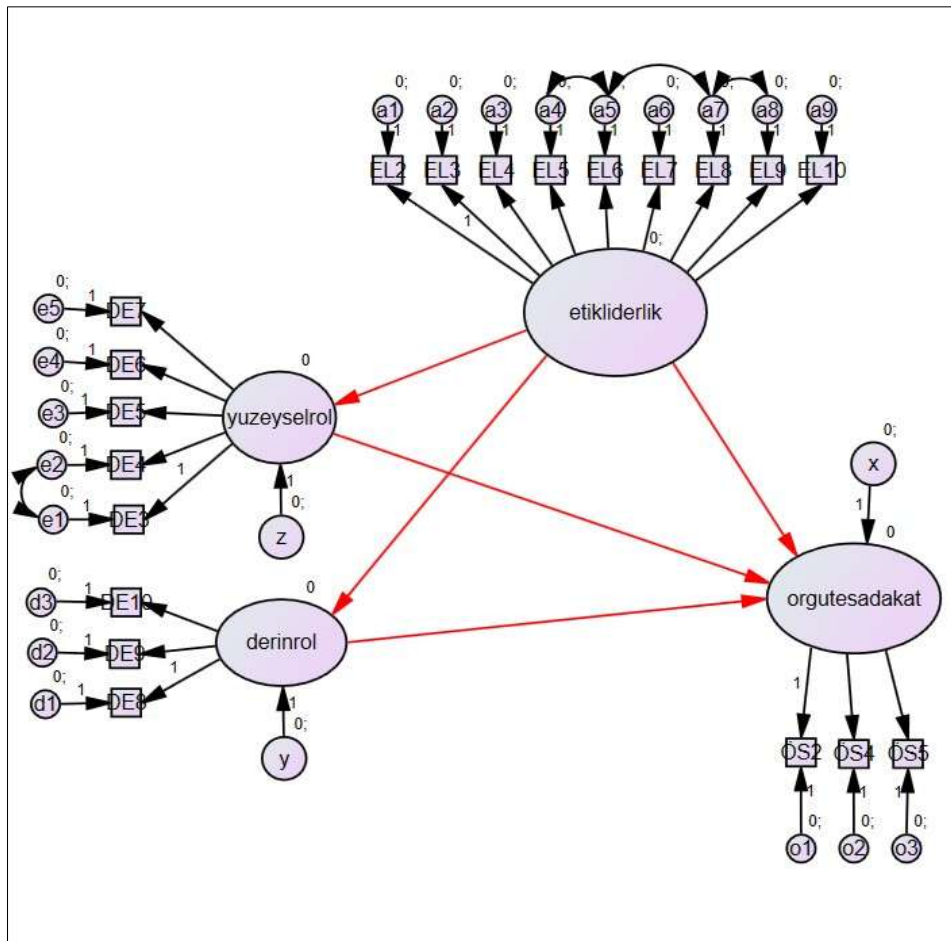
alakası olmadığı boş bir modelle karşılaştırılarak incelenmektedir. Fakat örneklem büyüklüğünden dolayı bazı eksiklikleri tespit edilmiştir. Bu probleminden dolayı örneklem büyüklüğü tesirinin kırılması maksadıyla Normlanmamış Uyum İndeksini (NNFI) diğer adıyla Tucker-Lewis İndeksi (TLI) geliştirilmiştir. TLI diğerlerinden farkı bir şekilde Ki-kare/serbestlik derecesi oranını esas alarak 0 ile 1 arasının dışında olabilir. Mükemmel model uyumunu 1 olarak gösterilirken 0 ise tam bir uyum eksikliği olarak ifade edilir. NFI ve TLI mutlak uyum indeksleri olarak değerlendirilen ölçütler 0.90 ve yukarı olan değerlerde iyi ya da mükemmel uyum olarak ifade edilir (Şimşek, 2007: 123).

Yapısal Eşitlik Modellemesi için kullanılan Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) uyumunun değerlendirilmesinde çok fazla tercih edilen bir ölçüttür. CFI değeri 0 ile 1 arasında çıkması durumunda model uyumunun ne kadar iyi olduğunu göstermektedir. Kaya (2018), CFI değerinin 0.9'dan büyük olması modelin genellikle kabul edilebilir durumda olduğunu ifade etmektedir. Belirtilen değerden yüksek çıkan CFI değeri modelin iyi uyum sağlamasını ifade etmektedir. CFI güvenilirliği nedeniyle en çok kullanılan uyum indekslerinden biri olarak kullanılmaktadır (Kaya, 2018: 76).

Araştırmalarda en sık bildirilen uyum indeksleri arasında CFI, NFI ve NNFI (TLI) indeksleri kullanıldığı görülmektedir (Kaya, 2018: 82). Bu bağlamda aşağıda model test sonuçlarının analizinde belirtilen bu indeks değerleri incelenecektir.

4.5.5. Yapısal Eşitlik Modeli Test Sonuçları

Araştırma modelinde yer verilen değişkenler arasında kurulan hipotezler ışığında yeniden oluşturulan YEM modelinin (Şekil 5) analizi sonucu ortaya çıkan bulgular aşağıda Tablo 9’da ve Şekil 6’da sunulmaktadır.



Şekil 5. Yeniden Düzenlenmiş Yapısal Model

Öncelikle Tablo 9’da yapısal modelin istatistiki geçerliliğinin incelenmesi amacıyla uyum indekslerine dair sonuçlar incelenecektir. Aşağıda yer alan uyum indekslerine ilişkin değerler incelendiğinde, RFI değeri hariç, mükemmel düzeyde uyuma işaret etmektedir.

Buradan hareketle modelin istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu anlaşılmakta olup, ilişkileri inceleme ve hipotezleri test etme aşamasına geçilebilir.

