

Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi: Kafkas Üniversitesi Örneği¹

Ethical Leadership and Emotional Labor Relations: The Case Of Kafkas University

Sultan Bakadur KAFADAR²

Erdoğan KAYGIN³

ÖZET

Bu çalışmada, günümüzde son zamanlarda yaşanan sıkıntılar ve olaylar nedeniyle özü sözü bir, dürüst ve etik değerlere sahip liderlere ihtiyaç duyulması sonucunda liderliğe yeni bir boyut getiren etik liderliğin; iş yaşamındaki duyguların denetimini ifade eden duygusal emek ile ilişkisi konu alınmıştır.

Çalışmanın genel çerçevesini oluşturan bu kavramlar açıklandıktan sonra Kafkas Üniversitesi idari personeliyle bir araştırma yapılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre çalışanların etik liderlik algılarının yüksek düzeyde, duygusal emek algılarının ise orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Liderlik, Etik, Etik Liderlik, Duygusal Emek

ABSTRACT

In this study, the issue related to emotional labor, which expresses the control of emotional leadership in business life that brings a new dimension to leadership as a result of the necessity of leaders with honest and ethical values due to the recent troubles and events, has been discussed.

After explaining these concepts, which constitute the general framework of the study, a research was carried out with the administrative staff of the Case of Kafkas University.

According to findings, it is seen that ethical leadership perceptions are at a high level and emotional labor perceptions are moderate.

Keywords: Leadership, Ethic, Ethical Leadership, Emotional Labor

¹ Bu Çalışma Doç. Dr. Erdoğan Kaygın danışmanlığında "Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi: Kafkas Üniversitesi Örneği" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Bilim uzmanı, sultansb01@gmail.com

³ Doç.Dr., Kafkas Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, erdogankaygin@hotmail.com

1.Giriş

Günümüzde sosyal ortamın karmaşası, insanlar arasındaki anlaşmazlıklar, liderlere ve çalışanlara yeni görevler yüklemektedir. Son yıllarda işletmelerdeki etik dışı davranışların neden olduğu birçok skandal, görevi kötüye kullanma, liderlik ve etik kavramının önem kazanmasını sağlamıştır. Bu yüzden kamu ve özel işletme sahiplerinin beklentileri de değişmiş, iş ahlakı ortaya çıkmış artık özel şirketler ve kamu kurumları ahlaklı olmaya, etik davranmaya ve sağduyuya önem vermektedir. Kamu kurumları ve özel işletmeler, örgütlerinin ve iş görenlerinin başında dürüst, güvenilir, etik değer ve ilkelere sahip liderler görmeyi arzulamaktadır. İşte bu nitelikteki liderlere duyulan ihtiyaç etik liderliği doğurmuştur. Etiğin geçmişi çok eskilere dayansa da etik liderlik yeni bir kavramdır ancak hızlı bir gelişim göstermektedir. Etik liderlik evrensel olarak geçerliliği olan erdemler üzerine kurulur. Etik liderlik, liderin dışarıdaki dünyayı algılayarak buna somut bir boyut getirmesi ve beşeri sermayeyi etkin biçimde düzenleyerek uygulayan liderlik türüdür.

Etik lider, etik normların yanı sıra yeterli bilgi ve donanıma sahip olma, güven verebilme ve otorite yetilerini kişiliğinde barındırma gibi tamamlayıcı unsurlara da sahip olmalıdır (Bilgen, 2014, s.14). Hem iş görenleri yönlendirmede belirli standartlar oluşturarak hem de cezalandırmada belirli ölçütler oluşturarak, bir noktada örgüt içinde adaleti sağlayarak sapma davranışlarının oluşmasını engellemektedir (Den Hartog ve Belschak, 2012, s.37).

Gelişen teknoloji, yoğun çalışma temposu çalışanları stresli, yorgun, mutsuz yapmakta iken bu koşullar altında çalışandan işini en iyi şekilde yapması beklenmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışandan beklenen, hissettiği olumsuz duyguları karşı tarafa yansıtmamak hatta hissettiğinden farklı duygular sergilemesidir. Çalışanın performansı ve davranışları üzerinde liderlerin tutumları etkili olduğu gibi çalışanın işinde vermiş olduğu emek şekline göre biri olan duygusal emek kavramı da çalışanın performansını etkilemektedir. Hayatın her aşamasında hedeflere ulaşmak için belli bir emek verilir. Bu emek bazen bedensel bazen zihinseldir. İnsan ise duygusu olan bir varlıktır. Bu yüzden çoğu zaman duygu olarak verdiğimiz emekler daha kıymetlidir. Çalışma hayatı olan insanlar zamanının çoğunu iş yerinde geçirmekte ve çalışma hayatıyla duygusal bir bağ kurmaktadır. Yani çalışan iş yerinde duygusal bir emek harcamaktadır. Duygusal emek, çalışanların duygularını, çalışmakta olduğu işyerinin isteklerine ve işin gerekliliklerine göre yönlendirerek yapmasıdır. Yani duygusal emek insanların duygularını yönetmeleri ve bu yönetim sonucunda gösterdikleri çabadır.

