



Araştırma Makalesi

Katılımcı ve Yönlendirici Liderlik Tarzlarının İşe Tutulmaya Etkisinde Duygusal Emegın Aracılık Rolü^a

The Mediating Role of Emotional Labor on the Effect of Participative and Directive Leadership Styles On Job Engagement

Yasemin Aslan^b, Murat Güler^c

MAKALE BİLGİSİ

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

Tarihler :
Geliş 8 Mart 2022
Düzeltilme Geliş
6 Nisan 2022
Kabul 8 Nisan 2022

ÖZ

Yöneticilerin uyguladıkları farklı liderlik tarzları çalışanların duygusal emek gösterme biçimlerini ve bu yolla işe tutulmalarına farklı düzeylerde tesir edebilir. Bu çalışmada, katılımcı liderlik ve yönlendirici liderlik tarzlarının çalışanların duygusal emekleri ve işe tutulmaları üzerinde nasıl etkilerinin olduğu bir aracılık modeli kapsamında incelenmiştir. Bu amaçla iş yaşamı içerisinde olan ve bir yöneticiye bağlı olarak çalışan toplam 315 katılımcıdan, Liderlik Tarzları Ölçeği, Duygusal Emek Ölçeği ve İşe Tutulma Ölçeği kullanılarak kesitsel veri toplanmıştır. Araştırmada öne sürülen hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, katılımcı liderliğin işe tutulma üzerinde aynı yönde etkisinin olduğu ve bu etki üzerinde doğal duygusal emegın aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular yazın bağlamında tartışılmıştır.

ARTICLE INFO

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

Article history:
Received 8 March 2022
Received in Revised Form
6 April 2022
Accepted
8 April 2022

ABSTRACT

The different leadership styles applied by managers can effect the employees' job engagement at different levels through their emotional labor. In this study, the effect of participative leadership and directive leadership styles on the emotional labor and employees' job engagement were examined in a mediation model. For this purpose, cross-sectional data were collected from a total of 315 participants working under a manager, using the Leadership Styles Scale, the Emotional Labor Scale, and the Job Engagement Scale. Structural equation model analysis was applied to test the suggested hypotheses of the research. As a result of the research, it was seen that participatory leadership has a positive effect on job engagement and natural emotional labor has a mediating role on this effect. The findings were discussed in the context of the literature.

^aBu çalışma birinci yazarın, ikinci yazarın danışmanlığında hazırladığı "Katılımcı ve Yönlendirici Liderlik Tarzlarının Çalışanların İşe Tutulması Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emegın Aracılık Rolü" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

^bSorumlu Yazar, Bilim Uzmanı, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, Türkiye, E-mail: yaseminaslan213@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4856-9872

^cDoç. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Niğde, Türkiye, E-mail: murat_guler@ohu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7370-2976

1. GİRİŞ

Liderlik, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların etkilenmesini ve örgütsel amaçlara yönlendirilmesini kapsayan önemli bir yönetim kavramıdır. Bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek amacıyla farklı koşullarda uygulanan farklı liderlik tarzlarının, çalışanların sergiledikleri farklı duygusal emek (Hochschild, 1983; Ashforth & Humphrey, 1993) biçimleri ve işe tutulmaları (Khan, 1990) gibi işle ilgili çıktılarla ilişkilerinin nasıl gerçekleştiğinin anlaşılması yönetim uygulamaları açısından oldukça önemlidir.

İşlerin fiziksel gereklilikleri karşısında çalışanların gösterdiği fiziksel emeklerinin yanında iş bağlamının duygusal beklentileri karşısında çalışanların sergiledikleri duygusal emeklerinin (Hochschild, 1983) de iş sonuçları üzerindeki önemli etkileri bulunmaktadır (Grandey & Sayre, 2019). Diğer yandan liderliğin duygusal emek süreci üzerindeki etkisinin yazında kapsamlı biçimde incelendiğini söylemek güçtür (Lu & Guy, 2014). Bununla paralel biçimde liderlik ve işe tutulma arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik araştırmaların yazında yetersizliği de bir eleştiri konusudur (Hakanen & Roodt, 2010). Bu kapsamda yöneticilerin uyguladıkları liderlik biçimlerinin çalışanların işlerine tutulmaları üzerinde ne kadar etkisinin olduğu, bu etkinin doğrudan mı yoksa çalışanların sergiledikleri duygusal emekleri yoluyla mı gerçekleştiği araştırılmayı bekleyen konular oldukları söylenebilir. Örneğin hangi liderlik tarzı çalışanların yüzeysel rol yapmasıyla veya doğal duygusal emeklerini sergilemeleriyle daha çok ilişkilidir? Çalışanların işlerine tutulma seviyelerini yükseltmek amacıyla yöneticilerin hangi liderlik tarzlarını uygulamalarının daha etkili olabileceğinin ve çalışanların gösterdikleri duygusal emeklerinin liderlik tarzı-işe tutulma ilişkisinde aracılık rolünün olup olmadığının araştırılmasının yazında görülen boşluğun giderilmesi için önemli bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu gerekçelerle bu çalışmada, katılımcı liderlik ve yönlendirici liderlik uygulamalarının çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde çalışanların duygusal emeklerinin aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik ve İşe tutulma

Liderlik, belirli şartlarda, belirli amaçları elde etmek amacıyla bir kişinin diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi

süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik; liderin, izleyicilerin ve koşulların bir fonksiyonu olan karmaşık bir süreçtir (Koçel, 2011: 575). Rost (1991) liderliği "ortak amaçlarını yansıtan önemli değişiklikler yapmayı amaçlayan liderler ve işbirlikçiler arasında bir etki ilişkisi" olarak tanımlarken, Kouzes ve Posner (2007) bunun "başkalarını ortak istekler için mücadele ederken harekete geçirme yeteneği" olduğunu belirtmektedir. Senge vd. (1999), liderliği "bir insan topluluğunun geleceğini paylaşma ve gerekli olan önemli değişim süreçlerini sürdürme kapasitesi" olarak tanımlamaktadır.