Tablo 9. Yapısal Modelin Uyum İndeksleri

İndeks	Ölçüm değeri	Kabul edilebilir uyum	Modelin uyumu
χ^2	326.702		
χ^2/df	2.029	$0 < \chi^2/df < 3$	Mükemmel uyum
TLI	0.945	$0.90 < TLI < 1$	Mükemmel uyum
RFI	0.897	$0.90 < RFI < 1$	İyi uyum
IFI	0.954	$0.90 < IFI < 1$	Mükemmel uyum
NFI	0.912	$0.90 < NFI < 1$	Mükemmel uyum
CFI	0.953	$0.90 < CFI < 1$	Mükemmel uyum
RMSEA	0.052	$0.00 < RMSEA < 0.08$	Mükemmel uyum

Aşağıda Tablo 10’da tanımlanmış yapısal ilişkilere dair analiz bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 5. Araştırma Modeli YEM Sonuçları

Yapısal ilişkiler	Standartlaştırılmış regresyon katsayıları (β^1)	Regresyon katsayıları (β^0)	Kritik oran (C.R.)	p değeri	Hipotez sonucu
$H_1 = EL \rightarrow \ddot{O}S$	0.562	0.626	9.960	***	Kabul
$H_2 = EL \rightarrow YRY$	-0.117	-0.091	-1.986	0.047	Reddedildi
$H_3 = EL \rightarrow DRY$	0.186	0.153	3.082	0.002	Kabul
$H_5 = YRY \rightarrow \ddot{O}S$	-0.161	-0.230	-3.277	0.001	Reddedildi
$H_6 = DRY \rightarrow \ddot{O}S$	0.303	0.412	5.625	***	Kabul

*** $p < 0.001$

Buradaki analiz bulguları incelendiğinde Yöneticinin Etik Liderlik (EL) değişkeninin Çalışanların Örgütsel Sadakatlerine (ÖS) doğrudan anlamlı ($p < 0.0001$) ve orta derece pozitif bir etkisinin olduğu ($\beta^1 = 0.562$) ortaya çıkmıştır.

Öte yandan Yöneticinin Etik Liderlik (EL) değişkeninin aracı değişken olarak tanımlanan Çalışanların Duygusal Emeği değişkenine ait alt değişkenler üzerindeki olası anlamlı doğrudan etkileri incelendiğinde;

Yöneticinin Etik Liderlik (EL) değişkeninin, çalışanların duygusal emeğine ait üç alt değişkenden ilki olan doğal duygular alt değişkenine olan etkisi, ilgili alt değişkenin geçerli bir ölçeğe sahip olmadığı anlaşıldığı için modelden çıkarılması sebebiyle ölçümlenmemiştir.

Yöneticinin Etik Liderlik (EL) değişkeninin, kalan iki alt değişkenden ilki olan Yüzeysel Rol Yapma (YRY) alt değişkeni üzerinde anlamlı ($p = 0.047$) ancak negatif bir zayıf etkiye ($\beta^1 = -0.117$) sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticinin Etik Liderlik (EL) değişkeninin, üçüncü ve son alt değişkeni olan Derinlemesine Rol Yapma (DRY) değişkenini ise anlamlı ($p = 0.002$) ve olumlu ($\beta^1 = 0.186$) yönde zayıf bir şekilde etkilediği görülmektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde Yüzeysel Rol Yapma (YRY) alt değişkeninin Çalışanların Örgütsel Sadakatini (ÖS) anlamlı ($p = 0.001$) ancak olumsuz yönde zayıf bir şekilde etkilediği ($\beta^1 = -0.161$) anlaşılmaktadır. Öte yandan Derinlemesine Rol Yapma (DRY) değişkeni Çalışanların Örgütsel Sadakatini (ÖS) anlamlı ($p < 0.001$) ve pozitif yönde orta kuvvette ($\beta^1 = 0.303$) bir etkiyle etkilemektedir.

Dolayısıyla Tablo 10’da elde edilen sonuçlardan hareketle araştırma hipotezlerinin durumu aşağıda belirtilmiştir. Bu bağlamda oluşturulan;

“Yöneticinin etik liderlik (EL) davranışının çalışanların örgüte olan sadakatlerine (ÖS) anlamlı ve pozitif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen araştırmamızın H_1 hipotezi **kabul edildi**.

“Yöneticinin etik liderlik (EL) davranışının çalışanların duygusal emeği bileşenlerinden yüzeysel rol

yapmaya (YRY) anlamlı ve pozitif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen araştırmamızın H₂ hipotezi **reddedildi**.

“Yöneticinin etik liderlik (EL) davranışının çalışanların duygusal emeği bileşenlerinden derinlemesine rol yapmaya (DRY) anlamlı ve pozitif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen araştırmamızın H₃ hipotezi **kabul edildi**.

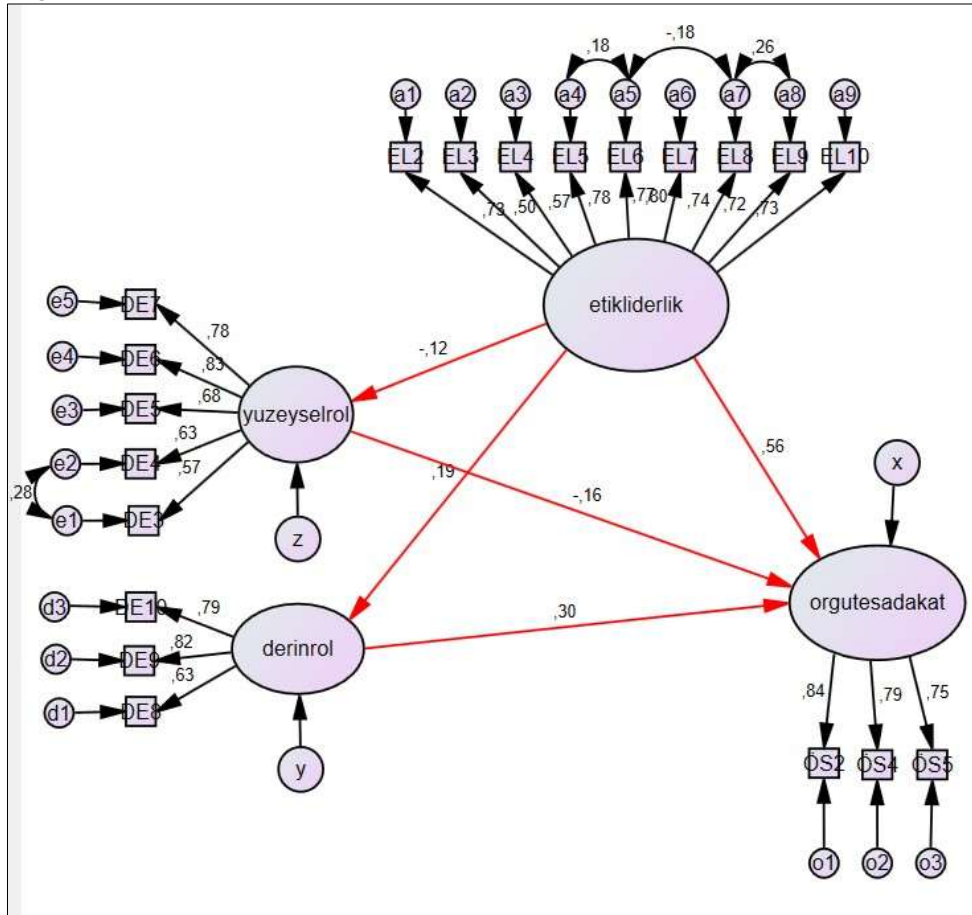
“Yöneticinin etik liderlik (EL) davranışının çalışanların duygusal emeği bileşenlerinden Doğal Duygulara (DD) anlamlı ve pozitif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen araştırmamızın H₄ hipotezi **reddedildi**.

“Çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden yüzeysel rol yapmanın (YRY) çalışanların örgüte olan sadakatlerine (ÖS) anlamlı ve pozitif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen araştırmamızın H₅ hipotezi **reddedildi**.

“Çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden derinlemesine rol yapmanın (DRY) çalışanların örgüte olan sadakatlerine (ÖS) anlamlı ve pozitif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen araştırmamızın H₆ hipotezi **kabul edildi**.

“Çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden doğal duyguların (DD) çalışanların örgüte olan sadakatlerine (ÖS) anlamlı ve pozitif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen araştırmamızın H₇ hipotezi **reddedildi**.

Bununla birlikte, YEM analiziyle araştırmada var olduğu öne sürülen değişkenler arası ilişkiler test edilmiş ve örtük değişkenler arasında anlamlı doğrudan etkisi olanlar tespit edilmiştir. Aşağıda ise Şekil 6’da değişkenler arasındaki anlamlı doğrudan etkiler ve sayısal değerleri koyu kırmızı renkli oklarla gösterilmiştir.



Şekil 6. Değişkenler Arasındaki Anlamlı Etkiler

Ayrıca, yapılan analizlerde örtük değişkenler arasındaki dolaylı ve toplam etkilerin varlığı da incelenmiş olup bulgular aşağıda Tablo 11’de gösterilmiştir. Örtük değişkenler arasındaki etkilerin aracı değişkenden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Tablo 11’deki değişkenler arasındaki toplam, dolaylı ve doğrudan etkiler incelendiğinde yöneticinin etik liderliği (EL) değişkeninin

çalışanların örgüte sadakatlerini (ÖS) olumlu şekilde orta düzeyde doğrudan etkilediği ($\beta=0.562$), öte yandan aracı değişkenlerden biri olan yüzeysel rol yapma değişkeninin bu ilişki üzerinde arttırıcı yönde aracı etkisinin bulunduğu ($\beta=0.019$), benzer şekilde diğer aracı değişkenlerden biri olan derinlemesine rol yapma değişkeninin de bu ilişki üzerinde arttırıcı yönde aracı etkisinin bulunduğu ($\beta=0.056$), dolayısıyla toplamda $\beta=0.075$ anlamlı ($p<0.005$) ve düşük düzeyde bir olumlu dolaylı ortaya çıktığı, bununla birlikte toplam etkinin ise anlamlı ve orta derecede olumlu bir etki olarak gerçekleştiği ($\beta=0.637$) görülmektedir.

Tablo 6. Değişkenler Arasındaki Standartlaştırılmış Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

Standartlaştırılmış	Toplam	P	Doğrudan	P	Dolaylı	P
EL→YRY			-0.117	0.047	-	
EL→DRY			0.186	0.002	-	
YRY→ÖS			-0.161	0.001	-	
DRY→ÖS			0.303	***	-	
EL→ÖS	0.637	0.001	0.562	***	0.075	0.05
EL→YRY→ÖS	-		-		0.019	0.021 <i>Kabul</i>
EL→DRY→ÖS	-		-		0.056	0.063 <i>Kabul</i>

*** $p<0.001$

Tablo 11'den hareketle, araştırma modelinde aracı değişkenlerle ilgili hipotezlerinin sonuçları şu şekildedir:

"Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden yüzeysel rol yapmanın aracı rolü (EL→ YRY → ÖS) vardır." şeklinde oluşturulan H₈ hipotezi **kabul edilmiştir**.

"Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden derinlemesine rol yapmanın aracı rolü (EL→ DRY → ÖS) vardır." şeklinde oluşturulan H₉ hipotezi **kabul edilmiştir**.

"Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden doğal duyguların aracı rolü (EL→ DD → ÖS) vardır." şeklinde oluşturulan H₁₀ hipotezi **reddedilmiştir**.

Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların örgüte olan sadakatlerine etkisinde duygusal emeğin aracı rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların duygusal emeği bileşenlerinden derinlemesine rol yapma davranışına anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Yöneticinin etik liderlik davranışı, çalışanların iş hayatında daha mutlu ve huzurlu hissetmelerine yardımcı olmakta; bu da onların derinlemesine rol yapma davranışlarını arttırmaktadır. Etik liderler çalışanlar üzerinde güven ve sadakat duygularını güçlendirerek onların derinlemesine rol yapma davranışını içselleştirmelerine etki etmektedir. Bu durumda çalışanlar işlerini severek ve örgütlerine faydalı olarak yapmakta ve bu da örgüte olan sadakatlerine katkı sağlamaktadır.

Yöneticinin etik liderlik davranışının, iş görenlerin duygusal emek bileşenlerinden doğal duygular ve yüzeysel rol yapma davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin etik liderlik davranışı, duygusal emek davranışının alt bileşenlerinden doğal davranış üzerinde negatif bir etki oluşturmıştır. Etik liderlik doğrultusunda doğal davranışlar, örgüt kurallarına uygunluk gerekçesiyle sınırlandırılabilen ve bu durum doğal davranış üzerinde baskı oluşturabilmektedir. Bu durum da negatif etkiye sebep olmaktadır (Grandey, 2000: 98). Diğer taraftan, yüzeysel rol yapma etik liderlik anlayışı tarafından olumsuz değerlendirilebilmektedir. Bu davranışın etik liderler tarafından reddedilmesi, çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu davranış tamamen ortadan kaldırılamadığı için negatif etkiye neden olmuş olabilir (Brotheridge ve Lee, 2003: 370). Lee vd. (2021), yapmış oldukları çalışmalarında, bu çalışmaya benzer şekilde, etik liderlik davranışının, çalışanların duygusal emek bileşenlerinden derinlemesine rol yapma davranışına anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Alan yazında yer alan araştırmalar incelendiğinde genel olarak yöneticilerin etik liderlik

davranışının çalışanların duygusal emeklerini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir (Şenel ve Aydoğan, 2019; Tang vd., 2017; Cinnioğlu ve Salha, 2017).