Duygusal emekte, çalışanlar bazen işi gereği aslında hissetmedikleri duyguları hissediyormuş gibi görünmektedir. Çalışanların çalışma esnasında, müşteri hakkındaki gerçek duygularından farklı olarak, kendilerinden beklenen duyguları sergilemeleridir (Deadrick ve McAfee, 2001, s.100). Dolayısıyla duygusal emek hissedilenden farklı bir duygu ortaya koyarak işletmenin amaçlarını gerçekleştirme çabasında önem arz etmektedir. Bu önemden hareketle araştırmada çalışan üzerinde bu denli etkili olan etik liderlik ve duygusal emek kavramlarının birbirleriyle ilişkilerinin tespiti amaçlanmıştır.

2. Literatür Araştırması

2.1. Etik Liderlik

Etik liderliği anlamak için öncelikle etik kavramı tam anlamıyla anlaşılmalıdır. Etik, insanlar arası ilişkilerimizi de etkileyen günlük ve çalışma hayatımızda çok fazla karşılaştığımız bir kavramdır. Ancak etik ile ahlak kavramı birbirine karıştırılmaktadır. Bu iki kavram çoğu zaman aynı anlamda kullanılsa da aslında öyle değildir. Ahlak kişiden kişiye göre değişirken, etik kurallar herkes için aynıdır. Ahlak insan yaşamıyla ilgili değer, inanç, norm, yasaklar tümüdür. Etik ise doğruyla yanlış, haklı ile haksız, iyile kötüyü ayırt etmektir. Ahlak, insanın toplumsal yanıyla ilgili bir olgudur.

İşletmeler 1960'lı yılların sonlarından itibaren karşılaştıkları sıkıntılarının nedenlerini bulmak için kendilerini irdelemeye ve etik davranış üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır. Özellikle bu dönemden sonra etik, üzerinde daha çok araştırma yapılan ve kamuoyunun da daha yakından takip ettiği bir konu olmaya başlamıştır (Cleek ve Leonard, 1998, s.621). Etik liderlik, birey ya da örgütler açısından genel olarak değerlendirildiğinde, demokrasinin işlemesi adına en uyumlu liderlik tarzı olduğu görülmektedir (Hermond, 2005-2006, s.4). Sergiovanni etik liderliği, liderliğin kalbi olarak ifade etmektedir. Eğer liderin beyni ve kalbi, elinden ayrılırsa, yaptığı eylemler, verdiği kararlar ve davranışları anlaşılabilir (Sergiovanni, 1992, s.7).

Etik liderden beklenen bir takım davranışlar vardır. Bunlardan bazıları; etik liderler cinayet, hırsızlık, cinsel istismar, yalan söyleme gibi insanlık onurunu zedeleyen durumlara karşı sorumluluk üstlenmektedir. Etik lider, açık sözlü olup maksadını ifade eder (Freeman ve Steward, 2006, s.3). Birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler (Bulut, 2012: 24). Örneğin etik liderler örgüt içerisinde sadece örgütün kâr sağlaması için çalışmaz, aynı zamanda iş görenleri, müşterileri ve paydaşlar arasında bir bütünlük sağlamaya çalışmaktadır (Çalkın, 2014, s.8).

Etik bir liderin sahip olması ve uygulaması gereken etik ilkeler ise; adalet, dürüstlük, eşit davranma, yansızlık, sorumluluk, insan hakları bilinci, insancıl olma, bağlılık duygusu, hukukun üstünlüğü ilkesi, hoşgörülü olma, sevgi, saygı, tutumluluk, demokrasi, insan ilişkilerinde olumlu olma, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasa dışı emirlere karşı direnmektir (Sezgül, 2010, s. 247). Tarafsızlık, adalet, dürüstlük, liyakat, nesnellik, saydamlık, eşitlik, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme, tutumluluk ve etkinlik, hediye, profesyonellik ve rüşvet almama kamu görevlilerinin karar alırken ve hizmetleri yürütürken uymaları gereken bir takım ilke ve değerlerdir. Bu ilke ve değerleri benimseyen ve uygulayan yönetim de etik yönetim olarak adlandırılmaktadır (Eryılmaz, 2008, s.7).

Yönetimdeki zarar verici ve kaçınılması gereken davranış ve uygulamalar etik dışı davranışlar olarak adlandırılmaktadır. Etik dışı davranışların bir kısmı gizli olarak yürütülmektedir. Örneğin çalışanın bir kısmına yanlı davranmak, onları diğerlerinden

ayırarak gibi. Tanıdıkların işe alınması, iş karşılığı alınan hediyeler, özel ilgi de ayrıca etik dışı davranışlara örnektir (Yavuz, 2015, s.27).

2.2. Duygusal Emek

Küreselleşmenin bir sonucu olarak işletmeler rekabet ortamında en iyi olmak zorunda kalmışlar, kendi süreçlerini yeniden gözden geçirme gerekliliği hissetmişlerdir. Diğer bir ifadeyle işletmeler kendilerini yenilemek zorunda kalmışlardır. İşletmeler tüm bu gelişmeler sırasında personeline gün geçtikçe daha fazla önem vermişlerdir. Hizmet işletmelerinde ise bu durum personelinin duygusal kontrolüne kadar ulaşmıştır. İşletmeler personelinin kendi amaçlarına paralel davranışlar sergilemesini istemişlerdir (Özkaplan, 2009, s.20). Duygusal emek, bireylerarası etkileşim (çalışan müşteri) süresince kurum tarafından arzulanan duyguların karşı tarafa iletilmesindeki çaba, planlama ve kontrol ihtiyacı olarak da görülmektedir (Morris ve Feldman, 1996, s.987). Duygusal emek, müşteri hizmetlerini ele alarak durum ve zamana karşı, çalışanların müşteriler ile olan ilişkilerinde pozitif ilişkiler kurmaları için duyguların kontrol edilmesi ile ilgilidir (Brotheridge ve Grandey, 2002, s.17-18).

