



T.C.
Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA DUYGUSAL
ZEKÂNIN VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ:
TRABZON İLİ KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Esra ŞAHİN

Yüksek Lisans Tezi

Trabzon - 2016

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA DUYGUSAL ZEKÂNIN VE
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ:
TRABZON İLİ KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Esra ŞAHİN

Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Ömer GÜRKAN

Trabzon – 2016

KABUL ve ONAY SAYFASI

Esra ŞAHİN tarafından hazırlanan “**Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Duygusal Zekânın ve Dönüşümcü Liderliğin Rolü ve Önemi: Trabzon İli Kamu Sektöründe Bir Uygulama**” başlıklı bu çalışma/...../2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

.....
(Unvanı, Adı Soyadı) Başkan

İmza

.....
(Unvanı, Adı Soyadı) Danışman

İmza

.....
(Unvanı, Adı Soyadı)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Doç. Dr. M. Asif YOLDAŞ

Enstitü Müdürü

T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(...../...../2016)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Esra ŞAHİN

İmzası

ÖZET

ŞAHİN Esra. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Duygusal Zekânın ve Dönüşümcü Liderliğin Rolü ve Önemi: Trabzon İli Kamu Sektöründe Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2016

Bu araştırmanın temel amacı örgütsel bağlılığın sağlanmasında duygusal zekânın ve dönüşümcü liderliğin rolü ve öneminin belirlenmesidir. Amaç doğrultusunda veri toplam aracı olarak 350 bireye anket soruları sorulmuş, 300 kamu personeli net verdiğinden araştırmanın örneklemini 300 birey oluşturmaktadır. Ankette kişisel bilgi formu ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Öncelikle demografik değişkenler ve ölçeklerin frekans tabloları verilmiştir. Demografik değişkenler ile ölçekler arasındaki ilişkiyi belirlemek için Bağımsız Gruplar T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile analiz edilmiştir. Farklılığa neden olan grupların belirlenmesi için Post Hoc Testlerinden varyansların homojenliği durumunda Scheffe Testi, homojen olmaması durumunda Tamhane’s T2 testinden yararlanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık $p < 0.05$ ve iki yönlü olarak kabul edilmiştir.

Sonuç olarak; Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının kendi içlerinde anlamlı ve pozitif bir şekilde birbirlerini etkiledikleri görülmüştür. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarında anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılığın alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi alt boyutu devam bağlılığını pozitif ve duygu değerlendirme boyutunun devam bağlılığını negatif etkilediği görülmektedir. Duygusal bağlılığın alt boyutu, duygu değerlendirmesi ve kullanımı alt boyutunun normatif bağlılığı negatif olarak etkilediği görülmektedir. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında genel olarak bakıldığında dönüşümcü liderliğin etkili olup, duygusal zekânın etkili olmadığı görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Bağlılık, Duygusal Zekâ, Dönüşümcü Liderlik

ABSTRACT

ŞAHİN Esra. “ The Role And Importance Of Transformational Leadership And Emotional Intelligence To Providing Organizational Commitment: Trabzon is an Application in the Puplic Sector” Master's thesis, Trabzon, 2016

Main purpose of this research is determining the role and importance of transformational leadership and emotional intelligence to providing organizational commitment. For data providing, 300 civil servants attended to survey. In the survey, personal information form, organizational commitment scale, Schutte emotional intelligence scale and multifactorial leadership scale are used. Gathered information is analyzed in SPSS program. First of all demographic variables and frequency tables of scales are given. For determining relation between demographic variables and scales are analyzed with Independent groups T-Test and one-way variance analysis (ANOVA). When variances are homogeny Scheffe test is used when it's not homogeny Tamhane's T2 test is used as a Post Hoc Tests for determining the groups which cause diversity. Statistical significance is $p < 0.05$ and works both ways are assumed.

As a result, sub-dimensions of organizational commitment are significant in themselves and they affect each other positively. Transformational leadership has a significant and positive relationship in every sub-dimensions of organizational commitment. The size of the bottom of the emotional devotion to regulate bottom size of the mood of optimism and organizational commitment of child size dependence on the positive and continuing dependence on negative emotion is influenced by the size of the evaluation continues. For maintaining organizational commitment, in terms of general, transformational leadership is effective but emotional intelligence is not effective.

Key Words: Organizational Commitment, Emotional Intelligence, Transformational Leadership

TEŞEKKÜR

Tez alıŐmalarımın yűrűtűlmesi sırasında bana yardımcı olan, deęerli bilgilerini paylaŐan ve bu yolda bana rehberlik eden saygıdeęer danıŐman hocam Prof. Dr. Őmer GŪRKAN' a, saęladıęı műkemmел çalıŐma ortamı ve manevi destek nedeniyle annem Sakine ŐAHİN' e, çalıŐmalarım sırasında verdięi motivasyon desteęi için kardeŐim Gizem'e, istatistik hesapları konusunda destek veren sevgili kuzenim Semih TURAN' a ve çalıŐmam sırasında kűuk veya bűyűk yardımını esirgemeyen herkese çok teŐekkűr ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. ÖRGÜT KAVRAMI VE TANIMI	4
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI	4
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	6
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	7
1.4.1. Mesleğe Bağlılık.....	8
1.4.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık	8
1.4.3. İş Tatmini	9
1.4.4. İşe Bağlılık	9
1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	10
1.5.1. Etzione'nin Yaklaşımı	10
1.5.2. Kanter Yaklaşımı.....	11
1.5.3. Becker Yaklaşımı	12
1.5.4. O'Reilly III ve Chatman'ın Yaklaşımı	13
1.5.5. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı	14
1.5.6. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı.....	15
1.5.7. Wiener'in Yaklaşımı.....	15
1.5.8. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	16
1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	19
1.6.1. Kişisel Faktörler	19
1.6.2. Örgütsel Faktörler.....	22

1.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	25
1.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	26
1.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık	27
1.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	28
1.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ ERİŞİLMİŞ ARAŞTIRMALAR	28

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

2.1. ZEKÂ KAVRAMI	32
2.2. HOWARD GARDNER’A GÖRE ÇOKLU ZEKÂ TÜRLERİ.....	33
2.2.1. Sözel – Dil Bilimsel Zekâ	34
2.2.2. Mantıksal – Matematiksel Zekâ	34
2.2.3. Görsel – Uzamsal Zekâ.....	34
2.2.4. Müziksel – Ritmik Zekâ.....	34
2.2.5. Bedensel – Kinestetik Zekâ.....	35
2.2.6. Sosyal – Kişilerarası Zekâ.....	35
2.2.7. Kişisel – Öze dönük Zekâ	35
2.2.8. Doğacı – Varoluşçu Zekâ.....	35
2.3. DUYGUNUN TANIMI VE GELİŞİMİ.....	35
2.4. DUYGUSAL ZEKÂ	38
2.4.1. Duygusal Zekâ Kavramının Tanımı	38
2.4.2. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihçesi ve Gelişimi	41
2.5. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ	43
2.5.1. Mayer ve Salovey’in Duygusal Zekâ Modeli	43
2.5.2. Reuvan Bar-On’un Duygusal Zekâ Modeli	44
2.5.3. Goleman’ın Duygusal Zekâ Modeli	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK

3.1. LİDERLİK TANIMI	47
3.2. LİDERLİK KURAMLARI.....	49
3.2.1. Özellikler Kuramı	49
3.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramı.....	50
3.2.3. Durumsallık Kuramı	57
3.2.4. Yeni Liderlik Kuramları	62
3.2.4.1. Etkileşimci Liderlik	62

3.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik	63
3.2.4.2.1. Dönüşümcü Liderlikte Temel Özellikler.....	64
3.2.4.2.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	65
3.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA DUYGUSAL ZEKÂNIN VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	69
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	69
4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	69
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ	70
4.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	70
4.6. VERİ TOPLAMA ARACI	71
4.6.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	71
4.6.2. Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği.....	71
4.6.3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği.....	72
4.7. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	73
4.8. VERİLERİN ANALİZİ	74
4.9. BULGULAR VE YORUM.....	76
4.9.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları	76
4.9.2. Frekans Tablolarının Yorumlanması.....	77
4.9.3. T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ve Yorumlanması	93
4.9.3.1. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerle Arasındaki İlişki.....	93
4.9.3.2. Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerle Arasındaki İlişki.....	102
4.9.3.3. Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerle Arasındaki İlişki.....	111
4.9.4. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığın Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi.....	115
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	120
KAYNAKÇA.....	126
EKLER.....	140
ÖZGEÇMİŞ	146

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli.....	18
Şekil 3.1: Ohio Liderlik Modeli.....	51
Şekil 3.2: Yönetmel Diyagram.....	55
Şekil 3.3: Yol Amaç Modeli.....	60
Şekil 4.1: Cinsiyet Değişkenine Ait Dağılım.....	78
Şekil 4.2: Yaş Değişkenine Ait Dağılım.....	78
Şekil 4.3: Öğrenim Durumu Değişkenine Ait Dağılım.....	79
Şekil 4.4: Medeni Durum Değişkenine Ait Dağılım.....	80
Şekil 4.5: Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Dağılım.....	80
Şekil 4.6: Aylık Gelir Değişkenine Ait Dağılım.....	81
Şekil 4.7: İstihdam Biçimi Değişkenine Ait Dağılım.....	82

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları	26
Tablo 4.1: Ölçeklerin Geçerlilik / Güvenilirlik Analizi Sonuçları	76
Tablo 4.2: Ölçeklere Ait Betimleyici İstatistikler.....	77
Tablo 4.3: Cinsiyet Değişkenine Ait Dağılım	77
Tablo 4.4: Yaş Değişkenine Ait Dağılım.....	78
Tablo 4.5: Öğrenim Durumu Değişkenine Ait Dağılım	79
Tablo 4.6: Medeni Durum Değişkenine Ait Dağılım.....	79
Tablo 4.7: Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Dağılım	80
Tablo 4.8: Aylık Gelir Değişkenine Ait Dağılım	81
Tablo 4.9: İstihdam Biçimi Değişkenine Ait Dağılım	81
Tablo 4.10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne Ait Betimsel İstatistikler	82
Tablo 4.11: Duygusal Zekâ Ölçeği'ne Ait Betimsel İstatistikler	84
Tablo 4.12: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne Ait Betimsel İstatistikler.....	90
Tablo 4.13: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları.....	93
Tablo 4.14: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları.....	94
Tablo 4.15: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları	95
Tablo 4.16: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları	97
Tablo 4.17: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları	98
Tablo 4.18: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Puanlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları ..	99

Tablo 4.19: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Puanlarının İstihdam Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları	101
Tablo 4.20: Duygusal Zekânın Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları.....	102
Tablo 4.21: Duygusal Zekânın Alt Boyutları Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları.....	103
Tablo 4.22: Duygusal Zekânın Alt Boyutları Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları	104
Tablo 4.23: Duygusal Zekânın Alt Boyutları Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları	105
Tablo 4.24: Duygusal Zekânın Alt Boyutları Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları	107
Tablo 4.25: Duygusal Zekânın Alt Boyutları Puanlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları	109
Tablo 4.26: Duygusal Zekânın Alt Boyutları Puanlarının İstihdam Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları	110
Tablo 4.27: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları.....	111
Tablo 4.28: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları.....	112
Tablo 4.29: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları.....	112
Tablo 4.30: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları.....	113
Tablo 4.31: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları.....	113
Tablo 4.32: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları.....	114

Tablo 4.33: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının İstihdam Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları.....	114
Tablo 4.34: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiler.....	115
Tablo 4.35: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Puanları ile Duygusal Zekâ Alt Boyutları Puanları Arasındaki İlişkiler	117
Tablo 4.36: Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	119



GİRİŞ

Küreselleşen dünyada örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için rekabet ortamına ayak uydurması gerekir. Günümüzde örgütler farklılık yaratmak için insan kaynaklarını en önemli aktör olarak görmektedirler. İnsan kaynaklarının da ana faktörü “insandır”. Zekâ kavramı önceleri tek boyutta incelenmekteydi. Yirminci yüzyılda zekânın çok boyutlu olduğu ve birden fazla zekâ türünün varlığı üzerinde yorumlar yapılmıştır. Duygusal zekâ kavramı 1990’lı yılların başında bilim adamları John D. Mayer ve Peter Salovey tarafından ortaya konmuştur. Bilim çevrelerinde tanınmasından sonra kavram hakkında çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu süreçle birlikte duygusal zekâ kavramı geniş çevrelerin ilgi odağı haline gelmiştir. Bu zeka türleri, bir bireyin diğer bireylerdeki yüz ifadelerine, mimiklere ve seslere olan duyarlılığı ve öteki bireylerdeki farklı özelliklerin farkında olacak şekilde onları iyi bir biçimde analiz etme, değerlendirme ve yorumlama kabiliyetlerini kapsamaktadır (Işık, 2007).

Diğer taraftan bu kurumların başarısında anahtar rol üstlenen çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları da kurumlar için önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, geçtiğimiz 20 yıl içinde örgütsel psikoloji, sosyoloji gibi alanlarda kullanılarak literatüründe popülerite kazanmıştır. İş görenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, iş görenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da düşünülmektedir (Yalçın ve İplik, 2005). Duygusal bağlılık, iş görenin örgütüyle özdeşleşmesi ve örgüt amaçlarıyla bütünleşmesidir. Duygusal bağlılıkta iş görenler kendi istekleri için kalırlar. Zorunlu bağlılık, örgütten ayrılmanın maliyetini hesaplamayı ifade eder. Örgütten ayrılmanın maliyeti örgütte kalmaktan az ise bağlılık artar. Normatif bağlılıkta bireyler daha ahlaki ve doğru davranış olduğuna inandıklarından örgütlerine bağlılık duyarlar.

Dönüşümcü liderlik ise örgütlerin arasındaki yerel ve uluslararası rekabetin çok ciddi olarak arttığı ortamlarda büyük önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderler daha

çok gelecekle ilgilenen liderlerdir. Aynı zamanda yeniliğe ve değişime açık liderlerdir. Bu tarz liderler organizasyonların, vizyon, misyon ve strateji sahibi olmasını ve bunun kabul ettirilmesini savunmaktadır. Dönüşümcü liderler, iş görenlerin ve örgütlerin değer yargılarında, inançlarında, ihtiyaçlarında değişime neden olmaktadır. İş görenlerin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine güvenmelerini sağlamaktadırlar. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin en üst düzeyini ifade etmektedir. Bu tip liderler izleyenlerine ilham kaynağı olmakta, izleyicilerin davranış şekli karşılıklı olarak birbirlerinin motivasyon düzeylerini yükseltmeye çalışmaktadır. Dönüşümcü liderlerin izleyenleri; kendilerine güven duyulmasından, takdir edilmelerinden, kendilerine saygı gösterilmelerinden dolayı liderlerine karşı bağlılık göstermektedirler (Fairholm, 1991: 47).

Örgütsel bağlılık ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmalar halen devam etmektedir. Bunlardan bir kısmı örgütsel bağlılık ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi desteklerken, bazı çalışmalarda duygusal zekânın doğrudan örgütsel bağlılık ile ilişkisi bulunamamıştır. Araştırmanın bu yönüyle, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde zekâ kavramları ve dönüşümcü liderliğe ilişkin farklı bir bakış açısı kazandırarak, ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Günümüzde, ilerlemenin, kalkınmanın ve gelişmenin temel belirleyicisi eğitimidir. Yaşanan değişim ve dönüşümlere ayak uydurmak, rekabette ön planda olabilmek eğitim veren kurumlar olarak örgütlerin öncü olması ve kendilerini bu dönüşüme adapte edebilmeleriyle gerçekleşebilir. Örgütlerde ise en yetkili kişi olan kamu yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları hem değişim ve dönüşüme öncülük edebilmeleri, hem de personelin mesleklerini severek yerine getirmelerinde, işlerinden aldıkları doyumun artmasında etkili olabilecektir. Bu düşünceden hareketle Trabzon İli Merkez İlçesinde yapılan çalışmanın amacı kamu personelinin sosyo-demografik özelliklerine bakılarak örgütsel bağlılığın sağlanmasında duygusal zekânın ve dönüşümcü liderliğin rolünü belirlemektir. Amaç doğrultusunda araştırmanın ilk bölümünde örgütsel bağlılık kavramı açıklanmış örgütsel bağlılık yaklaşımlarından bahsedilmiş olup, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler açıklanmıştır. İkinci bölümünde duygusal zekâ kavramı araştırılmış, Howard Gardner'a Göre Çoklu Zekâ Türlerinden bahsedilmiştir. Ardından zekâ modelleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, liderlik ve

dönüşümcü lider kavramları açıklanmıştır. Son olarak dördüncü bölüm yönteme beşinci bölüm ise bulgular, yorumlar ve sonuçlara ayrılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. ÖRGÜT KAVRAMI VE TANIMI

Örgütler modern toplumu karakterize eden en temel göstergelerden biridir. Modern toplum için bir bakıma örgütlü toplum demekte mümkündür. Örgütler yaşamımızda önemli rol oynamakta, yaşamımızın çoğu ticari örgütler, şirketler, devlet kuruluşları, okullar, üniversiteler vb. örgütlerle iç içe geçmektedir (Kaya, 2007: 12).

Türk Dil Kurumu (2014), örgütü “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat anlamına” geldiğini ifade etmektedir. Örgüt kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır.

“Örgüt belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış süreçtir. Örgüt insan–iş-teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir. Örgüt kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir” (Koçel, 2007: 24)

Örgüt; sistemli ve planlı olarak işlerin yönetilmesi, yürütülmesi ve tamamlanması için kuralların toplamına göre insanlar ve maddeler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, düzenin kurulması, kuralların konulması ve tertiplerin yapılmasıdır (Dolu, 2011: 3).

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI

Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmaların 1950’li yıllara dayandığı belirtilmektedir. Bugüne kadar örgütsel bağlılık ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bağlılık; bireyin, örgütün amaç ve değerlerine yönelik davranışları olarak tanımlanmaktadır (Celep, 2000: 15).

Bütün örgütler ayakta kalabilmek, devamlılıklarını sağlamak, belirledikleri hedeflere ulaşmak için örgütte görev yapan kişilerin örgüte karşı olan bağlanma ve sahiplenme duygularını dikkate alarak, onları artırmalıdır. Bu yaptıkları ise planladıkları işlerin uzun dönemli olmasına, ayrıca kurumda görev yapan kişilere de görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyebilmelerinde kolaylık sağlayacaktır. Örgütlerin en önemli unsuru insan faktörüdür. İnsan faktörünün örgütte daha fazla kalmasını, verimliliğin artırılmasında örgütsel bağlılık oluşturulmalıdır (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008: 3).

Konu ile alakalı ilk tanımlamalardan biri Grusky tarafınca 1966 yılında yapılmıştır. Grusky'e göre örgütsel bağlılık, "bireyin örgüte olan bağının gücü" olarak tanımlanmıştır (Wahn, 1998: 256).

Wiener (1982: 418), örgütsel bağlılığı; örgütsel amaçlarını ve çıkarlarını karşılayacak biçimde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı şeklinde tanımlamaktadır.

Steers, örgütsel bağlılığı; örgütün amaçlarının ve değerlerinin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, çalışanın örgütün önemli bir üyesi olmak için çaba göstermesi, örgütü bir aile olarak değerlendirmesi ve bireyin kendisini de bu ailenin bir ferdi olarak görmesi olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2003: 114).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütteki araçsal birlikteliğini ifade eden kişisel çıkar ve amaçlara ulaşmayı hedefleyen uyum boyutu, örgütteki diğer çalışanlara yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, kişisel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan içselleştirme boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavramdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değer ve amaçlarını kabullenmede güçlü inançlara sahip olmaları, örgüt adına beklenilenin ötesinde büyük çaba göstermeleri ve örgütteki üyeliğini devam ettirmede kuvvetli arzuları olmasıdır (Movday, Steers ve Porter, bt. 224). Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışanların amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır ya da çalışanların enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteğidir (Akt: Güney, 2011: 277). Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç

ve değerlerin içselleştirilmiş ve bu örgütsel amaç ve değerlere dayalı olan gerekli rol merkezlerinin iki boyutlu bir yapıya dayanmasıdır.

1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütsel bağlılığın önemine bakıldığında günümüzde bütün örgütler maliyeti azaltarak verimliliği artırmak isterler ve bunu yapmada en başta insan unsuru ön plana çıkmaktadır. Bunun nedeni ise örgütlerde başarıya ulaşmak için vasıflı, bilgili personelle olacağı düşüncelerinin olmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan ele alındığında, çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamak için onların toplumsal ve psikolojik gereksinimlerine gereken önem verilmelidir. Bunlara önem verildiği takdirde örgüt ortamının ne gibi faktörlerin örgütsel bağlılıkla direkt olarak ya da dolaylı olarak ilişkili olduğu bilinebilir (Karataş ve Güleş, 2010: 77).