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden derinlemesine rol yapmanın çalışanların örgüte olan sadakatlerine anlamlı ve pozitif etkisi olduğudur. Bu sonuca göre, iş görenlerin sergiledikleri duygusal emek davranışlarının alt boyutlarından biri olan derinlemesine rol yapmanın, örgütsel sadakati artırdığı söylenebilir. İş görenlerin duygusal emek davranışlarından derinlemesine davranışı zorlanmadan sergilemeleri onların başarılı bir şekilde yönetilerek işlerini oldukça iyi bir şekilde benimsediklerinin de bir göstergesi sayılabilir. Sergilenen derinlemesine davranışın çalışanları zorlamadan ve içtenlikle olması durumunda iş görenler kurumlarını sevmektedirler. Böylece iş görenlerin örgütsel sadakat duyguları da gelişmektedir. İş görenlerin örgütleri tarafından istedikleri davranışları severek sergilemeleri onların stressiz ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmalarına vesile olmaktadır. Yani duygusal emek davranışlarından derinlemesine rol yapma boyutu örgüt sadakatini güçlendirmektedir. Bu durum da iş görenlerin kendi hedeflerini düşünmektense örgüt hedeflerini düşünmelerine yol açmaktadır. Böylelikle örgüt ve iş gören arasında sıkı bir bağ kurulmuş olur. Bu durumda örgüt rekabet üstünlüğüne imaj ve itibara sahip olacaktır.

Öte yandan iş görenlerin duygusal emeği alt bileşenlerinden doğal duyguların ve yüzeysel rol yapmanın onların örgüte olan sadakatlerine anlamlı ve pozitif etkisi olmadığı görülmüştür. Deliveli ve Kırıl (2020), yapmış oldukları çalışmalarında benzer şekilde çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden derinlemesine rol yapmanın çalışanların örgüte olan bağlılıklarını anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Örgüt içinde çalışanların içten ve samimi duygularla çalışmaları örgütlerine duygusal yönden bağlanmalarına yol açacaktır. Böylelikle örgüt bağları güçlenmektedir (Deliveli ve Kırıl, 2020). Alan yazında yer alan araştırmalar incelendiğinde genel olarak duygusal emek davranışının çalışanların örgüte olan sadakatlerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğine rastlanmaktadır (Yang ve Chang, 2008; Jiang vd., 2013; Yıldırım ve Eroğlu, 2021).

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu etik liderlik davranışının örgüte olan sadakatleri pozitif ve anlamlı etkilediğidir. Bu sonuca göre yöneticilerin etik liderlik davranışları gösterirken iş görenlerin örgüte olan sadakatleri de yükselmektedir. İş görenler yöneticilerinin etik liderlik davranışıyla kurumlarına bağlanarak örgüte olan sadakatleri artmaktadır denebilir. Yöneticilerin iş görenlerine yönelik bu davranışı iş görenleri işlerine daha fazla bağlanmaları ve iş performanslarını artırmaları yönünde pozitif etkilemekte ve örgüte olan duygusal bağları kuvvetlenmektedir. Bu durumda örgüt çalışanları çalıştıkları yere kendilerini ait hissetmektedir. Bu durum örgüt lehine olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Tamer (2021), yapmış olduğu çalışmada benzer şekilde etik liderlik davranışının örgüte olan bağlılıkları pozitif ve anlamlı etkilediğini belirtmektedir. Alan yazında yer alan diğer araştırmalar incelendiğinde genel olarak etik liderlik davranışının iş görenlerin örgüte olan sadakatlerini artırdığına yönelik destekleyici çalışmalara rastlanmaktadır (Bahadori vd., 2021; Danish vd., 2020; Mitonga-Monga ve Cilliers, 2016).

Araştırmada elde edilen bulgulardan yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden yüzeysel rol yapmanın ve derinlemesine rol yapmanın aracı rolü olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların örgüte olana sadakatlerini artırıcı bir aracı etkisinin olduğundan bahsedebilir. Duygusal emek davranışının alt bileşenlerinden yüzeysel ve derinlemesine davranışlar örgüte bağlılığı olumlu yönde etkileyerek örgüt sadakatini güçlendirmektedir. Çalışanlar yöneticileri etik lider tarafından yönetildiğinde derinlemesine ve yüzeysel davranışları daha fazla, zorlanmadan, rahat bir şekilde sergileyerek kurumlarına bağlılıkları artmakta ve sadakatleri güçlenmektedir. Örgütlerde yöneticileri tarafından etik liderlik davranışıyla yönetilen iş görenlerin duygularını daha rahat ortaya koyarak derinlemesine rol yapma ve yüzeysel rol yapma davranışlarını sergilemeleri mümkün olmaktadır. Bu durum ise iş görenlerin kurumlarıyla psikolojik bağ kurarak örgüt sadakatlerinin güçlenmesine neden olmaktadır. Çalışma ortamındaki zorluklarla başa çıkmaları için yöneticileri tarafından desteklenen iş görenler duygusal emek davranışları, hem iş tatmini hem de örgüt sadakati için daha değerli ve anlamlı hale gelmektedir (Chen vd., 2012). Yöneticinin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan

sadakatleri arasındaki ilişkide ise çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden doğal duyguların aracı rolü olmadığı görülmüştür. Doğal duyguların etik liderlik davranışıyla yönlendirilmesine ya da artırılmasına olanak sunmamaktadır. Bu durum ise doğal davranış boyutunun etik liderlik davranışıyla örgüt sadakatine aracı rolünün zayıf olmasına neden olmaktadır. Şenel ve Aydoğan (2019) ve Lee vd. (2021), yapmış oldukları çalışmalarında benzer ve destekleyici nitelikte yöneticilerin etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte olan sadakatleri arasındaki ilişkide çalışanların duygusal emeği alt bileşenlerinden yüzeysel rol yapmanın ve derinlemesine rol yapmanın aracı rolü olduğunu ifade etmektedir (Şenel ve Aydoğan, 2019; Lee vd., 2021).

Yöneticinin etik liderlik davranışının örgüt ve çalışan açısından olumlu sonuçları olduğu görülmektedir. Örgüt yöneticileri daha fazla etik liderlik davranışı sergileyerek iş görenlerinin duygusal emeklerini destekleyebilir ve onların örgüte sadakatlerini arttırabilirler. Örgütlerde iş görenlere her zamankinden daha fazla değer ve önem verilerek kaliteli bir çalışma ortamı sağlanması artan rekabet koşullarında bir zorunluluktur.

Bu çalışma yöneticinin etik liderlik davranışının çalışanların örgüte olan sadakatlerine etkisinde duygusal emeğin aracı rolünü araştırmayı amaçlamış olup, araştırma uygulama yapılan evrenle sınırlıdır. Gelecek araştırmalarda uygulama evreni ve örneklem genişletilebilir ve farklı sektörlerden katılımcıların eklenmesiyle araştırma model testi tekrarlanabilir.