Kurumların müşterilerle ilişkilerini belirleyen önemli bir güç haline gelen duyguların yönetimi hem yeni müşteri kazanmak ve mevcut müşterileri elde tutmak için hayati önem arz edebilmektedir. Bunun için de etkin iletişim becerilerini kullanabilmek empatiye dayalı, sıcak ilişkilerle, olumsuz duyguları aşabilmek gereklidir (Kaya, 2009, s.11). Birey odaklı mesleklerde neredeyse tüm çalışma günü boyunca etkileşim içinde bulunan çalışan, bazen duygularını abartmak; örneğin öyle hissetmediği halde memnuniyet duyduğunu göstermek, kimi zaman bastırmak; çok sinirlendiği halde ifade etmemek, bazen ise gizlemek; merhamet duyduğunda tarafsızlığını korumak durumunda kalmaktır. Çalışanlardan kurumlar tarafından belirlenen uygun duygusal davranışın sergilenmesi istenmektedir (Özkan, 2011, s.58).

Duygusal emek kavramı üzerine belirli meslek grupları içerisinde pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda bazı araştırmacılar duygusal emeğin olumlu sonuçlar doğurabileceğini, bazıları ise olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ifade etmişlerdir. Müşteri ile birebir etkileşim halinde olan bu çalışanların “örgütün yüzü” olduğu kabul edilmektedir. Duygusal emek bu nedenle araçsaldır, çünkü duyguların yönetimi bir başka kişinin yararı içindir (Genç, 2013, s.9-10).

Hochschild, hizmet sunumu esnasında müşteri ile karşılıklı etkileşimlerinden dolayı hizmet sektörü çalışanlarından, belli başlı duyguları yaşamalarının ve ifade etmelerinin beklendiğini belirtmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.3). Hochschild aynı zamanda farklı meslek gruplarının farklı duygusal emek düzeylerine sahip olduklarını belirtmiştir (Ünler Öz, 2007, s.4).

Ashforth ve Humphrey duygusal emeği duyguların yönetiminden ziyade gözlemlenebilir davranışlar olarak ele almıştır (Grandey, 2000, s.96). Morris ve Feldman’ a göre duygusal emek, “örgütsel olarak hedeflenen duygunun gösterimi için kişilerarası etkileşim sırasında gösterilen kontrol, çaba ve planlama” olarak tanımlanmıştır (Morris ve Feldman, 1996, s.987).

3. Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı etik liderlik ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışmada ayrıca etik liderlik, alt boyutları ile duygusal emek ve alt boyutlarının düzeylerini tespit etmek de amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Etik olmak, kamu görevlileri açısından pek çok alanda gerekli olan bir durumdur. Yönetim faaliyeti içerisinde yönetilenlerin tutum ve davranışları kadar hizmeti sunan yöneticilerin davranışları da hem devlet açısından hem de kamu hizmetinden yararlananlar açısından önemli olduğundan (Önen ve Yıldırım, 2014, s.114), bu durum insanları yöneticilerdeki sorunların ne olduğunu sorgulamaya sevk etmiştir (Brown ve Trevino, 2006, s.1). Böylelikle de etik liderlik konusu önem kazanmıştır.

Duygusal emek kavramını ilk olarak ortaya çıkaran Hochschild, duygusal emeği müşterileri memnun edecek yüz ve beden hareketleri olarak ifade etmiş ve diğer araştırmacılar da kavrama bu şekilde yaklaşmıştır. Örgüt ve müşteri beklentileri doğrultusunda gerçekleşen yüz ve beden hareketleri sonucunda, kaliteli hizmet ortaya çıkabilmekte ancak sergilenen hareketler çalışanlar için her zaman iyi sonuçlar doğurmamaktadır. Duyguların işin bir parçası haline gelmesi ve çalışanların çalışanlar tarafından belli bir duygusal formata sokulması, her ne kadar müşteri memnuniyetini arttırsa da, ortaya çıkabilecek duygusal çelişkilerden dolayı iş görenler olumsuz etkilenebilmektedir. Bu durumda örgüt ya da kurum, duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından zarar görmektedir. Oysa çalışanlar, etik liderlerine güvenebileceklerini bildiklerinde ve liderleri onlara adil davrandığında, tüm iş grubuna yarar sağlayacak ve yöneticiye, iş grubuna veya örgüte karşı zararlı olabilecek davranışlardan kaçınacaklardır (Mayer vd., 2001, s.10)