Liderlik yazının temel çerçevesi özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, liderlikte durumsallık teorileri bağlamında yürütülen çalışmalarla gelişmiş, farklı yaklaşımlar altında farklı liderlik biçimleri tanımlanmıştır. Bu araştırmada odaklanılan ve incelenen yönlendirici ve katılımcı liderlik tarzları, durumsallık teorileri içerisinde değerlendirilen Liderlikte Yol-Amaç Teorisi kapsamında yer almaktadır. Yol-Amaç Teorisi ağırlıklı Vroom'un (1964) Beklenti Teorisine dayanmaktadır ve bu yaklaşıma göre liderin en önemli işi izleyicileri için önemli sayılabilecek hedefleri amaçları belirlemek ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak yolları belirlemelerine yardımcı olmaktır. Liderler astlarının özellikleri, astlarının üzerindeki zaman baskısı ve işlerin niteliğine göre, otoriter/yönlendirici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik veya başarıya yönelik liderlik tarzlarından birini uygulamayı seçmektedirler (Koçel, 2011; 589). Yönlendirici liderlik, yapılacak işlerin, hedeflerin neler olduğunun lider tarafından belirlendiği, bir bakıma belirsizliğin lider tarafından giderildiği, bununla birlikte işlerin liderin talimatlarına göre yapıldığı bir liderlik tarzıdır. Katılımcı liderlik ise, liderin izleyicilerine danıştığı, önerilerini dinlediği ve karar alma sürecine katılmalarına izin verdiği bir liderlik tarzını ifade etmektedir (Bitmiş, Rodopman, Üner & Sökmen, 2015).

"İş Talepleri-Kaynakları Modeli" (Bakker & Demerouti, 2007), çalışanların tükenmişlik düzeylerini, işe tutulmalarını ve dolayısıyla çalışanların iyi oluşlarını iş bağlamında değerlendirmek ve anlamak için kullanılan bir modeldir. Temel olarak, her iş bağlamının yapısal olarak içerdiği olumlu ve olumsuz birçok farklı özelliklerinin olduğu, bu faktörlerin iki genel kategoride (iş talepleri ve iş kaynakları) sınıflandırılabilirliğini önermektedir. Görgül araştırmalar yöneticilerin, uyguladıkları farklı liderlik tarzlarıyla astlarına farklı biçimlerde kaynaklar sağladıkları, böylece farklı kişisel ve örgütsel çıktılara yol açtıklarını göstermektedir (Bakker & Demerouti, 2017). Örneğin Güler ve

Ocak (2019) yönlendirici liderliğin bilişsel kaynak sağlama fonksiyonu ile işe tutulma üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ileri sürmektedir.

İşe tutulma, çalışanların yaptıkları işlerine karşı hissettikleri zihinsel ve duygusal bağın gücüdür. Kahn (1990), işe tutulmayı kişisel işe tutulma ve ayrılma arasındaki ilişkiyle tanımlamaktadır. Çalışanın göreve odaklanması, işinden duyduğu memnuniyeti ve değerlerine tutulmasıdır (Eskildsen & Nussler, 2010). Çalışanın işe tutulması üç temel unsuru barındırmaktadır. Bunlar; fiziksel, bilişsel ve duygusal bileşenlerdir (Kahn, 1990). Yazında yaygın kullanılan Schaufeli Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker'ın (2002) öne sürdüğü işe tutulma kavramındaki 'enerjik olma' fiziksel boyutu, 'adanma' duygusal boyutu ve 'kendini kaptırma' bilişsel boyutu temsil etmektedir (Balcı & Ağ, 2020). İşe tutulma, sadece çalışanların kendilerini işlerine koşmalarını değil aynı zamanda bireylerin en iyi şekilde performans gösterme süreciyle de ilgilidir. Dolayısıyla bu süreç çalışanları ve yöneticileri içeren iki yönlü bir ilişkidir. Çalışanlar kendilerini değerli hisseder, işlerinde kalmak ister ve kendilerini işlerine adanarlarsa organizasyonun başarısına katkıda bulunacaklardır (Saks, 2006). Kavramsal açıklamalar ve görgül araştırma bulgularına dayanılarak oluşturulan araştırmanın ilk iki hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