Örgütsel bağlılık iş yaşamında hem kâr amacı güden hem de gütmeyen tüm örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık çalışan ile örgüt arasındaki uyumun bir göstergesidir (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 63).

Dünyada yaşanan küreselleşme her alanı etkilediği ve değişime uğrattığı gibi işletmelere de yansıtılmıştır. Yaşanan bu değişmeler sonucu teknoloji hızlı bir şekilde gelişmiş ve işletmeler arası rekabet ortamı oluşmuştur. Rekabet baskısı sonucunda da işletmeler kendi alanlarında faaliyetlerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu da örgütler için motivasyonun önemli bir hale gelmesine olanak sağlamıştır. Örgütsel bağlılığı çok olan bir çalışana sahip olmak, işletmenin temel amaçlarına ulaşması yönünden önemlidir. Gerçekten, belirlediği hedeflerini gerçekleştirmede insan unsurunun önemli olduğunu bilen örgütler, sürekli olarak rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek ve rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için, örgütlerine bağlı çalışanlara gereksinim duymaktadırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 35).

Örgüte bağlılık gösteren çalışanların aynı zamanda yüksek düzeyde üretken oldukları, sorumluluk duygularıyla hareket ettikleri ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işi bırakma, devamsızlık gibi örgüte zarar verici durumlardan uzaktırlar. İşlerine dört elle sarılıp, görev bilinci içinde çalışmaktadırlar. Bunların yanında örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün maliyetlerini

düşürerek örgüte büyük ölçüde yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri kolaylaşır, fedakârlık duyguları artar, örgüt üyeliklerini gönüllü olarak sürdürebilir ve rollerini etkin olarak yerine getirebilirler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4).

Günümüz çalışmalarına bakıldığında çoğu araştırmacı örgütsel bağlılığın önemine değinmiştir. Bu kavram üzerindeki etkileri araştırarak, farklı değişkenlerle ilişkisini inceleyen ölçek çalışmaları yürütülmektedir. Tiryaki, (2005: 91) bu araştırmaların bu kadar önem kazanmasını aşağıda nedenlere bağlı olarak açıklamıştır;

- “Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi.
- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun ortaya konulmuş olması.
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri.
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin önemli bir göstergesi olması.
- Örgütsel bağlılığın, dürüstlük ve fedakârlık gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir”.

Yukarıda nedenlerden dolayı örgütsel bağlılık artık çalışanların yaptıkları işlerinden ve çalıştıkları kurumlardan memnun olmalarını sağlayabilmek, örgütler için mal veya hizmet üretmek kadar önem taşımaktadır.

1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Çalışma dünyasında örgütsel bağlılığın önemi büyüktür. Çünkü örgütler rekabet içindedir. Bu rekabeti sağlamada en önemli görev çalışanlara düşmektedir. Üstlendiği sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getiren, özveride bulunarak daha fazla gayret gösteren çalışanlar kurumlarını başarıya ulaştırmaktadırlar. Örgütsel bağlılığın birçok tanımının olması onun diğer benzer kavramlarla karıştırılma ihtimalini arttırmıştır. Örgütsel bağlılık ve benzer kavramlar, mesleğe bağlılık, işe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, iş tatmini olarak açıklanmıştır.

1.4.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, kişilerin mesleklerini iyi bir şekilde icra edebilme konusunda teknik bakımdan geliştirebilme hususunda harcadıkları vakit ve çaba olarak tanımlanabilmektedir (Çakır, 2001: 56). Mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Morrow'a (1983: 489) göre mesleğe bağlılık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlam bir özellik göstermektedir. Bir kişi için mesleği giderek daha değerli olduğunda o kişi, mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlamakta ve onu daha da ileriye götürmek için önemli güdülere sahip olmaktadır (Akt, Dolu, 2011: 22).

Personelin mesleki rollerini etkin olarak yerine getirme beklentisi ve mesleğinin gerektirdiği amaç ve değerlerine uygun davranma isteği mesleğe bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Personelin mesleklerine bağlılıklarında üstün bilgi veya uzmanlık ile tanımlanan mesleki standartlar önemli rol oynamaktadır. Yönetici ve personelin yapılan işleri değerlendirme, ödüllendirme ve yükselmede mesleki norm ve standartlarla uygunluk gösteren ölçütler aramaktadır. Bu ölçütlerdeki daha fazla uygunluk ve meşruiyet algısı, onların mesleklerine olan bağlılığını yükseltmekle kalmamakta, aynı zamanda örgütlerine, kurallarına olan bağlılıklarında da olumlu yönde gelişme yapmaktadır (Balay, 2000: 42).

1.4.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer iş görenlere özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır. Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir (Gözen, 2004: 41).

İş arkadaşlarına bağlılık belirli olan bir gaye için olabildiği gibi tek başına bir gaye olacak şekilde de meydana çıkabilmektedir. Bireyler çeşit çeşit menfaatler elde etmek veya istedikleri için arkadaşlıklar kurabilmektedirler. Çalışma arkadaşlarına bağlı olabilmenin örgütsel ve bireysel neticeleri vardır. Çalışma arkadaşları bireyin performansını olumlu yönde etkileyebilir iş ile ilgili sorunlara olumlu pozitif katkılar

sağlayabilir, sosyal dayanışma duygusunu arttırarak güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşmasına ve gelişmesine gerekli alt yapıyı hazırlayabilir (İnce ve Gül, 2005: 21).

İş arkadaşlarına bağlılık personelin, kurumdaki diğer personelin özdeşleşme ve bağlılık duygusunu yansıtmaktadır. Personelin birlikte çalıştığı diğer personelle olan toplumsal ilişkilerinin değer ve amaçları, iş arkadaşlarına bağlı olmanın dayanaklarını oluşturmaktadır. Personelin, beraber çalıştığı öteki personelle beraber olabilmekten hoşlanması, en yakın arkadaşlarının kurumdaki bu personel olması, personelin iş arkadaşına bağlı olmasını arttırmaktadır. Personelin öğrenme fırsatlarına dayalı olan toplumsal ilişkiler, Personelin kuruma bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

1.4.3. İş Tatmini

İş tatmini, “işten elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” şeklinde tanımlanmaktadır. Eğer çalışan ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için tatmin kaynağı olacaktır. İş tatmini, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, “beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 202).

1.4.4. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla ilişkili olan bir diğer kavram da işe bağlılıktır. İşe bağlılık, personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır (İnce ve Gül, 2005: 18). İşe bağlılık en temel anlamda bireyin işine yönelik tutumu, bireyin benliğinin işi ile bütünleşmesi veya bağlantılı olması şeklinde tanımlanabilir.

Örgütsel bağlılığın ve işe bağlılığın cinsiyet, yaş ve kontrol alanları gibi bireysel ayrımların ve kararlara katılma, kariyer imkanları ve işe özendirme gibi iş olanaklarının bir işlevi olduğu; buna karşıt sosyalleşme ve kültürün ise göreceli olarak daha az tesirli olabildiği öne sürülebilmektedir (Dolu, 2011: 26).

Personelin işe bağlanmasını ölçmek için her personelin iş ile ilgili etkinliklere kendini adamaya ilişkin kişisel olarak harcadığı zaman miktarına bakılabilir (Celep, 2000: 141).

1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında ortaya çıkan farklı yaklaşımlar doğrultusunda örgütsel bağlılık sınıflandırmaları da değişkenlik göstermektedir. Literatürde yer alan başlıca örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına, Etzioni, Kanter, Becker, Katz ve Kahn, Mowday, Steers ve Porter, O'Reilly ve Chatman ve Meyer ve Allen'in Sınıflandırması olmak üzere yedi başlık halinde incelemek mümkündür. Bu başlıklara ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

1.5.1. Etzione'nin Yaklaşımı

Etzioni, 1961 yılında bağlılığın sınıflandırmasını yapan ilk kişi olmuştur. Örgütsel bağlılık kavramı yerine örgütsel katılım kavramını kullanmış ve çalışanların örgüte katılım oranlarına göre bir sınıflandırmada bulunmuştur. Etzioni, örgüte bağlı bulunan iş görenlerin sahip oldukları güç ya da bazı yetkilerin, çalışanların örgüte olan bağlılığından kaynaklanması nedenini düşünmektedir (Tayfun, Palavar ve Çöp, 2010: 5).

Etzioni örgütsel bağlılığı, çalışanların, ahlaki açıdan yaklaşma, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı yaklaşma olmak üzere ele almıştır (Gül, 2002: 43);

Ahlaki Bağlılık: Ahlaki açıdan yaklaşma örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarının içselleştirilmesini ve bununla birlikte yetkiyle özdeşleşmesine dayalı bir yöneliştir. Bu durumda ahlaki açıdan örgüte olan bağlılık, standartlar ve değerler ile birleştirildiğinde, örgüt tarafından verilen ödüllerdeki değişimlerden etkilenmediği sıralarda ortaya çıkmaktadır.

Hesapçı Bağlılık: Hesapçı bağlılık bir diğer adıyla çıkara dayalı yaklaşma ise, "ahlaki açıdan yaklaşılmaya göre, örgütle daha az ilişki durumu yansıtmaktadır". Hesapçı bağlılıkta kişiler, bağlılık seviyelerini ve isteklerini karşılayacak biçimde ayarlamaktadırlar.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılığında da, iş görenlerin kişisel davranışlarında ciddi derecede sınırlama konulduğu durumlarda, bulunulan örgütü olumsuz derecede etkilemektedir. Bu durum örgütte bulunan iş görenlerin örgüte karşı cezalandırıcı ya da zararlı görmüş olduğu durumları meydana getirmektedir. Bu duruma karşı kişi psikolojik olarak örgüte karşı bağlılık duymamasına rağmen, mecburi durumlardan ötürü örgüt üyesi olarak kalmaya mecbur kalmaktadır.

Etzion'nin örgütsel bağlılığı üçe ayırması, örgütsel direktiflere ne şekilde uyumlu davranıldığı ile ilişkilendirilmiştir. Ancak olumsuz duyguların beslendiği, bir zorlamanın olduğu durumlarda gerçek bir bağlılıktan söz etmenin ne denli doğru olduğu tartışmalıdır. Çünkü bağlılık, bireylerin örgütsel veya bireysel bazı faktörlerle örgütlerine olumlu bakış açısıyla yaklaşmalarının bir sonucudur (Çakır, 2001: 51).

1.5.2. Kanter Yaklaşımı

Kanter (1968: 499), örgütsel bağlılığın bireylerin farklı davranışsal ihtiyaçlarından etkilenmesi sonucunda farklı türlere ayrılabilceğini ifade etmiştir. Kanter; devam bağlılığı, birleşme bağlılığı ve kontrol bağlılığı biçiminde üç farklı örgütsel bağlılık türü olduğunu belirtmiştir.

Devam bağlılığı: Çalışanın kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmasını ifade etmektedir. Çalışanların işten ayrılmalarının maliyetinin fazla olması ve birtakım zorluklar yaratacak olması çalışanın kişisel fedakârlıklarda bulunacağı ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmayarak örgütte çalışacağı görüşü kabul edilir. Çalışanın işine devam etmek için önemli fedakârlıklarda bulunması, çalışanın örgüt sisteminin işlerliğini devam ettirmesi içinde güçlü bir ihtiyaç duyması ihtimalini güçlendirecektir.

Birleşme bağlılığı: Örgütte grup birleşmesinin değerini artıracak biçimde çalışanın önceki sosyal bağlarını bırakarak, örgütte yeni sosyal ilişkiler yaratması sonucunda oluşur. Bu bağlılıkta, çalışanın örgütle sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan seremoniler, törenler ve sembollerden yararlanılarak örgütte sosyal ilişkilerin yaratılması sağlanır. Genellikle örgütler, çalışanların örgüte psikolojik olarak yakınlıklarını geliştirmek için birtakım farklı aktiviteler (örneğin, çalışanların örgütteki

ilk çalışma günlerinde diğer çalışanlarla tanıştırmaları, örgütte kullanılan üniformalar veya işaretler gibi) yaratırlar. Örgütler, bu tür faaliyetlerde bulunarak örgütteki çalışanlar arasındaki birlik bağlılığını geliştirmeyi amaç edinirler.

Kontrol bağlılığı: Kontrol bağlılığını, iş görenlerin davranışlarını arzu edilen biçimde şekillendirerek iş görenin örgüt normlarına bağlanması olarak ifade etmektedir. İş görenlerin örgütteki faaliyetlerinde örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlarda bulunmaları ile örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerini inandıkları zaman kontrol bağlılığı ortaya çıkmaktadır.

1.5.3. Becker Yaklaşımı

Cohen'in (2007) örgütsel bağlılığın ilk devri olarak isimlendirdiği tarihlerde Becker'in çalışmasını en önemli çalışma olarak kabul etmiştir. Becker'in çalışmasının örgütsel bağlılık anlamında yapılan çalışmaların ilklerinden ve bu alan için iskelet niteliği taşıdığına işaret etmiştir.

Becker'e (1960) göre bireyin bilinci dışında gelişen ve bağlılığa neden olan değişik yan bahis kaynakları bulunmaktadır, bunlar, toplumun beklentileri, sosyal etkileşimler, örgütteki bürokratik düzenlemeler ve sosyal pozisyona uyum olmak üzere dört biçimde tanımlanmaktadır;

Toplumun beklentileri: Birey, sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle toplumun bazı beklentilerinin kendi davranışlarını kısıtlamasına yol açacak bazı yan bahislere girer. Örneğin, süreli iş değiştiren bireyin toplum içerisinde güvenilir olmayan birey olarak kabul edilmesinden dolayı, birey güvenilir olduğunu ispatlamak için daha iyi koşullar vaad eden birçok alternatif iş imkânını kabul etmeyerek bir bahse girmiş olabilir

Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.

Örgütteki bürokratik düzenlemeler: Örgütteki bürokratik işleyişin, bireye sağladığı maddi ve maddi olmayan ödüller bireyin bir bahise girmesine neden olabilir. Örneğin, çalışılan süre (kıdem) ile terfi imkânları arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu bir işletmede çalışılan birey, terfi olanağını elden çıkarmamak için alternatif bir iş teklifini kabul etmeyerek işletmede kalmayı tercih edebilir (Bakan, 2011: 95).

Sosyal pozisyona uyum: Bireyin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olduğundan dolayı da bir yan bahise girmiş olabilir. (Uygur, 2004). Böyle bir durumda birey, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye tamamen alıştığı için, artık başka bir role yeni baştan uyum sağlamakta zorluk çekeceğini düşünür (Akt: Bakan, 2011: 95).

1.5.4. O'Reilly III ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır. Onlara göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel yapıyı içselleştirmesini yansıtmaktadır. O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır. Bunlar şunlardır; (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Uyum Bağlılığı: Uyum bağlılığı paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri elde etmek için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. Uyum boyutundaki bağlılıkta, çalışanlar belirli ödülleri alabilmek için örgütte kalarak işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmazlar. Çalışanların örgütte kalma istekleri daha düşüktür.

Özdeşleşme Bağlılığı: Özdeşleşme bağlılığı, çalışanların iş arkadaşlarıyla tatmin edici bir ilişki kurmak veya bu ilişkiyi devam ettirmek için oluşan bir bağlılık türüdür. Böylece çalışan, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duyar. Bu bağlılık boyutunda çalışanlar, kendilerine dolaysız olarak fayda sağlamayan, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Dolayısıyla çalışanlar örgütte kalma istekleri yüksektir.

İçselleştirme Bağlılığı: Kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyum sonucu oluşan bir bağlılık türüdür. Tutum ve davranışlar, çalışanların örgütün değer sistemiyle uyumlu olduğunda gerçekleşmektedir. Kısaca içselleştirme bağlılığı, çalışanın ve

örgütün değerlerinin uyuşması anlamına gelmektedir. İçselleştirme boyutundaki bağlılıkta çalışanlar, kendilerine doğrudan fayda sağlamayan ama örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Bu nedenle çalışanların örgütte kalma istekleri yüksektir

1.5.5. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers'in bağlılık yaklaşımı, bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanmaktadır. Bireyin bağlılığı; örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bu amaç ve değerlerin kabulüne, örgütsel amaçların başarılması yönünde güç sarf etmeye istekli olmaya ve örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı gibi unsurlara bağlıdır (Barringer ve Sturman, 1998; Akt: Doğan ve Kılıç, 2007: 41). Bu yaklaşıma göre bağlılık, insanların örgütlere ilgisiz olarak itaatkâr olmalarından daha çok anlatmakta ve örgütün daha iyi durumlarda olması için kişilerin kendileriyle alakalı bir çeşit özverili şekilde yaklaşma durumlarını kapsayan etkili bir bağı meydana çıkarabilmektedir (Cengiz, 2002: 805).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki grup altında incelenmektedir (Çöl, 2004: 6);

Davranışsal bağlılık: Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun ya da onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Gül, 2003: 77).

Tutumsal bağlılık: Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür. (Çöl, 2004). Özsoy ve arkadaşları, (2004), tutumsal bağlılık kavramının çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklandığını vurgulamıştır. Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 40).

1.5.6. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı

Katz ve Kahn (1977), örgüte bağlılığın “bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir” (Akt: Bayram, 2006: 131).

“Çalışanların sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller işe araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/bağlı kalışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda işe araçsal devreden bahsedilmektedir” (Balay, 2000: 23-24).

1.5.7. Wiener'ın Yaklaşımı

Wiener araçsal bağlılık) ve normatif-moral ayrımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur (Balay, 2000: 20).

Bu faktörlerden birincisi, davranışlar ve davranışlarla ilgili değerlendirmeler olup “Araçsal Bağlılık” olarak ifade edilir. Araçsal bağlılığa sahip bireyler, örgütten belirli beklentileri olduğu için, kendilerine fayda sağlayacak şekilde davranış sergilerler. İkincisi ise, bireylerin sahip olduğu bireysel normlarla ilgilidir. Bu nedenle “Normatif Bağlılık” olarak adlandırılmaktadır. Normatif bağlılık, bireylerin kendi inançları doğrultusunda örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemesi, onlarla bütünleşmesi,

örgütün iyiliği için örgüte bağlılık duymasındır. Burada her iki faktörde de örgüte bağlılık söz konusudur. Birinci faktörde, bireysel çıkarlar uğruna duyulan bağlılık, ikincisinde de bireysel inançlar doğrultusunda herhangi bir çıkar gözetmeksizin duyulan bağlılıktır (Newton ve Shore, 1992, Akt: Kardeş, 2009: 26).

1.5.8. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen (1990) örgütsel bağlılığı üç temel boyutta ele almaktadırlar: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç grupta incelemiştir.

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlanma ögesi, örgütsel bağlılık literatüründe en fazla ilgi gören bağlılık ögesidir (Ceylan, Çöl ve Gül, 2005: 38).

