

## Yönetim Desteğinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü

(Mediating Role of Organizational Commitment in The Effect of Supervisory Encouragement on Emotional Labor)

Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU<sup>a</sup> Sabiha Sevinç ALTAŞ<sup>b</sup> Jale BALKAŞ<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, Türkiye. [hulyagunduz@kocaeli.edu.tr](mailto:hulyagunduz@kocaeli.edu.tr)

<sup>b</sup> Sakarya Üniversitesi, Sakarya, Türkiye. [sabihhas@sakarya.edu.tr](mailto:sabihhas@sakarya.edu.tr)

<sup>c</sup> Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, Türkiye. [jale.yasar@kocaeli.edu.tr](mailto:jale.yasar@kocaeli.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Duygusal Emek Örgütsel Bağlılık Yönetim Desteği Örgüt İklimi	<b>Amaç</b> – Araştırmanın amacı; yönetim desteği, örgütsel bağlılık ve duygusal emek davranışları arasındaki ilişkileri açıklamak ve yönetim desteğinin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisini araştırmaktır. <b>Tasarım/Yöntem/Yaklaşım</b> – Kocaeli ve İstanbul illerinde 20 ve daha fazla sayıda kişi istihdam eden işletmelerde çalışan 210 kişiden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Verilerin analizinde, betimsel istatistiklerin yanı sıra, AMOS paket programı aracılığıyla Yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. <b>Bulgular</b> – Araştırma sonuçları, katılımcıların örgüt içinde çoğunlukla samimi (doğal) duygusal emek davranışı sergilediklerini göstermiştir. Yol analizi sonuçları ise yönetim desteğinin, duygusal emek davranışlarından yüzeysel rol yapma davranışını negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte; sonuçlar yönetim desteğinin örgütsel bağlılığı güçlü bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, analiz sonuçları yönetim desteğinin yüzeysel rol yapma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın tam aracı etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. <b>Tartışma</b> – Yöneticinin astlarına yönelik destekleyici tutum ve davranışlarının artması, bireylerin örgüt içinde sergiledikleri ve gerçekten hissetmedikleri, sahte davranışları azaltmaktadır. Aynı zamanda, yönetimin sergilediği bu destekleyici tutum ve davranışlar, bireyin örgüte duygusal olarak bağlanmasını da sağlamaktadır. Artan örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgüt üyeleri veya müşterilerine karşı sergiledikleri, rol yapmaya dayanan, sahte davranışları azaltmaktadır.
Gönderilme Tarihi 1 Nisan 2021 Revizyon Tarihi 20 Eylül 2021 Kabul Tarihi 25 Eylül 2021	
<b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Emotional Labor Organizational Commitment Supervisory Encouragement Organizational Climate	<b>Purpose</b> – The aim of the research is to explain the relationships between supervisory encouragement, organizational commitment and emotional labor behaviors, and to investigate the mediating effect of organizational commitment on the effect of supervisory encouragement on emotional labor behaviors. <b>Design/Method/Approach</b> – Data were collected from 210 people working in enterprises employing 20 or more people in the provinces of Kocaeli and Istanbul by survey method. While analyzing the data, the Structural Equation Modeling was used through the AMOS package program, as well as descriptive statistics. <b>Results</b> – The results of the research revealed that the participants mostly exhibited sincere (natural) emotional labor behavior in the organization. Path analysis results revealed that management support negatively affected superficial role-playing behavior, one of the emotional labor behaviors. Also; the results showed that supervisory encouragement strongly affects organizational commitment. In addition, the results of the analysis revealed that organizational commitment has a full mediating effect on the effect of management support on surface role-playing behavior. <b>Discussion</b> – Increasingly supportive attitudes and behaviors of the manager to her/his subordinates reduce the fake behaviors of employees within the organization that they do not really feel. At the same time, these supportive attitudes and behaviors exhibited by the management also ensure that the individual is emotionally attached to the organization. Increasing organizational commitment, on the other hand, reduces the fake behaviors of employees towards organizational members or customers, based on role-playing.
Received 1 April 2021 Revised 20 September 2021 Accepted 25 September 2021	
<b>Article Classification:</b> Research Article	

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Gündüz Çekmeciöğlü, H., Alkaş, S. S., Balkaş, J. (2021). Yönetim Desteğinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 2885-2901.

## 1. GİRİŞ

Çalışma hayatında duygular konusunun örgütsel davranış alanında giderek önem kazanan bir konu haline geldiği görülmektedir. Duygularla ilgili araştırmalar, duyguların daha çok iş rollerinin bir gereği olarak yönetilmesi anlamına gelen duygusal emek konusuna odaklanmaktadır. Duygusal emek, bireyin çalıştığı iş ortamında fiziksel ve düşünsel olarak sarf ettiği emekle birlikte, iletişim halinde bulunduğu kişilere karşı duygusal olarak göstermesi gereken emek ve bu noktada uygulayacağı stratejiler olarak ortaya çıkmış ve örgüt başarısı adına duyguların ticarileştiği konusunu gündeme getirmiştir.

Duygusal emek ile ilgili teorilerde, bireylerin iş ortamında duygularını sergilerken belirli kurallara uyması gerektiği fikrinden hareket edildiği görülmektedir. Duygusal emek kişinin hissettiği duygulardan bağımsız olarak duygularını sergilerken belirli kurallara uymasını gerektirir (Hochschild, 1983; Ekman, 1973). Araştırmalar bireylerin duygularını duruma uygun olarak biçimlendirmeyi nasıl başarabileceğini incelemektedir. Bu noktada, kişi basitçe, hissettiği duyguları sergileyebilir, duruma uygun bir duygu gösteriminde bulunamıyorsa yüzeysel davranışta bulunabilir (sahte duygular sergileme, sahip olduğu duyguları bastırma) ya da derin davranış sergileyebilir (duygularını değiştirme, doğal-samimi duygular gösterme). Araştırmacılar (Brotheridge ve Lee, 2002; Grandey, 2003), duygusal emek stratejilerinin genellikle yüzeysel ve derin davranış şeklinde araştırıldığını, doğal-samimi davranış stratejisine verilen önemin ve bu konudaki araştırma sayısının daha az olduğunu ifade etmektedir. Oysa Ashforth ve Humphrey (1993), bireylerin iş hayatında duygularını doğal olarak samimi bir şekilde sergileyebildiklerini ve duygusal emeğin her zaman duygusal uyumsuzluk ve tükenmişlik gibi negatif özelliklerle ilişkili olmayabileceğini, aksine duygusal emeğin iyi niyetin ve müşteriye daha iyi hizmet sağlama gereğinin bir sonucu olarak, doğal bir şekilde gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir (Diefendorf vd., 2005: 340).

Duygusal emeğin ilk olarak, Hochschild (1983) tarafından “işin gerektirdiği doğru duyguları hissetmek için çaba gösterme işi veya hislerin yönetilmesi” olarak tanımlandığı görülmektedir. Benzer şekilde duygusal emek, Morris ve Feldman (1996) tarafından “bireylerarası etkileşim süresince “örgütün beklediği duyguları ifade edebilmek için bireylerin gösterdiği çaba, yaptığı plan ve kontrol” şeklinde; Ashforth ve Humphrey, (1993) tarafından ise “uygun olan duygu durumunun ifade edilmesi için gösterilen davranışlar bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Duygusal emek konusunun müşteriler ile yüz yüze ilişkiyi zorunlu kılan hizmet sektöründeki işlerde daha önemli olduğuna yönelik bir kanı olmakla birlikte (Hochschild, 1983; Wharton, 1999; Sutton ve Wheatley, 2003), bireyin tüm sektörlerde ve çalışma ortamlarında iletişim içinde bulunduğu tüm taraflara yönelik olarak duygusal emek göstermesi gerektiği görülmektedir.

Duygusal emek kişinin işini daha iyi yapmak adına iyi niyet sergilemesini, saygılı olmasını, sorunları çözmek için duygularını yönetmesini ve böylece daha iyi sonuçlar almasını sağlamaktadır. Duygusal emek araştırmalarına bakıldığında, çalışmaların çoğunda, konunun çalışanların iş doyumu veya tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerinden değerlendirildiği görülmektedir (Steinberg ve Figart, 1999). Duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun daha fazla olumsuz iş tutumlarına yol açtığı görülmekle birlikte, her iki duygusal emek stratejisinin de tükenmişlik, çözülme gibi negatif iş tutumlarına yol açtığı ifade edilmektedir (Grandey, 2000; Brotheridge ve Lee, 2003; Seçer, 2005, Yin vd., 2016; Yao vd., 2015). Türkiye’de yapılan duygusal emek araştırmalarında genellikle konunun tükenmişlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerle ilişkisinin incelendiği ve yüzeysel davranışın işten ayrılma niyeti ve tükenmişliği arttırdığı, derin davranışın ise bu değişkenleri negatif etkilediği sonucu saptanmıştır (Pala, 2008; Yalçın, 2010; Yürür ve Ünlü, 2011; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014). Bazı çalışmalarda ise yüzeysel davranışın derin davranış gibi tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini azalttığı sonucu ortaya çıkmıştır (Karakaş, 2017). Özellikle müşterilerle iletişim halinde çalışan, duygu düzenleme stratejilerini sık kullanan ve iş özerkliğine sahip olmayan çalışanların daha çok tükenmişlik hissettiği ve iş özerkliği yüksek çalışanların duygularını daha olumlu yönde yönetebildiği ifade edilmektedir (Hochschild, 1979; Grandey, 2015).