Kaynakça

- Akatay, A., Yücekaya, P., & Kısacık, N. Ç. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Akhter, S. (2016). The impact of emotional labor on employee performance with moderating role of supervisory support. Yayımlanmamış doktora tezi, Capital University, Islamabad.
- Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. M., & Six, F. E. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal Of Leadership Studies*, 5(2), 102-122.
- Akman, Y., & Özdemir, M. (2018). Örgütsel çekicilik, örgütsel imaj ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 44(198), 1-16.
- Argawi, S. M., Al Hila, A. A., Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). The effect of procedural justice on the organizational loyalty of faculty staff in universities. *International Journal of Academic Management Science Research*, 2(10), 30-44.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88-115.
- Aslan, Y. (2023). Örgütlerde duygusal emek. *Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar* (ss. 49-69). Özgür Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 145-156.
- Bayram, N. (2010). Yapısal eşitlik modellemesine giriş: AMOS uygulamaları (2. baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Begenirbaş, M., & Meydan, C. H. (2012). Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi: Öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ites employees: Key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663.
- Bıyık, Y., & Aydoğan, E. (2014). Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 159-180.
- Blau, G., Fertig, J., Surges Tatum, D., Connaughton, S., Soo Park, D., & Marshall, C. (2010). Further scale refinement for emotional labor: Exploring distinctions between types of surface versus deep acting using a difficult client referent. *Career Development International*, 15(2), 188-216.

- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 97(2), 117- 134.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2020). Bilimsel araştırma yöntemleri (28. baskı). Pegem Akademi.
- Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y., & Zhong, J. A. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 826-845.
- Cinnioğlu, H., & Salha, H. (2017). İşgörenlerin paternalist liderlik algılarının duygusal emek düzeyleri üzerine etkisi: İstanbul'daki yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2017(2), 68-77.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed). Sage Publications.
- Çelik, P., & Topsakal, Y. (2016). Duygusal emeğin iş tatmini ve duygusal tükenme ile ilişkisi: Antalya destinasyonu otel çalışanları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 202-218.
- Çetin, O. I. (2018). Etik liderlerde duygusal emeğin işkolikliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(3), 215-238.
- Danish, R. Q., Hafeez, S., Hafiz, F. A., Mehta, A. M., Ahmad, M. B., & Ali, M. (2020). Impact of ethical leadership on organizational commitment and organizational citizenship behavior with mediating role of intrinsic motivation. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 25-30.
- Değirmenci, S. (2010). Hemşirelerin duygusal emek davranışı ve etkileyen faktörler. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Deliveli, K., & Kırıl, E. (2020). Duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(2), 78-103.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Duman, N. (2017). Duygusal emek: Bir literatür değerlendirmesi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 1(1), 29-39.
- Durdu, S. (2023). Duygusal emek, çalışan performansı ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık kurumlarında bir saha çalışması. Yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara, (7906969).
- Durmuş, İ. (2021). Kurum yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çalışanların kuruma ve yöneticilerine olan sadakatlerinin imrenme ve kıskançlık davranışları moderatörlüğünde akademik başarı çabaları üzerindeki olası etkilerinin incelenmesi. Doktora tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane, (679047).
- Ejimabo, N. O. (2015). An approach to understanding leadership decision making in organization. *European Scientific Journal*, 11(11), 1-24.
- Ekmekçioğlu, E. B. (2019). Etik liderlik ve işyeri sapkın davranışları ilişkisinde ahlaki uzaklaşma ve güç mesafesi oryantasyonunun rolü. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, (553726).
- Eminoğlu, D. İ. (2022). Ruhsal liderliğin örgütsel sinizm ve örgütsel sadakate etkisi. Yüksek lisans tezi, Kafkas Üniversitesi, Kars, (778562).

- Erol, S., & Kulualp, H. G. (2019). Etik liderlik davranışının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 696-705.
- Freeman, R. E., & Steward, L. (2006). Developing ethical leadership. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 9, 2-15.
- Gerçek, R. G., & Akpınar, A. (2024). Etik liderliğin çalışanların işe adanmışlık düzeylerine etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(47), 81-92.
- Gosserand, R. H. (2003). An examination of individual and organizational factors related to emotional labor. Yayınlanmamış doktora tezi, Louisiana State University, Louisiana.
- Grandey, A. (2003). When the show must go on: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery, *Academy of Management Journal*, 46(1) 86-96.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Gray, B., & Smith, P. (2009). Emotional labour and the clinical settings of nursing care: The perspectives of nurses in East London. *Nurse Education in Practice*, 9(4), 253-261.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(5), 271-299.
- Gülova, A. A., Palamutçuoğlu, B. T., & Palamutçuoğlu, A. T. (2013). Duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide amir desteğinin rolü: Üniversitede öğrenci işleri personeline yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74.
- Güzelocak, U. (2023). Duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Satış danışmanlarına dair bir inceleme. Yüksek lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa, (810006).
- Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems, *Public Administration Review*, 74 (3), 333-343.
- Heggestad, E. D., Scheaf, D. J., Banks, G. C., Hausfeld, M. M., Tonidandel, S., & Williams, E. B. (2019). Scale adaptation in organizational science research: A review and best-practice recommendations. *Journal of Management*, 45, 2596-2627.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), 79-90.
- Ineson, E. M., Benke, E., & Laszlo, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32(2023), 31-39.
- İyem, C., & Yıldız, F. Z. (2017). Gökyüzündeki gösteri: Kabin memurlarının duygusal emek süreçlerine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 11-22.
- Jiang, X., Jiang, Z., & Park, D. S. (2013). Emotional labor strategy and job satisfaction: A chinese perspective. *Social Behavior ve Personality*, 41(6), 933-938.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences: What makes a job good or bad? *Journal of Applied Psychology*, 63(3), 267-276.
- Kafadar, S. B., & Kaygın, E. (2017). Etik liderlik ve duygusal emek ilişkisi: Kafkas Üniversitesi örneği. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 77-96.
- Kahveci, Ş., & Öztürk, Y. E. (2023). Eczacıların iş stres düzeyleri ve duygusal emek kullanımı ile işe bağlılıklarının değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 11(2), 1538-1554.
- Kamal, N., Samdani, H., & Yameen, A. (2018). Engaging employees through ethical leadership. *Global Social Sciences Review*, 3(3), 300-316.
- Kang, I., Lee, K. C., Lee, S., & Choi, J. (2007). Investigation of online community voluntary behavior using cognitive map. *Computers in Human Behavior*, 23(1), 111-126.
- Karaman, N. (2017). Çalışma yaşamında duygusal emek. *İş ve Hayat*, 3(5), 30-56.