Çalışanların örgütlerinin hedeflerini, gayelerini ve değerlerini benimseyebildikleri oranda hissedebildikleri bağlılık çeşididir. Bu vaziyette çalışanlar, örgütün değerlerini güçlü bir biçimde kabul etmekte ve örgütlerin bir parçası olacak şekilde kalmayı istemektedirler. Bu durum çalışanın örgütlerine bağlı olmanın en iyi şeklidir. Bu bireyler aslında, her işverenin istediği, gerçekten kendilerini örgütle bağdaştırmış ve sadık çalışanlardır. Bu şekilde çalışanlar, işlerine karşı pozitif tutum sergilerler ve gerektiği zaman da çok fazla çaba göstermektedirler (Bayram, 2006: 132). Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- **İş Güçlüğü:** çalışanların çalıştığı örgütte yaptığı işin güç mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması
- **Rol Açıklığı:** Örgütün çalışandan beklentilerini açıkça ortaya koyması
- **Amaç Açıklığı:** Çalışanın örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
- **Amaç Güçlüğü:** Çalışanın yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- **Yönetimin Öneriye Açıklığı:** Üst yönetimdeki bireylerin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması
- **Arkadaş Bağlılığı:** Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

- **Örgütsel Bağımlılık:** çalışanda, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.
- **Eşitlik:** Çalışanlar arasında eşitlik olması.
- **Bireysel Önem:** Çalışanlar tarafınca yapılan işin, örgütün büyük gayelerine mühim katkılar sağladığı hususundaki duygularının güçlenebilmesini teşvik etmek.
- **Dönüt:** İşteki performansı hususunda çalışanlara sürekli olarak bilgi vermek

Devam Bağlılığı: Çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünüp örgüt üyeliğine devam etmelerini ifade eden bir bağlılıktır (Bayram, 2006: 133). Ayrıca maliyete göre çalışan yüksek ödül alıyorsa örgüte bağlılığı da o oranda yüksek olur. Devam bağlılığında iki temel faktör önemlidir. Bunlar, örgüte yapılan yatırımların boyut ve sayısı ile başka alternatiflerin algılanan azlığıdır. Eğer çalışan örgüte fazla yatırım yapmışsa pek ayrılmak istemez (Allen ve Meyer, 1990: 3). Allen ve Meyer (1990: 18), devam bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır:

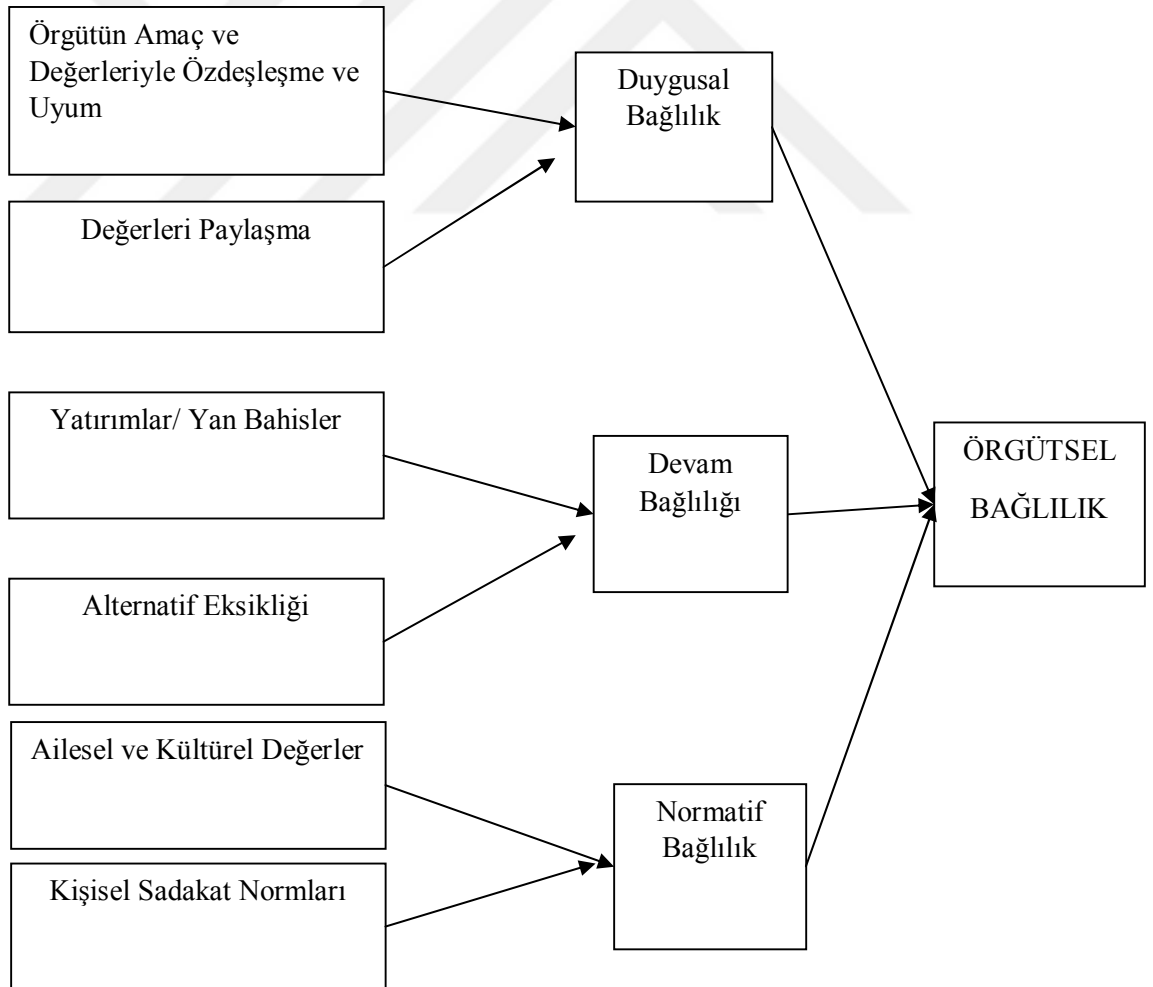
- **Yeteneklerin transferi:** Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu.
- **Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde yararlı olup olmaması.
- **Yer değiştirme:** Örgütten ayrıldığı zaman, başka bir yere yerleşme zorunluluğu olup olmaması.
- **Bireysel Yatırım:** Çalışanın örgütü için yoğun çaba ve zaman harcamış olması
- **Emeklilik Ücreti:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme ihtimalinin olması.
- **Topluluk:** Çalışanın yaşadığı şehirde kaldığı süre.
- **Alternatifler:** Çalışanın örgütünden ayrıldığı zaman daha rahat ya da iyi bir iş bulmada zorlanması

Normatif Bağlılık: Çalışanlar, örgütte karşı yükümlülükleri ve sorumlulukları olduğuna inanarak örgütte kalmaya kendilerini zorunlu hissederler. Bu tür bağlılık normatif bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Bu tür bağlılıkta çalışanlar kişisel yararlarından çok ahlaki değerlere önem vererek hareket ederler. Normatif bağlılık, bireyin önceki deneyimlerinden etkilenmektedir (Güney, 2011: 289).

Normatif bağlılık, kendini örgüte adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, örgüt ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapmaktadır. Ayrıca normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekildeki birey-örgüt değerleri arasındaki ahenk, “örgütsel kimlik” sürecini ortaya koyar. Çalışanların bu tür bir bağlılığı sergilemesinin nedeni bunun doğru ve etik olduğuna inanmalarıdır (Wiener, 1982: 423-424).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar istedikleri için, devam bağlılığı yüksek olanlar ihtiyaç duydukları için, normatif ya da ahlaki bağlılıkları fazla olanlar ise yükümlülüklerinden dolayı örgütlerindeki üyeliklerine devam ederler (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Şekil 1.1: Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli.



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 61

1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık yapısı nedeniyle değişkenliğe sahip bir süreci içermektedir. Örgütsel bağlılığa yön verebilecek, onu artırabilecek ya da azaltabilecek bazı faktörler bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda; çalışanların örgütsel bağlılığı ne denli güçlü ise örgütün performansı da o doğrultuda artmaktadır. Başarılı bir örgütün örgütsel bağlılığın önemini kavraması ve bağlılığa yön veren değerlerin farkında olması ve doğru bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir (Demir ve Öztürk, 2011: 23). Çalışanların örgüte bağlılık duymaları, kendi iş verimlerini arttırarak; örgüt için pozitif sonuçlar meydana getirmektedir. Bu yüzden bir örgütün, çalışanların örgüte bağlılık derecesini etkileyen faktörlerin farkında olması önemli bir konu olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır (Bayram, 2006: 134). Örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta açıklamak mümkündür. Bu faktörlere ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

1.6.1. Kişisel Faktörler

Yaş: Bireylerin, içinde buldukları yaş dönemleri işlerine karşı olan tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilmektedir (Çolakoğlu vd., 2009: 79). Çalışanların yaşı arttıkça, farklı alternatifleri azaldığından çalışanların, çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Daha genç olan çalışanlar ise yaşlılara göre daha az iş tecrübesine ve dolayısıyla daha az alternatif iş olanaklarına sahip olmalarından dolayı örgütlerine, yaşlılara oranla bağlılıklarının daha fazla olduğu ileri sürülmektedir (Sürgevil, 2007: 33).

Cinsiyet: Yapılan çoğu araştırmada aslında kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Bunun sebebi, kadınların daha çok çalışma arkadaşları, insanlarla iletişim, iş güvencesi gibi değerlere erkeklere oranla daha fazla değer vermelerinden olabilir (Güllüoğlu, 2011: 77). Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu ifade eden araştırmacıların bununun sebeplerini aşağıda belirtmişlerdir; (İnce ve Gül, 2005: 62):

- “Kadınların ailesel rollere verdikleri önem: Kadınların her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere göre daha fazla önem vermeleri örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır.
- Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller: Bu engeller kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarından ileri çıkabilmektedir”.

Kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü ifade eden araştırmacıların bununun sebeplerini aşağıda belirtmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 63):

- “Kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdırlar: Kadınlar, işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar.
- Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller motivasyonunu arttırmaktadır: Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır”.

Eğitim Düzeyi: Çalışanların, toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim örgütlerinden ne dereceye kadar ve hangi türde yaralandığı ifade eden bir değişkendir. Eğitim düzeyi, çalışanların yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 334).

Çalışanların eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre çok farklıdır (Gündoğan, 2009: 26).

Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça çalıştığı örgüte karşı olan bağlılığı azalmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi artan çalışanın örgütten beklentileri de artmaktadır. Aynı zamanda eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak alternatif iş imkânları da artış göstermektedir (Çöl ve Gül, 2005: 295).

Çalışma Süresi: Çalışma süresi, “bir işte ne kadar süredir çalışıldığı göstermektedir”. Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemi yüksek olan bir bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir (Çakır, 2001: 114). Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artmasının örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Cohen’e göre ise, çalışma süreleri fazlaştıkça, çalışanın örgütlerden elde edilen kazanımlar da artmaktadır. Bu kazanımlar örgütsel bağlılığa etki ettiği için çalışanın kıdemi fazlaştıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır (Çelik Keleş, 2006: 59).

Aynı işyerinde uzun süre çalışmaya devam eden, yani kıdemi yüksek olan bir çalışanın örgütsel bağlılığının da yüksek seviyede olması beklenebilmektedir. Örgütte çalışılan süre fazlaştıkça, örgütsel bağlılık da fazla olabilmektedir. Ancak bir konumda geçirilen sürenin uzunluğu normatif ve duygusal bağlılığı azalttığı çalışmalara açısından ele edilen sonuçlarından biridir (Yalçın ve İplik, 2005: 399; Tiryaki, 2005: 129).

Medeni Durum: Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar; medeni durumun örgütsel bağlılık geliştirmede önemli bir faktör olduğunu belirtmektedirler (Çolakoğlu vd., 2010: 80). Yapılan araştırmalarda evli çalışanların ekonomik sorumlulukları yüzünden işe devam etme konusunda daha hassas davrandıklarını ortaya koymuştur. Fakat medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında tam olarak bir sonuca ulaşamadığı düşüncesinin varlığı da söz konusudur (Abdullah ve Shaw, 1999: 90).

Cohen’in (1992) yaptığı araştırmada da evlilerin örgütsel bağlılıkları daha yüksek bulunmuştur. Kurşunoğlu ve arkadaşlarının (2010), yaptıkları araştırmada personelin örgütsel bağlılıkları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu; evli personelin örgütsel bağlılıklarının bekâr personele daha fazla sahip olduğu belirtilmiştir.

Kişilik Özellikleri: “Bireylerin “kişilik özellikleri” de örgüte bağlılıkta etkili olabilmektedir. Olumlu kişiliği olanlar, olumsuz kişiliklilere göre etrafında olup biteni kontrol etmeye ve iletişim tesis ederek destek almaya eğilimlidir. Bu yüzden pozitif kişiliklilerde duygusal ve normatif bağlılık öne çıkarken, negatif kişiliği olanlarda süreklilik bağlılığı daha fazla önem kazanmaktadır” (Iverson ve Buttgieg, 2004; Akt: Sığrı ve Basım, 2006: 141).

1.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, örgüt yapısı, örgüt kültürü, ücret düzeyi, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, örgütsel adalet, rol belirsizliği, çatışma ve ait olma ihtiyacı vb değişkenlerdir (Kılınç, 2013: 58-59). Bu çalışmada, örgütsel faktörler, yönetim tarzı, işin niteliği ve önemi, ücret düzeyi, iş yeri çalışma koşulları, bireyler arası ilişkiler, adalet, statü, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak ele alınmaktadır.

Ücret: Ücret çalışanın örgütte görev yapmasına neden olduğu kadar aynı zamanda onun örgüte devamlı bağlanmasında en güçlü faktörlerden biridir. Özellikle, ekonomik sıkıntı yaşayan çalışanlar için, ücret tatmini, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 80).

Ödüller: Ödüller, çalışanın emeğinin ve başarısının karşılığında verilir. Bu ödüller kimi zaman ücret artışı, prim, ikramiye gibi maddi unsurlar olurken kimi zaman takdir, teşekkür, yetki verme gibi manevi unsurlar da olabilir. Maddi ödüller, maddi olmayan ödüllere göre daha uzun süreli bir etkiye sahiptir. Maddi olmayan ödüller çalışana, diğer bir ödüle ulaşması için daha sıkı ve iyi çalışması yönünde güdülemektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012: 73).

Çalışanlar örgütün, kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanakları sağladığını algılayorsa örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık hissederler. Çalışanlar kendi ihtiyaçlarına uygun verilen ödüllerle örgüte bağlılıklarını güçlendirirler. Ödüllerin örgütsel bağlılıkta olumlu rol

oynaması ödüllerin gösterilen performansın sonucunda gerçekten ödül olarak verilmesine bağlıdır (Altınbaş, 2008: 15).

Yönetim Tarzı: Yönetim tarzının çalışanların tutumları üzerine önemli bir etkisinin olduğu ve bununda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 74; Özcan, 2008: 19). Örgüt çalışanları üzerinde örgütsel bağlılığı sağlamak, yönetimin başlıca vazifeleri arasındadır. Bundan dolayı geleneksel model olarak ifade edilen, “kontrol” esaslı yönetim biçiminden “bağlılığın” esas görüldüğü yönetim tarzına geçilmelidir. Geleneksel modelde görevler ve yönergeler verilir ve kontrol mekanizması oluşturularak etkinliğe ulaşmak amaçlanır. Bağlılık stratejisinde ise bu misyon daha geniş çizgilerle oluşturulmuş, kişisel mesuliyetlerin şartlara göre tekrar biçimlenebileceği esnek bir örgüt bünyesi oluşturulmuştur (Köse ve diğerleri, 2003: 31-32).

Statü: Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettiği değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir değere sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme hemen hemen her birey için değerli bir tatmin duygusu yaratır (Eren, 2011: 551).

Statünün kazanılması işveren ve yöneticinin davranış ve tutumlarının önemli bir rolü vardır. Çalışanın görevinin ve elde ettiği başarının önemini başkalarının yanında açıklamak, bireylerin sosyal statüsünü büyük ölçüde sürdürecekt hediye veya takdirnameleri özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve imkân varsa bunları basın yoluyla kamuoyuna duyurmak saygı ve statünün kazanılma yollarından bazılarıdır (Kartal, 2006: 19).

Örgütsel Adalet: Yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olan örgütsel adalet örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir başka unsurdur. Örgütsel adalet kavramı dağıtımsal ve prosedürel olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Kaynakların dağıtımı ile ilgili olan dağıtımsal adalet ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, karar alma sürecini ifade eden prosedürel adalet örgütsel

bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki önemli sonuca neden olmaktadır. Bu açıdan prosedürel bağlılık örgütsel bağlılık açısından daha fazla önem arz etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 76).

Bireylerarası İlişkiler: Özellikle çalışanın, hayatının büyük bir bölümünün iş ortamında geçtiği dikkate alınır, bulunduğu ortamdaki insanlarla iletişim ve ilişkileri, bireyi pek çok noktada etkileyebilmektedir. İş tatmini de bu etki altında kalabilecek öğelerdendir. İş ortamında iyi bir çalışma grubu oluşmuş ise birey işini sevmese dahi arkadaşları ile bir arada olabilmek adına orada bulunmayı tercih edecek ve bu da zamanla çalışma yaşamından aldığı zevki arttıracaktır. Aksi takdirde ise çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerin bozukluğu işe tesir edecek ve iş tatmini seviyesini düşürecektir (Keser, 2006: 91).

İşin Niteliği ve Önemi: İşin niteliği, örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Alt düzeydeki çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi bireysel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst düzeydeki çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür üst düzeydeki çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Cohen,1992: 539-554; Akt: Gündoğan, 2009: 28).

İşyeri Çalışma Koşulları: Çalışma koşulları ile bir iş yerindeki sağlık, güvenlik ve rahatlığa ilişkin çalışma çevresi ifade edilmektedir. İş dünyasındaki hızlı değişim; işverenleri, çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları hazırlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk, hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi durumunda olduğu sosyal sorumluluğundan, hem de işverenin işgücü verimliliğini artırma gayesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çalışma koşulları iyileştirilmeye başlanmış, çalışanların sağlık ve güvenliğinin korunmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır (Karcıoğlu vd., 2009: 62).

Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması: Rol, belli bir statü ile gelen davranış biçimi beklentilerinin setidir. Rol, statünün dinamik yanıdır. Bireye toplumsal olarak bir statü verilir. Bu statüyle ilgili görevleri yerine getiriyor ve hakları kullanıyorsa o birey rolünü gereğince yapıyor demektir. Birey yaşamı boyunca arka arkaya veya aynı zamanda

çeşitli roller oynar ve bu rollerin birleşimi bireyin kişiliğini oluşturur (Develioğlu ve Türk, 2012: 56).

Toplumsal yapının bir parçası olan örgütlerde de çalışanların bir dizi rolleri benimsemesi ve bu roller çerçevesinde hareket etmesi istenir. Örgütsel düzenin bir parçası olan bu roller, örgüt üyeleri tarafından layıkıyla yerine getirildiğinde; örgüt yapısında aksamalar ve bozukluklar olmadan örgüt amaçları etkin şekilde gerçekleştirileceği kanısı hâkimdir (Türk, 2009: 58).

1.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel amaçları başarmak, başka bir deyişle etkili olmak isteyen bir yönetici, astlarının örgüte duydukları bağlılık düzeyini artırmak konusunda özel bir çaba göstermelidir. Bir yöneticinin astlarının örgütsel bağlılık düzeyini artırmasının pratik yollarından birisi, astların bireysel hedefleri ile örgütsel hedefleri paralel hale getirmektedir. Çalışanlar örgütsel amaçları gerçekleştirirken, bir yandan da bireysel hedeflerini gerçekleştirdiklerini hissedersen çalıştıkları örgüte daha fazla bağlılık duymaya başlayacaklardır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, kurumlarının başarılı olabilmesi için ellerinden geleni yapacak ve kendilerinden beklenenin ötesinde çaba sarf edeceklerdir (Güney, 2011: 291).

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Randall (1987) örgütsel bağlılık ile ilgili yaptığı çalışmalarda bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını araştırmıştır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık dereceleri “düşük bağlılık düzeyi”, “ılımlı bağlılık düzeyi” ve “yüksek bağlılık düzeyi” şeklinde sınıflandırılmıştır. Tablo 2.1’de olası sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 1.1: Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, Yenilikçilik, insan Kaynaklarının daha Etkin kullanımı.	Yavaş kariyer İlerlemesi ve terfi, Dedikodu sonucu Oluşan kişisel Maliyetler, Örgütten ihraç yâda örgütün Amaçlarını bozma.	Dedikodunun örgüt için yararlı Sonuçları.	Yüksek iş gücü Devri, ise geç Gelme, devamsızlık, Düşük iş kalitesi, Örgüte karşı illegal Faaliyetler, örgütte Kalma isteksizliği.
İlımlı Bağlılık Düzeyi	Gelişmiş aidiyet, Güvenlik, yeterlik, Sadakat duyguları. Yaratıcı Bireyselliğin Gelişmesi.	Mesleki gelişme ve terfi Fırsatlarının Sınırlanması.	Örgütten ayrılma İsteğinin azalması, Sınırlı iş gücü devri, Daha yüksek is Doyumu.	İşgörenin örgütsel İstekleriyle örgüt Dışı isteklerini Dengelemesi. Örgütsel etkililikte Düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel kariyer İlerlemesi ve davranışın örgütçe Ödüllendirilmesi. Bireyin is yapma Tutkusu.	Bireysel gelişme, Yaratıcılık, Yenileşme ve Hareketlilik Fırsatlarının Kısıtlanması. Değişme, direnç, Sosyal ve aile İlişkilerinde gerilim.	Güvenli Ve Dengeli İşgücü, İşgören, Daha Yüksek Üretim için Örgütün İstemlerini Kabul Eder, Yüksek Düzeyde Görev Yarısı Ve Performans, Örgütsel Amaçların Karşılanabilmesi.	İnsan Kaynaklarının Yerinde Kullanılmaması, Örgütsel Esneklik, Yenileşme Ve Uyum Yoksunluğu, Geçmişteki Politika Ve Süreçlere Tam Güven, Yüksek Bağlı İş görenlerden Örgüt Adına Yasadışı Eylemlere Girişme.

Kaynak: Randall, 1987; 462, Akt: Yağcı, 2007: 120.