Liderlik konusunda Gardner, Fitcher ve Hunt (2009), kuramsal bir araştırma ile duygusal emeğin liderlerin özgünlüğüne etkisini inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Humprey (2012) ise liderlerin çalışanlarla ilişkilerinde doğal davranış ve derin davranış sergilemelerinin, çalışanların güvenini geliştireceğini ifade etmektedir. Söz konusu iki araştırmada da, lider davranışlarının gerçek duygulara yönelmesi yolunda sonuçlar ortaya çıktığı söylenebilir (Keleş, 2014, s.73). Bu düşüncelerin olgunlaştırdığı perspektifle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Etik liderlik ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Etik liderliğin alt boyutları ile duygusal emeğin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H2a: Etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu ile duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Etik liderliğin iletişimsel etik alt boyutu ile duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Etik liderliğin davranışsal etik alt boyutu ile duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: Etik liderliğin karar vermede etik alt boyutu ile duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın ana kütesini, Kafkas üniversitesinde görev yapan 307 idari personel oluşturmaktadır. Bu ana küteden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik hata payı öngörülerek belirlenecek örneklem büyüklüğü 171 olarak hesaplanmıştır (www.surveysystem.com). Örneklem büyüklüğü 171 olarak hesaplanmasına rağmen, örneklem yeter sayısının altına düşmemek ve ana küteyi daha yüksek bir düzeyde temsil ederek daha sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek düşüncesiyle ve hatalı ve eksik doldurma durumu olabileceği göz önünde bulundurularak 250 anket dağıtılmıştır. Geri dönen anket sayısı 224 olmuştur. Eksik ve hatalı doldurmalarından dolayı 4 anket değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirilen anket sayısı 220 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik değişkenlerle ilgili sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde "Etik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Yılmaz tarafından yöneticilerin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) 44 maddeden oluşturulmaktadır (Uğurlu, 2009: 123). Soruların ölçülmesinde, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum yargılarından oluşan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde "Duygusal Emek Ölçeği" kullanılmıştır. Katılımcıların duygusal emek davranışlarını belirleyebilmek için Diefendorff vd. (2005) tarafından, Kruml ve Geddes (2000) ile Grandey (2003)'in ölçeklerinden uyarlanarak geliştirilen; yüzeysel, derin ve doğal davranış boyutlarını içeren 14 maddeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek, daha önce Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmıştır. Duygusal emek ölçeğinin üç alt boyutu vardır. Bunlar yüzeysel davranış, derin davranış, doğal davranış.

Anket formu 8'i kişisel bilgilere yönelik olmak üzere toplam 66 sorudan oluşmaktadır. Anket formları elden dağıtılıp toplanmıştır. Elde edilen ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bunun sonucunda etik liderliğe ilişkin dört faktör, duygusal emeğe ilişkin üç faktör elde edilmiştir.

4. Araştırmanın Bulguları

4.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 220 kişiden 77'si (%35) kadın iken, 143'ü (%65) erkektir. Personelin 26'sı (%11,8) 21-25 yaş aralığında, 37'si (%16,8) 26-30 yaş aralığında, 50'si (22,7) 31-35 yaş aralığında, 28'i (12,7) 36-40 yaş aralığında iken 79'u (%35,9) 41 yaş ve üzeridir. Çalışma yaşının çoğunlukla 41 yaş ve üzeri olarak dağıldığı görülmektedir. Personelin 69'u (%31,5) bekâr 151'i (%68,5) ise evlidir. Öğrenim düzeyleri incelendiğinde 2'si (% 0,9) ilköğretim mezunu, 30'u (13,6) lise mezunu, 62'si (%28,2) ön lisans mezunu, 79'u (%35,9) lisans mezunu iken, 47'si (21,4) yüksek lisans mezunudur. Çalışanların öğrenim düzeyi çoğunlukla lisans mezunudur. Araştırmaya katılan personelin 33'ü (%15) Meslek Yüksek Okullarında, 5'i (%2,3) enstitülerde, 58'i (%26,4) rektörlüğe bağlı daire başkanlıklarında, 72'si (%32,7) fakültelerde çalışmakta iken 52'si (%23,6) üniversiteye bağlı araştırma ve uygulama hastanesinde görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan personelin hizmet süreleri incelendiğinde 11'i (%5) 1 yıldan az sürede kurumda çalışmakta, 71'i (%32,3) 1-5 yıl aralığında, 48'si (%21,8) 6-10 yıl aralığında, 19'u (%8,6) 11-15 yıl aralığında, 25'i (%11,4) 16-20 yıl aralığında kurumda çalışmakta iken 46'sı (%20,9) 21 yıl ve üzeri bu kurumda çalışmaktadır. Çalışma süreleri incelendiğinde ise 1-5 yıl aralığında çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir Araştırmaya katılan personelin 127' si (%57,7) büyük çoğunlukla memur, 10' u (%4,5) şef, 19' u (8,6) teknik hizmetler, 10'u (%4,5) müdür, 2'si (%0,9) müdür yardımcısı, 52'si (%23,6) diğer unvana sahip kişilerdir. Araştırmaya katılan personelin 9'u (%4,1) 750-1000 TL arası, 42'si (%19,1) 1500-2500 TL arasında bir ücretle çalışmakta, 122'si (%55,5) 2500-3500 TL aralığında, 41'i (18,6) 3500-4500 TL aralığında, 5'i (%2,3) 4500-5500 TL aralığında bir ücretle çalışmakta iken 1'i (%0,5) 5500 TL ve üzeri ücretle çalışmaktadır. Çalışan personelin aylık gelir düzeyi çoğunlukla 2500-3500 TL aralığındadır.