Duyguların düzenlenmesi ile ilgili yazında Ashforth ve Humphrey (1993) ile Morris ve Feldman (1996) tarafından da ifade edildiği gibi, çevre duygu yönetimini anlamada çok önemli bir faktör olarak kabul edilmekte, ancak örgüt iklimi değişkenleri ile duygusal emek arasındaki ilişkinin yeterince araştırılmadığı görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, çalışanların içinde buldukları örgüt iklimine ilişkin algılarını biçimlendiren yönetici davranışlarının duygusal emek boyutları ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmektedir. Çalışmada yönetim desteği olarak ifade edilen yöneticilerin çalışanlarına rol model olması,

çalışanlar ile olan iletişimi açık hale getirmesi, hata yapma korkularını azaltması, onların fikir geliştirmelerine ve yaratıcı olmalarına olanak tanınması yönündeki destekleyici davranışların duygusal emek davranışları ile, bireyin örgütle özdeşleşmesi anlamına gelen örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmektedir. Çalışmada ayrıca yönetim desteğinin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü incelenmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotez Geliştirme

### 2.1. Duygusal Emek

Hochschild (1979, 1983: 7) kendi yaşamından ve daha sonra Delta Havayolları hostesleri üzerinde yaptığı çalışmalardan yola çıkarak, insanların iş ortamlarında hizmet verirken harcadıkları fiziksel çaba kadar duygusal emeklerine de ihtiyaç duyulduğunu ve bu emeğin sunulması esnasında bilinçli ve sistematik çabaların sergilenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Duygusal emek kavramını ilk defa kullanan Hochschild, örgütsel yaşamda duyguların rolünü tartıştığı “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” (1983) adlı kitabında duygusal emek kavramını “İnsanların sergilediği ve diğer insanlar tarafından gözlemlenebilen mimiksel ve bedensel ifadelerin yapılan işin gereklerine uyumlaştırılması için bireylerin duygularını yönetmeleri” olarak tanımlamıştır. Hochschild, (1990: 118) duygusal emekten bahsedilebilmesi için çalışanların hizmet ettikleri ortama uygun olarak belirli bir ücret karşılığında duygusal durumlarını yönetmesi gerektiğini belirtmektedir.

Hochschild, hostesler üzerinde yaptığı çalışmalarda, hosteslerin hizmet esnasında müşterilere sunmaları gereken pozitif duygu ve davranışlara uygun olarak hizmet öncesinde yaptıkları makyaj, kıyafete dikkat etme, duygularını düzenleme gibi faaliyetlerle, aslında duyguların metalaştığını ve bu durumun hosteslerin işinin bir parçası olarak görünerek, onlardan duygusal emeklerini çalışmalarına katmalarının beklendiğini vurgulamaktadır (Hochschild, 2003: 8). Hochschild’in çalışması, konuyu drama perspektifinden hareketle, çalışanın aktör, iş yerinin sahne ve müşterinin de izleyici olduğu (Goffman, 1959; Grove ve Fisk, 1989) yaklaşımı ile ele almaktadır. Bu yaklaşımda, performansın izlenim yönetimini içerdiği ve aktörlerin rollerini yaparken bazı araçlara sahip olması ve bunları oyun esnasında kullanmaları gibi, hizmet sektörü çalışanlarının da amaçlarına varmak için benzer bir duruma sahip olduğunu belirtmektedir (Grove ve Fisk, 1989: 430). Diğer bir değişle, duyguların yönetilmesi örgütsel amaçlara ulaşmak açısından çalışanlar için tek yoldur. Bir çalışan, bir iş arkadaşına ya da müşteriye depresif veya öfkeli bir ruh hali ile davranırsa, bu durum performansı negatif yönde etkiler. Hochschild’in (1983) konuya drama bakış açısı, aktörlerin duygularını yönetmesi konusunda iki yol önermektedir. Yüzeysel davranış, kişinin duygularını aktarım biçiminin düzenlenmesi, derin davranış ise sergilenmesi istenen duyguları ifade edebilmek için bilinçli olarak duyguların değiştirilmesi anlamına gelmektedir (Grandley, 2000: 96). Hochschild (2003), derinden rol yapma davranışının iki şekilde meydana geldiğini ifade eder. Birinci yaklaşımda çalışanlar gereken duygu durumunu gerçek anlamda hissetmek için kendilerini zorlayarak bunu başarırlar. İkinci yaklaşımda ise eğitim süreçlerinde öğrenilmiş duygu durumlarını doğal yaşantılarına katarak müşteriye sergilerler (Taşdemir, 2020).

Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild (1983)’in duygusal emek yaklaşımını geliştirerek yeni bir model oluşturmuştur. Bu yaklaşımda, davranışı etkileyen ve tetikleyen duygulardan ziyade duyguları yansıtan davranışlar üzerine odaklanılmaktadır. Başka bir deyişle, duyguların değil davranışın yönetilmesi üzerinde durulmakta, çalışanların örgütlerinin beklediği duyguları gösterirken yüzeysel ya da derinlemesine davranışa girecekleri kabul edilmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993)’e ait modelin en önemli yanı, samimi duyguların ortaya konması anlamına gelen üçüncü bir duygusal emek boyutu ortaya koymasıdır. Bazı durumlarda çalışanlar duygusal emeği çabalamadan, zahmetsiz bir şekilde gösterebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90-94). Böylelikle duygusal emek davranışlarına yüzeysel emek ve derin emek davranışı dışında samimi (doğal) davranış olarak adlandırılan başka bir boyut eklenmiştir. Samimi davranış, çalışanların göstermek zorunda oldukları duyguları zaten hissediyor olmaları ile ortaya çıkan davranış şeklidir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Ashforth ve Humphrey (1993)’e göre, çalışanların görevlerini yaparken daima rol yapmaları gerekmemektedir. Bazı durumlarda gerçek duygular ve sergilenmesi gereken duygular aynı olabilmektedir.

Duygusal emek konusuna yapılan katkılardan biri de Morris ve Feldman’a (1996) aittir. Morris ve Feldman (1996: 987) duygusal emeğin kişiler arasındaki etkileşim esnasında ortaya çıkabileceğini ifade etmekte ve