- Kaya, V. H. (2018). PISA-2018 Türkiye verisinde okuma becerilerini etkileyen faktörlerin çok düzeyli yapısal eşitlik modellemesiyle incelenmesi. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kerse, G., & Özdemir, Ş. (2018). Sağlık sektörü çalışanlarının duygusal emek davranışları örgütsel bağlılık ile açıklanabilir mi? *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 151-163.
- Khodashenas, B., Güney, S., & Gürül, B. (2020). Etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(60), 2978-2988.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. baskı). Guilford Press.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4. baskı). The Guilford Press.
- Koç, H., & Uygur, A. (2010). Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık: Siyasi partiler açısından bir analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 79-94.
- Köse, S., Oral, L., & TÜresi, H. (2011). Duygusal emek davranışlarının iş görenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Lee, H., An, S., Lim, G. Y., & Sohn, Y. W. (2021). Ethical leadership and followers' emotional exhaustion: Exploring the roles of three types of emotional labor toward leaders in South Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10862.
- Lopez, S. H. (2006). Emotional labor and organized emotional care: Conceptualizing nursing home care work. *Work and Occupations*, 33(2), 133-160.
- Mengüloğlu, M. A., & Serinkan, C. (2021). Ahlâki liderlik ve bir yansıması olan. *Uluslararası Akademik Fikir Araştırma Dergisi*, 13(27), 23-30.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management ve Information Systems*, 14(5), 31-42.
- Mitonga-Monga, J., & Cilliers, F. (2016). Perceived ethical leadership: Its moderating influence on employees organisational commitment and organisational citizenship behaviours. *Journal of Psychology in Africa*, 26(1), 35-42.
- Mohammed, M. A., & Sayan, İ. (2023). Etik liderlik özellikleri ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi: Sağlık kurumlarında bir uygulama. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 434-452.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Naus, F., Iterson, A. V., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees responses to adverse conditions in the workplace, *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed). Sage Publications.
- Oral, L., & Köse, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-63.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- Öztürk, H., & Demirtaş, Ö. (2022). Etik liderlik davranışlarının çalışan sadakati aracılığıyla işe adanmışlık üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 25(1), 192-200.
- Pala, T., & Sürgevil, O. (2016). Duygusal emek ölçeği: Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 773-787.

- Plichta, S. B., & Kelvin, E. A. (2013). *Munro's statistical methods for health care research* (6. baskı). Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams ve Wilkins.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment, *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405-1432.
- Rantika, S. D., & Yustina, A. I. (2017). Effects of ethical leadership on employee well-being: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 32(2), 121-137.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Schermerlegh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Assessing the fit of structural equation models: Significance tests and explanatory fit measures. *Journal of Psychological Research*, 8(2), 23-74
- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Smith, P., & Gray, B. (2001). Reassessing the concept of emotional labour in student nurse education: Role of link lecturers and mentors in a time of change. *Nurse Education Today*, 21, 230-237.
- Stouten, J., Dijke, M., & Cremer, D. (2012). Ethical leadership. *Journal of Personal Psychology*, 11(1), 1-6.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik. Ankara, Seçkin Yayınevi.
- Şenel, G. (2019). Algılanan etik liderliğin duygusal emek üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü: sağlık kurumlarında bir araştırma. Doktora tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara, (576406).
- Şenel, G., & Aydoğan, E. (2019). Etik liderliğin duygusal emek üzerine etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2), 286-309.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları (1. baskı). Ekinoks Yayıncılık.
- Tamer, G. (2021). Etik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve performansları üzerindeki rolü: Sağlık profesyonelleri örneği. *Journal of Life Economics*, 8(1), 133-146.
- Tang, X. L., Gu, Y. K., & Cui, L. (2017). Influence of leader and employee emotional labor on service performance: A hierarchical linear modeling approach. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 45(8), 1233-1244.
- Tsai, M. T., & Huang, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, 565-581.
- Ünlü, M. (2024). Duygusal emeğin sosyal bağlamı: Etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, (905044).
- Ünlü, U. (2017). Kamu kurumlarında örgütsel bağlılık açısından örgütsel sadakatin önemi. *Sayıştay Dergisi*, (106), 147-162.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707.
- Yang, C., & Chen, A. (2021). Emotional labor: A comprehensive literature review. *Human Systems Management*, 40(4), 479-501.
- Yang, F. H., & Chang, C. C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(6), 879-887.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109-120.

- Yıldırım, Y., & Eroğlu, Ş. G. (2021), Duygusal Emeğin Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Avukatlar Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(3), 779-804.
- Yurdakul, S., & Bulgurcu Gürel, E. B. (2023). Duygusal emek, iş gören performansı ve iş yabancılaşma arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Satış danışmanları üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (57), 301-316.

Extended Abstract

Aim and Scope

In this study, the effects of the manager's ethical leadership behaviour on employees' loyalty to the organization were examined and the mediating role of emotional labour behaviour in this effect was investigated.

Methodology

Data were collected using a survey method, and the surveys were conducted face-to-face. The survey, administered to public employees, consisted of two parts. The first part included various questions aimed at determining the participants' demographic status, including gender, age, graduation status, marital status, monthly income, and length of professional experience. The second part of the survey contained 28 statements used to measure the variables included in the research model. This part utilized the 10-item survey scale by Brown et al. (2005: 125) to measure employees' perceptions of ethical leadership. To measure employees' emotional labour behaviour, a 13-item survey scale with three sub-dimensions and items adapted and developed from the studies of Diefendorff et al. (2005: 339-357), Grandey (2003: 86-96), and Kruml and Geddes (2000: 8-49) was used. To measure employees' organizational loyalty, a five-item research scale adapted from scales used by Naus et al. (2007: 716) and Ineson et al. (2013: 35) was used. The scale items from the aforementioned scales were reviewed and, after making the necessary adaptations, were used in this study with the approval of the ethics committee. A 5-point Likert-type scale was used for the responses to the statements. Participants were asked to select one of the following responses: "1 - Strongly disagree... 5 - Strongly agree."

Findings

This section of the study covers the analysis of the data used in testing the research model and the resulting findings. First, the findings related to the demographic variables constituting the sample are presented in tables. Next, analyses of the validity and reliability of the scales used in the study are presented. Finally, Structural Equation Modelling (SEM) analysis was conducted to uncover the structural relationships in the research model and to test the hypotheses generated accordingly. The results are presented in tables.