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

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

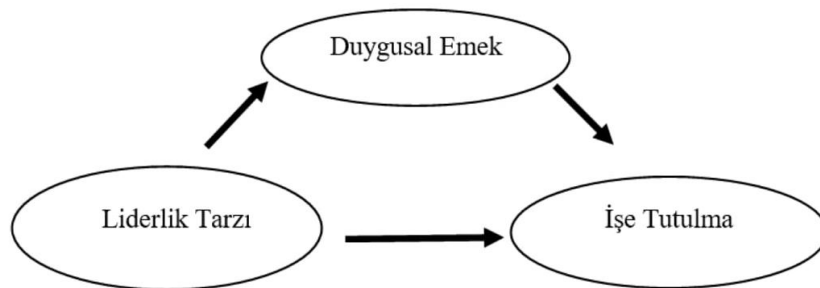
2.2. Duygusal Emegün Aracılık Rolü

Duygusal emek, temel olarak iki tür rol yapma biçimiyle, iş bağlamında beklenen duygusal gösterimin gerçekte o duygu hissedilmediği halde sahte, yapmacık olarak gösterildiği **yüzeysel rol**

yapma ve beklenen duyguları içsel olarak hissetmek için duyguların düzenlenmeye ve gösterilmeye çalışıldığı **derin rol yapma** olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983). Ashforth Humprey (1993) duygusal emek kavramı içerisinde bu iki boyuta ilave olarak, çalışanların gerçekten içten hissettikleri duygularını sergiledikleri **doğal duygusal emek** biçiminin de bulunduğunu öne sürmüştür (Pala & Sürgevil, 2016). Çalışanların, kendi gerçek duygularına ve iş bağlamının beklediği duygusal gösterimler arasındaki uyum veya uyumsuzluğa göre sergiledikleri duygusal emekleri farklılaşmaktadır. İş bağlamı gerçek duyguların gösterilmesini engelliyorsa çalışan istenen duyguları sahte ve yapmacık olarak göstermeyi tercih edeceklerdir. Bu tür duygusal uyumsuzluğun çalışanların kaynaklarını tüketmesi nedeniyle (Hobfoll, 1989) uzun vadede olumsuz kişisel ve işle ilgili sonuçlara yol açtığı kabul edilmektedir (Hulsheger & Schewe, 2011). Kaynakların korunduğu, doğal duyguların gösterildiği iş ortamları ise olumlu çıktılarla ilişkilidir (Ashforth & Humprey, 1993; Brotheridge & Lee, 2002). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik tarzları çalışanların duygusal emeklerini sergiledikleri iş bağlamını düzenlemekte ve şekillendirmektedir. Oluşturulan iş bağlamı sergilenecek duygusal emek tercihlerini ve gösterim biçimlerini de etkilemektedir. Lu ve Guy (2014) liderlik tarzı ve duygusal emek etkileşiminin işe tutulma üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu öne sürmektedir. Bu kavramsal ve görgül araştırma sonuçlarına dayanarak oluşturulan hipotezler aşağıdadır.

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

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



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3. YÖNTEM

Mevcut araştırma, anket tekniğiyle kesitsel olarak toplanan verinin kullanıldığı, araştırma değişkenleri arasındaki nedensel ilişkilerin incelendiği nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

3.1. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları farklı iş yerlerinde çalışan toplam 315 bireylerden oluşmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak çalışma yaşantısı içerisinde bulunan, farklı meslekler icra eden ve bir amire/yöneticiye bağlı olarak çalışan katılımcılara ulaşılmıştır. Çalışmaya katılımı gönüllük esasına göre olmuştur. Katılımcıların %77,7 'sinin yaşları 21 ile 40 arasındadır. 176 (%55,9) kişi kadın, 139 (%44,1) kişi erkektir.

3.2. Ölçüm Araçları

a. Liderlik Tarzları Ölçeği: Çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla, House ve Dessler tarafından ileri sürülen yol-amaç modeli kapsamında geliştirilen liderlik tarzları ölçeği kullanılmıştır. Mevcut çalışmada kullanılan ve yönlendirici liderlik ve katılımcı liderliği ölçen ölçeğin Türkçe formu Güres'in (2015) çalışmasından alınmıştır. Toplam 15 maddeden oluşan liderlik tarzları ölçeğinin ilk 7 maddesi yönlendirici liderliği ölçerken, son 8 maddesi katılımcı liderliği ölçmektedir. Mevcut çalışmada ölçeğin güvenilirlik derecesi, yönlendirici liderlik boyutu için $\alpha=0,71$, katılımcı liderlik boyutu için $\alpha=0,92$ olarak bulunmuştur.

b. Duygusal Emek Ölçeği: Çalışmada kullanılan Duygusal Emek Ölçeği, Diefendorff, Croyle & Gosserand (2005) tarafından, daha önceki duygusal emek ölçeklerinin (Grandey, 2003; Kruml & Geddes, 2000) uyarlanması ve bazı maddelerin yeniden geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Basım ve Beğenirbaş tarafından yapılmıştır (2012). 13 maddeden oluşan Duygusal Emek Ölçeğinde üç boyut (yüzey rol, derin rol ve doğal duygusal emek) bulunmaktadır. Mevcut çalışmada ölçeğin güvenilirlik derecesi, yüzeysel rol yapma boyutu için $\alpha=0,90$, derinden rol yapma

boyutu için $\alpha=0,86$ ve doğal duygular için ise $\alpha=0,82$ olarak bulunmuştur.

c. İşe Tutulma Ölçeği: Katılımcıların işe tutulma düzeylerini ölçmek için kullanılan Utrecht İşe Tutulma Ölçeği (UWES) Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından 17 madde olarak geliştirilmiş, daha sonraki yıllarda 9 maddeli (UWES-9) (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) ve 3 maddeli (UWES-3) kısa formları (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova, & De Witte, 2019) geliştirilmiştir. Ölçeğin, Eryılmaz ve Doğan (2012) ile Özkalp ve Meydan (2015) tarafından Türkçeye uyarlama çalışmaları yapılmıştır. Mevcut çalışmada, Güler, Çetin ve Basım (2019) tarafından güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılan Utrecht İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu UWES-3 formu kullanılmıştır. Mevcut çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik derecesi $\alpha=0,90$ olarak hesaplanmıştır.