çalışanların örgütün kendilerinden beklediği davranışları sergileyebilmeleri için gösterdikleri çabaları duygusal emek olarak adlandırmaktadırlar. Bu noktada, çalışanlar tarafından gösterilen çabanın planlı ve sistematik bir biçimde kontrol altına alınarak uygulanması gerekmektedir. Morris ve Feldman (1996) etkileşimci duygusal modelinde duygusal emek kavramını Hochschild (1983) ve Ashforth ve Humphrey (1993) modellerinden farklı bir şekilde ele almakta ve duygusal emeğin boyutlarını duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık, davranış kurallarına gösterilen özen-dikkat, sergilenen duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki olarak dört boyutta incelemektedir. Modelin ilk boyutu, çalışanların müşteri ile olan iletişim sıklığını ifade etmektedir. Çalışanlar, müşteriler ile ne kadar fazla iletişim halinde ise duygusal emek gösterme sıklığı da o kadar artacaktır. Morris ve Feldman (1996) ikinci boyut olan çalışanların duygusal emeklerini sergilemede göstermesi gereken dikkat ve özeni iki temele dayandırmaktadır. Bunlar; duygu gösterim süresi ve duygu gösterim yoğunluğudur. İletişim süresi ve yoğunluğunun artması çalışanların duygusal emek gösterimine daha fazla özen ve dikkat göstermesini sağlayacaktır. Morris ve Feldman daha önceki araştırmacıların tanımladığı yüzeysel ve derinlemesine emek boyutlarını bu boyutun alt unsurları olarak değerlendirmektedir. Üçüncü boyut; müşterilere gösterilen duyguların çeşitliliğini ifade etmektedir. Çalışanlar farklı zaman ve koşullarda farklı duygu ve davranışları sergileyebilmelidir. Bu duygular pozitif, negatif ya da nötr olabilir. Duygu çeşitliliğinin artması daha fazla duygusal emek gösterme zorunluluğu oluşturmaktadır. Duygusal çelişki boyutu ise örgütün çalışandan beklediği duygular ile çalışanların gerçek duyguları arasındaki uyumsuzluk ile ilgilidir. Modelde sergilenen duyguların çeşitliliği ile duygusal çelişki arasında negatif yönde, karşılıklı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Duygusal emek konusunda geliştirilen bir diğer önemli yaklaşım da Grandey (2000)'e aittir. Bu yaklaşımda duygusal emek, "çalışanların müşteriler ile olan etkileşimlerinde içinde buldukları psikolojik durumun yönetilmesini içeren psikolojik bir süreç" olarak ele alınmaktadır. Bu psikolojik sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesi duyguların başarılı bir şekilde düzenlenmesi ile sağlanmaktadır. Bu noktada duygusal emeği, örgüt amaçları için duyguların ve davranışların abartma, bastırma ya da rol yapma yoluyla düzenlenmesi olarak tanımlayan Grandey (2000), konuya bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşmakta ve duygu düzenleme kavramı üzerine dikkati çekmektedir. Buna göre duygusal emek kavramı, çalışanların gerçek duyguları ve bunları hissederek dışa yansıttıkları mekanizmalarla ilgilidir. Duygusal emek kavramının temelinde yer alan gösterim kurallarına uyabilmek için duygu düzenleme önemli bir süreçtir (Beğenirbaş ve Yalçın, 2012: 23). Bu süreç, çalışanları etki altına alan duygulara ne şekilde ve ne zaman sahip oldukları ve bunu davranışlarına nasıl yansıtacakları ile ilgilidir (Gross, 1998: 275). Grandey (2000) çalışmasında duygusal emeğin öncülleri olarak etkileşim beklentileri, duygusal olaylar, kişisel faktörler (cinsiyet, duygusal ifade, duygulanım, duygusal zekâ) ve örgütsel faktörleri (otonomi, sosyal destek) incelemiştir. Ayrıca duygusal emeğin çıktıları olarak bireysel çıktılar (iş doyumu, tükenmişlik) ve örgütsel çıktılar (performans, işten uzaklaşma) ele almış ve duygusal emeğin bu unsurlarla ilişkisini saptamıştır.

## 2.2. *Duygusal Emek, Yönetim Desteği ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler ve Hipotezler*

Duyguların düzenlenmesi ile ilgili yazında (Ashforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1996) ifade edildiği gibi, çevre duygu yönetimini anlamada çok önemli bir faktör olarak görülmektedir. İş çevresi ya da örgüt iklimi bu bağlamda, çalışanların duygusal emek türünü ve seviyesini belirleyen bir özelliğe sahiptir. Örgüt ikliminin en önemli boyutlarından biri olan yönetim desteği, çalışanların karar alma ve problem çözümede fikirlerinin alındığı ve iş süreçlerine dahil edildiği, kontrollü bir yönetim anlayışından çok çalışanlara önem veren ve işe ilişkin geri besleme sunan davranışları içerir. Bu yönetim tarzının, kişide güven hissi uyandırdığı ve kişinin işine ilişkin kontrolün kendisinde olduğu duygusunu uyandırarak daha yaratıcı çözümler üretmesini sağladığı ifade edilmektedir (Cummings ve Oldham, 1997; Amabile vd., 1996; Brown ve Leigh, 1996; Gümüslüoğlu ve İlsev, 2009). Yönetim desteği, kişinin örgüt iklimine ilişkin algılarını şekillendiren ve iklimi pozitif algılamasını sağlayan bir unsur olarak, iş tatmini ve takım performansını pozitif, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir (Grandey, 2000). Ayrıca çalışanların bir kademe üstündeki yöneticileri tarafından izlenmesinin, duygu gösteriminin iş rolünün bir gereği olarak görülmesini sağlayarak, uygun duygu gösterimi sıklığını arttıracığı ifade edilmektedir. Bu süreçte örgütün duygu gösterim kurallarının açıklığı, çalışanların sahip oldukları beceriler ile çalışanların yetiştirilme süreci, arzu edilen duyguların çalışanlar tarafından gösterilmesini etkileyecektir (Morris ve Feldman, 1996). Destekleyici bir iş ortamı, müşteri ile yakın iletişim gerektiren işlerde kişinin daha iyi hissetmesini ve stresle başa çıkabilmesini

sağlayarak, örgütün beklediği duygu gösterimlerinde bulunmasına olanak tanımakta ve kişinin daha az duygusal emek sarf etmesini sağlamaktadır (Grandey, 2000; Grandey vd., 2004).

Çalışanların iş ortamında arzu edilen duyguları gösterme ve bu duyguları davranışa dönüştürme durumlarını belirleyen unsurlardan bazıları da iş yerinde duyguların nasıl ifade edileceğine ilişkin normların belirlenmesi, duygu gösterimi kurallarının açık olması ve bunların öğrenilmesi için sosyalleşme mekanizmasının kullanılmasıdır (Rafaeli ve Sutton 1987; 1989). Örneğin; Walt Disney World, işe yeni başlayanlara Walt Disney World'de "misafirlere" tam olarak hangi olumlu ve itibarı artırıcı duyguları aktarmaları gerektiğini öğretmek için dersler, el kitapları ve reklam panoları kullanmaktadır (Van Maanen ve Kunda, 1989; Kuenz, 1995).

Bir örgütte duyguların gösterilmesine ilişkin kuralların açıklığı, sergilenmesi arzu edilen duyguların gösterilmesi sıklığı ile ilişkilidir (Morris ve Feldman, 1996). Kişilerin duygusal tepkilerinin örgüt tarafından katı kurallara bağlandığı durumlarda duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının kuvvetlendiği, işgörenlere belli oranda kendi duygusal tepkileri üzerinde denetim sahibi olma yetkisinin verildiği durumlarda ise söz konusu olumsuz sonuçlarının azaldığı görülmektedir (Oral ve Sevinç, 2011: 471). Bu noktada örgüt yöneticilerinin gösterilmesi arzu edilen duygu ve davranışlara yönelik açıklama yapmaları, normlar belirlemeleri, çalışanların yöneticiler ve kendi aralarında iletişim kurmalarına olanak tanımaları, çalışanların duygularını başarılı bir şekilde yönetmesini sağlayarak iyi sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

Yönetimin desteği, örgüt ortamında yöneticilerin liderlik özellikleri ve davranışlarına sahip olması ve bu özellikleri kullanarak astlarını desteklemesi ile ilgilidir. Yönetici-işgören takası kuramına göre, çalışanlara güven sağlayarak onlarla bireysel olarak ilgilenen liderler ile astlar arasında bir takas meydana gelmekte, liderin verdiği güven ve ilgiye karşılık olarak astlar, duygularını düzenleme konusunda kendilerini yükümlü hissetmekte ve daha içten davranışlarda bulunmaktadır (Erdoğan vd., 2004: 395). Sonuç itibarıyla, liderin destekleyici ve motive edici davranışları örgütlerde duygusal emek davranışlarını etkilemektedir. Bu doğrultuda, Türkiye'de duygusal emek ve liderlik tarzları üzerine yapılan çalışmalar, çeşitli liderlik tarzlarına sahip yöneticilerin astlarına yönelik destekleyici davranışlar sergilemesinin, duygusal emek davranışını anlamlı bir biçimde etkilediğini göstermektedir (Kafadar ve Kaygın, 2017; Beğenirbaş ve Yalçın, 2012; Kaygın vd, 2018; Cinnioğlu ve Salha, 2017). Örneğin; Kaygın ve arkadaşlarının (2018) duygusal emek ile otantik liderlik ilişkisini inceledikleri araştırmalarında, liderin ilişkilerde şeffaf davranması ve içselleştirilmiş bir ahlak anlayışına sahip olmasının örgütte samimi duygusal emek davranışını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıklamalar ışığında; yönetim desteğinin, gösterilmesi gereken davranış rol yaparak, gerçekten hissetmeden sergilemeyi ifade eden yüzeysel rol davranışını negatif yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, gösterilmesi gereken davranışları gerçekten hissetmek üzere duygusal bir emeğin ortaya konduğu derin davranış ile çalışanların içlerinden geldiği gibi, doğal bir biçimde davrandıkları samimi davranış ise pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık, kısaca, çalışanların örgütle özdeşleşmesi ve örgütle ilgili kararlara katılım göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Mowday, 1998). Meyer ve Allen (1991)' a göre, örgütsel bağlılığın; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç formu bulunmaktadır. Duygusal bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesini ifade ederken; devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmayı bir maliyet unsuru olarak görmesini; normatif bağlılık ise, bireyin duygusal olarak örgütte kalma zorunluğu hissetmesi sonucu oluşan bağlılığı ifade eder (Meyer ve Allen, 1991). Bu çalışmada, örgütsel bağlılığın sözü edilen bu üç boyutundan biri olan, duygusal bağlılık boyutuna yer verilmiştir. Örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, iş tanımlarının dışında, örgüte kişisel bir katkıda bulunmak için çaba göstermektedir (Keskes vd., 2018: 275).