When the gender distribution of the participants in the study is examined, the number of female employees (192 people - 49.6%) is almost equal to that of male employees (195 people - 50.4%). When the marital status of the participants is examined, it is understood that married employees constitute the majority (275 people - 71.1%). When examined in terms of age variable, it is seen that the highest participation was from employees between the ages of 36-45 (189 people - 48.8%), followed by participants between the ages of 26-35 (113 people - 29.2%). When the income status of the participants is examined, it is understood that they have a monthly income between 36-45 thousand TL (179 people - 46.3%). When examined in terms of graduation status, it is seen that the majority of employees are employees with a bachelor's degree (224 people - 57.8%). Finally, when the length of professional experience of the participants in the study is examined, it is understood that the majority of the participants with 11-15 years of seniority (139 people-35.9%) and the majority of the new hires with 1-5 years of seniority (90 people-23.3%) constitute the majority (Table 2).

In this study, Cronbach's Alpha, which represents the measure of internal consistency of scales, was used as a reliability analysis. Cronbach's Alpha value takes a value between 0 and 1. If this value is $0 < \alpha < 0.4$, the scale is unreliable; if $0.4 < \alpha < 0.6$, the scale has low reliability; if $0.6 < \alpha < 0.8$, the scale is quite reliable; and if $0.8 < \alpha < 1$, the scale is highly reliable (Akyüz, 2010: 101). If the Alpha values obtained for the scale items belonging to the variables in the study are higher than the overall Alpha value, these items should be removed from the scale. These questions reduce reliability. In

other words, if there is an increase in the overall Alpha value when a question is removed, it means that the relevant question negatively affects reliability. The scales used in the study were examined in terms of Cronbach's Alpha coefficients, and the results obtained indicate that the scale is reliable. Exploratory factor analysis (EFA) is often used to determine the validity of research scales (Kaya, 2018: 83). When conducting exploratory factor analysis, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sampling adequacy measurement values must first be examined, as this value is an indicator of the suitability of the data for analysis. Analysing the results of the exploratory factor analysis reveals that the lowest factor loading of the items measuring each construct exceeds 0.500 (0.697), and all scale items load on the construct of a single variable, supporting construct validity (Table 8).

Table 8 also shows the total variance explained for the scales of the variables. Generally, a total variance explained above 40% is considered sufficient in studies (Kline, 1994: 58-61). The total variance account in this study was found to be 64.894%. Based on this, it can be said that the items in the scales are quite sufficient to explain the measurement model. Therefore, the scales used in the study appear to have measurement capability and are valid.

The relationships between the variables hypothesized to exist in the study were tested using SEM analysis, and those with significant direct effects among latent variables were identified.

First, the results of the fit indices in Table 9 will be examined to examine the statistical validity of the structural model. An examination of the fit indices below indicates an excellent fit, except for the RFI value. Based on this, the model is understood to be statistically valid, and we can proceed to the relationship analysis and hypotheses testing phase.

Analysis of the analysis findings revealed that the Manager's Ethical Leadership (EL) variable has a direct significant ($p < 0.0001$) and moderately positive effect ($\beta_1 = 0.562$) on Employees' Organizational Loyalty (ÖS).

On the other hand, when the potential significant direct effects of the Manager's Ethical Leadership (EL) variable on the subvariables of the Employees' Emotional Labour variable, defined as the mediator variable, were examined; The effect of the Manager's Ethical Leadership (EL) variable on the natural emotions subvariable, the first of the three subvariables related to employee emotional labour, was not measured because it was removed from the model due to its lack of a valid scale.

The Manager's Ethical Leadership (EL) variable was found to have a significant ($p = 0.047$) but weak negative effect ($\beta_1 = -0.117$) on the first of the remaining two subvariables, Surface Acting (SAC).

The Manager's Ethical Leadership (EL) variable was found to have a significant ($p = 0.002$) and weak positive ($\beta_1 = 0.186$) effect on the third and final subvariable, Deep Acting (DAC).

The research findings reveal that the Surface Acting (SAC) subvariable had a significant ($p = 0.001$) but weak negative ($\beta_1 = -0.161$) effect on Employees' Organizational Loyalty (LO). On the other hand, the Deep Acting (DRE) variable has a significant ($p < 0.001$) and positive, moderately strong ($\beta_1 = 0.303$) effect on employees' organizational loyalty (LO).

Therefore, based on the results obtained in Table 10, the status of the research hypotheses is presented below. In this context, the following hypothesis was established:

H1, "The manager's ethical leadership (EL) behaviour has a significant and positive effect on employees' organizational loyalty (LO)", was accepted.

H2, "The manager's ethical leadership (EL) behaviour has a significant and positive effect on surface acting (SLE), a component of employees' emotional labour.", was rejected.

H3, "The manager's ethical leadership (EL) behaviour has a significant and positive effect on deep acting (DRE), a component of employees' emotional labour," was accepted. Hypothesis H4 of our study, which stated, "The manager's ethical leadership (EL) behaviour has a significant and positive effect on natural emotions (NA), a component of employees' emotional labour," was rejected.

Hypothesis H5 of our study, which stated, "Surface acting (SAA), a sub-component of employees' emotional labour, has a significant and positive effect on employees' loyalty to the organization (LO)," was rejected.

Hypothesis H6 of our study, which stated, "DAA, a sub-component of employees' emotional labour, has a significant and positive effect on employees' loyalty to the organization (LO)," was accepted.

Hypothesis H7 of our study, which stated, "Natural emotions (NA), a sub-component of employees' emotional labour, has a significant and positive effect on employees' loyalty to the organization (LO)," was rejected.

In addition, the existence of indirect and total effects between the latent variables was also examined in the analyses conducted, and the findings are shown in Table 11 below. It was investigated whether the effects between the latent variables were affected by the mediator variable. When the total, indirect, and direct effects between the variables in Table 11 are examined, it is seen that the manager's ethical leadership (EL) variable has a moderately positive direct effect on employees' organizational loyalty (LO) ($\beta=0.562$); on the other hand, one of the mediator variables, surface acting, has an increasing mediator effect on this relationship ($\beta=0.019$); similarly, one of the other mediator variables, deep acting, also has an increasing mediator effect on this relationship ($\beta=0.056$); therefore, a total significant $\beta=0.075$ ($p<0.005$) and a low-level positive indirect effect emerged; however, the total effect was significant and moderately positive ($\beta=0.637$). Based on Table 11, the results of the hypotheses regarding the mediating variables in the research model are as follows:

Hypothesis H8, which states, "Surface acting (EL→YRY→ÖS), a subcomponent of employee emotional labour, has a mediating role in the relationship between the manager's ethical leadership behaviour and employees' loyalty to the organization," was accepted.