4. BULGULAR

Öncelikle, çalışmada kullanılan ölçüm araçlarının ve ölçme modelinin yapısal geçerliliğini incelemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Liderlik tarzları ölçeğinin iki boyutlu, duygusal emek ölçeğinin üç boyutlu yapısı incelenmiş ve elde edilen uyum iyilik değerleri Tablo 1'de sunulmuştur. Elde edilen uyum iyilik değerleri kabul edilebilir eşik değerler ile karşılaştırıldığında (Hu & Bentler, 1999), liderlik ölçeğini (1. ve 7. madde çıkarılmış, Şekil 2'de görülen iki iyileştirme yapılmış) iki boyutlu ($\chi^2/sd = 3,02$; CFI = 0,94; SRMR = 0,08; RMSEA = 0,08), duygusal emek ölçeğinin (Şekil 2'de görülen iki iyileştirme yapılmış) üç boyutlu ($\chi^2/sd = 3,21$; CFI = 0,95; SRMR = 0,07; RMSEA = 0,08) yapısının veri ile iyi uyum sağladığı ve öngörülen yapıların doğrulandığı değerlendirilmiştir. İşe tutulma ölçeğinin kısa formu 3 maddeli olduğu için ölçüm modeli içinde değerlendirilmiştir. Tüm ölçekleri içeren ölçüm modelinin uyum iyilik değerleri ($\chi^2/sd = 2,32$; CFI = 0,91; SRMR = 0,07; RMSEA = 0,07) araştırma modelinin veri ile kabul edilebilir uyum sağladığını göstermiştir.

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyilik Değerleri

	X ²	sd	X ² /sd	CFI	SRMR	RMSEA
1. Liderlik (2 boyutlu)	187,34	62	3,02	0,94	0,08	0,08
2. Duygusal Emek (3 Boyutlu)	192,331	60	3,21	0,95	0,08	0,08
3. Ölçüm Modeli	849,49	358	2,32	0,91	0,07	0,07

n = 315, χ^2/sd = ki kare serbestlik derecesi oranı, CFI = Karşılaştırmalı uyum indeksi, SRMR = Standardize edilmiş ortalama hatların karekökü, RMSEA = Yaklaşık hataların ortalama karekökü

Ölçeklerin güvenilirliği için CR (birleşik geçerlilik) değerleri, birleşim geçerliliği için AVE değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2’de görüldüğü üzere, ölçeklerin tamamının güvenilirlik değerleri ,70’in üzerinde iyi düzeyde bulunmuştur. Ölçeklerin AVE değerlerinin de yönlendirici liderlik dışında ,50 değerinin üzerinde bulunması birleşim geçerliliklerinin iyi düzeyde olduğunu göstermiştir. Malhotra (2010), AVE değerinin oldukça katı olduğunu ve CR düzeyinin iyi seviyede olması durumunda AVE’nin düşük düzeyde bulunmasının göz ardı edilebileceğini önermektedir. Ayrıca tüm ölçeklerin ayrışım geçerliliklerini gösteren AVE’nin karekökünün diğer değişkenlerle korelasyon değerinden yüksek bulunması ölçülen yapıların birbirinden farklı yapılar olduğuna işaret etmektedir. Yönlendirici liderlik gizil yapısının ölçek maddelerini nispeten düşük düzeyde temsil etmesine rağmen, söz konusu yapının içsel tutarlığının kabul edilebilir düzeyde olması ve diğer yapılardan da ayrıştığının görülmesine dayanarak, yönlendirici liderlik ölçeğinin ve genel olarak ölçüm modelini oluşturan ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırma verisinin normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır (Tabachnick & Fidell, 2013). Tüm değişkenler için elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri $\pm 1,5$ değer aralığında bulunmuştur ve bu durum araştırma verisinin ölçülen her bir değişken için normal dağıldığının bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

yapma, derin rol yapma ($r = 0,21, p < 0,1$) ile aynı yönde, doğal duygusal emek ($r = -0,48, p < 0,001$) ve işe tutulma ($r = -0,19, p < 0,1$) ile aksi yönde ilişkili görülmüştür. Derin rol yapma, doğal duygusal emek ($r = 0,28, p < 0,001$) ve işe tutulma ($r = 0,25, p < 0,1$) ile aynı yönde, doğal duygusal emek işe tutulma ($r = 0,49, p < 0,1$) ile aynı yönde ilişkili bulunmuştur.

Araştırma hipotezlerini test etmek için AMOS programı üzerinde yapısal eşitlik modeli (YEM) analizi yapılmıştır. Etki değerlerinin anlamlılığını değerlendirmek için yeniden örneklemeli (%95) güven aralığı tekniği kullanılmıştır. Hesaplanan güven aralığı içerisinde sıfır (0) değerinin bulunmaması durumunda incelenen etkinin anlamlı olduğu değerlendirilmektedir. (Shrout & Bolger 2002; Preacher & Hayes, 2008; Hayes 2018). Araştırma kapsamında oluşturulan yapısal eşitlik modeli ve hesaplanan tahmin değerleri Şekil 2’de görülmektedir. YEM analizinde hesaplanan doğrudan ve dolaylı etkiler ayrıca Tablo 3’te sunulmuştur.