Çalışan bağlılığına yönetim desteği açısından bakıldığında; Eisenberger ve arkadaşları (2010: 1087), yöneticisinin desteğini alan, kendisine olumlu bir tavır ve ilgiyle yaklaşıldığını gören ve bu olumlu tavrın örgütün tutumunu yansıttığına inanan çalışanın, örgüte duygusal olarak bağlandığını ifade etmektedir. Nitekim; Chan ve Mak (2013) ve Keskes ve diğerleri (2018), duygusal bağlılığın, çalışana karşı birçok olumlu ve destekleyici tavrı içeren dönüşümcü liderlik tarzıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca Saleem ve diğerlerinin (2019) çalışması, dönüşümcü liderlik tarzı ve çalışana işiyle ilgili daha fazla sorumluluk vererek, çalışana birçok açıdan güçlü hâle getirmeyi ifade eden personel güçlendirmenin örgütsel bağlılıkla pozitif yönde bir ilişkisinin olduğunu göstermiştir.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında oluşturulmuş hipotezler aşağıdaki gibidir:

*H1: Yönetim desteği yüzeysel duygusal emek davranışını negatif yönde etkiler.*

*H2: Yönetim desteği derin duygusal emek davranışını pozitif yönde etkiler.*

*H3: Yönetim desteği doğal- samimi duygusal emek davranışını pozitif yönde etkiler.*

*H4: Yönetim desteği örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.*

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın örgüte duyulan sadakat, örgüt içinde özveride bulunma, örgüt amaçlarını benimseme, örgüt faaliyetlerine istekli olarak katılma şeklinde tanımlandığı ve örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin örgüte pozitif katkılarda bulunduğu görülmektedir (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007). Başka bir tanıma göre; örgütsel bağlılık, örgüt amaç ve değerlerini benimseme, örgütte kariyeri sürdürmeye istekli olma ve örgüt amaçlarına ulaşılmasında istekli bir şekilde çaba sarf etmeyi içerir (Porter vd., 1976). Duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar incelendiğinde bu ilişkinin iki yönlü olabileceği görülmektedir. Buna göre, örgütsel bağlılık duygusal emeğin bir öncülü olabileceği gibi bir sonucu da olabilir. Örgütsel bağlılığı duygusal emeğin bir öncülü olarak gören araştırmalarda, örgüt amaç ve değerlerini benimseme ve örgütte kariyeri sürdürmeye ilişkin güçlü bir istek duymayı ifade eden örgütsel bağlılığın, bireye duygularını yönetmede kolaylık sağlayacağı, müşteriler ile örgüt üyelerine yönelik sergilenen duyguların içselleştirilmesini sağlayarak, hissedilen ile sergilenen davranışın benzer olmasını kolaylaştıracağı (derin duygusal emek ve samimi-doğal duygusal emek) ifade edilmektedir. Literatürde, örgütsel bağlılığın duygusal emeği olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşan araştırmalar bulunmaktadır (örn. Hsu, 2012; Yoğun, 2016). Söz konusu değişkenler arasındaki diğer ilişki ise, yüzeysel duygusal emek davranışının örgütsel bağlılığı negatif, derin duygusal emeğin ise örgütsel bağlılığı pozitif etkileyeceğine ilişkindir. Yang ve Chang (2008), hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada yüzeysel rol yapma davranışının örgütsel davranışı negatif yönde etkilediğini ve derin davranışın da örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, Mehra (2015) çağrı merkezi çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada duygusal emeğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Aktaran: Kerse ve Özdemir, 2018: 154).

Türkiye’de örgütsel bağlılık ile duygusal emek ilişkisini, 101 sağlık çalışanı üzerinde araştıran Kerse ve Özdemir (2018), örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun yüzeysel duygusal emeği negatif yönde etkilediğini bulmuştur. Buna göre, sağlık çalışanlarının örgüte duygusal yönden bağlanmasının hastalara ve hasta yakınlarına karşı sergiledikleri yapmacık davranışları azaltacağı ifade edilmiştir. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise örgütsel bağlılığın normatif bağlılık türünün, derin duygusal emek davranışını pozitif etkilediğidir. Bu sonuç ise, normatif olarak (ahlaken doğru olduğundan) örgüte bağlanan çalışanın, hastalara ve hasta yakınlarına karşı empati duyarak, sergilemesi gereken pozitif duyguları içselleştirerek yönetebildiğini göstermektedir. Uysal (2018) tarafından hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel bağlılığın boyutları ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçları duygusal ve normatif bağlılığın duygusal emeği pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Sonuçlar, duygusal ve normatif bağlılığın duygusal emek davranışlarından samimi-doğal davranışı daha yüksek oranda arttırdığını göstermektedir. Büyükbeşe ve Aslan (2019) tarafından Gaziantep’te 228 otel çalışanı üzerinde yapılan araştırmada duygusal emeğin örgütsel bağlılığı negatif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Güler ve arkadaşları (2018), yapmış oldukları araştırmada duygusal emeğin doğal duyguların gösterilmesi biçiminde gerçekleştirilmesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde yüzeysel rol yapmanın düzenleyicilik rolünü incelenmiştir. Araştırma sonucunda doğal duyguların gösterilmesi biçimindeki duygusal emeğin, örgütsel bağlılığı etkilediği ve bu etkinin yüzeysel rol yapma davranışı tarafından düzenlendiği bulgularına ulaşılmıştır. Söz konusu bilgiler ışığında, bu çalışmada duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisine dair aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

*H5: Örgütsel bağlılık, yüzeysel duygusal emek davranışını negatif yönde etkiler.*

*H6: Örgütsel bağlılık, derin duygusal emek davranışını pozitif yönde etkiler.*

*H7: Örgütsel bağlılık, doğal (samimi) duygusal emek davranışını pozitif yönde etkiler.*

*H8: Örgütsel bağlılık yönetim desteğinin yüzeysel duygusal emek davranışı üzerindeki etkisinde aracı bir role sahiptir.*

*H9: Örgütsel bağlılık yönetim desteğinin derin duygusal emek davranışı üzerindeki etkisinde aracı bir role sahiptir.*

*H10: Örgütsel bağlılık yönetim desteğinin doğal duygusal emek üzerindeki etkisinde aracı role sahiptir.*