Hypothesis H9, which states, "Deep acting (EL→DRY→ÖS), a subcomponent of employee emotional labour, has a mediating role in the relationship between the manager's ethical leadership behaviour and employees' loyalty to the organization," was accepted.

Hypothesis H10, which states, "Natural emotions (EL→DD→ÖS), a subcomponent of employee emotional labour, has a mediating role in the relationship between the manager's ethical leadership behaviour and employees' loyalty to the organization," was rejected.

Conclusion and Evaluation

This study examined the mediating role of emotional labour in the impact of a manager's ethical leadership behaviour on employees' organizational loyalty. The study found that a manager's ethical leadership behaviour has a significant and positive effect on deep acting, a component of employees' emotional labour. The manager's ethical leadership behaviour helps employees feel happier and more at peace at work, which in turn increases their deep acting behaviour. Ethical leaders strengthen employees' feelings of trust and loyalty, leading them to internalize deep acting behaviour. In this case, employees enjoy their jobs and perform their jobs for the benefit of the organization, which contributes to their loyalty to the organization.

It was determined that the manager's ethical leadership behaviour did not have a significant and positive effect on employees' natural emotions and surface acting, which are components of emotional labour. Managers' ethical leadership behaviour had a negative impact on natural behaviour, a subcomponent of emotional labour. Natural behaviours, in line with ethical leadership, can be restricted for reasons of conformity with organizational rules, and this can put pressure on natural behaviour, which in turn leads to a negative effect (Grandey, 2000: 98). On the other hand, surface acting can be negatively evaluated by ethical leadership. The rejection of this behaviour by ethical leaders puts pressure on employees. This behaviour may have had a negative impact because it cannot be completely eliminated (Brotheridge and Lee, 2003: 370). Lee et al. (2021), in their study, similar to this study, demonstrated that ethical leadership behaviour has a significant and positive effect on deep acting, a component of employees' emotional labour. A review of studies in the literature generally reveals that managers' ethical leadership behaviour positively and significantly affects employees' emotional labour (Şenel and Aydoğan, 2019; Tang et al., 2017; Cinnioğlu and Salha, 2017).

Another finding of the study is that deep acting, a sub-component of employees' emotional labour, has a significant and positive effect on employees' loyalty to the organization. Based on this

result, it can be said that deep acting, one of the sub-dimensions of emotional labour behaviours exhibited by employees, increases organizational loyalty. Employees' effortless display of deep acting, a form of emotional labour, can be considered an indicator that they are successfully managed and have embraced their jobs well. When deep acting is displayed sincerely and without coercion, employees develop a love for their organization. This, in turn, fosters a sense of organizational loyalty among employees. When employees willingly exhibit the behaviours their organization demands, it fosters a stress-free and peaceful work environment. In other words, the deep acting dimension of emotional labour strengthens organizational loyalty. This leads employees to prioritize organizational goals over their own. This establishes a strong bond between the organization and its employees. In this case, the organization will gain a competitive advantage, image, and reputation.

On the other hand, it was observed that natural emotions and surface acting, which are subcomponents of employees' emotional labour, do not have a significant and positive impact on their loyalty to the organization. Similarly, Deliveli and Kırıl (2020) concluded in their study that deep acting, a subcomponent of employees' emotional labour, has a significant and positive impact on employees' commitment to the organization. Employees working with sincere and genuine feelings within the organization will lead to an emotional attachment to their organization. This strengthens organizational ties (Deliveli & Kırıl, 2020). A review of research in the literature generally reveals that emotional labour behaviour positively and significantly affects employees' loyalty to the organization (Yang & Chang, 2008; Jiang et al., 2013; Yıldırım & Eroğlu, 2021).

Another finding of the study is that ethical leadership behaviour positively and significantly affects organizational loyalty. According to this result, when managers demonstrate ethical leadership behaviour, employees' loyalty to the organization also increases. It can be said that employees become attached to their organizations through their managers' ethical leadership behaviour, increasing their loyalty to the organization. This behaviour of managers towards employees positively influences employees' commitment to their work and job performance, strengthening their emotional bonds with the organization. In this case, employees of the organization feel a sense of belonging to their workplace. This situation has positive consequences for the organization. Tamer (2021) similarly states in his study that ethical leadership behaviour positively and significantly affects organizational loyalty. When other studies in the literature are examined, there are generally supportive studies that suggest that ethical leadership behaviour increases employees' loyalty to the organization (Bahadori et al., 2021; Danish et al., 2020; Mitonga-Monga and Cilliers, 2016). The findings of the study revealed that surface acting and deep acting, which are subcomponents of emotional labour, mediate the relationship between a manager's ethical leadership behaviour and employees' organizational loyalty. Based on this result, it can be argued that a manager's ethical leadership behaviour has a mediating effect on employees' organizational loyalty. Surface and deep acting, which are subcomponents of emotional labour, positively affect organizational commitment and strengthen organizational loyalty. When employees are managed by an ethical leader, they exhibit more deep and superficial behaviours without difficulty, increasing their commitment to their organization and strengthening their loyalty. Employees managed with ethical leadership behaviour in organizations are more likely to express their emotions more freely, exhibiting deep acting and surface acting behaviours. This, in turn, leads to employees forming a psychological bond with their organization and strengthening their organizational loyalty. When employees are supported by their managers to cope with challenges in the work environment, their emotional labour becomes more valuable and meaningful for both job satisfaction and organizational loyalty (Chen et al., 2012). In the relationship between the manager's ethical leadership behaviour and employees' loyalty to the organization, it was observed that natural emotions, one of the subcomponents of employee emotional labour, did not play a mediating role. It does not allow for natural emotions to be directed or enhanced through ethical leadership behaviour. This, in turn, weakens the mediating role of the natural behaviour dimension in connecting ethical leadership behaviour and organizational loyalty. Şenel and Aydoğan (2019) and Lee et al. (2021) state in their studies that surface acting and deep acting, which are subcomponents

of employee emotional labour, play a mediating role in the relationship between the ethical leadership behaviour of similar and supportive managers and employees' loyalty to the organization (Şenel and Aydoğan, 2019; Lee et al., 2021).

A manager's ethical leadership behaviour appears to have positive outcomes for both the organization and its employees. By demonstrating greater ethical leadership behaviour, organizational managers can support their employees' emotional labour and increase their loyalty to the organization. Providing a high-quality work environment by valuing and caring for employees in organizations is a necessity in increasingly competitive environments.

This study aimed to investigate the mediating role of emotional labour in the impact of a manager's ethical leadership behaviour on employees' organizational loyalty. The research is limited to the population in which it was conducted. Future research could expand the population and sample, and the research model could be tested again by adding participants from different sectors.