Araştırma hipotezlerini test etmek için AMOS programı üzerinde yapısal eşitlik modeli (YEM) analizi yapılmıştır. Etki değerlerinin anlamlılığını değerlendirmek için yeniden örneklemeli (%95) güven aralığı tekniği kullanılmıştır. Hesaplanan güven aralığı içerisinde sıfır (0) değerinin bulunmaması durumunda incelenen etkinin anlamlı olduğu değerlendirilmektedir. (Shrout & Bolger 2002; Preacher & Hayes, 2008; Hayes 2018).

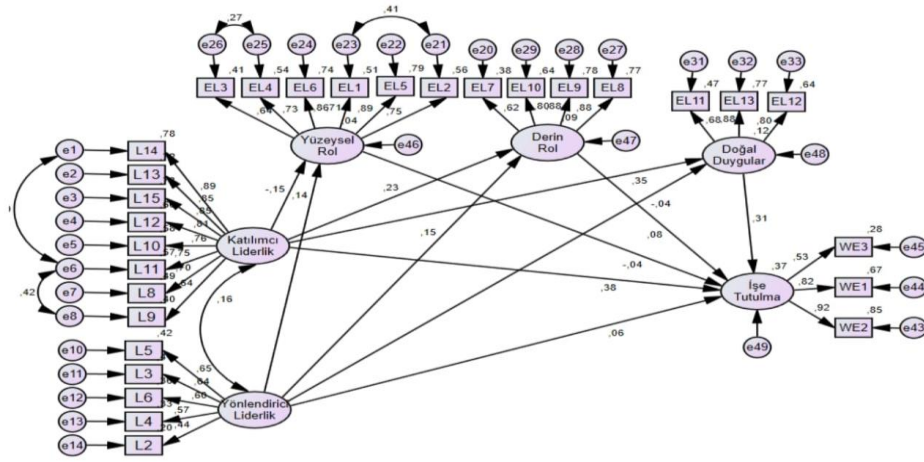
Tablo 2: Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Geçerlilik ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	CR	AVE	1	2	3	4	5	6
1. Katılımcı Liderlik	0,93	0,62	0,79					
2. Yönlendirici Liderlik	0,72	0,34	0,16*	0,59				
3. Yüzeysel Rol	0,90	0,60	-0,12*	0,11	0,77			
4. Derin Rol	0,88	0,64	0,25***	0,18*	0,21**	0,80		
5. Doğal Duygusal Emek	0,83	0,63	0,34***	0,03	-0,48***	0,28***	0,79	
6. İşe Tutulma	0,81	0,60	0,52***	0,13	-0,19**	0,25***	0,49***	0,78

n= 315, * = $p < 0,05$, ** = $p < 0,01$, *** = $p < 0,001$,

Araştırma değişkenleri arasındaki ikili ilişkiler AMOS programı kullanılarak ölçüm modeli üzerinde hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre katılımcı liderlik, yönlendirici liderlik ($r = 0,16, p < 0,5$), derin rol ($r = 0,25, p < 0,001$), doğal duygusal emek ($r = 0,34, p < 0,001$) ve işe tutulma ($r = 0,52, p < 0,001$) ile aynı yönde, yüzeysel rol ($r = 0,12, p < 0,5$) ile aksi yönde ilişkili bulunmuştur. Yönlendirici liderlik sadece derin rol yapma ($r = ,18, p < 0,5$) ile ilişkili bulunmuştur. Yüzeysel rol

Araştırma kapsamında oluşturulan yapısal eşitlik modeli ve hesaplanan tahmin değerleri Şekil 2’de görülmektedir. YEM analizinde hesaplanan doğrudan ve dolaylı etkiler ayrıca Tablo 3’te sunulmuştur.



Şekil 2: Araştırmada Kullanılan Yapısal Eşitlik Modeli ve Hesaplanan Tahmin Değerleri

Doğrudan etkiler incelendiğinde, katılımcı liderliğin, duygusal emek biçimleri olan derin rol yapma ($\beta = 0,23$; $0,09 < \%95 \text{ GA} > 0,37$) ve doğal duygusal emek üzerinde ($\beta = 0,35$; $0,22 < \%95 \text{ GA} > 0,47$), aynı yönde, yüzeysel rol yapma üzerinde ($\beta = -0,15$; $-0,29 < \%95 \text{ GA} > -0,01$) aksi yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Yönlendirici liderliğin ise sadece derin rol yapma üzerinde ($\beta = 0,5$; $0,00 < \%95 \text{ GA} > 0,31$) anlamlılık seviyesi sınırında değerlendirilebilecek aynı yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Duygusal emek biçimleri içerisinde sadece doğal duygusal emeğin işe tutulma üzerinde ($\beta = 0,31$; $0,14 < \%95 \text{ GA} > 0,49$) anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

etkisinin ($\beta = 0,38$; $0,23 < \%95 \text{ GA} > 0,52$) olduğu, yönlendirici liderliğin ise anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre araştırmanın ilk hipotezini (*Katılımcı liderlik tarzının çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde aynı yönde etkisi vardır*) destekleyen bulgular elde edilmiş ancak ikinci hipotezi (*Yönlendirici liderlik tarzının çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde aynı yönde etkisi vardır*) destekleyen bulgular elde edilememiştir.