### 3. Yöntem

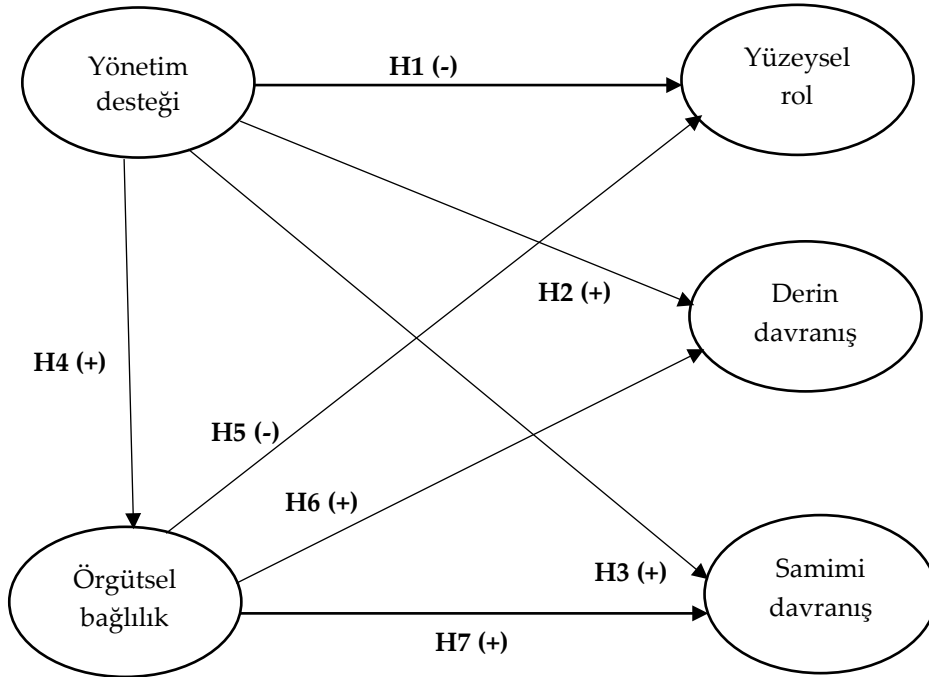
#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın teorik çerçevesinde verilen bilgiler ve bu bilgilere dayanarak oluşturulan hipotezlere yönelik olarak, araştırma modeli Şekil 1’de gösterildiği biçimde oluşturulmuştur.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın temel amacı; yönetim desteği, örgütsel bağlılık ve duygusal emek davranışları arasındaki ilişkileri açıklamak ve yönetim desteğinin duygusal emek üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini Kocaeli ve İstanbul illerinde 20 veya daha fazla sayıda kişi istihdam eden işletmelerde çalışan bireyler oluşturmaktadır. İşgücü Piyasası Araştırma Raporu (2019) verilerine göre İstanbul’da 20 ve üzeri sayıda kişi çalıştırılan işletmelerde 2.078.416 kişi, aynı raporun Kocaeli ili verilerine göre Kocaeli’nde 20 ve üzeri sayıda kişi çalıştırılan işletmelerde 357.452 kişi istihdam edilmektedir. Dolayısıyla, araştırma evreninin 2.866.976 kişiden oluştuğu görülmektedir. Evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından, örnekleme yöntemlerinden ankete gönüllü olarak yanıt veren kişilerin örnekleme dahil edildiği kolayda örneklem (Coşkun vd., 2019) yöntemi kullanılmıştır. Sekaran ve Bougie (2016)’ye göre, 10.000.000 kişiden oluşan bir evrende, 384 kişiden oluşan bir örneklem yeterli olmaktadır. Bu doğrultuda, 2.866.976 kişilik bir evren büyüklüğü için 210 kişiden oluşan bir örneklemin evreni temsil etmede yeterli olduğu söylenebilir. Sonuç itibarıyla, kişilere online ortamda gönderilen anketlere eksiksiz bir biçimde cevap veren 210 katılımcının anketi analiz edilmek üzere değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmanın örnekleme ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de ayrıntılı bir biçimde gösterilmektedir. Buna göre; katılımcıların %51,9’u (109 kişi) kadın ve %22,9’u (48 kişi) 46 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %62,4’ü (131 kişi) evli, %42,4’ü (89 kişi) ise lisans mezunudur. Son olarak, katılımcıların %26,2’si (55 kişi) 1-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahiptir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

**Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler**

Değişkenler		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	109	51,9
	Erkek	101	48,1
	Toplam	210	100
Medeni durum	Evli	131	62,4
	Bekar	79	37,6
	Toplam	210	100
Yaş	18-25	21	10
	26-30	40	19
	31-35	40	19
	36-40	37	17,6
	41-45	24	11,4
	46 ve üzeri	48	22,9
	Toplam	210	100
Eğitim durumu	Lise	22	10,5
	Ön lisans	29	13,8
	Lisans	89	42,4
	Lisansüstü	70	33,3
	Toplam	210	100
Mesleki tecrübe	6 aydan az	15	7,1
	6 ay-1 yıl	20	9,5
	1-5 yıl	55	26,2
	6-10 yıl	46	21,9
	11-15 yıl	25	11,9
	16-20 yıl	15	7,1
	21 yıl ve üzeri	34	16,2
Toplam	210	100	

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri 2019 yılı nisan ve haziran ayları arasında, katılımcılara online olarak gönderilen anket formları ile elde edilmiştir. Araştırma kapsamında 227 kişiye anket gönderilmiş ve 210 kişiden geri dönüş alınabilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, katılımcılar tarafından anketlerin tamamının eksiksiz doldurulduğu görülmüş ve 210 anketin tümü analize dahil edilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanan anket, toplam 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde araştırma katılımcılarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 soru yer alırken, ikinci bölümde duygusal emek davranışlarını ölçmeyi amaçlayan 13 ifade yer almıştır. Anketin üçüncü bölümünde yönetim desteğini ölçmeyi hedefleyen 7 ifade, dördüncü bölümünde ise örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin 6 ifade yer almıştır. Duygusal emek ölçeğinde “(1) Asla”, “(5) Her zaman; yönetim desteği ve örgütsel bağlılık ölçeğinde ise “(1) Kesinlikle katılmıyorum”, “(5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Duygusal emeği ölçmek üzere Diefendorff ve arkadaşlarının (2005) üç boyutlu (yüzeysel rol davranışı, derin davranış ve samimi davranış) duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Yönetim desteği, örgüt ikliminin bir alt boyutudur ve Amabile ve arkadaşlarının (1996) örgüt iklimi ölçeğinden alınmıştır. Katılımcıların örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yönelik olarak Meyer ve Allen’in (1991) yaygın bir biçimde kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğindeki duygusal bağlılık alt boyutuna ilişkin ifadeler ankete dâhil edilmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini ölçmek üzere Cronbach’s Alpha güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Sonrasında araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan korelasyon değerlerine yer



verilmiştir. Son olarak, araştırma hipotezlerini test etmek üzere AMOS paket programı kullanılarak yol analizleri yapılmıştır.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Bu çalışmada ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin tespitine yönelik olarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), gözlenen değişkenler yardımı ile faktör oluşturmayı ifade eden, genelde önceden oluşturulan bir yapının doğrulanmasını esas alan bir işlemdir (Karagöz, 2019, 1067). Faktör analizi sonucunda elde edilen, ölçeklere ilişkin uyum iyiliği değerleri ve kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri (Karagöz, 2019: 1038-1044) Tablo 2'de verilmiştir. Kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri ile araştırma ölçeklerine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri karşılaştırıldığında, ölçeklere ilişkin değerlerin oldukça iyi düzeylerde olduğu görülmüştür. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde örgütsel bağlılık değişkenine ilişkin bir ifade ve duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma davranışına ilişkin bir ifade, regresyon kat sayıları 0,50'nin altında olduğundan modelden çıkarılmıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi, ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini ölçmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Buna göre duygusal emek ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,791, örgütsel bağlılık ölçeğinin 0,882 ve son olarak yönetim desteği ölçeğinin ise 0,911'dir. Bu katsayılara bakarak araştırma değişkenlerine ilişkin ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

İndeksler	Kabul Edilebilir Değerler	Yönetici Desteği	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Emek
CMIN/DF	<5	1,795	2,277	1,742
NFI	>0,90	0,975	0,989	0,945
TLI	>0,90	0,982	0,978	0,968
IFI	>0,90	0,989	0,994	0,976
CFI	>0,95	0,989	0,993	0,976
GFI	>0,85	0,969	0,987	0,935
RMSEA	<0,08	0,062	0,078	0,060

##### 4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

Tablo 3'te araştırma değişkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistikler ile korelasyon değerleri gösterilmiştir. İlk olarak ortalamalar incelendiğinde, "İş yerimde kişilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım" gibi yüzeysel rol yapma davranışını ölçmeyi hedefleyen ifadeler daha çok "nadiren" yanıtına yakın cevaplar verildiği görülmüştür. Dolayısıyla, katılımcıların çalıştıkları işletmede işlerini yürütürken nadiren gerçek duygularını saklayarak rol yaptıkları söylenebilir. Bununla birlikte, duygusal emeğin derin davranış alt boyutuna bakıldığında, bireylerin "İş yerimde kişilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım" gibi derin davranışa yönelik ifadeler "bazen" yanıtına yakın cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu doğrultuda, katılımcıların çalıştıkları esnada örgütsel gereklerden ötürü hissetmek zorunda oldukları duyguları bazen gerçekten hissetmek için çabaladıkları söylenebilir. Ayrıca samimi davranışa ilişkin ortalamaya bakılarak, katılımcıların "İş yerimde kişilere sergilediğim duygular samimidir" gibi ifadeler daha çok "genellikle" yanıtına yakın cevaplar verildiği ve bireylerin örgütte daha çok samimi davranışlar sergilediği söylenebilir.

Değişkenlere ilişkin korelasyon değerleri incelendiğinde ise yüzeysel rol yapma davranışı ile örgütsel bağlılık ve yine yüzeysel rol yapma davranışıyla yönetim desteği arasında %5 anlamlılık düzeyinde negatif yönde ilişkiler olduğu görülmüştür. Korelasyon analizinden elde edilen bir diğer önemli sonuç ise örgütsel bağlılık ile yönetici desteği arasında %1 anlamlılık düzeyindeki pozitif yönde, anlamlı ilişkidir. Buna göre; yönetim

desteği ve örgüte bağlılık arttıkça yüzeysel rol yapma davranışı azalmakta, aynı zamanda yönetici desteği arttıkça örgüte duyulan bağlılık da artmaktadır.

**Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri**

	Ortalama	SS.	1	2	3	4	5
1.Yüzeysel rol yapma	1,9746	0,8593	1	,261**	-,229**	-,148*	-,153*
2.Derin davranış	2,7063	1,1493		1	,250**	0,129	0,06
3.Samimi davranış	3,8222	1,0317			1	0,117	0,098
4.Örgütsel bağlılık	3,439	0,9465				1	,568**
5.Yönetim desteği	3,402	0,9355					1

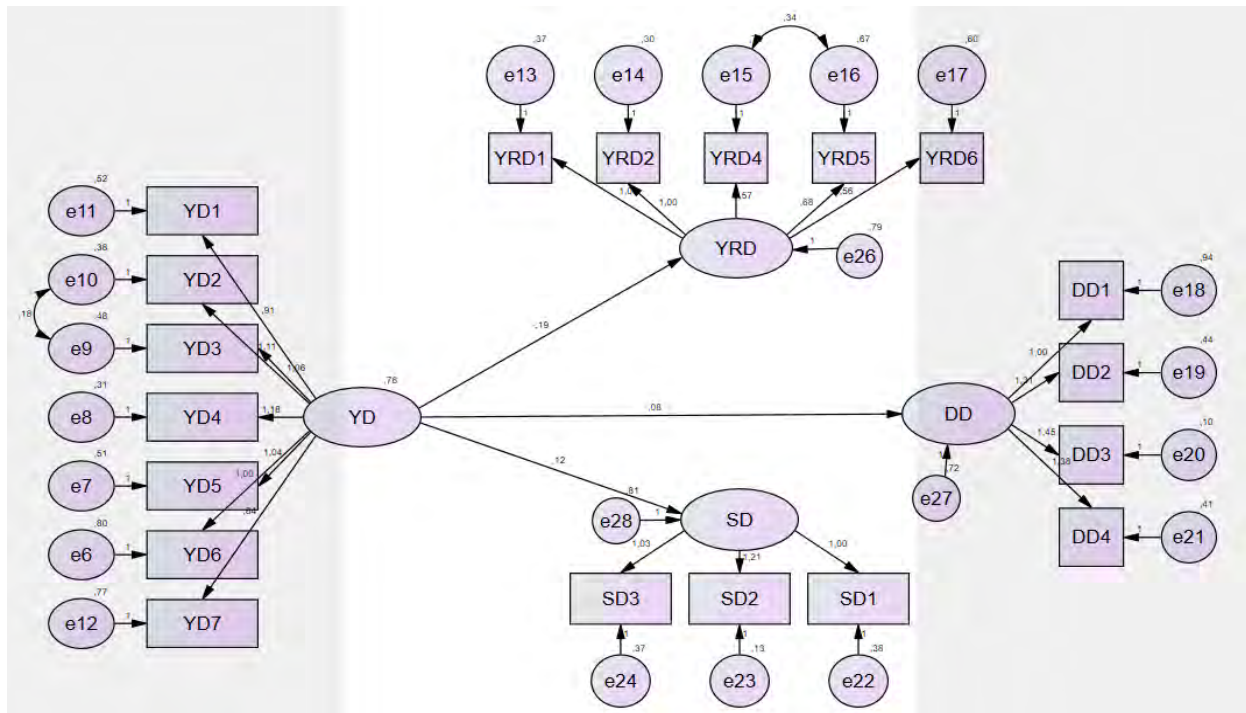
\*\*p<,01 \*p<,05

#### 4.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Hipotez Testleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda, yönetim desteğinin duygusal emek boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği aracılık analizi kullanılarak yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Baron ve Kenny'e (1986) göre aracılık rolünden bahsedebilmek için üç şartın sağlanması gerekmektedir. Buna göre; bağımsız değişken bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemeli, bağımsız değişken aracı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemeli ve son olarak aracı değişken de bağımlı değişkeni anlamlı bir biçimde etkilemelidir. Söz konusu şartların kontrolü ile araştırmadaki aracılık hipotezleri dışındaki diğer hipotezler de test edilmiş olacaktır.

İlk olarak, Baron ve Kenny'nin aracılık analizinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileme şartının sağlanıp sağlanmadığını ortaya koymak üzere, Şekil 2'deki birinci modelde yönetim desteğinin (YD) bağımlı değişkenler olan yüzeysel rol davranışı (YRD), derin davranış (DD) ve samimi davranış (SD) üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan yol analizi gösterilmiştir. Birinci modele ilişkin uyum iyiliği değerleri CMIN/DF= 1,798, CFI=.942, GFI=.893, AGFI=.861, TLI=.945, NFI=.900 ve RMSEA=.062 şeklindedir. Görüldüğü üzere, birinci model için uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeylerdedir.

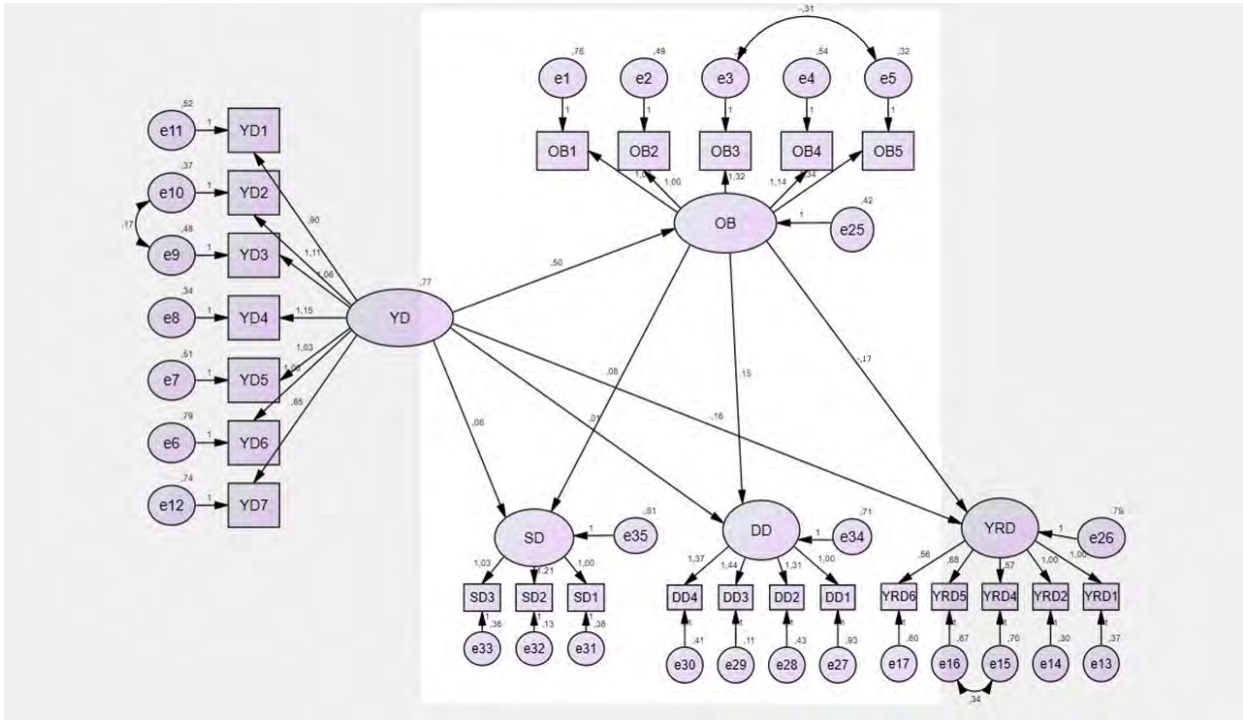
Birinci modelden elde edilen sonuçlar, Tablo 4'te verilmektedir. Buna göre, sonuçlar yönetim desteğinin yüzeysel rol yapma davranışını negatif yönde ( $\beta=-.184$ ) etkilerken, derin davranış ve samimi davranış anlamlı bir biçimde etkilemediğini göstermiştir. Bu doğrultuda, H1 hipotezi desteklenmiş, H2 ve H3 hipotezleri ise desteklenmemiştir.



**Şekil 2. Birinci Model**

Yönetim desteğinin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın (OB) aracı rolünü test etmek üzere oluşturulan ikinci model, Şekil 3'te gösterilmiştir. İkinci modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, değerlerin CMIN/DF=1.937, CFI=.930, GFI=.856, AGFI=.821, TLI=.920, NFI=.866 ve RMSEA=.067 şeklinde, kabul edilebilir düzeylerde olduğu anlaşılmıştır.