1.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılığın kişilerin örgütleri ile aralarındaki bağların bir hayli güçsüz olabildiği ve örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için göstermiş olduğu davranış ve tutumlardan yoksul olabildiği bir takım durumdur. Düşük bağlılık düzeyi, bireyin örgütü ile olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığını ifade etmektedir. Bu

nedenle düşük bağıllık düzeyine sahip çalışanlar örgütler için arzu edilmeyen çalışanlar olarak nitelendirilebilir. Çünkü bu tür çalışanlar ilk fırsatta buldukları örgütten başka bir örgüte geçebilmeyi arzulamaktadırlar (Koç, 2009: 206)

Örgüte düşük düzeyde bağıllık gösteren çalışanlar, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağıllığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağıllık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir (Randall, 1987: 460).

Düşük bağıllık düzeyi, personelin iş başarısının düşmesine ya da kurumdan ayrılmasına neden olabildiği gibi, kurum verimliliğini etkileyebilen sorunlar arasında da yer almaktadır. Bağıllığı düşük olan personel; çalışma ortamında, engelleyici davranışlar göstermekle beraber, kurumun öğretim amacından sapmasına da neden olabilmektedir (Celep ve diğerleri, 2004: 4).

1.7.2. İlmli Örgütsel Bağıllık

Kişi deneyimlerinin güçlü, ama bağıllığın ve örgütsel özdeşleşmenin tam olarak olmadığı bir bağıllık düzeyidir. İlmli bağıllık düzeylerinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini tekrardan şekillendirebilmesine engel olmakta ve bu nedenle birey olarak kimliklerini korumak amacıyla çaba sarf etmektedirler (Randall, 1987: 463). Bu seviyede olan çalışanlar, örgütün bütün olarak değil ama bazı değerlerini kabul edebilme yeterliğine sahip olabilme, örgütün bir takım beklentilerini karşılarken, diğer taraftan örgütle bütünleşmeyi ve bireysel değerleri koruma altına almayı sürdürebilmektedirler (Doğan ve Kılıç, 54: 2007).

Bu şekilde örgüte ilmli düzeyde bağıllık, sürekli olumlu neticeler meydana çıkarmayabilir. Bu düzeyde olan çalışanlar, örgüte sadakat ile topluma topluma sorumluluk arasında bir anlaşmazlık ve bocalama yaşamaktadırlar. Bu durum ise, kararsız olmaya ve örgütlerin verimsiz işleyişlerine yol açabilmektedir (Bayram, 2006: 136).

1.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeylerin de olan çalışanlar, örgüte etkili tutum ve eğilimlerle bağlılık göstermektedirler. Bu bağlılık düzeyi çalışanlara, ücrette doyum ve meslekte başarı göstereceği gibi örgüt, çalışanların sadakatlerine karşılık ona yetki devrederek ve en üst mevkilere getirecek şekilde ödüllendirilmektedir (Balay, 2000: 89).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, çalışanların hareketlilik fırsatlarını ve gelişmesini sınırlayabilmektedir. Bu durum ise aynı vakitte yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırabilmekte, gelişime karşı dirençli olabilmektedir. Bu bağlılık düzeyi, bazı durumlarda yaratıcılığın yok olabilmesi, iş dışı ilişkilerde gereğinden fazla gerilim ve stres, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı, zorlamayla birlikte sağlanan uyum gibi negatif neticeleri beraberinde getirebilmektedir (Bayram, 2006: 136).

1.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ ERİŞİLMİŞ ARAŞTIRMALAR

Terzi ve Kurt (2005), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi” isimli araştırmalarında okul müdürlerinin uyguladıkları farklı yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi araştırmayı amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Zonguldak iline bağlı Ereğli ilçesi merkezinde bulunan ilköğretim okullarında çalışan 155 sınıf öğretmenine uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin en çok “demokratik yönetici davranışları” sergiledikleri belirlenmiştir. Yöneticilerin sergiledikleri bu demokratik davranışların öğretmenlerin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı araştırmadan çıkan başka bir sonuçta, otoriter ve ilgisiz yönetici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür.

Topaloğlu, Koç ve Yavuz (2008), “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi” adlı araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel bağlılığına bazı temel faktörlerin etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda Ankara ili merkezde ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan 343 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile bazı temel faktörler arasında doğrusal bir ilişki olduğunu saptanmıştır.

Erkuş ve Günlü (2008), “Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri” başlıklı araştırmalarında, duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerindeki etkileri incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma bir yükseköğretim kurumunda öğrenim gören toplam 724 öğrenci örneklemini kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları duygusal zekâ boyutlarıyla dönüşümcü liderlik boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Özellikle kişiler arası ilişkiler boyutunun, dönüşümcü liderlik sürecinde önemli bir değişken olduğu saptanmıştır.

Yavuz (2009), “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı araştırmasında, işgörenlerin örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik tutumlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Antalya, Aydın ve Muğla’daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlara, Avolio ve Bass’ın geliştirdikleri çoklu faktör liderlik ölçeği (MLQ) ve Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık ölçeği gözden geçirilerek uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, işgörenlerin örgütsel bağlılığının orta düzeyde ve dönüşümcü liderlik davranışına yönelik tutumlarının da yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Budak (2009), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli İli Örneği)” adlı çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket 2008- 2009 eğitim öğretim yılında Kocaeli İlinin 4 ilçesinde 30 ilköğretim okulunda görev yapan 575 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının istihdam, cinsiyet, yas ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; medeni durum, öğrenim durumu, branş ve okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini sonucuna varılmıştır.

Halis (2010), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Güçlüklerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi” adlı araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş güçlükleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket 2006 – 2007 eğitim öğretim yılında Gaziantep’te görev yapan 917 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, ilköğretim okullarında görev yapan

öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen iş güçlüğü faktörleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, hizmet yılları, medeni durumları, eşlerinin çalışma durumları ve çocuk sayıları gibi değişkenlerin iş güçlüğü algısını etkilediği saptanmıştır.

Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen (2010), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri” başlıklı araştırmalarında ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2009 -2010 öğretim yılı güz döneminde İzmir il merkezindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan 353 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin en fazla gösterdikleri bağlılık düzeyi duygusal bağlılık olduğu saptanmıştır.

Çetin ve Aydın (2012), “Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi” adlı araştırmalarında ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında öğretmen görüşlerine göre nasıl bir ilişki olduğunu belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Bolu Merkez ilçede görev yapan 465 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinden bireysel ilgi ve zihinsel teşvik ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasında, yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik ile öğretmenlerin devam bağlılığı arasında, yöneticilerin bireysel ilgi ve öğretmenlerin normatif bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır”.

Civanoğlu (2015), “Duygusal Zekâ ile Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı araştırmasında, duygusal zekayı artırarak tükenmişliği azaltmak, örgütsel bağlılığı artırarak tükenmişliği azaltmak, duygusal zekayı artırarak örgütsel bağlılığın artırılması olarak belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, İstanbul il sınırları içinde bulunan araştırmacının görevli olduğu Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin tüm birimlerinde çalışan uzman doktor, hemşire, sağlık memuru ve hastanenin farklı departmanlarında çalışan gruba uygulanmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden ve ilgili tarihlerde hastanede olan 400 çalışan kişiden oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda, Araştırmaya katılanların Duygusal zeka düzeyi,

Tükenmişlik düzeyi ve Örgütsel bağlılık düzeyi gruplar arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Gider (2016), “İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı ile Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki” başlıklı araştırmasında, gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren özel kuruluşların "farklılık yönetimi" anlayışı ile işletme çalışanlarında görülen "örgüt üyeliğinin sürdürülmesi isteğine" yönelik değerlerin saptanmasını amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, Tuzla Liman Başkanlığı'na bağlı 27 tersaneden 7'sinin İnsan Kaynakları Yetkilileri ile görüşülüp 5'i üzerinde anket uygulaması yapılması için izin alınmıştır. Araştırma sonucunda, farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca farklılıkların yönetiminin, örgütsel bağlılığı etkilediği ve örgütsel bağlılığı yükseltici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. DUYGUSAL ZEKÂ

2.1. ZEKÂ KAVRAMI

“Aristo’dan başlayarak XX. yüzyılın ilk yarısına kadar filozof ve psikologlar zekâyı “genel bir güç” olarak tanımlamışlardır”. Zekânın ne olduğu gerçeği yüzyıllardır süregelen bir tartışma ve aslında bir muamma olarak karşımıza çıkmaktadır. Kimi bilim adamları zekâyı daha kolay kavrama ve problem çözme yeteneği olarak tanımlarken, kimileri ise yeni durumlara daha kolay uyum sağlama olarak tanımlamaktadırlar (www.webhatti.com).

Zekâ kavramı, ilk test denemesinin geliştirilmesinden beri özellikle psikolojide çok büyük önemi haiz olmasına rağmen, fikir birliğine varılmış tek bir zekâ tanımı bulunmamaktadır. Bu durumun nedeni olarak, zekânın yalnızca tek bir kabiliyette kendini göstermemesi, aksine farklı becerilerden oluşan kapsamlı bir özellikte olması gösterilebilir (Konrad ve Hendl, 2001: 41; Yılmaz, 2007: 7).

Sonradan zekâ kavramı üzerinde çok yönlü, fonksiyonel, kültürel ve bilimsel tanımlamalara da yer verilmiştir. Zekâ için en genel anlamda yapılan tanımlamalarda problem çözme, durumları kavrama, soyut düşünce, geçmişle bağlantı kurup akıl yürütüp geleceğe adım atabilme gibi kavramlardan yararlanır. Bakış açısına bağlı olarak zekâ tanımlamaları da değişmektedir. Konu ile alakalı literatür incelendiği zaman zekânın birbirlerinden farklı tanımlarına rastlamak mümkün olabilmektedir. Aşağıda bu tanımlardan bazılarına yer verilmiştir

Guilford’a göre zekâ; işlemi, içeriği ve ürünü kapsamaktadır. Binet’e göre zeka; dar anlamda dış dünyanın algılanması, algıların bellekte yerleştirilmesi ve bu içerik üzerinde düşünülmesi sürecidir (Öner, 1997; Akt.: Atalay, 2007).

Garret zekâyı; "anlamayı ve sembolleri kullanmayı gerektiren problemlerin çözümünde ihtiyaç duyulan yetenekleri kapsar" şeklinde tanımlayarak, zekâyı bilişsel yönü ağır basan bir yetenek olarak görmektedir. Storddad, bireyin zor karmaşık soyut ekonomik amacına uygun sosyal değeri olan ve özgün nitelikler taşıyan zihinsel davranışları yapabilme ve bu koşullar altında bireyin enerjisini davranışlar üzerinde toplayabilme ve heyecanlara karşı koyabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Kolaç, 2008). Thorndike zekâyı, gerçek ya da olgular açısından iyi tepkiler bulunabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Freeman ise zekâyı, yaşantıların bütünleştirme ve yeni durumlara uyum sağlayan tepkilerde bulunma kapasitesi olarak ifade etmiştir. Bu tanımlar zekânın çevreye uyum sağlamaya yarayan zihinsel bir yeterlilik olarak algılandığını göstermektedir. Ama Dusek'in belirttiği gibi, zekânın basit ve genel kabul görmüş bir tanımı yoktur. Amaca göre zekâ tanımlanacak olunursa nicel ve nitel olarak iki tür bulunmuştur. Nicel yaklaşım zekâyı, öğrenme ve problem çözme yeteneği olarak tanımlarken, Nitel yaklaşım ise zekâyı düşünme tarzları (çevreden gelen bilgileri nasıl yapıllaştığı) olarak tanımlamaktadır (Titrek, 2007).

Baymur'a göre zekâ, kişinin çevresine uyumlu bir şekilde tepki verme yeteneği olarak görülebilmektedir. Ancak bu uyumlu tepki vermenin; öğrenilenleri yeni durumlara aktarabilmenin yanı sıra, mantıklı ve soyut bir şekilde düşünebilme gibi birçok yönü olabilmektedir (Baymur, 1994: 6).

Yapılan tüm tanımlar ışığında zekâ kavramını; nesnelere arasında kavramlar yardımıyla anlamlı ilişkiler kurabilme ve geçmiş birikimlerden yararlanarak yeni çözümler üretebilme yeteneği olarak özetlemek mümkündür.

2.2. HOWARD GARDNER'A GÖRE ÇOKLU ZEKÂ TÜRLERİ

Zeka kişilere katılımla gelen, merkezi sinir sistemlerinin görevlerini kapsayabilen, öğrenme, deneyimler ve çevrenin tesirleri ile biçimlenebilen kabiliyetler bileşimidir. İnsanların beyinleri sürekli olarak bazı şeyler algılayabilmekte ve bunları lüzumlu olduğu zaman kullanmak için depolamaktadırlar. Literatürde zekânın farklı tanımları olmakla birlikte zekânın türleri konusunda da farklı görüşler mevcuttur. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1. Sözel – Dil Bilimsel Zekâ

Sözel zekâ kelimelerle düşünme ve ifade etme, dildeki kompleks anlamları değerlendirme, kelimelerdeki anlamları ve düzeni kavrayabilme becerisidir. Aynı zamanda, şiir okuma, mizah, hikaye anlatma, gramer bilgisi, mecazi anlatım, benzetme, soyut ve simgesel düşünme, kavram oluşturma ve yazma gibi karmaşık olayları içeren dili üretme ve etkili kullanma becerisidir (Vural, 2005: 238).

Bu türdeki zekâ, bir insanın kendi dilini, gramer yapısı ve sözcük dizimine uygun olarak büyük bir ustalıkla kullanmayı gerektirmektedir. Aynı zamanda bu dilde vurgu ve kavramlar da kastettikleri anlamlarına uygun bir şekilde kullanılmaktadır. Dolayısıyla sözel-dil zekâsı, başkalarını bir işi yapmak için ikna etmek, başkalarına belli bir konuda bilgi sunmak, başkalarına belli bir işin nasıl yapılacağını açıklamak veya bir dil bilimci gibi dilin özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak gibi dil ile ilgili bütün faaliyetleri içermektedir (Saban, 2003: 7).

2.2.2. Mantıksal – Matematiksel Zekâ

Herhangi bir şeyin nasıl olduğunu sorgulaması, akıldan hesaplar yapabilmesi, stratejik zekâ gerektiren oyunlar ve etkinliklerden hoşlanması gibi nitelikler matematiksel zekâsı yüksek kişilerin belirgin özellikleridir. Mantıksal zekâ olarak da adlandırılmaktadır.

2.2.3. Görsel – Uzamsal Zekâ

Görsel zekânın şekil, biçim ve rengini zihinsel olarak görüp bunları resim olarak somut temsillerine dönüştürme yeteneğini ifade eder. Şekil ve şemalarla ilgilenirler, daha hayalci ve görsel gösterimleri severler.

2.2.4. Müziksel – Ritmik Zekâ

Müzik zekâsı, zekâ türlerinin ilk önce gelişenidir (Titrek, 2007). Müziksel zekâsı yüksek kişiler; ritimsel seslerle ilgilidir ve öyle konuşur/hareket ederler, genelde bir enstrüman çalarlar ve çevre seslere ritimsel yaklaşımları onların genel özellikleridir

2.2.5. Bedensel – Kinestetik Zekâ

Aklın ve vücudun mükemmel bir fiziksel performansla birleştirilerek, belli bir amaca yönelik faaliyetlerin sergilenebilmesi yeteneğidir (Canbulat, 2007: 61). Bedensel kinestetik zekâyâ sahip bireyler; problem çözmek, bir model inşa etmek veya bir ürün meydana getirmek için vücudun belli organlarını kullanabilme yeteneklerine sahiptirler. Bedensel–kinestetik zekâ alanı koordinasyon, denge, güç, esneklik ve hız gibi bazı fiziksel yetenekleri ve bu yeteneklerin hepsinin bir arada işlemlerini sağlayan devinimsel nitelikteki bazı özel becerileri de içermektedir (Saban, 2003: 11).

2.2.6. Sosyal – Kişilerarası Zekâ

Kişilerarası ilişkilerde kendini ifade etme ve karşısındaki ile empatik iletişim kurma yetisine ilişkin zekâ türüdür. Bu zekâ türü, diğer insanlarla sözlü ve sözsüz iletişim kurma, grup içinde işbirlikli çalışma yeteneklerini içermekte, ruh halleri, huylar, yönelimler gibi insanlar arasındaki ilişki farklarını da ortaya koymaktadır. Bu zekâ türünde gelişmiş insanlar, kendilerini başkalarının yerine koyma ve onları anlayabilme, duygu düşünce ve inançları ile özdeşleşebilme becerilerine sahiptirler (www.ansiklopedi.turkcebilgi.com).

2.2.7. Kişisel – Öze dönük Zekâ

Bireyin kendisini tanıması ve kendisi hakkında sahip olduğu bu bilgi ve anlayış ile çevresinde uyumlu davranışlar sergilemesi yeteneğidir. Kişisel zekâları yüksek olanların özgüveni yüksektir, kendisini iyi bir şekilde disipline ederler (Zembat, 2003).

2.2.8. Doğacı – Varoluşçu Zekâ

Doğal çevreye olan algılama ve tanımlama zekâsı olarak ifade edilebilir. Bu alanda gelişmişlik gösteren kişiler doğa ile yakından alakalıdır.

2.3. DUYGUNUN TANIMI VE GELİŞİMİ

Duygu, insanın günlük yaşamında yer alan, anlamlandırmaya ve değerlendirmeye çalıştığı, kişinin davranışlarını etkileyen oldukça önemli bir

olgudur. Bu yüzden duygu yıllar boyunca insanlarda merak ve ilgi uyandırmış, üzerine çok konuşulup yorum yapılmış ve tartışılmıştır. Duygu sadece insanların değil, farklı bilim dallarının da dikkatini çekmiştir. Psikiyatri, Psikoloji, Felsefe, Biyoloji gibi bilimler yıllar boyunca duyguyla ilgilenmiş, kimi zaman farklı, kimi zaman ortak açılardan duygu hakkında çalışmalar, araştırmalar yapmış değerlendirme ve yorumlarda bulunmuşlardır. Duygu hakkındaki tanımlar ve açıklamalar oldukça geniş ve çeşitli olduğu için duyguyla ilgili birçok tanım ve görüş varlığını korumaktadır (www.tedankara.k12.tr). Ancak, duygunun ne olduğu konusunda hala net bir görüşe ulaşılamamıştır. Çünkü duygular değişken, sürekli ve farklı oluşları itibariyle son derece karmaşıktırlar

Konu ile alakalı literatür incelendiği zaman duygunun birbirlerinden ayrı tanımlarına rastlayabilmek muhtemeldir.

Oxford İngilizce Sözlüğü Duygu'yu "herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum" olarak tanımlamıştır (Maboçoğlu, 2006: 23).

Duygusal zekâ tanımını ilk ortaya koyan Mayer ve Salovey (1990), bu çeşitliliğin yaratacağı sakıncalardan yola çıkarak geniş kapsamlı bütünleşik bir tanım yapmışlardır. Onlara göre duygu: "Fizyolojik, bilişsel motivasyona dayalı ve deneyimsel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkilerdir" (Çakar ve Arbak, 2004: 27).

Daniel Goleman ise duyguyu bireyin öğrenme potansiyelini uyararak öğrenmesini sağlayan, soru sormaya yönlendirerek meraklandırın, bilinmeyeni aramaya iten, kapasitesini geliştirerek öğrenileni pratiğe geçirmesini ve böylece bir davranış sergilemesini ifade eden özellikler bütünü olarak nitelemektedir (Ural, 2001: 210).

Cooper ve Sawaf'a göre duygu, kişinin kendi içinde yükselen değerlerini harekete geçiren ve davranışı şekillendiren enerji akımları olup dışa doğru yayılarak başkalarını etkilemektedir (Yüksel, 2006: 11).

Feldman duyguyu (Çakar ve Arbak, 2004: 27); mutluluk, umutsuzluk ve hüzün gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışları etkileyen faktörler olarak tanımlamaktadır.

Duygu, “öznel olarak yaşanan duygusal bir durumun dışavurumu olan gözlenebilir bir davranış yapısı” olarak da tanımlanabilmektedir (Budak, 2000: 231).

Duygunun en sıradan örnekleri arasında; üzüntü, sevinç ve öfke sayılabilmektedir. Daha yaygın ve sürekli “duygusal iklim” olarak tanımlanabilecek ruh halinin tersine duygu, “duygusal havadaki” daha geçici duruma bağlı değişmelerle ilgilidir. Normal duygu dışavurumu aralığı olarak değerlendirilen şey, kültürden kültüre olduğu kadar aynı kültür içinde de farklılık gösterebilmektedir. Normal duygu dışavurumları; yüz ifadesindeki, ses tonundaki, bedensel hareketlerdeki değişmelerle tanımlanabilmektedir (Gökçe, 2006: 5).