Araştırma modelindeki dolaylı etkiler incelendiğinde, katılımcı liderliğin işe tutulma üzerinde aynı yönde anlamlı dolaylı bir etkisinin ($\beta = 0,06$; $0,23 < \%95 \text{ GA} > 0,52$) olduğu, duygusal

Tablo 3: Yapısal Eşitlik Modeli Analizinde Hesaplanan Tahmin Değerleri

Doğrudan Etkiler	B	SH	β	%95 GA	
				Alt	Üst
Katılımcı Liderlik → Yüzeysel Rol	-0,14*	0,06	-0,15	-0,29	-0,01
Katılımcı Liderlik → Derin Rol	0,23***	0,06	0,23	0,09	0,37
Katılımcı Liderlik → Doğal Duygusal Emek	0,26***	0,05	0,35	0,22	0,47
Katılımcı Liderlik → İşe Tutulma	0,18***	0,03	0,38	0,23	0,52
Yönlendirici Liderlik → Yüzeysel Rol	0,18	0,09	0,14	-0,02	0,30
Yönlendirici Liderlik → Derin Rol	0,21*	0,09	0,15	0,00	0,31
Yönlendirici Liderlik → Doğal Duygusal Emek	-0,04	0,07	-0,04	-0,22	0,14
Yönlendirici Liderlik → İşe Tutulma	0,04	0,04	0,06	-0,10	0,21
Yüzeysel Rol → İşe Tutulma	-0,02	0,03	-0,04	-,19	0,09
Derin Rol → İşe Tutulma	0,04	0,03	0,08	-0,05	0,21
Doğal Duygusal Emek → İşe Tutulma	0,19***	0,04	0,31	0,14	0,49
Dolaylı Etkiler	B	SH	β	%95 GA	
Katılımcı Liderlik → İşe Tutulma	0,06***	0,02	0,13	0,07	0,22
Yönlendirici Liderlik → İşe Tutulma	-0,01	0,02	-0,01	-0,08	0,07

n=315, Yeniden örnekleme=5000, *p < .05, **p < .01, B = standardize edilmemiş regresyon katsayısı, SH = standart hata, β = standardize edilmiş regresyon katsayısı, %95 GA = %95 güven aralığı.

Liderlik tarzlarının işe tutulma üzerindeki doğrudan etkileri incelendiğinde katılımcı liderliğin işe tutulma üzerinde aynı yönde anlamlı doğrudan bir

emek biçimlerinin etkileri göz önünde bulundurulduğunda bu dolaylı etkinin doğal duyguların gösterilmesi aracılığı ile gerçekleştiği

değerlendirilmiştir. Yönlendirici liderliğin ise işe tutulma üzerinde anlamlı dolaylı bir etkisinin tespit edilmemiştir. Buna göre araştırmanın üçüncü hipotezini (*Katılımcı liderlik tarzının çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü vardır*) destekleyen bulgular elde edilirken dördüncü hipotez (*Yönlendirici liderlik tarzının çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü vardır*) desteklenmemiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada liderlik tarzının çalışanların işe tutulmaları üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan temel bulgular katılımcı liderliğin çalışanların işe tutulmaları üzerinde doğrudan ve duygusal emek aracılığı ile dolaylı biçimde anlamlı etkilerinin olduğunu göstermiştir.

Araştırma kapsamında yapılan analizlerden elde edilen ilk bulgu katılımcı liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde aynı yönde etkisinin olduğudur. Ulaşılan bu bulgu yazındaki önceki araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Bayyurt & Kılıç, 2017; Çakınberk & Demirel, 2010; Şen, 2019). Katılımcı liderlik tarzını uygulayan yöneticiler, çalışanları iş planlarına dâhil ederek onların fikirlerini alırlar, onları önemser ve işten alabilecekleri en yüksek verimi sağlamaya çalışırlar. Mevcut araştırmanın bulgularına göre, katılımcı liderlik uygulamalarının sonucunda çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak kendilerini belirli iş rollerine verme düzeylerinin arttığı anlaşılmaktadır. Ne var ki bu durum yönlendirici liderlik uygulanması durumunda gerçekleşmemektedir. Katılımcı liderler, çalışanların kendilerini işlerine adanmalarında, işlerine kendilerini kaptırmalarında ve enerjik olmalarında daha etkili görünmektedir. Ayrıca İş Talepleri- Kaynakları Modeli (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007) bağlamında, çalışanların işe katılmalarını sağlamanın onları zorlu iş talepleri karşısında duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak desteklediği, ancak yönlendirici liderlik ortamında söz konusu bu kaynaklara sahip olmadıkları söylenebilir.