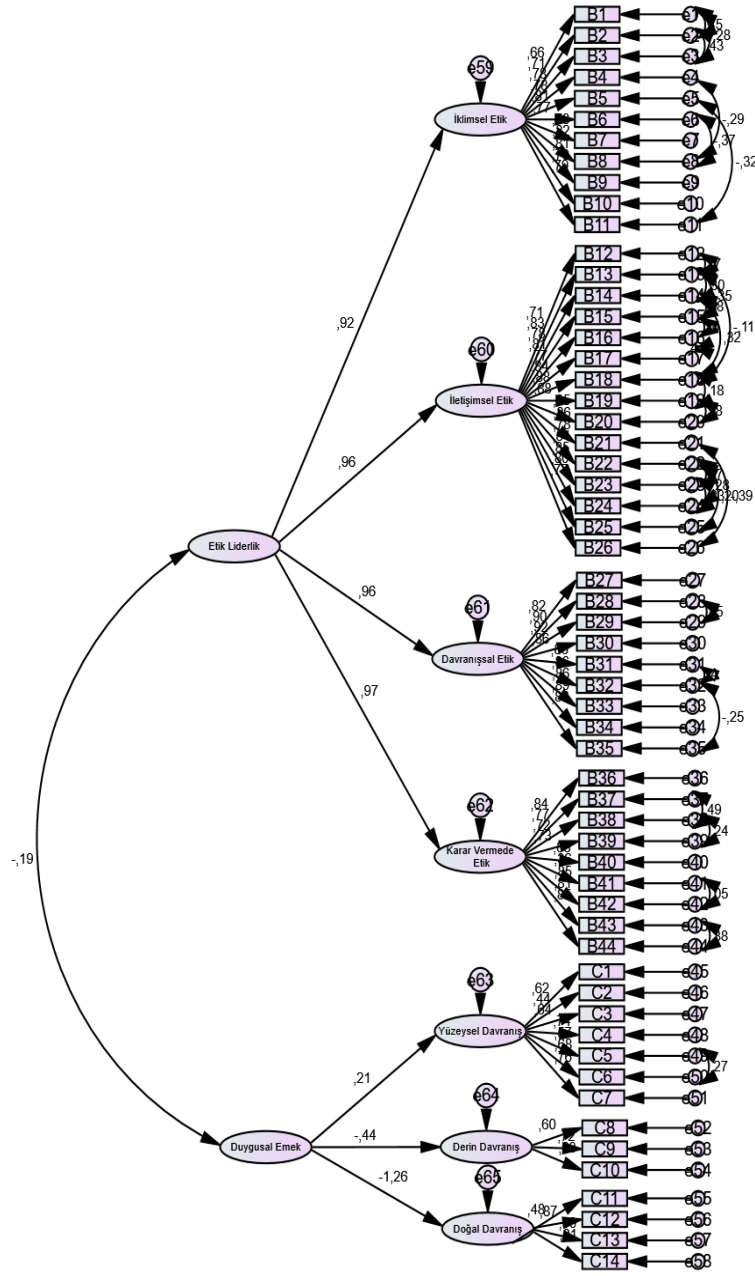
Tablo 1. Demografik Özelliklerin Dağılımları

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Kadın	77	35
Erkek	143	65
Yaş		
21-25	26	11,8
26-30	37	16,8
31-35	50	22,7
36-40	28	12,7
41 ve Üzeri	79	35,9
Medeni Durum		
Bekâr	69	31,5
Evli	151	68,5
Öğrenim Düzeyi		
İlköğretim	2	0,9
Lise	30	13,6

Ön Lisans	62	28,2
Lisans	79	35,9
Lisans Üstü	47	21,4
Çalışılan Birim		
Yüksek Okul	33	15,0
Enstitü	5	2,3
Daire Başkanlığı	58	26,4
Fakülte	72	32,7
Hastane	52	23,6
Hizmet Süresi		
1 Yıldan Az	11	5,0
1-5 Yıl	71	32,3
6-10 Yıl	48	21,8
11-15 Yıl	19	8,6
16-20 Yıl	25	11,4
21 Yıl ve Üzeri	46	20,9
Unvan		
Memur	127	57,7
Şef	10	4,5
Teknik Hizmetler	19	8,6
Müdür	10	4,5
Müdür Yrd.	2	0,9
Diğer	52	23,6
Gelir Düzeyi		
750-1000	9	4,1
1500-2500	42	19,1
2500-3500	122	55,5
3500-4500	41	18,6
4500-5500	5	2,3
5500 ve Üzeri	1	0,5
Toplam	220	100,0

4.2. Faktör Analizi Bulguları

Etik liderlik ve duygusal emek ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilebilmesi için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu incelenmiştir.