Birinci ve ikinci modele ilişkin sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiş, birinci modele ilişkin sonuçlar yukarıda açıklanmıştır. İkinci modelde verilen sonuçlar incelendiğinde, ilk olarak yönetim desteğinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde güçlü bir şekilde etkilediği ( $\beta=.558$   $p<.01$ ) ve örgütsel bağlılığın da yüzeysel rol davranışını negatif yönde anlamlı bir biçimde etkilediği ( $\beta=-.174$   $p<.05$ ) görülmüştür. Bu durumda H4 ve H5 hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak, örgütsel bağlılık, derin davranış ve samimi davranış anlamlı biçimde etkilemediğinden H6 ve H7 hipotezleri desteklenememiştir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığın da modele dâhil edilmesiyle, birinci modelde test edilen yönetim desteğinin yüzeysel rol yapma davranışı üzerindeki etkisinde anlamlılığın, ikinci modelde anlamsız döndüğü ve etkinin de düştüğü görülmüştür. Dolayısıyla, yönetim desteğinin yüzeysel rol yapma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın tam aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu durumda H8 hipotezi kabul edilmiştir. Yönetim desteği ve örgütsel bağlılığın derin davranış ve samimi davranış üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığından, söz konusu değişkenlere ilişkin aracılık etkisinden bahsedilememektedir. Bu durumda, H9 ve H10 hipotezlerinin desteklenemediği söylenebilir.



Şekil 3: İkinci Model

Tablo 4. Birinci ve İkinci Modele İlişkin Yol Analizi Değerleri

Model	Yol	$\beta$	Hipotez	Sonuç
I.MODEL	Yüzeysel rol davranışı <--- Yönetim desteği	-,184*	H1	Desteklendi
	Derin davranış <---Yönetim desteği	,114	H2	Desteklenmedi
	Samimi davranış <--- Yönetim desteği	,082	H3	Desteklenmedi
II.MODEL	Örgütsel bağlılık <--- Yönetim desteği	,558**	H4	Desteklendi
	Yüzeysel rol davranışı <--- Örgütsel bağlılık	-,174*	H5	Desteklendi
	Derin davranış <--- Örgütsel bağlılık	,150	H7	Desteklenmedi

Samimi davranış <--- Örgütsel bağlılık	,077	H8	Desteklenmedi
Yüzeysel rol davranışı <--- Yönetim desteği	-,157		
Derin davranış <---Yönetim desteği	,007		
Samimi davranış <--- Yönetim desteği	,078		

### Yapısal Model

Değişken	R <sup>2</sup>
Yüzeysel rol davranışı	,037
Derin davranış	,020
Samimi davranış	,016
Örgütsel bağlılık	,309

\*: p<0.05    \*\*: p<0.01

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada yönetim desteği, duygusal emek davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ile yönetim desteğinin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü araştırılmıştır. Bu doğrultuda; öncelikle değişkenlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde, duygusal emek davranışları açısından katılımcıların müşterilere ve örgütte ilişkide olduğu diğer kişilere “çoğunlukla” içlerinden geldiği gibi, doğal bir biçimde davranmayı ifade eden samimi davranış sergiledikleri, “bazen” de örgütün talep ettiği şekilde davranırken, bu davranışlara ilişkin duyguları gerçekten hissetmek için çabaladıkları, yani derin davranış sergiledikleri görülmüştür. Bununla birlikte, nadiren de olsa örgütsel amaçlar doğrultusunda müşterilere sergilemek durumunda oldukları davranışları içselleştirmeden, sadece rol yapmayı içerecek şekilde yüzeysel rol yapma davranışında buldukları görülmüştür. Örgütsel bağlılık ve yönetim desteğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde ise, katılımcıların çalıştıkları örgüte duydukları bağlılığın ve özellikle üst yöneticilerinden algıladıkları yönetim desteğinin ortalamasının üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetim desteğinin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan yol analizleri sonucunda, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları desteğin yüzeysel rol yapma davranışını negatif yönde etkilediği, derin ve samimi (doğal) duygusal emek davranışlarını ise anlamlı bir biçimde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda; yöneticilerin çalışanları motive etmeye yönelik, güven veren, destekleyici davranışlarının artmasının, çalışanların yüzeysel rol yapma davranışlarını azalttığı söylenebilir. Bu sonuç, Türkiye’de duygusal emek ve liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların bulgularıyla tutarlıdır (Kafadar ve Kaygın, 2017; Cinnioğlu ve Salha, 2017; Beğenirbaş ve Yalçın, 2012). Örneğin; Kafadar ve Kaygın (2017) liderlik ve duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, liderin astlarının farklılıklarını kabul etmesi, başarıları adaletli bir şekilde ödüllendirmesi, astlarına karşı sabırlı, alçakgönüllü, içten ve adaletli olması gibi pozitif yönlü davranışlar ile yüzeysel duygusal emek davranışlarının negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre, yönetim desteği örgütsel bağlılığı pozitif ve güçlü bir biçimde etkilemektedir. Bu sonuç, çalışanların örgüt ile özdeşleşme ve örgütün bir üyesi olarak kalma arzusunun artırmak niyetinde olan yöneticilerin, çalışanlara karşı destekleyici, motive edici, güven esasına dayalı, pozitif yönlü tutum ve davranışlar göstermesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yönetim desteği kontrolcü ve otoriter bir yönetim anlayışı yerine demokratik ve destekleyici bir yönetim tarzını ifade etmektedir. Bu tür bir yönetim tarzı, bireylerde güven hissini yanı sıra işe ilişkin kontrolün kendilerinde olduğuna dair bir his oluşturmakta ve böylece çalışanların yaratıcı çözümler üretmeleri sağlanmaktadır (Cummings ve Oldham, 1997; Amabile vd., 1996; Brown ve Leigh, 1996). Benzer çalışmalarda, yöneticinin sağladığı desteğin çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığı (Bartlett, 2001; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003; Çekmecelioğlu, 2006) görülmüştür. Ayrıca, yönetim desteğinin iş tatmini ve takım performansını pozitif, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkilediğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Grandey, 2000; Çekmecelioğlu, 2005). Bezer şekilde, Yavuz (2009), liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, çalışanlarla bireysel olarak

ilgilenme, onların entelektüel yönünü güçlendirme ve vizyon yoluyla içsel motivasyon sağlamayı içeren dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Araştırmadan elde edilen bulgular, örgütsel bağlılığın da yüzeysel rol yapma davranışını negatif yönde anlamlı bir biçimde etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla çalışanların örgüte duydukları bağlılığın ve örgütte kalma arzusunun artması, onların müşterilere ve örgüt içinde ilişkide oldukları diğer kişilere karşı sergiledikleri sahte davranışları azaltmaktadır. Araştırmadan elde edilen bu sonuç da literatürdeki diğer çalışmalarla tutarlıdır. Örneğin, Kerse ve Özdemir (2018)'in örgütsel bağlılığın duygusal emek davranışları üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, duygusal bağlılığın yüzeysel rol yapma davranışını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya ilişkin son bulgu ise yönetim desteğinin yüzeysel rol yapma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisidir. Bu sonuç, çalışanlara destekleyici davranış gösteren yönetici ve liderlerin, onların örgütsel bağlılığını artırdığını; çalışanların artan örgütsel bağlılığının da yüzeysel rol yapma davranışını azalttığını göstermektedir. Dolayısıyla, çalışanların müşterilere ve örgütte ilişkili olduğu diğer kişilere yönelik rol yapmaya dayanan, sahte davranışlarının azaltılmasında yönetici ve liderlere düşen görev, destekleyici tutum ve davranışlar geliştirmek ve örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik çalışmalarda bulunmaktır. Bu doğrultuda, yöneticilere etkin liderlik tarzları geliştirme, örgüt içi iletişimi güçlendirme, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kararlara katılımı artırma gibi yönetsel uygulamalar önerilebilir.