Olumlu ve olumsuz duygular olmak üzere iki temel duygu vardır. Kişinin hayatını sürdürmesini destekleyen, kişiye fayda sağlayacağı (beslenme vb.) öngörülen durumlarda olumlu duygu; kişiye zarar veren (sosyal olarak dışlanma vb.), kişinin hayatını tehdit edeceği öngörülen durumlarda ise olumsuz duygu baskındır. Anne karnından itibaren duyularca algılanan her çeşit bilgi (koku, ses, şekil vb.) arkasından gelen olumlu veya olumsuz sonuca göre “olumlu” ve “olumsuz” duygular olarak anlamlandırılmaya başlar. Diğer taraftan, genlerle gelen bazı bilgiler de duyguların kodlanmasına etki eder. Uyarıların olumlu veya olumsuz olmasını değerlendirmek her zaman kolay değildir. Kişinin kendini kötü hissetmesine neden olan duygular olumsuz duygulardır. Bazı durumlar aynı anda olumlu ve olumsuz unsurlar taşıyabilir. Böylece temel duygulardan sonsuz sayıda duygu ortaya çıkar (Karabekiroğlu, 2014).

Beynin sağ tarafı, duygu ve dikkat ile eşleşen davranışa aracılık, yüz tanıma, duygusal ifadeleri ayırabilmek, bir duygunun niteliği ile ilgili pozitif ya da negatif yargılama, uygun olmayan pozitif duygulanımların ifadesini baskılama (patolojik gülme) gibi görsel-uzamsal ve işitsel girdilerin tanınmasında baskın görev alırken, beynin sol tarafı ise duygusal ifade içeren yüzlerin sözel ifadelerle etiketlenmesi, gülümseme gibi yüz ifadelerini oluşturan kas hareketlerinin planlaması, patolojik ağlama gibi negatif duygulanımların ifadesini baskılama, duygusal olarak yüklü

hikayeleri anlama ve hatırlama işlevlerinde baskındır. Beynin sağ ve sol tarafının ortak işlevleri ise resimlerdeki mizahi içeriği anlamak ve duygusal ifade taşıyan yüzleri isimlendirmek ve ayırabilmektir.

Gurur duymak, utanmak vb. daha karmaşık duygular bebeğin kendinin farkında olma becerileri gelişmesinden sonra gelişir. Bebek hayatının ikinci ve üçüncü senesinden itibaren kendisinin farkında olmaya başlar. Suçluluk, utanma, gurur gibi duyguları da bu dönemde öğrenir. Yine bu dönemde kendisi ve diğeri ayrımı yapabilme yeteneği geliştirir. İnsanların yüz ifadelerini anlamlandırır. Bebek bu dönemde daha karmaşık duyguları anlamlandırmaya başlar. Empati kurmayı öğrenir. Örneğin üzüntü, sevinç gibi farklı nedenlerden ağlanabileceğini öğrenir ve başkalarının duygusal ifadelerinin kendisinde de benzer duygulara neden olduğunu fark eder. Durumları ve duyguları eşleştirir

Çocuk okul çağında tek gerçek dünya ve tek gerçek anlam olduğunu varsayar. Ancak ergenlik döneminde farklı gerçeklikler olabileceğini, olayların ve durumların çeşitli anlamlar içerebileceğini fark eder. Ergenlik ile birlikte “Mutlak gerçeklik” algısı yerine “görecelilik” algısı geçer. Bu algı ile çocuklukta sahip olduğu öğrenme zevkini ve bir şeyler biliyor olma düşüncesini kaybederek tedirgin olur. Yeni duruma uyum sağlamakta zorluk çeken bazı gençler dogmatik görüşlerin içine girebilirken, bazıları ise depresif duygu durumları yaşayabilirler. Duygular dıştan (koku,ses vb) veya içten gelen (mide bulantısı, ertesi günkü sınavı hatırlamak vb.) uyarılar ile tetiklenir. Duyguların farkındalığında bilişsel işlevler etkilidir. Duyguların farkına varma ve kontrol altına alma yeteneği günlük hayata uyum sağlamak için gereklidir. Birey herhangi bir durum karşısında, benzer durumlarla ilgili deneyimlerine ve bilgisine, ipuçlarını algılamadaki yeteneğine ve durum değerlendirmesindeki analitik yetisine dayalı hareket eder. Ve duygusal yanıtlar zaman içinde deneyimler düşünüldükçe değişiklik gösterir (Karabekiroğlu, 2014).

2.4. DUYGUSAL ZEKÂ

2.4.1. Duygusal Zekâ Kavramının Tanımı

Duygu ve zekâ gibi; tanımı üzerinde hala yoğun bir şekilde tartışılan iki kavramın meydana getirdiği duygusal zekâ kavramı literatürde özellikle son yıllarda geniş yer bulmaktadır. Oldukça yeni bir kavram olan duygusal zekâyâ ilişkin

araştırmalar yoğunlaşmakta ve araştırmaların sonucu olarak kavramın çeşitli tanımlarına rastlamak olası hale gelmektedir (Yılmaz, 2007: 43).

Duygusal Zekânın temelinde ünlü Yunan filozofu Socrates'in de söylediği gibi öncelikle "kişinin kendisini tanıması" yatmaktadır. Kendini tanıyan, duygu ve düşüncelerinin farkında olan, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini bilen bir kişi kendi duygu, düşünce ve davranışlarını yönetebilmekte ve kişilerarası olumlu ve yapıcı ilişkiler kurabilmektedir (www.akilvezekâ.com).

Salovey ve Mayer duygusal zekâyı duyguların farkında olma, duygularla başa çıkabilme, kendini motive etme, başkalarının duygularını fark etme ve ilişkileri yürütebilme olarak beş ana başlıkta toplamıştır.

Duyguların Farkında Olma: Duygusal zekânın temelidir. Kişinin kendini doğru değerlendirerek, iç dünyasını, kaynaklarını, sezgilerini, tercihlerini, potansiyelini, güçlü yönlerini ve sınırlarını bilmesini sağlar. İğgörü kazanabilmek ve kendini anlayabilmek için durumlar karşısında ne hissettiğini anlayabilmek, duygularını tanımak ve duygularının farkında olmak çok önemlidir. Duygularının tanıyan bireyler ruh hallerinin farkında olduklarından daha sağlıklı kararlar verebilirler. Özgüvenini geliştirir. Özgüven bireyin kendini gerçekleştirme için önemlidir. Sınırlarından daha emindirler ve hayata daha olumlu bakarlar

Duygularla Başa Çıkabilme: Farkına varılan duygular ile uygun şekilde başa çıkabilmektir. Genelde kişiler olumsuz duyguları kontrol edemeyeceklerine, bu duyguların genetik yapıdan yâda çevresel etkenlerden kaynaklandığına inanmakta ve olumsuz duygularla başa çıkmada kısa yollar tercih etmekte ya da kaçış yolları aranmaktadır. Duygularıyla başa çıkabilen kişiler kendini yatıştırma, alınganlık, karamsarlık ve endişe gibi duygulardan kurtulup, kötü sürprizlerle veya tersliklerle karşılaştıklarında kendilerini daha kolay toparlarlar.

Kendini Motive Etme: Birey kendini motive edebilmek için duygularını bir amaç etrafında toplamalıdır. Doyumu erteleyebilme ve fevri davranışları engelleyebilme başarı için çok önemlidir. Kişi kendine inanarak, kötü olayların üzerine sünger çekerek ve önceki başarılarını hatırlayarak kendini motive edebilir. Bu yeteneğe sahip kişiler çok daha üretken ve etkilidirler.

Başkalarının Duygularını Fark Etme: Bu yeteneğe empati kurabilme yeteneği denilebilir. Başkalarının duygularını, bakış açılarını ve bunların gelişimi için nelere ihtiyaç duyduklarını anlamak, çok farklı insanlarla dostluk kurup uyum sağlayabilmektir. Empati kurabilen kişiler karşısındakinin neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini daha iyi anlarlar. Kişinin toplumsallaşma yeteneği, diğer bireylerin istenen tepkiler vermelerini sağlama yeteneğiyle ortaya çıkmaktadır. Empati kişinin olaylara kendini karşısındakinin yerine koyarak bakması, karşısındaki kişinin duygularını, düşüncelerini doğru anlayarak bunu o kişiye iletebilmesidir. Empatinin üç özelliği vardır.

- Kendini karşıdakinin yerine koymak ve olaylara onun açısından bakmak,
- Karşıdaki insanın duygularını ve düşüncelerini doğru anlamak,
- Empati kuranın empatik anlayışı karşıya aktarması

İlişkileri Yürütebilme: İlişkileri yürütebilme yeteneği liderliğin, popülerliğin, etkililiğin temelidir

Duygusal zekânın gelişimi açısından üzerinde durulan en önemli etkenler yaş, aile ortamı ve cinsiyettir

Yaş: Duygusal zekâ gelişiminde ilk ele alınan etkendir. Duygusal zekâ bebeklikten itibaren gelişmeye başlar. Örneğin Craig (1989) 6 aydan küçük bebeklerin zevk, rahatlık ve öfke gibi farklı duyguları yaşayabildiklerini ortaya koyarken Crawford ve arkadaşları (1992) 2 yaşındaki çocukların kızgınlıklarını da olumlu duygularını da ifade edebildiklerini belirtmiştir (Tuğrul, 1999: 15- 17)

Aile Ortamı: Duygusal dersler ilk ailede verilir. Bu yüzden aile ortamı duygusal zekâ gelişimi için çok önemlidir. Anne ve baba yalnızca çocuklarına söyledikleri ve yaptıklarıyla değil, kendilerini ifade edişleri ve aralarındaki etkileşim şekilleriyle de duygusal dersler verir. Aile ortamında kendimizi nasıl göreceğimizi, diğer insanların hislerimize nasıl tepki vereceğini, bu hisler ile ilgili nasıl düşünmemiz gerektiğini, tepki verirken nasıl seçeneklerimiz olduğunu, umutları ve korkuları okuyup ifade etmeyi öğreniriz (Tuğrul, 1999: 15-17). Ailenin duygusal açıdan yetersiz olması, çocuğun hislerini tamamen göz ardı etmesi, çocuğu fazlasıyla

serbest bırakması ya da aşırı katı bir disiplin uygulaması, tutarsız davranması çocuğun duygusal gelişimini olumsuz etkiler.

Cinsiyet: Duygusal zekânın gelişiminde üzerinde durulan konulardan biri de cinsiyettir. Kız çocukları ve erkek çocukları aileler tarafından farklı şekilde eğitilmektedir. Ailelerin kız ve erkek bebeklerini severken kullandıkları kelimeler, çıkardıkları sesler, hikâye anlatırken kullandıkları ifadeler farklıdır. Kız çocuklarıyla erkek çocuklarına duygularla baş etme hakkında verilen dersler farklıdır.

Petrides ve Furnham, (2000)' göre Duygusal zekâ, bireylerin günlük yaşamlarının ötesinde iş yaşamlarındaki performanslarını ölçebilen, başarılarını arttıran veya azaltan, yöneticilik niteliklerinin ölçülmesine katkı sağlayan, örgüt içi etkileşimi ve iletişimi geliştiren önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Reuven Bar-On duygusal zekâyı, “kişinin çevrelerinden gelen talep ve baskılarla başarılı bir şekilde baş edebilmesinde kişiye yardımcı olabilecek, duygusal, kişisel ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini olarak tanımlamıştır (Acar, 2002).

Goleman ise duygusal zeka tanımını şu şekilde yapmıştır; “Duygusal zekayı kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi, ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesi yetisidir”(Akkoç, 2007).

Cooper ve Sawaf ise duygusal zekâyı; “Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği” şeklinde tanımlamıştır (Konakay, 2010).

2.4.2. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihçesi ve Gelişimi

Duygular ve onların yaşamdaki değeri, akıl - duygu çatışması Antik Yunan dönemindeki filozoflardan günümüze değin önemli tartışma konularından birisi olmuştur.

Platon'un “Tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır” sözünden hareketle iki bin yıl öncesine dayandırılabilir. O zamandan günümüze kadar

da pek çok eğitimci, bilim adamı, felsefeci duyguların hayatımızdaki yerine ilişkin araştırmalar yapmışlardır. Duygusal zekâ konusu 19. Yüzyıldan sonra ivme kazanmıştır. Bunun nedeni ise; yapılan araştırmalarda IQ'nun başarıda tek ölçüt olmadığının ispatlanmasıdır (www.aksarayram.gov.tr).

Duygusal zeka kavramının temelleri zekanın önemli bir bileşenin de sosyal yetenek olduğunu 1920'li yıllarda ifade eden Thorndike'in çalışmalarına kadar gitmektedir. Thorndike, sosyal zekâyı başkalarını anlama ve buna göre davranma olarak tanımlamıştır (Hançer ve Tanrıverdi, 2003). Akademik çevrelerde duygusal zekâ terimi, Wayne Leon Payne'in 1985 yılında 'Duygulara Yönelik Bir Çalışma, Arzu, Acı ve Korkuyla Bütünleşme Duygusal Zekânın Geliştirilmesi' adlı doktora tezinde kullanılmıştır. Sonrasında 1990 yılında psikolog Peter Salovey ve John Mayer' in duygu ile ilgili psikoloji ve psikiyatri alanındaki çalışmaları irdeleyen ve kişinin duygusal alandaki yetkileri ile ilgili model önerisini içeren makaleleri yayımlanmıştır (Salovey ve Mayer, 1990).

Üniversite ve çalışma ortamları gibi farklı ortamlarda duygusal zekâyı geliştirmeye yönelik çeşitli çalışmalar 1995 yılı sonrasında yapılmıştır. Son yirmi yıla kadar, insanların zihinsel faaliyetleri konusunda yapılan sayısız araştırmalarda, duyguların işlevi ilginç bir şekilde ihmal edilmiştir. Bunun sonucunda da, bireylerin özel ve iş yaşamlarındaki muhtemel başarılarını tahmin konusunda tek veri kaynağı olarak, bilişsel zekâ kriteri ve testleri kullanılmıştır. Fakat bu kıstas, bireylerin özel ve iş yaşamlarındaki geleceğini tahminden ziyade, okuldaki akademik başarısını tespit etmeye yaramıştır. Çünkü bilişsel zekâ seviyesi yüksek olduğu halde iş ve özel yaşantısında başarı ve mutluluğu yakalayamamış birçok örnek mevcuttur; buna karşın, bilişsel zekâsı ortalama seviyede olduğu halde büyük başarılarla imza atan kişilerin sayısı da kayda değer seviyededir. Bu aradaki farkı yaratan şeyin ise, zihinsel faaliyetlerde büyük önemi olduğu yeni fark edilen ve duygularla ilgili yeterlikleri kapsayan "duygusal zekâ" kavramı olduğu ortaya koyulmuştur (Canbulat, 2007).

Özellikle son yirmi yıldır, çevremizde ve toplum hayatımızda duygularla baş edememenin, umutsuzluğun ve tahammülsüzlüğün arttığını gösteren sayısız saptamalar mevcuttur. İçinde bulunduğumuz yıllarda gittikçe yayılan duygusal rahatsızlıklar; öfke ve umutsuzluk artışını belgelemektedir. Mevcut duruma

bakıldığında iki karşıt gidişat görülmektedir; biri, paylaşılan duygusal yaşantıda giderek büyüyen bir felaket, diğeri de bunu telafi edebilecek bazı umut verici gelişmeler. Bu olumsuz tablo devam ederken, yine bu dönemde geliştirilen beyin görüntüleme tekniği sayesinde, esrarengiz yanını muhafaza eden beynin, biz düşünürken, hissederken, hayal kurarken, rüya görürken nasıl çalıştığını görüntülemek mümkün kılınmıştır. Çalışmalar sonucunda elde edilen bu nörobiyolojik veri birikimi, beyindeki duygu merkezlerinin nasıl çalıştığı ve bizi yönlendirdiği konusunda bilgi sunarak, bireyleri ve toplumu tehdit eden duygusal krizi nasıl atlatabileceğimiz konusunda yeni fikirlerin oluşmasına zemin hazırlamıştır (Goleman, 1998; Akt.: Canbulat, 2007).

2.5. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ

2.5.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ çalışmaları duygu ve zekâ ilişkisinin yanı sıra kişilik vb. konuları da içermektedir. Duygusal zekâyı sosyal ve bireysel bir zekâ türü olarak tanımlayan Mayer ve Salovey, duygusal zekânın duyguları doğru algılama, değerlendirme ve ifade edebilme; hisleri düşüncelere rehberlik edecek şekilde üretip kullanabilme; duyguları yâda duygusal enformasyonu anlama; duygusal ve entelektüel gelişimi sağlama amacıyla duyguları düzenleyerek ifade etme becerilerini içerdiğini ifade etmişlerdir. Duygusal zekâ yeteneği duyguların ve zekânın karşılıklı değişimini gerektirmektedir (Edizler, 2010: 2972-2975).

Duygusal zekâsı yüksek kişiler duygularını daha iyi tanıyabildikleri için, ruh halleri duygusal zekâ düzeyi düşük kişilerden daha çabuk düzelmektedir. Duygusal zekânın bir zekâ türü olarak kapsadığı kriterleri sağlayan bu model duygusal zekânın ölçümünün doğru ve yanlış cevapları içerdiğini, duygusal zekânın diğeri zihinsel yetenekler ile doğrudan ilişkili olduğunu, duygusal zekânın geliştirilebilir ve yaş ve tecrübe ile kazanılabilir olduğunu göstermektedir (Doğan ve Şahin, 2007: 8).

Duygusal zekâ konusunun gelişmesine büyük katkılar sağlayan, birçok çalışmanın referans kaynağı olan Mayer ve Salovey ilk dönem çalışmalarında 12 yetenek testinden oluşan MEIS (The Multifactor Emotional Intelligence Scale-Çok Yönlü Duygusal Zekâ Ölçeği) adlı bir duygusal zekâ ölçeği geliştirdiler (Edizler, 2010: 2972-2975).

MEİS ölçeği daha sonra Mayer, Salovey ve Caruso tarafından 1999'da revize edilerek MSCEIT(Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) adını aldı. MEIS' den daha kapsamlı bir ölçek olan bu ölçek pek çok ölçüm aracını içermekte ve en yüksek geçerlilik, güvenilirlik değerleri sunmaktadır. Zekâ testlerinden esinlenerek geliştirilen ölçekte duygusal zekânın dört alanı yani; duyguları algılama, duyguları özümseme, duyguları anlama ve duyguları yönetme boyutları 141 kategori içinde değerlendirilip elde edilen puanların toplamı ile kişinin duygusal zekâ düzeyi saptanmaktadır (Edizler, 2010: 2972- 2975). Mayer ve Salovey (1997: 10–11) duygusal zekâyı, basit süreçlerden karmaşık süreçlere olacak şekilde düzenlemişlerdir. Basit süreçler duyguları algılama, duyguları özümseme, daha karmaşık süreçler ise duyguları anlama ve duyguları yönetmedir (Doğan ve Şahin, 2007: 8).

2.5.2. Reuvan Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli

Reuven Bar-On gerçek hayat sonuçları ile etkili performans olgusuna odaklandığı duygusal zekâyı yaklaşımında duygusal zekâyı “Kişinin çevresel baskı ve isteklerin üstesinden gelmesinde etkili bilişsel olmayan beceriler, yetenekler ve yetkinlikler sıralaması” olarak tanımlamıştır (Edizler, 2010: 2972-2975).

Bar-On, başarıya katkı sağlayan beş alan belirlemiştir. Bunlar: içsel iletişim, kişilerarası iletişim, stres yönetimi, uyum ve genel ruhtur. İçsel iletişim, bireyin duygularını ve düşüncelerini anlama, farkında olma yeteneğidir. Kişilerarası iletişim ise başkalarının duygu ve düşüncelerini anlama ve farkında olma yeteneğidir. Uyum, değişen koşullarla beraber esnek olabilme, duyguları değiştirebilme yeteneği, genel ruh hali ise olumlu duyguları ifade etme ve iyimser olma yeteneğidir. Kişi stresle mücadele edip, duygularını kontrol edebiliyorsa stres yönetiminde başarılıdır (Doğan ve Şahin, 2007: 8).

Bar-On'un "niçin bazı kişiler hayatta daha başarılı olma kabiliyetine sahipler?" sorusu temel alınarak oluşturulan, psikolojik ölçüm literatüründeki ilk duygusal zekâ ölçeği olan "Duygusal Zekâ Envanteri (Emotional Quotient Inventory EQ-i)" 133 temadan ve 5'li likert değerlendirmesiyle içsel iletişim, kişilerarası iletişim, stres yönetimi, uyum ve genel ruh hali olmak üzere 5 genel duygusal zeka alanından oluşmaktadır. Bu 5 alanın 15 alt yetkinlik kategorisi vardır. EQ-i psikometrik ölçeği

ve modeli özellikle bireysel bir performans değerlendirme aracıdır, aday toplama, seçim, eğitim ve terfi süreçlerinde kullanılabilir (Edizler, 2010: 2972-2975).