Şekil:1 Etik liderlik ve duygusal emek için doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Etik liderlik ölçeğine ilişkin faktör yük değerleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Etik Liderlik İçin Faktör Yük Değerleri

Boyut Adı	İfade	Faktör Yük Değeri
B1	Yöneticimiz, astları teşvik eder.	0,652
B2	Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	0,703
B3	Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.	0,781
B4	Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar.	0,783
B5	Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	0,807
B6	Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.	0,767
B7	Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.	0,781
B8	Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.	0,821
B9	Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	0,808
B10	Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	0,789
B11	Yöneticimiz, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	0,793
B12	Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.	0,711
B13	Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.	0,822
B14	Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.	0,776
B15	Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.	0,805
B16	Yöneticimiz, sabırlıdır.	0,764
B17	Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.	0,838
B18	Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.	0,884
B19	Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.	0,882
B20	Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.	0,849
B21	Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.	0,863
B22	Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.	0,786
B23	Yöneticimiz, merhametlidir.	0,835
B24	Yöneticimiz, astlara içten davranır.	0,847
B25	Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.	0,792
B26	Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	0,771

B27	Davranışsal Etik	Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.	0,813
B28		Yöneticimiz, doğru sözlüdür.	0,902
B29		Yöneticimiz, dürüst davranır.	0,922
B30		Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.	0,855
B31		Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.	0,863
B32		Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.	0,864
B33		Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	0,863
B34		Yöneticimiz, bireysel hakları korur.	0,887
B35		Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	0,86
B36	Karar Vermede Etik	Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	0,839
B37		Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	0,757
B38		Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	0,688
B39		Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.	0,716
B40		Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	0,883
B41		Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.	0,885
B42		Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	0,849
B43		Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	0,807
B44		Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.	0,850

Etik liderlik ölçeği için model fit değerleri Tablo 3'te sunulmuştur

Tablo 3. Etik Liderlik İçin Model Fit Değerleri

	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	2049,181	-
Serbestlik Derecesi	870	-
p	0,000	-
χ^2/df	2,355	<5
TLI	0,901	>,90
CFI	0,93	>,90
RMSEA	0,079	<,08
SRMR	0,044	<,10

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde model uyumunun sağlanabilmesi amacıyla aynı alt boyut altındaki maddelerin hataları bağlanarak uygun modifikasyonlar yapılmıştır. Yapılan modifikasyonlar sonucu ölçüm modeli doğrulanmıştır ($\chi^2=2049,181$, $df=870$, $p<0,001$).

Tablo 4. Etik Liderlik Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Analizi

Toplam	Varyans %
6,285	38,254

Yapılan incelemede yapının tek faktörle açıklama oranının çok düşük olduğu görülmektedir. Bu durum yapının tek boyutta açıklanamadığını bu nedenle faktör analizi sonuçlarında elde edilen çok boyutlu yapının kullanılmasının gerektiğini gösterir.

Duygusal emek ölçeğine ilişkin faktör yük değerleri Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Duygusal Emek İçin Faktör Yük Değerleri

Boyut Adı	İfade	Faktör Yük Değeri
C1	Görevimi yaparken içimden geldiği gibi davranmam, rol yaparım.	0,608
C2	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken kötü hissetsem bile iyiymişim gibi davranırım.	0,441
C3	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken gösteri yaparım.	0,658
C4	İşimin gerektirdiği duyguları gösterebilmek için rol yaparım.	0,788
C5	İşimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için farklı yüz ifadeleri takınırım.	0,603
C6	Görevimi yaparken gerçekten hissettiklerimden farklı davranırım.	0,615
C7	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken gerçekte hissettiğim duygulardan farklı duygular gösteririm.	0,721
C8	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken göstermek zorunda olduğum davranışları gerçekten yaşamaya çalışırım.	0,628
C9	İşimin gerektirdiği davranışları sergilemek için çaba sarf ederim.	0,689
C10	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken göstermem gereken davranışları hissedebilmek için kendimi zorlarım.	0,685
C11	İş arkadaşlarımla/çalışanlarla ilgilenirken göstermem gereken içimdeki duyguları geliştirmek için çalışırım.	0,878
C12	İş arkadaşlarıma/çalışanlara gösterdiğim duygular gerçektir.	0,893
C13	İş arkadaşlarıma/çalışanlara gösterdiğim duygular doğaldır.	0,818
C14	İş arkadaşlarıma/çalışanlara karşı hislerim o an hissettiklerimle aynıdır.	0,481

Duygusal emek ölçeği için model fit değerleri Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Duygusal Emek İçin Model Fit Değerleri

	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	156,578	-
Serbestlik Derecesi	71	-
P	0,000	-
χ^2/df	2,205	<5
TLI	0,915	>,90
CFI	0,934	>,90
RMSEA	0,074	<,08
SRMR	0,044	<,10

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde model uyumunun sağlanabilmesi amacıyla aynı alt boyut altındaki maddelerin hataları bağlanarak uygun modifikasyonlar yapılmıştır. Yapılan modifikasyonlar sonucu ölçüm modeli doğrulanmıştır ($\chi^2=156,578$, $df=71$, $p<0,001$).

Tablo 7. Duygusal Emek Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Analizi

Toplam	Varyans %
3,876	27,686

Yapılan incelemede yapının tek faktörle açıklama oranının çok düşük olduğu görülmektedir. Bu durum yapının tek boyutta açıklanamadığını bu nedenle faktör analizi sonuçlarında elde edilen çok boyutlu yapının kullanılmasının gerektiğini gösterir.