Örgütsel alanda uzun bir süre ihmal edilen duygular konusu, günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve küreselleşmeyle birlikte müşteriye değer yaratma ve rekabet üstünlüğü sağlama zorunluluğunun ortaya çıkması ve hem toplumsal hem de örgütsel alanda insani eğilimlerin ve insan kaynağına verilen önemin artmasıyla birlikte daha fazla önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Çalışanların duygusal emek davranışları vasıtasıyla müşteriler ve iş çevresindeki diğer kişilerle geliştirdiği ilişkiler, örgüte önemli bir rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerde yönetimin çalışanlara yönelik destekleyici tutum ve davranışları bireyin örgütle özdeşleşmesini, kendisini örgütün bir üyesi olarak algılamasını ve örgüt yararına olağanüstü bir çaba göstermesini ifade eden örgütsel bağlılığı artırmakla birlikte, çalışanlara duyguların düzenlenmesi hususunda da yön sağlamaktadır. Böylece, yönetimin çalışanlara sunduğu destekleyici iş ortamı, iş stresini azaltmakta, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırarak çalışanların samimiysiz davranışlar sergilemesini engellemektedir. Çalışanların örgüt içerisinde samimiyetten uzak, rol yapmaya dayanan davranışlarının azalması ise müşteri memnuniyetini beraberinde getirmekte ve böylece örgüt, rakipleri karşısında üstünlük elde edebilmektedir. Özellikle günümüz rekabet koşulları düşünüldüğünde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak açısından insan kaynağının taklit edilmesinin çok zor olması, duygular ve bağlılık gibi bu çalışmanın da kapsamında olan konuları daha önemli kılmaktadır. Bu nedenle, yönetimin çalışanlara destek sağlayarak çalışanların örgüte duydukları bağlılığın artırılması ve duyguların yönetilmesi, örgütün rakipleri karşısında rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi açısından değerli görülmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları, araştırmaya katılan örneklem ve araştırmanın yapıldığı dönem koşullarıyla sınırlı olduğundan araştırma sonuçlarının genellenmesi doğru olmayacaktır. Dolayısıyla, gelecek araştırmalara; duygusal emek, yönetim desteği ve örgütsel bağlılık konularına ilişkin olarak daha spesifik sektörlerde ve daha farklı dönem koşullarında analizler yapmaları önerilmektedir. Araştırmanın önemli kısıtlarından biri örneklem sayısının az olmasıdır. Bu nedenle gelecek araştırmalara, duygusal emeği yönetim desteği açısından daha fazla sayıda örneklem grubunda değerlendirmeleri önerilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Amabile T. M., Conti R., Coon H., Lazenby J. & Herron M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

- Bartlett, K.R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 335–352.
- Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5 (2), 109-127.
- Beğenirbaş, M. ve Yalçın, R. C. (2012). Hizmetkâr liderlik algısının duygusal emek üzerine etkileri: Hizmet çalışanları üzerinde bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 19 (37), 159-194.
- Brotheridge, C. M., and 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.
- Brotheridge, C. M., and Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Brown, S. P., and Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 358-368.
- Büyükbeşe, T., ve Aslan, H. (2019). Psikolojik sermaye ve duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 949-963.
- Chan, S. C., and Mak, W. M. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (8), 674-690.
- Cinnioğlu, H., and Salha, H. (2017). İşgörenlerin paternalist liderlik algılarının duygusal emek düzeyleri üzerine etkisi: istanbul'daki yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2017 (2), 68-77.
- Coşkun, R., Altunışık, R., ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı* (10. Baskı), Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- Cummings, A., and Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40 (1), 22-38.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 295-310.
- Çekmecelioğlu, H. G., ve Eren, E. (2007). Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 18 (57), 13-25.
- Diefendorff, J. M. Croyle, M. H., and Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 339–357.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., and Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1085-1103.
- Ekman, P. (1973). *Cross Culture Studies of Facial Expression*, Ekman P. (Ed.), Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review, New York, NY Academic Press, 162-222.
- Erdoğan, F., Gölgeci, A., Arman, F., and Ersoy, A. Ö. (2004). The effects of pentylene tetrazole-induced status epilepticus on behavior, emotional memory, and learning in rats. *Epilepsy & Behavior*, 5 (3), 388-393.
- Goffman, E. (1959). The moral career of the mental patient. *Psychiatry*, 22 (2), 123-142.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.

- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46 (1), 86-96.
- Grandey, A. A. (2015). Smiling for a wage: What emotional labor teaches us about emotion regulation. *Psychological Inquiry*, 26 (1), 54-60.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., and Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25 (3), 397-418.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2 (3), 271-299.
- Grove, S. J., and Fisk, R. P. (1989). Impression Management in Services Marketing: A Dramaturgical Perspective. Giacalone, R. A. and Rosenfeld, P. (Eds.), *Impression Management in the Organization*, Chicago, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 427-438.
- Gumusluoglu, L., and Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62 (4), 461-473.
- Güler, M., Ocak, M. ve Köksal, O. (2018). Doğal duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Yüzeysel rol yapmanın düzenleyicilik rolü. 17. *Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi*, 26-28 Nisan, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85 (3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press.
- Hochschild, A. R. (1990). Ideology and emotion management: A perspective and path for future research. *Research Agendas in The Sociology of Emotions*, 117, 117-142.
- Hochschild, A. R. (2003). *The Commercialization of Intimate Life: Notes from Home and Work*, California, University of California Press.
- Kafadar, S. B., ve Kaygın, E. (2017). Etik liderlik ve duygusal emek ilişkisi: Kafkas Üniversitesi örneği. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (2), 77-96.
- Hsu J. L. (2012). Effects of emotional labor on organizational performance in service industry. *Pakistan Journal of Statistics*, 28 (5), 757-765.
- Karagöz, Yalçın (2019). *İstatistiksel Analizler*, Ankara, Nobel Akademi Yayınları.
- Karakaş, A. (2017). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (1), 80-112.
- Kaygın, E., Güllüce, A., Zengin, Y., ve Bağcıoğlu, D. (2018). Otantik liderlik davranışının duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Enerji sektörü örneği. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (7), 197-224.
- Kerse, G., ve Özdemir, Ş. (2018). Sağlık sektörü çalışanlarının duygusal emek davranışları örgütsel bağlılık ile açıklanabilir mi?. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21 (1), 151-163.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., and Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37 (3), 271-284.
- Kuenz, J. 1995. Working at The Rat, Fish, S. and Jamerson, F. (Eds.), *Inside The Mouse: Work and Play at Disney World*, Durham, NC, Duke University Press, 110-162.

- Mehra R. (2015). Emotional labour as a predictor of organizational commitment in selected call centres located in Chandigarh region. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6 (11), 54-58.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Morris, J. A., and Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.
- Mowday, R.T (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387-401
- Oral, A., ve Sevinç, K (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.
- Pala, T. (2008). Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve boyutları. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., and Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15 (1), 87-98.
- Rafaeli, A., and Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12 (1), 23-37.
- Rafaeli, A., and Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 11 (1), 1-42.
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., and Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37 (1), 303-322.
- Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *In Journal of Social Policy Conferences*, 50, 813-834.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach* (7th Edition), Illinois, USA, John Wiley ve Sons.
- Steinberg, R. J., and Figart, D. M. (1999). Emotional labor since: The managed heart. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561 (1), 8-26.
- Stinglhamber, F.; Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (3), 251-270.
- Sutton, R. E. and Wheatley, K. F. (2003). Teachers' emotions and teaching: A review of the literature and directions for future research. *Educational Psychology Review*, 15 (4), 327-358.
- Taşdemir, D. D. (2020). *Çok Kültürlü Çalışma Ortamında Kültürel Zekâ ve Duygusal Emek*, İstanbul, Efe Akademi Yayınları.
- Tezcan, U. (2018). Duygusal emek davranışına örgütsel bağlılık boyutlarının etkisi. *1. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Bilimler Sempozyumu*.
- Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, İşgücü Piyasası Araştırmaları (2019). *İstanbul ili işgücü piyasası araştırma raporu*. Erişim Adresi: <https://media.iskur.gov.tr/35015/istanbul.pdf>
- Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, İşgücü Piyasası Araştırmaları (2019). *Kocaeli ili işgücü piyasası araştırma raporu*. Erişim Adresi: <https://media.iskur.gov.tr/35027/kocaeli.pdf>
- Uysal, Ş. (2018). Etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatmini üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe Mersin ili örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.



- Van Maanen, J., and Kunda, G. (1989). Real Feelings: Emotional Expression And Organizational Culture, Cummings, L. L. and Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich, CT, JAI, 43-103.
- Wharton, A. S. (1999). The psychosocial consequences of emotional labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561 (1), 158-176.
- Yalçın, A. (2010). *Emotional labor: Dispositional antecedents and the role of affective events*. Master's thesis, Middle East Technical University.
- Yang, F. and Chang, C. (2008). Emotional labor, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45 (6), 879-887.
- Yao, X., Yao, M., Zong, X., Li, Y., Li, X., Guo, F., and Cui, G. (2015). How school climate influences teachers' emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12 (10), 12505-12517.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 51-69.
- Yin, H., Huang, S., and Wang, W. (2016). Work environment characteristics and teacher well-being: The mediation of emotion regulation strategies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(9), 907.
- Yogun A. E. (2016). Commitment and burnout: Mediator role of the "Emotional Labor". *Eurasian Journal of Business and Management*, 4 (2), 28-40.
- Yürür, S., ve Ünlü, O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 81-104.