2.5.3. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli

Amerikalı psikolog, New York Times'in eski muhabiri ve Harvard Üniversitesi öğretim üyesi olan Goleman duygusal zekâyı kendinin ve başkalarının duygularını tanıma, kendini motive etme, duyguları iyi yönetme yetisi olarak tanımlamıştır. Goleman çalışmalarında öz bilinç, öz yönetim, motivasyon, empati ve ilişkilerde ustalık olmak üzere duygusal zekanın beş unsurundan söz etmektedir. Bu beş alan kendi içinde gruplara ayrılmaktadır. Her bir alan kariyer hayatında başarı sağlamada ve etkili ilişkiler kurmada gerekli olan yetkinlikleri içermektedir (Edizler, 2010: 2972-2975).

Goleman duygusal zekâyı, “kendi hislerini ve diğer insanların hislerini tanıma, kendini motive etme, duyguları iyi yönetme yetisi” olarak tanımlamıştır. “Duygusal Zekâ” ve “İşbaşında Duygusal Zekâ” kitaplarıyla, duygusal zekâ kabiliyetinin hayattaki ve işteki başarıyı etkilediği iddialarını ortaya atmıştır. Duygusal zekâ yeteneğinin başarıyı etkilediği iddiaları ilk olarak Goleman tarafından ortaya atılmıştır. Goleman'ın başarılarında duygusal zekâyı temel alma görüşü bilimsel bir çalışmaya dayanmadığı belirtilerek, eleştirilmiştir (Doğan ve Şahin, 2007: 8).

Arkasından Boyatzis, Goleman, Mckee 2 genel boyut, 4 alt küme, 18 yetkinlik sınıflamasından oluşan sosyo-duygusal zekâ kavramını ortaya atarak duygusal zekâ yetkinlikleri ve sınıflandırmasını geliştirmişlerdir. Sosyo-duygusal zekâ kavramına göre kişilerarası alan (sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi) sosyal zekâ yetkinlikleri olarak sınıflandırılmıştır. Kişisel alan yani kişisel farkındalık ve öz yönetim ise duygusal zekâ yetkinlikleri olarak sınıflandırılmıştır (Edizler, 2010: 2972-2975).

Sosyo-duygusal zekâ kavramının içeriğinde;

- 1- Kişisel farkındalık ve duyguların kişisel yönetiminin davranışsal boyutları,
- 2- Başkalarının duyguları, ihtiyaçları, düşünce ve algılamalarıyla ilgili kişilerarası farkındalık,

3- Sosyal çevreyi yönetme, başkalarıyla çalışma becerilerinin davranışsal boyutları arasındaki farklılıklar bulunmaktadır. Sosyo-duygusal yetkinlikler iş hayatında başarılı olmak için gereklidir. Duygusal zekâ, yüksek veya etkili performansa öncülük eden kişinin kendisiyle ilgili, sosyal zekâ başkaları hakkında duygusal formasyonu fark etme, algılama ve kullanma ile ilgilidir. Sosyo duygusal zekâ "etkili performansa öncülük eden bireyin kendi veya başkaları hakkında duygusal formasyonu fark etme, algılama ve kullanma becerisi" olarak tanımlanabilir (Edizler,2010: 2972-2975).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LİDERLİK

3.1. LİDERLİK TANIMI

Lider-leader; belirli bir topluluğun üyelerini belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda bilişsel, duygusal ve eylemsel olarak yoğunlaştırma misyonunu üstlenen kişidir. Diğer kişilerin davranış ve tutumlarını etkileyen kişi olarak adlandırılmaktadır. Bir kişiyi lider yapan en önemli özellik, çevresindeki insanları belirli amaçlara odaklayacak ve söz konusu amaçların başarmak için çaba göstermelerini sağlayacak yetenek ve bilgiye sahip olmasıdır. İnsanların grup halinde yaşamaya, işbirliği içinde faaliyet göstermeye ve hiyerarşik düzene olan eğilimleri, daima bir lidere ihtiyaç duymaları sonucunu doğurmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 293).

Günümüz örgütleri hızlı değişen çevrelerine ayak uydurmak ve küresel rekabete uyum sağlamak için pek çok donanımına sahip olmakla birlikte lider yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Liderin örgütün kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanabilmek için pek çok özelliğe sahip olması gerekir. Diğer yandan değişim dünyasında lider, bu özelliklerini ve yeteneklerini sürekli yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar. Örgüt kaynakları ne kadar nitelikli olursa olsun eğer bu kaynakları koordine edecek, yönlendirecek ve sinerjik etki yaratacak şekilde işbirliği içinde çalışmasını sağlayacak bir lider yoksa örgütsel başarıyı yakalamak mümkün olmayacaktır. Çünkü var olan kaynakların büyük bir bölümü, kaynakları birleştiren, kaynaştıran ve uyumlu çalıştıran bir güçten yoksun olmaları sebebiyle israf olacaktır. Lider, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanları kanalize eden ve onların yüreklerinin toplu atmasını sağlayarak, örgütsel performansı yükselten, örgütsel

başarı yolunda önemli bir faktördür. İyi bir lider eksik ya da yetersiz pek çok örgütsel kaynağı telafi ederek başarıyı yakalayabilirken, kötü bir lider ya da yetersiz bir lider, nitelikli pek çok örgütsel kaynağın heba edilmesine sebep olabilir (Tunçer, 2012: 290).

Liderlik her şeyden önce bir sanattır. Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bireyler ve grupları koordine ve motive etme sanatıdır. Diğer yandan zekâ, eğitim ve deneyim liderlik için gerekli niteliklerdir. Lider, belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır (Özkalp ve Kırel, 2013: 624).

Liderlik hem bir süreç hem de sahip olunan bir özellik olarak tanımlanabilir. Bir süreç olarak liderlik grup üyelerinin amaçlarına ulaşmalarına yönelik faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan gücün (etkinin) kullanımınıdır. Yönetim teorisi açısından bu yönü önemlidir. Çünkü birey ve grup davranışları üzerinde bu tür güçlü etkiye sahip olması liderliğe hayati önem kazandırmaktadır. Liderlik zorlama veya cebri bir süreç değildir (Efil, 2013: 174).

Liderlik “insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır. Liderliğin özünde “Liyakat” vardır. Liderlik, kendi istek ve iradesini diğer insanlara, onların saygı, güven, itaat ve bağlılıklarını kazanarak, kabul ettirme yeteneğidir” (Şimşek ve Çelik, 2009: 53).

Lider, örgüt için hedefler saptar, iç ve dış çevreyi bu hedefler için harekete geçirir. Bu hedeflerin girişimin sosyal yapısına uygun olmasına dikkat eder. Liderin toplayıcı bütünleştirici ve iş birliği ruhunu yaratıcı nitelikleriyle, örgütün yaşayıp gelişmesi için gerekli olan atmosferi sağladığı kabul edilmektedir. Lider, yaratıcı ve yenilikçi olduğu kadar, gerçekçi olmak zorundadır. Hayali hedefler ve aldatıcı ilgi gösterileri, örgütte güveni sarsar, moral bozucu etki yapar (Budak ve Budak, 2004: 380).

Lider, örgütte çıkan çatışmaları önler, çatışma nedenlerini ortadan kaldırmaya çalışır. Örgütler büyüdükçe, dağınıklığın getirdiği etkinsizlik ortamında bireyler kendi çıkarlarını, örgüt çıkarlarının önünde düşünme eğilimine giderler. Örgüt içinde pozisyon açısından yükselebilmek için bireysel rekabeti kırıncı ve örgütü zedeleyici havaya girerler. Bundan kaçınmak için liderin bütün gruplarda kendisi hakkında

güven duyulmasını sağlayacak adil ve insalcıl tutuma sahip olması gerekmektedir (Budak ve Budak, 2004: 380).

Liderlik, örgütsel amaçları başarmada yöneticilerin astlarını etkilemek ve iş görmelerini sağlamak amacıyla sahip oldukları bazı güçleri kullanabilme yetenekleridir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2005).

Grup, liderin grup normlarından bazen sapma göstermesini hoşgörü ile karşılamaktadır. Lidere daha fazla inisiyatif tanınmaktadır. Lider, grubun istek ve normlarına uyma konusuna gösterdiği ve grup tarafından fark edilen duyarlılık ile böyle bir hoşgörüyü hak etmektedir (Aydın, 2010: 283).

Liderlik, işi doğru yapan değil, doğru işi yapan kişidir, grupların, belirledikleri amaçlara ulaşmalarını sağlamak üzere gruptaki üyeleri etkileyen kişidir, grup içerisindeki hedeflere ilişkin grup faaliyetlerini yönlendirme ve eşgüdüm sağlama görevi verilen ya da atanmış bir liderin yokluğunda, bu fonksiyonları üstlenen kişidir, bir ya da daha fazla kişinin tavırlarını, inanışlarını ve davranışlarını etkileyebilen kişidir (Tabak ve Sığırı, 2013: 377).

3.2. LİDERLİK KURAMLARI

3.2.1. Özellikler Kuramı

Özellik kuramı - Traits Approach-, bireysel özellikler ile liderlik arasında ilişki olduğu düşüncesini temel almaktadır. Liderlik alanında geliştirilen ilk yaklaşım olan özellik yaklaşımına göre bireyin sahip olduğu fiziksel, düşünsel ve sosyal özellikler; liderlik potansiyelini ortaya koymaktadır. Buna göre bir kişinin lider rolünü üstlenebilmesi için, çevresindeki kişilerden farklı ve üstün özelliklerinin olması gereklidir (Gürüz ve Gürel, 2006: 296).

Bu kuramda özelliklerinin çoğunun doğuştan geldiği ve sonradan kazanılmayacağı iddia edilmiştir. Liderlik özellikleri konusunda yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konan özellikler fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilir (Budak ve Budak, 2004: 396).

- **Fiziksel özellikler:** güçlülük, cinsiyet, boy, yaş, aktivite, yaşlılık, güzel konuşma

- **Düşünsel özellikler:** zeka, öngörü yeteneği, inisiyatif kullanabilme, kararlılık, sorumluluk alabilme, girişimcilik ruhu, risk üstlenebilme, kendini geliştirmeye önem verme, vizyon sahibi olma vb, (Gürüz ve Gürel, 2006: 296).
- **Duygusal özellikler:** kendini kontrol etme, güven duygusu, algılama, yüksek başarıma duygusu, hırs gibi, (Budak ve Budak, 2004: 397).
- **Sosyal özellikler:** iletişim yeteneği ve yetkinliği, arkadaş canlısı- sevecen kişilik, güvenilirlik, dışa dönük sosyal yapı, vb. (Gürüz ve Gürel, 2006: 296).
Bu özelliklerin önemi tartışılmıştır. Ancak düşünürler bu konuda tam bir görüş birliğine varamamışlardır. Bunun nedeni, grubun diğer üyeleri veya takipçilerin dikkate alınmamasındandır. Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler liderin başarısında oldukça önemli birer etken olmaktadır (Eren, 2004: 437).

3.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Davranışsal yaklaşım kişiye öncelikle formal liderler kadar informal liderleri de kıyaslama yapma şansı verir. Eğer sadece şahsi özellikleri ile tanıtılan liderler üzerinde odaklanılırsa liderlik, örnek liderin sabit pozisyonu ile sınırlı kalır. Ancak liderler davranışları ile yargılanırsa, hem durağan formal liderleri, hem de değişken informal liderleri çalışmaya dâhil etmiş olurlar. İkinci olarak, liderlerin kritik ve etkili davranışları tanımlanabilirse bu liderlik eğitimlerinde de kullanılabilir. Son olarak bu lider davranışları ve astların tepkileri bize ast-lider ilişkisi içerisindeki bilgi aktarımını ölçme şansı verir (Budak ve Budak 2004: 398).

Liderin özelliklerinden ziyade, sergilediği davranışları önemseyen bu kuram kapsamında gerçekleştirilen araştırmalar; planlama konusundaki etkinlik, iletişim konusundaki yetkinlik, yetki devri konusundaki yeterlilik ve karşısındaki kişileri önemseme gibi faktörlerin liderin; liderlik potansiyeli üzerinde etkili bir rol oynadığını ve başarısını etkilediğini ortaya koymuştur (Gürüz ve Gürel, 2006: 296). Davranış kuramı kapsamında değerlendirilen liderlik çalışmalarına aşağıda yer verilmektedir.

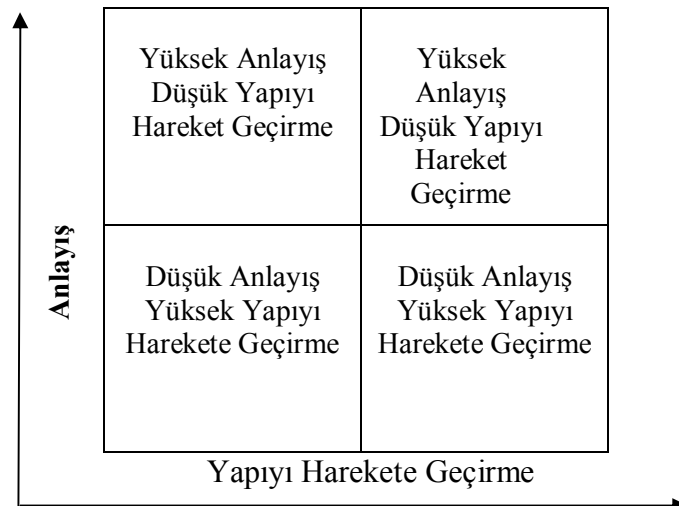
Ohio State Üniversitesi Araştırmaları: 1945’lerin sonlarında Ohio State Üniversitesinde başlayan bu çalışmalarda, araştırmacılar bir soru örneği geliştirmişler ve bunu liderlerin davranışlarını astlarının düşüncelerinin değerlendirilmesinde askeri ve sanayi kurumlarına uygulanmıştır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 254).

Yapıyı harekete geçirme: Liderin örgütsel amaçları gerçekleştirme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Bu boyut, örgütlenme, görev analizi yapma, eşgüdüm ve denetim sağlama gibi örgütsel etkinlikleri kapsamaktadır.

Anlayış: Lider ile astlar arasındaki karşılıklı güven ve saygı ile liderin astlarının duygu ve ihtiyaçlarını anlama derecesini yansıtır (Aşan ve Aydın, 2006: 300).

Araştırma sonuçlarında ise liderlerin iki konu üzerinde yoğunlaştıkları ifade edilmiştir. Bunlardan birincisi “kişiyi dikkate alma” , ikincisi ise, “inisiyatif faktörü”dür. Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla olan dostluk ve arkadaşlığını geliştirmesi yönündeki davranışlardır. Yani diğer bir ifadeyle liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesidir. İnisiyatif ise liderin, gerçekleştirmek istediği amaçla ilgili olarak, işin zamanında ve gerektiği gibi tamamlanması için, amaç belirleme, grubu organize etme, iletişim sistemini belirleme gibi davranışları ifade etmektedir. Bu faktörler ise liderin davranışlarında işe ve işin sonucuna ulaşmasına ağırlık vermesini gerektirmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013: 313).

Şekil 3.1: Ohio Liderlik Modeli



Kaynak: Eren, 2004: 450

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları: Rensis Likert ve arkadaşları tarafından, 1940'lı yılların sonunda Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile aynı dönemde, Michigan Üniversitesinde liderlik konusunda çalışmalar yapılmıştır. Michigan Üniversitesinin çalışmaları da, liderin davranışsal özelliklerini araştırarak etkili ve etkili olmayan liderler arasındaki davranış farklarını bulmayı amaçlamıştır. Bu çalışmalarda grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler belirlenmiştir. Ayrıca verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler de araştırmalarda kullanılmıştır (Wilson, 1995:158; Akt: Altıntop Güleç, 2010: 15-16). Torlak (2008: 268), görev yönelimli ve işgören yönelimli liderlik davranışlarını iş odaklı ve işçi odaklı davranışlar olarak tanımlayarak şöyle ifade etmektedir;

- **İş odaklı Davranışlar:** Bu davranışlar öncelikle bir astın yaptığı işle ilgili olarak ortaya konan liderlik davranışıdır. Buradaki önemli nokta, işçi/memurun işini ne kadar iyi yaptığıdır.
- **İşçi Odaklı Davranışlar:** Bu davranışlar ise astları bir birey olarak görür. Lider astların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alır ve astları memnun edecek ve organizasyon için faydalı olacak olan müşterek çalışma takımları oluşturmak için çalışır.

Likert'in değişik iş grubuyla yaptığı araştırma sonucunda, kişiye dönük liderliğin, işe dönük liderlikten daha etkili olduğu anlaşılmıştır. Araştırmacılar ayrıca "astların liderliğin etkinliğini değerlendirirken hangi stile yakın olduklarına önem vermedikleri" sonucuna ulaşmışlardır. Örneğin; Amerikan Hava Kuvvetlerindeki komutanlardan dikkate alma yaklaşımını uygulayanlar, görev merkezli komutanlara oranla daha az etkin bulunmuşlardır. Muhtemelen hava çatışmalarında hızlı ve sert kararlar alınması gerektiğini savunan askeri yapıdaki otoriter çevre, insan merkezli liderleri daha az etkin bulmuşlardır. Öte yandan ABD'deki büyük ölçekli işletmelerdeki üst yöneticiler, "dikkate almaya" önem verdiklerinde daha etkin görülmüşlerdir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 255).

Likert'in Sistem 4 Modeli: Rensis Likert tarafından geliştirilen ve davranışsal liderlik başlığı altında ele alınan diğer bir konu ise Likert'in Sistem 4 modelidir. Likert geliştirdiği bu teoride liderleri davranış tiplerine göre 4 ayrı biçimde tanımlamış ve her bir bölümü—Sistem olarak dile getirmiştir. Sistem 4 modeli

asında Michigan Üniversitesi çalışmalarının bir devamı olarak kabul edilebilir (Erdem, Tevrüz ve Bozkurt, 2012: 284) . Bu modelin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kutanis, 2009: 139);

Sistem 1: İstismarcı, Otokratik, Otoriter Liderlik olarak tanımlanabilmektedir. Bu sistemde Lider astlara güvenmemektedir. Tüm kararları kendisi aldığından yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir. Denetim liderdedir. Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta ve fırsat düştükçe verilen ödüllerle fizyolojik ve güven gereksinimleri karşılanmaktadır.

Sistem 2: Yardımsever, Otokratik Otoriter Liderlik olarak tanımlanabilmektedir. Lider ile ast arasında efendi-köle ilişkisi mevcut olan bir sistem olarak bilinmektedir. Lider, astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime imkân tanımakta, ceza ve korkutmanın yanında ödüllendirme yoluyla da astlarını güdülemektedir. Kararların bazıları alt kademe verilmektedir. Kararı yine yöneticiler verir, işleri yapmada astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahip oldukları bir sistem olarak bilinmektedir. Liderin amacı, amaçları gerçekleştirmektir.

Sistem 3: Katılımcı, Otokratik Otoriter Liderlik olarak tanımlanmaktadır. Lider astlara güvenmektedir. Astlar oldukça serbesttir. Buna karşılık ast üst ilişkisi var olan bir sistem olarak bilinmektedir. Aşağıdan yukarıya iletişim yeğlemekte güdüleme tarzı olarak ödüllendirme tercih edilmektedir.

Sistem 4: Demokratik, Otokratik, Otoriter Liderlik olarak tanımlanmaktadır. Lider astlara tam olarak güvenmektedir. Astlar tamamen serbest olduğu, ast-üst ilişkileri yaygındır fakat arkadaşça olan bir sistemden söz edilmektedir. Liderin güveni tam olduğu için çoğu karara katılıma izin verilir, astların görüşlerine önem vermektedir. Amaçlara ulaşması için takım çalışmasının benimsendiği bir sistem olarak bilinmektedir. Lider ve izleyiciler arasında çok yönlü iletişim vardır. İzleyiciler güdülemesi için her türlü olumlu güdüleyiciler kullanmaktadır. Yüksek derecede güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmaktadır.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tarzı bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise, Sistem 1 ve Sistem 2

tarzı bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Bununla birlikte, özellikle Sistem 4 uygulamasının, her yerde geçerli olamayacağına yönelik çeşitli eleştiriler gelmiştir (Koçel, 2007: 455).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi: Blake ve Mouton liderliği, diğerleri ile birlikte ve diğerleri aracılığı ile sonuca ulaşılan bir süreç olarak nitelendirmekte ve organizasyon içindeki ve dışındaki diğer bireylerle birlikte amaca ulaşmaya vurgu yapmaktadırlar. Çünkü onlara göre, normal bir yönetici organizasyondaki amaçların gerçekleştirilmesinden sorumlu iken sadece bir lider amaçları gerçekleştirirken diğer bireylerin katılımını sağlayabilmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 305).