Etik Liderlik ve Alt Boyutları İle Duygusal Emek ve Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Tablo 8. Etik Liderlik ve Alt Boyutları İle Duygusal Emek ve Alt Boyutları İçin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Etik Liderlik	1,02	5	3,54	0,900
İklimsel Etik	1	5	3,42	0,931
İletişimsel Etik	1	5	3,57	0,956
Davranışsal Etik	1	5	3,58	0,988
Karar Vermede Etik	1	5	3,62	0,919
Duygusal Emek	1	4,57	2,90	0,580
Yüzeysel Davranış	1	4,57	2,18	0,791
Derin Davranış	1	5	3,34	0,979
Doğal Davranış	1	5	3,83	0,933

Ortalamaların değerlendirilmesinde aşağıda ifade edilen değerler sınır olarak kabul edilmiştir.

1 - 1,79 çok düşük; 1,80 – 2,59 düşük; 2,60 – 3,39 orta; 3,40 – 4,19 yüksek; 4,20 –5.00 çok yüksek.

Tablo 8'deki ortalamalar incelendiğinde, kurum çalışanlarının etik liderlik ($x=3,54$) algılarının yüksek düzeyde, duygusal emek ($x=2,90$) algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Etik liderliğin alt boyutları arasında en yüksek boyut ($x=3,62$) ortalama ile karar vermede etik alt boyutu çıkmıştır. Bu da liderlerin karar vermede etik konusunda yüksek bir oranla etik olduklarını ve bunu çalışanlara aktarabildiklerini göstermektedir. Bu boyutu ($x=3,58$) ortalama ile davranışsal etik alt boyutu takip etmiştir. Alt boyutlar arasında en düşük boyut ise, ($x=3,42$) ortalama ile iklimsel etikdir.

Duygusal emek alt boyutları arasında en yüksek boyut ($x=3,83$) ortalama ile doğal davranış alt boyutu çıkmıştır. Bu da çalışanların görevlerini yerine getirirken doğal davranışlarda bulduklarını gösterir. Bu boyutu ($x=3,34$) ortalama ile derin davranış alt boyutu takip etmiştir. Alt boyutlar arasında en düşük boyut ise, ($x=2,18$) ortalama ile yüzeysel davranıştır.

4.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Etik liderlik ve alt boyutlarının, duygusal emek ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 9. Etik Liderlik ve Alt Boyutları İle Duygusal Emek ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

		Duygusal Emek	Yüzeysel Davranış	Derin Davranış	Doğal Davranış
Etik Liderlik	r	0,103	-0,124	0,205	0,246
	p	0,130	0,066	0,002*	0,000*
İklimsel Etik	r	0,032	-0,158	0,147	0,189
	p	0,633	0,019*	0,029*	0,005*
İletişimsel Etik	r	0,118	-0,084	0,188	0,232
	p	0,082	0,217	0,005*	0,001*
Davranışsal Etik	r	0,091	-0,161	0,208	0,274
	p	0,178	0,017*	0,002*	0,000*
Karar Vermede Etik	r	0,139	-0,079	0,236	0,233
	p	0,040*	0,244	0,000*	0,000*

*: p<0,05

1. Etik liderlik ve duygusal emek ölçeği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla “etik liderlik ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen H1 hipotezi reddedilmiştir.
2. “Etik liderliğin alt boyutları ile duygusal emeğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen H2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.
3. Etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu ile duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış alt boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. H2a hipotezi kabul edilmiştir.
4. “Etik liderliğin iletişimsel etik alt boyutu ile duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen H2b hipotezi gruplarından sadece “iletişimsel etik” alt boyutu ile “yüzeysel davranış” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer boyutlar arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu verilerden hareketle H2b hipotezi kısmen kabul edilmiştir.
5. Etik liderliğin davranışsal etik alt boyutu ile duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış alt boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. H2c hipotezi kabul edilmiştir.
6. “Etik liderliğin karar vermede etik alt boyutu ile duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen H2d hipotezi gruplarından sadece “karar vermede etik” alt boyutu ile “yüzeysel davranış” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer boyutlar arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu verilerden hareketle H2d hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Genel Değerlendirme ve Sonuç

Etik liderlik ve duygusal emek ilişkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, çalışanların, etik liderlik ile duygusal emek ve alt boyutlarına ilişkin algıları şu şekildedir:

Kurum çalışanlarının etik liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Etik liderliğin alt boyutları olan iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik de aynı şekilde yüksek düzeyde bir ortalamaya sahiptir. Aralarında en yüksek boyut karar vermede etik alt boyutu çıkmıştır. Bu da kurumdaki liderlerin karar vermede etik konusunda yüksek bir oranla etik olduklarını ve bunu çalışanlara aktarabildiklerini göstermektedir. Alt boyutlar arasında en düşük boyut ise, iklimsel etikdir.

Kurum çalışanlarının duygusal emek algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Alt boyutlar arasından yüzeysel davranış alt boyutu düşük, derin davranış alt boyutu orta, doğal davranış alt boyutu yüksek düzeyde bir ortalamaya sahiptir. Bu da göstermektedir ki kurum çalışanlarının olumsuz duygularını kontrol altına alarak olumlu duygular sergileme durumu yani yüzeysel davranış gösterme düzeyi düşüken, çalışanlar kendilerinden beklenen davranışlarla gerçek duygularını uyumlu hale getirmeye çalışma durumu olan derin davranış düzeyi orta, çalışanların yansıtmak durumunda oldukları duyguları zaten hissediyor olması durumu olan doğal davranış düzeyi yüksektir sonuçlarına ulaşılmıştır.