Liderlik tarzları arasındaki diğer belirgin bulgu ise, katılımcı liderlik ile yönlendirici liderlik tarzlarının yüzeysel rol yapma ve doğal duygusal emek gösterimi ile ilişkisidir. Yönlendirici liderlik tarzı, çalışanların yüzeysel rol yapma ve doğal duygusal emek göstermelerini etkilemezken, katılımcı liderlik tarzının çalışanların yüzeysel rol yapmalarını aksi yönde ve özellikle doğal duygularını göstermelerini

oldukça önemli düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu bulgular Yalçın (2018) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla belirli ölçüde benzerlik taşımaktadır. Söz konusu çalışma sonucunda katılımcı liderliğin samimi ve derinlemesine davranışa etki ederken yüzeysel davranışa etki etmediği bildirilmektedir. Mevcut çalışmada katılımcı liderliğin yüzeysel rol yapma üzerinde etkisi diğer duygusal emek bicilerine göre daha düşük seviyededir. Katılımcı liderlik uygulanmasıyla çalışanların kendi fikirlerini içinden geldiği gibi söylemesi, daha çok kararlara katılması onları yapılan işe daha çok yakınlaştırmakta ve doğal duygularına dayalı davranışlar göstermelerine yol açmaktadır. Bu durum aynı zamanda belirli düzeyde daha az yüzeysel rol yapmalarını sağlamaktadır.

Araştırma sonucunda yönlendirici liderlik algısının, sadece derin rol yapma üzerinde belirli bir düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre yöneticiler çalışanlarına karşı yönlendirici liderlik tarzını uygulamaları, çalışanlarına işin hedeflerini ve yapılaş yollarını göstermeleri ve onları belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmeleri aynı zamanda çalışanın beklenen duygulara içten bürünmesine, beklenen duyguları göstermeye yönelik duygularını düzenlemeye de yol açtığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen diğer temel bulgu katılımcı liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerindeki etkisinde doğal duygusal emeğin aracılık rolünün bulunmasıdır. Buna göre katılımcı liderliğin işe tutulmayı doğrudan etkilemesinin yanında doğal duyguların daha fazla gösterilmesine yol açması yoluyla da çalışanların daha çok işe tutulmalarını sağladığı görülmektedir. Ulaşılan bu bulgu önceki araştırmalarla da tutarlılık göstermektedir (Gülaydın & Aytas, 2020; Bitmiş, Rodopman, Üner & Sökmen, 2015). Katılımcı liderlik biçiminin uygulanmasıyla ve çalışanların düşünceleri ve duygularıyla işe katılımlarının teşvik edilmesiyle çalışanların içsel motivasyonu daha doğal ve içten davranışlar göstermesinin, işini daha çok benimsemesinin ve işlerine daha çok tutulmalarının sağlanabileceği ileri sürülebilir.

Son olarak yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünün olmaması da dikkate değer bir bulgudur. Güler ve Ocak (2019) yaptıkları araştırmada yönlendirici liderliğin bilişsel kaynak sağlama fonksiyonu ile işe tutulma üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ileri sürmektedir. Aslan'ın (2021) katılımcı ve yönlendirici liderlik tarzlarının çalışanların işe tutulması üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü çalışmasında da katılımcı ve yönlendirici liderlik ayrı ayrı

incelendiğinde yönlendirici liderliğin işe tutulma üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Katılımcı ve yönlendirici liderliğin birlikte aynı model içinde işe tutulma üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada ise yönlendirici liderliğin etkisinin anlamsız olduğu bulunmuştur. Bu durumun katılımcı liderlik ile yönlendirici liderliğin işe tutulma üzerinde benzer bir varyansı açıkladığı, katılımcı liderliğin etkisinin daha güçlü olması nedeniyle birlikte değerlendirildiğinde yönlendirici liderliğin etkisinin görülmediği değerlendirilmektedir. Buna göre katılımcı liderliğinde çalışanlara bilişsel kaynak sağlama işlevini barındırdığı söylenebilir.

Ayrıca yönlendirici liderlik yaklaşımının baskın olduğu iş ortamlarının, çalışanlar üzerinde olumlu iş sonuçlarına yol açabilecek duygusal bir etki oluşturmadığı görülmektedir. İşe tutulma gibi olumlu iş tutumlarının çalışanların doğal duygularıyla önemli bir ilişkisi bulunmasına rağmen, yönlendirici liderliğin temelinde çalışanların duygularından ziyade yapılan işin nasıl yapılacağı ön plandadır. Yöneticiler ve çalışanlar duyguları anlamak ve gerçek duyguları yaşamaktan çok işlerin bitmesine odaklıdır ve doğal duygularını işe karıştırmazlar. İşin gereği olarak beklenen duygusal gösterimleri derin rol yaparak gerçekleştirirler.

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

5.1. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalara Öneriler

Yukarıda açıklanan önemli bulgular ve katkılarının yanında bu çalışmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. En önemli sınırlılıklardan biri çalışmada kesitsel veri toplama yönteminin kullanılmış olmasıdır. Ulaşılan bulgular değerlendirilirken araştırma değişkenleri arasındaki nedensel ilişkilerin yönünün istatistiksel bulgulardan ziyade kuramsal gerekçelere dayalı

olduğuna dikkat edilmelidir. Ayrıca elde edilen bulguların genellenebilirliği, katılımcıların sayısı, katılımcıların içinde buldukları iş bağlamı ve nihayetinde çalışmanın yapıldığı döneme bağlı olarak sınırlıdır.

Sonraki çalışmalarda bu çalışmada incelenmemiş olan farklı liderlik biçimleriyle duygusal emeğin ve işe tutulmanın arasındaki ilişkilerin incelenmesi söz konusu kavramlar arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasına faydalı olabilir. Sonraki araştırmalarda liderlik tarzlarının ve duygusal emek biçimleriyle etkileşimleri, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini gibi diğer önemli örgütsel sonuçlarla ilişkileri de incelenebilir. Ayrıca çalışanların bilişsel, duygusal ve kişisel özelliklerinin bu ilişkilerdeki rolleri araştırılabilir. Son olarak kesitsel araştırma yönteminin uygulanmasının dışında yapılacak boylamsal araştırmalarla yapılması söz konusu ilişkilerin nedensellik yönleriyle ilgili daha güçlü bulgular elde edilebilir.