Blake ve Mouton liderlikle ilgili “yönetim ızgarası” adını verdikleri bir ölçek geliştirmiş ve bu ölçekte “insanla ilgili” ve “üretimle ilgili” iki boyuttan söz etmişlerdir. Bu iki boyut Ohio State Üniversitesinin geliştirdiği “Göreve Dönüklük” ve “İnsan İlişkilerine Dönüklük”, Michigan Üniversitesinin geliştirdiği “Çalışan Merkezli” ve “Üretim Merkezli” iki boyutta benzeşmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 256). Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi liderlikte verilen ağırlığın derecesine göre beş ayrı tip liderlik ortaya çıkmıştır.

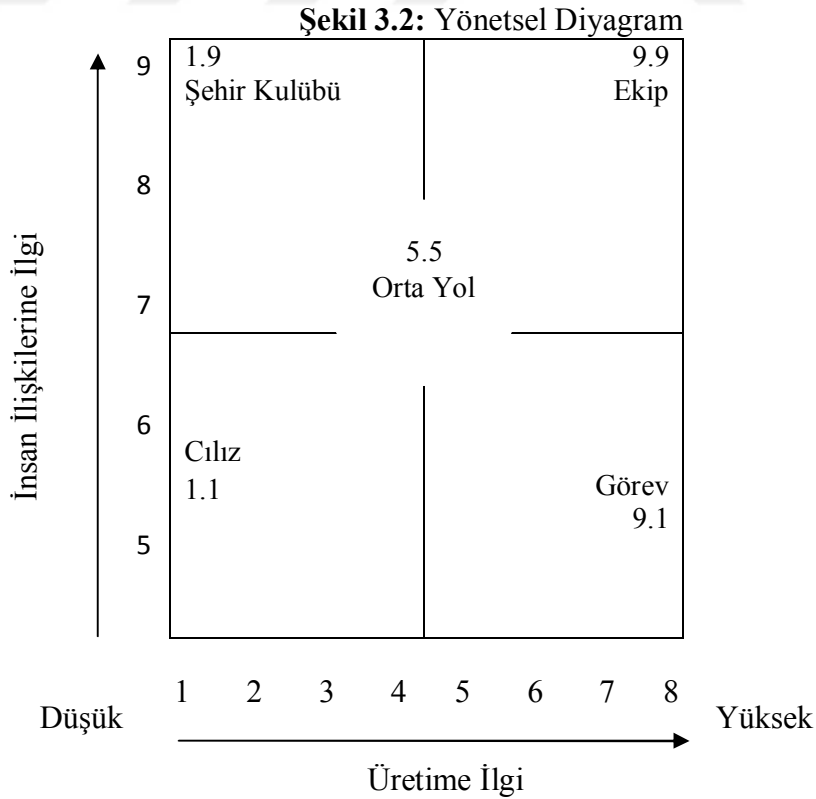
Cılız Liderlik (1.1): İş başarımı ve astların tatmini açısından en az gayret gösterilen liderliktir. Lider gerek insana, gerekse de üretime ilgi göstermemektedir. Lider örgütte kalabilmek için gerekli minimum işleri yapmaktadır ve izleyenleri kendi haline bırakmıştır. İşine, örgütsel görevlerine çok az ilgi göstermekte ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadır. Bu tür önderlerin yönetimindeki gruplarda üst düzey üretim sağlanamaz ve çatışmaların önüne geçilemez, sorunlar görmezlikten gelinir ve çözümü ertelenir (Sökmen, 2010: 122).

Şehir Kulübü Liderliği (1.9): Lider üretime en az düzeyde ilgi göstermekte, buna karşılık iş arkadaşları ile astlarına önem vermekte ve olumlu bir ortam yaratmak için büyük çaba göstermektedir. Bu liderler, eğer insanlar mutlu kılınırsa ve aralarında uyum sağlanırsa verimliliklerinde artış sağlanacaklarına inanırlar. Üretim iş görenler arasındaki sıkı dostluğa ve çatışmaların olmamasına bağlıdır. Bu tarz liderliğin örgütsel başarı sağlama olasılığı zayıftır (Aşan ve Aydın, 2006: 305).

Görev Liderliği (9.1): “Verimliliği sağlarken otoritesini kullanan liderin insan ilişkileriyle ilgisi yok denecek kadar azdır”. Görev yönelimli ve girişimcidir. Planlama ve görev dağılımı yapar. Başarıyı kar ve üretim ile ölçer. Ast üst ilişkisinde otorite ve itaat önem taşır. Çatışmaları çalışanların aleyhine olacak şekilde çözer. Herkesin ne yapacağı kurallarla belirlenmiştir. Dolayısıyla yaratıcı fikirler ortaya konulmaz (Tunçer, 2012: 306).

Orta Yolcu Liderlik (5.5): Yapılacak iş miktarı ile çalışanların moralini dengelemeye çalışır. Planlama ve görev dağılımı yapar; verilen görevlerle ilgili astlara tavsiyede bulunur. Hata ve aksaklıklarda astlara bir şans daha tanımayı tercih eder. Değişimde hoşlanmadığı gibi yaratıcıda değildir (Tunçer, 2012: 307).

Ekip Çalışması Liderliği (9.9): İşe ve kişiye en fazla yönelimli olan liderdir. Ortak örgüt amaçları etrafında, sosyal ilişkileri en üst düzeyde tutarken, iş başarımının da yüksek olmasını ister. Başarı güdüsü yüksek bireyleri işe alır ve bu kişileri kurumsal hedefler etrafında toplar. İş görenlerin arzu ver hırsları sayesinde hem etkin ve verimli bir biçimde örgütsel başarılar elde eder ve hem de çalışanların istek ve ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılar (Budak ve Budak, 2004: 400)



Kaynak: Budak ve Budak, 2004: 400.

Mc Gregor'un X ve Y kuramları: Douglas Mc Gregor'un geliştirdiği kurama göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli etken “insan davranışı hakkındaki varsayımlardır”. McGregor'un X ve Y kuramı, klasik ve neo-klasik yönetim anlayışındaki insana bakış açısını açıklamaktadır. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X ve Y Teorisi olarak çalışmalarda geçmektedir. X kuramı ilk kez 1957'de yayımlanmıştır. Bu kuramdaki varsayımlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Koçel, 2007:454);

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır. McGregor'a göre, X teorisinin varsayımları endüstri işletmelerinin çoğunda kullanılmıştır, fakat her yöneticinin sahip olduğu potansiyelden tam olarak faydalanabilmesi bakımından yeterli değildir (Alganer, 2002: 13).

Buna karşılık Y kuramı ortaya çıkmıştır. Bu kuramdaki varsayımlar ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2009: 55)

- Fiziksel ve zihinsel çalışma oyun oynamak ve dinlenmek kadar tabiidir.
- Kişi tespit edilen amaçlara ulaşmada kendi kendini yönlendirip kontrol edebilir.
- Başarının ödüllendirilmesi ile amaçlara bağlılık doğru orantılıdır.
- Vasat bir insan uygun koşullar altında yalnızca sorumluluğu kabul etmeye değil fakat daha fazla sorumluluğu yüklenmeye de hazırdır.
- Örgütsel problemlerin çözümünde yetenek ve yaratıcılık, yüksek hayal gücü hemen hemen toplumdaki her bireyde bulunur.
- Modern sanayi toplumunda, vasat bir insanın kültür potansiyelinin yalnızca küçük bir bölümünden yararlanır.

Buna göre X kuramı inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken, Y kuramının varsayımlarını kabullenen yöneticiler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Koçel, 2007: 454).

3.2.3. Durumsallık Kuramı

Durumsallık kuramında liderin hangi ölçüde otoriter (göreve yönelmiş), hangi ölçüde demokratik (insana yönelmiş) olması gerektiği önemlidir. Her şartta uygulanabilecek evrensel tek bir liderlik stili yoktur, liderlik stilinin seçilmesinde durumsal koşulların değerlendirilmesi gerekir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2008: 116).

Fiedler'in Durumsallık Kuramı: Liderlikte durumsallık kuramını ilk kullanan kişi Fred Fiedler'dir. Bu kurama göre lider ortamın uygun olup olmamasına bağlı olarak ortaya çıkar. Sorunlu bir ortamda lider ortaya çıkabileceği gibi çıkmayabilir de. Ortam sorunlu olsun ya da olmasın lider ancak durum uygun olduğu zaman ortaya çıkar. Fiedler'e göre içinde bulunulan ortam, liderin kişiliği ve çevrenin yapısal özellikleri bir araya geldiği zaman lideri oluşturmaktadır. Bu kurama göre liderin etkili olması, liderin örgüt içerisinde bulunabildiği konuma ve karşı karşıya kalabildiği koşullara bağlıdır. Bu yüzden bir örgütte başarılı olabilen bir lider başka bir örgütte başarılı olamayabilir (Alganer, 2002: 15). Bunlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

- **Lider üye ilişkileri:** Lider ve astlar arasındaki karşılıklı ilişkileri ifade eder. Lider ve astlar arasında karşılıklı sevgi, saygı, güven varsa bunlar iyi ilişkilerin işaretidir (Bayram, 2013: 24).
- **Görevin yapısı:** Grubun yaptığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş olup- olmamasını ifade eder. Bazı amaç veya sorunlara ilişkin çözümler ve yollar açıkça belirlenirken bazıları belirlenmemiş olabilir (Ogurlu, 2012: 21).
- **Liderin mevkiinin gücü:** Liderin sahip olduğu liderlik gücünün tabiatında var olmasını ifade eder. Diğer bir anlamda liderin üyeler tarafından lider olarak kabul edilmesi gerekir. Eğer lider yeteri kadar astları yönlendirebiliyorsa, gerektiğinde ödüllendirip, cezalandırabiliyorsa liderin mevkii gücü yüksek ve uygundur. Eğer

bütün bu özelliklere sahip değilse liderin kontrolü dışında pek çok kararlar alınıyorsa liderin gücü zayıf demektir (Özkalp ve Kirel, 2013: 316).

Yol-Amaç Kuramı: Bu kuramda liderin astları amaçlarına ulaştırması önemlidir. Astlar, liderin ortaya koyduğu amacı yakın zamanda veya gelecekte gerçekleştireceğine inanırlarsa benimserler. Lider astlara amaca ulaşmak için yol göstermeli astların önünü açmalıdır. Liderin başlıca fonksiyonu üyelerin beklentilerini yükseltmek, beklentilerine ulaşabilmeleri için uygun araçlar sağlamaktır (Yavuzylmaz, 2008: 41).

Amaç-Yol kuramında liderin rolü; amaçlara giden yolun astlarca açıkça anlaşılmasını sağlamak, amaçlara ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırmaktır. Arzulanan örgütsel sonuçlar ancak görevlerin başarılmalarıyla sağlanır. Sonuçlar amaç, görevler ise yoldur. Uygun görevler başarıldığında amaçlara ulaşılır. Amaçlara ulaşıldığında da bireyler için ödüller bunu izler (Eren,2004: 455). Modelin iki temel varsayımı vardır (Aşan ve Aydın, 2006: 313):

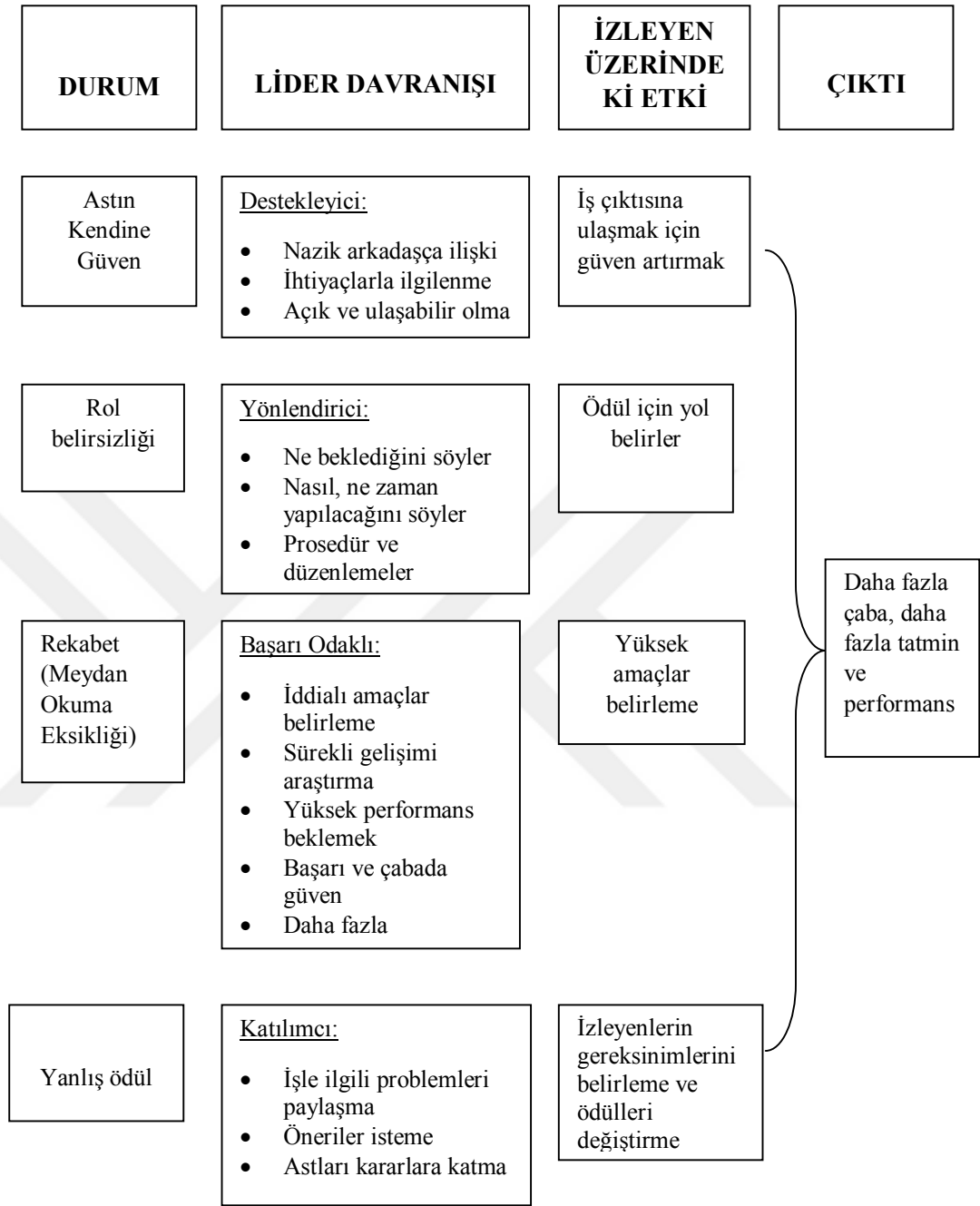
- Astlar önderin davranışlarını, bu davranışlar sonucunda belli bir tatmin duyacaklarsa ya da gelecekte bir tatmin duyabileceklerini görüyorlarsa benimserler.
- Önder davranışlarının etkililiği; astlarının gereksinimlerinin iyi bir iş başarımını harekete geçirmesine, ya da önder davranışının yol gösterici, destekleyici ya da ödüllendirici olmasına bağlıdır (Aşan ve Aydın, 2006: 313) Kurama göre, astların amaç yönünde güdülenmeleri çok önemlidir; çünkü astların amaçlardan beklentileri arttıkça o amaçlara ulaşma çabaları da artacaktır. Astların kişisel amaçları ile örgüt amaçları birlikte tatmin edilirse iş başarımı artar. Model önderi, belirlenmiş amaçlara giden yolu netleştiren, astların bunu anlamasını sağlayan, engel ve güçlükleri azaltan, bu yoldaki kişisel tatmin olanaklarını arttıran ve astların işe ilişkin amaçlarına yardımcı olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 314)

Şekilde de görüldüğü gibi yol-amaç kuramı 4 çeşit liderlik davranışını belirler. Bunlar destekleyici (supportive), yönlendirici (directive), başarıya yönelik lider (achievement oriented), Katılımcı lider (participate) tipleridir.

Destekleyici lider astlara arkadaşça davranarak onların statülerine ilgi gösterir. Astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar. Yönlendirici lider (Directive leader) astlardan beklentilerinin neler olduğunu açıklar, görevleri nasıl başaracakları konusunda rehberlik eder, iş programları yapar ve astlara başarı standartlarının tanımını yapar. Başarıya yönelik lider, amaçlara ulaşmada astlardan yüksek performans bekleyen, bu performansı göstermeleri içinde gereken desteği sağlayan bir liderlik tipidir Katılımcı lider ise kararları vermeden önce astların fikirlerine başvurur. Onların istek ve düşüncelerini dikkate alır (Özkalp ve Kirel, 2013: 319)



Şekil 3.3: Yol Amaç Modeli



Kaynak: Aşan ve Aydın, 2006: 315

Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı: Victor Vroom ve Philips Yetton, liderin karar vermede kullanabileceği normatif bir kuram geliştirmişlerdir. Daha sonra Victor Vroom ve Author Jago tarafından geliştirilen bu kuramda lider, durumlara uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olmalıdır (Sökmen, 2010: 130). Araştırmacılar kararların etkililiği için iki ölçütten olduklarını ifade etmektedirler (Aşan ve Aydın, 2006: 318); “Bunlardan ilki kararın niteliği olup,

kararın, astın iş başarımını etkileyen nesnel yönüdür. Örneğin işe ilişkin kararlardan bir bölümü iş başarımıyla doğrudan ilgili olup, diğer bazı kararların iş başarımıyla ilişkisi çok azdır. Örneğin; iş akımına ilişkin kararlar ilk türden, iş yerine alınan soğuk su makinelerinin konumu ikinci türdendir. İkinci ölçüt kararın benimsenebilirliği son ölçüt ise kararı almak için gerekli olan zamandır. Daha sonra bu durumsal değişkenler Jago tarafından 12'ye çıkarılmıştır”.

Vroom-Yetton modeli, karar verme aşamasında hangi liderlik tipinin uygun olacağı sorusunu cevap verebilmek için Otokratik' ten, Katılımcı' ya kadar uzanan bir yelpazede yer alan 5 karar verme tarzını kullanır (Erdem, 2012: 291).

1. Otokratik I: Lider karar verme sürecine astlarını hiç karıştırmaz, karar vermek için kendi elindeki bilgiyi kullanarak tek başına hareket eder.
2. Otokratik II: Lider karar verme sürecine astlarını karıştırmaz ancak karar vermek için gerekli olan bilgiyi astlarından alır.
3. Danışmacı I: Tam bir iletişim durumu söz konusudur. Lider her bir takipçiyle karar öncesi fikir alışverişinde bulunur ve kararı kendisine sunulan fikirler arasından verir.
4. Danışmacı II: Lider tüm takipçileriyle bir grup halinde tartışarak karar verir. Lider tarafından verilen kararın takipçilerin fikri olduğu konusu kesin değildir.
5. Grup: Lider takipçileriyle bir grup halinde toplanır. Fakat kendisi takipçileriyle yaptığı toplantıda moderatör rolü üstlenir ve fikir sunmak yerine tartışmayı yönlendirir. Netice itibari ile takipçilerin bu toplantı sonunda alınacak karara tam olarak katılımı esastır.

“Yukarıda vurgulanan karar verme tarzları arasında, astların katılımı yoluyla alınanların, astların kabul ve desteğini almada daha fazla şansa sahip olduğu, buna karşılık bazı durumlarda da, liderin tek başına vereceği kararın daha ve etkili olabileceği belirtilmiştir. Etkin bir liderlik süreci gerekli olanın, potansiyel yararı en üst düzeye çıkaracak olan özgün bir karar verme stratejisinin seçilmesi olduğu önemle vurgulanmıştır”.

3.2.4. Yeni Liderlik Kuramları

Yeni liderlik kuramları, etkileşimci (transaksiyonel) liderlik kuramı, dönüşümcü-yenilikçi (transformasyonel) liderlik kuramı olmak üzere iki grupta aşağıda açıklanmıştır.

3.2.4.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci Liderlik yaklaşımları 21. yüzyılda yapılan liderlik araştırmalarının ana temasını oluşturmaktadır. Belirtildiği gibi daha önceden geliştirilen tüm davranışsal ve durumsal liderlik kuramlarını James McGreogor Burns (1978) “Etkileşimci Liderlik” olarak adlandırmıştır (Aydoğmuş, 2011: 100).

Etkileşimci lider davranışlarına sahip olan kişiler, mevcut durumu sürdürmek üzere önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılmasını, bunun için de yapılması gereken görevlerin yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla, etkileşimci liderler, çalışanların belli görevleri tamamlayabilmeleri için kendilerinden beklenen davranışları göstermelerini sağlamak üzere ellerindeki ödül ve ceza gücünü kullanır. Bu güçler çalışan bireylerin lidere itaat etmelerini sağlasa bile, onların örgütsel bağlılığını sağlamayabilmektedir (Gayef, 2006: 13).