“Etik liderlik” ile “duygusal emek” arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. “Etik liderliğin” alt boyutlarıyla “duygusal emeğin” alt boyutları arasındaki ilişkiler şu şekildedir. Etik liderliğin “iklimsel etik” alt boyutu ile duygusal emeğin “yüzeysel davranış”, “derin davranış” ve “doğal davranış” alt boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Etik liderliğin “iletişimsel etik” alt boyutu ile duygusal emeğin “yüzeysel davranış”, “derin davranış” ve “doğal davranış” alt boyutları arasından sadece “iletişimsel etik” alt boyutu ile “yüzeysel davranış” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer tüm boyutlar arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Etik liderliğin “davranışsal etik” alt boyutu ile duygusal emeğin “yüzeysel davranış”, “derin davranış” ve “doğal davranış” alt boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Etik liderliğin “karar vermede etik” alt boyutu ile duygusal emeğin “yüzeysel davranış”, “derin davranış” ve “doğal davranış” alt boyutları arasından sadece “karar vermede etik” alt boyutu ile “yüzeysel davranış” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer tüm boyutlar arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Böyle bulguların ortaya çıkmasında araştırma yapılan kurumun bir kamu kurumu olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Çünkü kamu kurumları kanunlarla yönetilmektedir. Dolayısıyla kanunlar herkes için aynı şekilde işlemektedir.

Gelecekte bu konularla ilgili çalışacak araştırmacılara yönelik olarak şunlar söylenebilir: Bu çalışmanın örneklemini, Kafkas Üniversitesi idari personeli ile sınırlı tutulmuş ve elde edilen sonuçlar bu sınırlılıkların şekillendirmesi sonucu ortaya

çıkmiştir. Bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara farklı illerde, farklı kamu kurumlarının çalışanlarıyla konuyu tekrarlamaları önerilir. Özel sektörde de bu çalışmanın yapılması özel sektör ve kamu kurumu arasındaki fark ortaya konularak bir karşılaştırma yapılması önerilebilir. Etik liderlik ve duygusal emek ilişkisi konusunda literatürde çok fazla kaynak olmaması açısından bu konu da farklı değişkenlerin de kullanıldığı çalışmaların yapılması literatürün zenginleşmesi açısından faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Basım, H.N. ve Begenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Bilgen, A. (2014). *Çalışanların Etik Liderlik ve Etik İklim Algulamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Özel Ve Kamu Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brown, Michael E., Linda K., Trevino ve David A. Harrison (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 97.
- Bulut, H. (2012). *Etik Liderliğin ve Etik İklimin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve İş Performanslarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Büyüköztürk, Ş.(200). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara,: Pegem Akademi Yayınları.
- Cleek, Margaret, Anne ve Leonard, Sherry, Lynn (1998). Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior?. *Journal of Business Ethics*, 17, 619-630.
- Çalkın, Ö. (2014). *Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Deadrick D.L. ve McAfee R. B. (2001). Service with a smile legal and emotional issues. *Journal of Quality Management*, 6, 99-110

- Den Hartog, D.N., ve Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Bussines Ethics*, 107, 35–47.
- Diefendorff, J.M, Croyle, M.H., ve Gosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 66, 339-357
- Eryılmaz, B. (2008). Etik Kültürü Geliştirmek, *Türk İdare Dergisi*, 459, 1-12.
- Freeman, R. Edward and Steward, Lisa (2006). Developing Ethical Leadership. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2-15.
- Genç, V. (2013). *Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Ve Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri*. Yüksek Lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Grandey, A. G. (2000). Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1): 95-110.
- Hermond, D. (2005-2006). Ethical Leadership Is Not Optional: How Lpps Can Help. *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity Electronic*, 8(1): 1-5.
- Kaya, E. (2009). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Keleş, Y. (2014). *Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kruml, S.M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14, 8–49.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. ve Sitarenios, G. (2001). Emotional intellegence as a standart intellegence. *Emotion*, 1(3), 232-242.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, And Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management*, 21(4), 986-1010.
- Önen, M. ve Yıldırım, A. (2014). Kamu Yönetiminde Etik Denetimi: OECD Ülkeleri Örneği. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, (5), 1.

- Özkan, G. (2011). *Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeye Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Özkaplan, N. (2009). *Duygusal Emek ve Kadın/Erkek İş*. *Çalışma ve Toplum*. 15-24.
- Sergiovanni, T.J. (1992). *Moral Leadership: Getting To The Heart of Scholl Improvement*. Jossey- Bass Inc., California.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Araştırma. *Toplum Bilimleri Dergisi*,4 (7), 239-251.
- Ünler Öz, E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Yavuz, N. (2015). *Çalışanların Etik Liderlik Algılamalarının İş Tatminini Arttırma Yönündeki Etkisi: Telekomünikasyon Firmasında Amprik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, E., (2005). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. Pamukkale Üniversitesi, XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı, Denizli, 808-814.

İnternet Kaynakları

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>