5.2. Araştırmanın Uygulamaya Katkıları ve Sonuç

Çalışanlar içinde bulunduğu duygu durumlarını işine yansıtılabilmek bu da işleriyle etkileşimlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yöneticiler, çalışanlarının yapılan işlerde fikrini alan ve onları değerli olduğunu düşündüren ve böylece kendilerini işe ait hissettirerek, doğal duygularını sergileyebilecekleri iş bağlam ve süreçlerini oluşturmanın olumlu iş sonuçları için önemini gözden geçirmelidirler. Yapılan araştırma sonuçları, katılımcı liderliğin özellikle çalışanın doğal duygularının gösteriminde önemli rol oynadığı ve doğal duygularını sergileyerek işlerini yapan çalışanların daha fazla işlerine tutulduklarını göstermektedir. Çalışanların örgütsel kararların verilmesine, işin yapılış biçimine ve iş ortamının şekillenmesine katılmasının sağlandığı koşullarda, çalışanlar yaptıkları işlerini kendilerine uyumlu hale getirmiş oldukları ve bu durumun aynı zamanda işlerini daha doğal ve içten duygularla gerçekleştirmelerini, kendilerine işlerine daha fazla adanmalarını da beraberinde getirdiği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, yöneticiler çalışanların duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak işe tutulmasını arttırmak ve böylece daha yüksek performans elde edebilmek amacıyla katılımcı liderlik tarzını benimseyerek iş yerlerinde uygulayabilirler.

Liderlerin, çalışanlarının doğal duygularıyla uyumlu şekilde davranabilecekleri iş ortamları ve iş süreçlerini oluşturmaları çalışanların işlerini benimsemelerini ve işe tutulmalarını olumlu yönde etkilemektedir. İşlerini sadece amirin söylediklerini

doğrultusunda yapmaları beklendiğinde çalışanların doğal duyguları göstermekten ziyade işin gerektirdiği duyguları hissetmeye çalıştıkları, beklenen davranışlara odaklanan duygusal emek biçimine yöneldikleri anlaşılmaktadır. Araştırmanın bulgularına dayanılarak, çalışanların işlerine tutulmalarında işlerini yönlendiren ona emirler veren liderlik yaklaşımından çok kendilerini değerli hissettikleri ve düşüncelerini dile getirebildikleri katılımcı liderlik yaklaşımını daha etkili buldukları söylenebilir. Katılımcı liderlik, çalışanların duygusal emeklerini olumlu yönde etkileyerek, hissetmedikleri duyguları sergilemeye zorlanmadıkları, bunun yanında gerçek ve içten duygularını sergilemelerine bu sayede işlerine daha fazla sarılmalarına yol açtığı ileri sürülebilir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *The Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Aslan, Y. (2021). *Katılımcı ve yönlendirici liderlik tarzlarının çalışanların işe tutulması üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Balcı, O., & Ağ, C. (2020). Örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi. *Turkish Studies*, 15(3), 1195-1213.
- Basım, N., & Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Bayyurt, N. & Kılıç, C. H. (2017). Liderlik tarzının örgüt bağlılığına etkisi: Bir hastane araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 1-13.
- Bitmiş, G. Ö., Rodopman, B., Üner, M. M., & Sökmen, A. (2015). Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: Örgütsel feda etmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67.
- Çakınberk, A. & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 103-119.
- 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.
- Eryılmaz, A., & Doğan, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin psikometrik özelliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(1), 49-55.
- Eskildsen, J. K., & Nussler, M. L. (2010). The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty. *Total Quality Management*, 11(4-6), 581-588.

- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A. A., & Sayre, G. M. (2019). Emotional labour: regulating emotions for a wage. *Association for Psychological Science*, 28(2), 131-137.
- Güler, M., Çetin, F., & Basım, H. (2019). İşe Tutulma Ölçeği çok kısa versiyonu (UWES-3) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189-197.
- Gülaydın, M., Aytaş, G. (2020). Algılanan örgütsel desteğin duygusal emek davranışları üzerine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3433-3450.
- Güres, C. G. (2015). *Yönetici liderlik yaklaşımının çalışanın örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Türkiye'deki ceza infaz kurumlarında bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). *Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model*. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.) *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based perspective (Second Edition)*. New York: The Guilford Press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- 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.
- Hulsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 361-389.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- 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.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. 4. Baskı, San Francisco: Jossey- Bass.
- Lu, X., & Guy, M. E. (2014). How emotional labor and ethical leadership affect job engagement for Chinese public servants. *Public Personnel Management*, 43, 3-24
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlilik analizi. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Pala, T., & Sürgevil, O. (2016). Emotional labor scale: A Study of scale development, reliability and validity. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(4), 773-787.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-91.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-roma, & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 Validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., & Guman, E.C. (1999). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. New York: Random House.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-45.

- Şen, N. (2019). Liderlik özelliklerinin işe tutkunluk üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 4(2), 264-282.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Yalçın, M. (2018). Çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışlarında etkili liderliğin rolü: Hizmet sektörüne yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(61), 1060-1071.