Çalışanların sorumluluk ve görevleri, liderlerin çalışanlardan beklentileri, itaat gösterebilmenin önemini ve yapılması gereken işlerin karşılığında elde edilebilecek ödüller üzerinde durulmakta olan liderlik şeklidir. Karşılıklı olarak çıkar ilişkileri mevcuttur. Etkileşimci liderler, küçük çaplı ve rutin değişiklikler yaparlar (Tutar, Argun, Tuzcuoğlu, Akman, 2009).

Etkileşimci lider, “almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır” (Peggy vd., 1999:303, Akt: Deliveli, 2010: 41).

3.2.4.2. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk defa 1973 yılında J.V. Downton tarafından gündeme getirilmiş ancak bir kuram olarak J. McGregor Burns tarafından literatüre kazandırılmıştır. Burns'ın hareket noktası Max Weber'in karizmatik liderlik kuramıdır. Daha önceki kuramlar liderin ya da astların davranışlarını incelerken, Burns'ın kuramında lider ve astlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri açıklamaya, lider ve izleyicilerinin rollerini bütünleştirmeye çalışmıştır (Tunçer, 2010: 316).

Burns'ın ödül kazanan çalışması, kendinden sonra gelenleri etkilemiştir. Bu çalışmanın esası, "transactional" ve "transforming" liderlik olarak tanımlanan liderlik yaklaşımlarını karşılaştırmak ve aralarındaki farkı saptamaktır. Yapılan çalışma sonunda, bu iki yaklaşım arasındaki temel fark olarak belirlenen özellik, transforming liderliğin dönüştürücü olmasıdır. Transforming liderlik süreci, hem liderin hem de izleyenlerin dönüşümlerini olanaklı kılmaktadır. Bu süreç, liderin ve izleyenlerin kendilerini bireysel olarak geliştirmelerini ve örgütsel gelişmeye katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. İzleyenlere liderlik yeteneği kazandırırken, lidere daha üst düzeyde bir liderlik yeteneği kazandırmaktadır. Bunu, izleyenleri bireyler olarak bir bütünlük içinde düşünerek, dikkate alarak ve onların gizli güdülerini harekete geçirerek başarmaktadır. Süreçte yer alan herkesin, liderin ve izleyenlerin doğal güçlerini geliştirmelerini olanaklı kılıcı bir ortam oluşturarak dönüşümü gerçekleştirmektedir (Aydın, 2010: 309).

Burns'un fikri tabanını oluşturduğu dönüştürücü liderlik konsepti üzerine yoğunlaşan Bass, dönüştürücü liderliği şöyle tanımlamaktadır; "Liderlerin takipçilerin ilgi alanları ve ihtiyaçlarını değiştirerek genişletme, grubun üst seviyede moral ve motivasyonlarını arttırarak onların grup amaçlarını anlama ve bağlılık göstermelerini sağlama sürecidir" (Krishnan, 2002: 20).

Dönüştürücü liderlik, "geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar" (Çelik ve Eryılmaz, 2006: 212).

Dönüşümcü liderler, uzun dönemli hedeflere odaklanma, vizyona önem verme ve belirlenen vizyonun peşinden gidilmesi için astları teşvik etme ve sonuçta onların güven ve bağlılığını artırma çabası içindedir. Böylece astlar, görevlerinin önemini daha fazla kavramakta ve işletmenin çıkarlarını, kendi bireysel çıkarlarının üzerinde tutmaktadır. İşte, bu değişimi sağlayan, böylece işletmede yenilik ve değişiklikleri başlatan kişi, dönüşümcü lider, “astların tarzlarını, inançlarını ve değerlerini değiştirerek, onların tahmin ettiklerinden daha fazla performans göstermeleri için onları motive eden kişi” olarak da tanımlanabilir (Berber, 2000: 43).

3.2.4.2.1. Dönüşümcü Liderlikte Temel Özellikler

Dönüşümcü liderler birlikte çalıştıkları kişilerin, inançlarını, kültürlerini, değer yargılarını onlarla birlikte tanımaya çalışırlar. Dönüşümcü liderlik, “liderlerin kendi arzu ve isteklerini izleyicilerin de istekleri haline getirerek, zorlayıcı güçlere başvurmadan kişileri etkileme ve esin kaynağı olabilme özelliği olabildiği anlaşılabilir (Tutar ve diğerleri, 2009: 4).

Dönüşümcü liderin özellik ve davranışları özetle, şöyle belirtmektedir (Brestrich, 2000:103; Akt: Okay, 2009: 2):

Dönüşümcü lider; izleyicileri arasında, daha önce yaptıkları işlerini yeni bir perspektiften görecektir şekilde yeni ilgiler uyandırır. Kurumun ve kurum içinde oluşturulan takımların vizyonu veya misyonu bakımından bilinç uyandırır. İzleyicilerinin, içlerinde var olan yetenekleri fark etmelerini sağlayarak bu yeteneklerden daha yüksek seviyeli yetenek potansiyelleri geliştirebilir. İzleyicileri sırf kendi menfaatlerini düşünmekten kurtarıp, kişisel menfaatlerin üzerinde grup menfaatlerini gözetecek bir bakış açısı geliştirmeye motive etmek dönüşümcü bir liderin özellikleridir.

Dönüşümcü liderler, yalnızca kaygılanan, yargılayan ve risk alabilen insanlar değil, aynı zamanda davranışlarıyla kişilere belli başlı bilgileri aktaran insanlardır. Dönüşümcü liderler geleneksel bürokraside teşebbüse ve kendini yetiştirmeye orantılı bir iklim geliştirirler ve yüksek seviyede bir enerjiye sahip insanlardır (Çelik, 1998: 4). Cömert (2004: 30-31) e göre gerçek bir dönüşümcü lider:

Dirliği ve zamansallığı yakalayabilecek kadar dönüşümlere esnek ve hazır, çokluğu zenginliğe dönüştürebilecek kadar yaratıcı yaklaşımıcı, hareket halinde olmakla, belli bir nedenle hareket etmek arasındaki farkı bilecek kadar amaç odaklı ve değişim süreçlerine, yaratıcılığa, değişik fikirlere açık ve destekleyici olacak kadar insan odaklıdır.

Bugünün değil, yarının uygulayıcısı olacak kadar ileri görüşlü, alışılmamış ile yeniliği birbirinden ayırt edecek kadar analitik beceriye sahip, karışıklığı karşılayacak kadar yalın ve açık, düşünecek, sorgulayacak, kendini değişimin temsilcisi olarak görececek, risk alacak, zoru başaracak ve dirence direnecek kadar cesurdur.

İzleyenleri entelektüel açıdan uyandıracak, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşılacak kadar güdüleyici, belirsizliklerin belirleyicisi olacak kadar öncü örgütlenmeleri ön plana çıkaran liderdir.

3.2.4.2.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass (1997) dönüşümcü liderliğin boyutlarını idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olarak vurgulamaktadır (Akt: Akbaba Altun, 2003: 10-11). Bu boyutlara ilişkin bilgilere aşığıda yer verilmektedir.

İdealleştirilmiş Etki (Karizma): “Liderin idealleştirilmiş etki (karizma) boyutu, vizyon ve misyonu belirlemesi, özgüveni öğretmesi, saygınlık ve güven duyulmasıdır” (Taslak, 2008: 127). Lider, gözlemleyenleri için kusursuz bir modeldir. İdealleştirilmiş etkide lider, gözlemleyenlerin güvenini, özenli oluşunu ve saygısına sahip olarak kurum için mükemmel kararların alınmasını sağlamaktadır. Lider, gözlemleyenlere saygılı olur, onların güvenini ve örgütsel misyona güvenmelerini temin eder ve onların üstünde güçlü bir tesir oluşturur. Gözlemleyenler, liderin arzu edilen neticeye geldiklerini gördükleri zaman onun tutum, davranım ve değerlerine itina ederler, onun gibi olmaya gayret gösterirler. İdealleştirilmiş etki sebebiyle liderler, başarımın en üst seviyeye varması neticesinde gözlemleyenlerin ekstra çaba belirtmelerini sağlamaktadırlar (Bass ve Avolio, 1990, Akt, Kılınçarslan, 2013: 22).

Dönüşümcü liderlikte, liderin yenileşme ve değişim isteği arttıkça astların da aynı oranda yeniliğe adapte olacağı ve örgütün güçleneceği kesindir. Bu nedenle

idealleştirilmiş etki, davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki bölümde incelenmektedir.

Atfedilen idealleştirilmiş etkide lidere, izleyenlerle işbirliğinden onur duyma, grubun faydasına olan konuları kendi menfaatlerinin üstünde tutma ve özgüvenli olma gibi bazı duygular yakıştırılır. Davranış olarak idealleştirilmiş etkide ise lider değer verdiği konular üzerinden mesajlar verir, hedeflerin önemi üzerinde durur ve alınan kararlarda ahlaki ve etik kazanımların önemini belirtir (Karip, 1998:447).

Telkinle Güdüleme: Telkinli güdülemede, lider izleyenleri güdüler, onlara ilham verir ve örgütte birlik olma ruhunu harekete geçirmeye çalışır. Telkinli güdüleme sayesinde lider kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlayarak, kurumun performansını çoğaltmak için grup ruhunu isteklendirmeye yönlendirir. Lider gözlemleyenlere moral güçlendirici konuşmalar gerçekleştirerek onların iyimserlik ve coşkularını artırır (Bass ve Avolio, 1990, Akt, Kılınçarslan, 2013: 22).

Telkinli güdüleme, dönüşümsel liderlikte ayrı bir önem sahiptir. Telkinli güdüleme, aynı vakitte karizmanın bir neticesi olarak değerlendirilir. Telkinli güdüleme, dönüşümcü liderin astları için bir model oluşturma, bir vizyon aktarma ve birtakım semboller yardımıyla onları gayret gösterme konusunda harekete geçirmesini ifade etmektedir. Lider, istenilen hedefleri ve onlara nasıl ulaşabileceğini gösterdiğinden, liderin önerilerinin bir sonucu olarak çalışanlar kendilerini daha güçlü hissederlerse o zaman önder için ilham verici denilebilir. Telkinli güdülemede güçlü ve başarılı olan liderler, astlarından takım ruhunun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Dönüşümsel liderlerin ilham verici çekicilikleri, çalışanları iyi iş ve iyi amaç üzerinde, en iyisine odaklanmaya yöneltir (Sökmen, 2010: 147- 148).

Entelektüel Uyarım: “Entellektüel uyarım, varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden çerçeveledirerek ve eski durumlara yeni yollardan yaklaşarak izleyicilerinin çabalarının yenilikçi ve yaratıcı olması için teşvik eden dönüşümcü lider özelliğidir” (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 60).

Entelektüel uyarım; boyutunda lider astları problemlere çözüm bulması için destekler. Grup üyelerinin yeteneklerinin ve kararların sorgulanması yönünde

destekleneceği ve yeni varsayımlara açık bir yaklaşım sağlar. Bu davranış lideri örgütün entelektüel ve yenilikçi yanlarını arttırması yönünde değişimci kapasitesini aktif duruma getirmesi yönünde etkiler. Liderlerin entelektüel uyarım davranışları arasında eski gelenekleri sorgulamak, çalışanların yeteneklerini fark etmelerini sağlamak ve uzun süredir var olan problemler için yeni çözüm yolları aranmasına destek vermek bulunur (Bass ve Avolio, 1990; Akt: Buluç, 2009: 6).

Bireysel Destek: Dönüşümcü liderliğin boyutlarının sonucusu ise bireysel destek boyutudur. Bireysel destek davranışı sergileyen lider, çalışanları tarafından akıl hocası yani kılavuz olarak algılanmaktadır. Bu davranış çalışanları cesaretlendirmeyi, desteklemeyi ve onların gelişimlerine yardımcı olmayı sağlamaktadır. Bu bağlamda lider çalışana birey olarak değer vermekte ve saygı göstermektedir (Bass ve Riggio, 2006: 7; Akt: İpekçi, 2013: 37).

Bireysel destek, çalışanların performansını arttırmayı sağlayan aktivite ve davranışların bir kümesini kapsamaktadır. Liderler astlarına görevlerini başarmaları konusunda rehberlik eder ve astlarını koşullar dâhilinde desteklemektedir. Bu liderler takipçilerinin her birinin bireysel farklılıklarını ve isteklerini gözeterek, onlara kılavuzluk ve koçluk yapmakta ve uygun tavsiyeler vermektedir. Lider bunu takipçilerini izlediği izlenimini uyandırmadan yapmaktadır (Sönmez, 2010: 20-21).

3.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgütsel bağlılık ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmalar halen devam etmektedir. Bunlardan bir kısmı örgütsel bağlılık ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi desteklerken, bazı çalışmalarda duygusal zekânın doğrudan örgütsel bağlılık ile ilişkisi bulunamamıştır. Wong ve Law (2002: 243–274)'ın yaptıkları araştırmada duygusal zekâ ile iş performansı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini içeren değişkenler arasındaki etkileşimi ifade eden sonuçlar konuyu destekler niteliktedir. Nikolaou ve Tsaousis (2002: 327–342)'in çalışmasında ise duygusal zekâ ile iş stresi arasında negatif ilişki, örgütsel bağlılık ile de pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Humphreys, Weyant ve Sprague tarafından liderlik değişkeni dikkate alınarak gerçekleştirilen çalışmada (Bozkurt vd, 2007: 1-2) liderin izleyicilerinin, duygusal ve pratik zekâları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında pozitif yönde

korelasyon tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, dönüşümsel liderlikte yüksek seviyedeki duygusal zekânın aynı zamanda yüksek seviyede bağlılık oluşturduğu belirlenmiştir.

Rozell, Pettijohn ve Parker (Rozell vd, 2004: 405–424) tarafından satış temsilcileri üzerinde satış temsilcilerinin müşteri yönlülüğü konusunda yapılan çalışmada, duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasında düşük seviyede bir korelasyon bulunmuştur. Petrides ve Furnham (Petrides ve Furnham, 2006: 552–569) tarafından yapılan çalışmada duygusal zekâ özellikleri ile işe ilişkin dört değişken (algılanan iş kontrolü, iş stresi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık) arasındaki ilişki araştırılmıştır. Algılanan iş kontrolü stres üzerinde negatif bir etki yaparken, iş tatmini üzerinde pozitif bir etki oluşturmaktadır. En güçlü pozitif etki örgütsel bağlılık üzerinde tespit edilmiştir. Abraham (1999)’ın yaptığı bir araştırmada duygusal zekâ özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki tespit edilememiştir (Petrides ve Furnham, 2006: 552–569). Bir araştırmada da örgütlerdeki yöneticiler, duygusal yönetim becerisi yüksek seviyede olan astlara sahipse örgütsel bağlılığın yüksek olduğu belirtilmektedir (Daus ve Ashkanasy, 2005: 453–466). Özyer (2004: 90) yaptığı çalışmada, duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bozkurt vd. (2007) yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ile duygusal zekâ arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon bulmuşlardır. Ayrıca duygusal zekâ ile örgütsel bağlılığa ait “duygusal ve normatif bağlılık” ile orta düzeyde, “devam bağlılığı” ile düşük düzeyde pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA DUYGUSAL ZEKÂNIN VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Duygusal Zekâ Ölçeği, kurum içerisinde disiplin açısından gereken düzeni sağlıyor mu?

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, kurum içerisinde örgütsel bağlılık yönünden gereken yeterliliği sağlamakta mıdır?

Örgütsel Bağlılık Ölçeği, kurum açısından gereken yeterliliği sağlamakta mıdır?

Duygusal Zekâ Ölçeği, kurum içerisinde çalışan bireyler için gereken olanakları sağlamakta mıdır?

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, kurum içerisinde gereken disiplini sağlıyor mu?

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında duygusal zekâ ve dönüşümcü liderliğin rolü ve öneminin belirlenmesini amaçlamıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma Trabzon ili Merkez ilçesindeki görev yapan bay ve bayan kamu personeli olarak tanımlanmaktadır. Araştırmamız Trabzon ili Merkez ilçesindeki görev yapan kamu personelinden rassal olarak seçilen 300 bay ve bayan kamu personeli olarak sınırlandırılmaktadır.

4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma örgütsel bağlılığın sağlanmasında duygusal zekânın ve dönüştürücü liderliğin rolünün ele alıp değerlendirildiği betimsel düzeyde bir çalışma olup tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da hâlen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2009). Betimsel araştırmalar; geçmişe dönük yapıldıklarında “ne idi?”yi ortaya koyarlar. Bu tür çalışmalarda “betimsel araştırma” ilk ve temel araştırma eylemidir. Eğitim sorunlarının pek çoğunun betimsel nitelik taşıdığı söylenebilir (Balcı, 2010)

4.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma sonuçlarından elde edilen verilerin (bulgu) genellenmek istenilen bütününe evren adı verilmektedir (Ekiz, 2009). Araştırmanın evrenini Trabzon ili Merkez ilçesindeki görev yapan kamu personeli oluşturmaktadır. Buna göre evrenini Trabzon ili Merkez ilçesinde görev yapan kamu personelinin tamamı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Örneklem, belli bir evrenin, belli sayıda birimlerinin seçilmesiyle oluşan, evrenin temsilcisi bir birim Trabzon ili Merkez ilçesindeki görev yapan kamu personeli olarak tanımlanmaktadır. Trabzon ili Merkez ilçesindeki görev yapan kamu personelinin rassal olarak seçilen 350 bireye anket soruları sorulmuş 300 kamu personeli net cevap verdiği için araştırmanın örneklemini 300 birey oluşturmaktadır. Araştırmalar genellikle örneklem üzerinde yapılmakta, elde edilen araştırma sonuçları birçok durumda ilgili evrene genellenmektedir. (Ekiz, 2009).

Evrendeki eleman sayısı biliniyorsa formül:

$$n = N \cdot t^2 pq / d^2 (N-1) + t^2 pq$$

Güvenilirlik düzeyi %95 olarak alınmış, d: 0,05; t: 1,96; araştırma hipotezinin her koşulda eşit olasılıkla gerçekleşeceği varsayımından yola çıkarak p ve q değerlerinin her ikisi de 0,5 olarak kabul edilerek N= 1220 için, n =292,35 olarak bulunmuştur. Bu bulgular sonucunda örneklem olarak 300 memurun görüşleri değerlendirmeye alınmıştır.

4.6. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmada bağlılığın sağlanmasında duygusal zekânın ve dönüşümcü liderliğin rolünün belirlenmesi için Meyer & Allen tarafından hazırlanan ve Türkçe' ye uyarlanmış Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin güvenilirlik derecesinin yüksek olması göz önünde bulundurularak kullanılmıştır. Personelin özlük nitelikleriyle ilgili bilgileri elde etmek için ayrıca bir bilgi formu kullanılmamıştır. Araştırmanın bazı değişkenleri (Personelin cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, medeni durumları, meslekte çalışma yılı, aylık gelir ve istihdam biçimi ile ilgili veriler bilgi formu üzerinde belirtilen sorularla toplanmıştır.

4.6.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Meyer ve Allen (1984, 1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionere: OCQ), örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamıştır (Baysal ve Paksoy, 1999:8). Araştırmada veri toplamak için kullanılan Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ölçeği, 5'li Likert sıkalasına göre tasarlanmış olup, 5'li ölçekteki ifadelerin puanlaması; “1: kesinlikle katılmıyorum”, 2:katılmıyorum, 3:kararsızım, 4:katılıyorum ve 5:kesinlikle katılıyorum” şeklinde yapılmıştır.

4.6.2. Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği

Schutte duygusal zekâ ölçeğinin Türkçe' ye uyarlanması geçerlilik güvenilirlik analizi Arkun ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Ölçek, 41 maddelik formunda (19) üç faktörlü bir yapı ile sunulmuştur. Faktörler, İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi (Optimism/Mood Regulation), Duyguların Kullanımı (Utilizations of Emotions) ve Duyguların Değerlendirilmesi (Appraisal of Emotions) olarak tanımlanmıştır. Ölçeğin bütünü için Cronbach-Alpha iç tutarlık katsayısı 0,82'dir. Maddeleri, Austin ve arkadaşlarının elde ettikleri faktör analizi sonuçlarına uygun olarak alınan üç faktörün iç tutarlılık katsayıları sırasıyla şu şekilde bulunmuştur: İyimserlik /Ruh Halinin Düzenlenmesi 0,75, Duyguların Kullanımı 0,39 ve Duyguların Değerlendirilmesi 0,76 dır.

Schutte Duygusal zekâ ölçeği alt boyutları;

• İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi:

21,25,37,18,38,30,27,29,19,33,31,7,36,9,2,11,16,5,15,1,32

• Duyguların değerlendirilmesi: 22,40,6,17,39,35,8,24,26,3,41,28,12

• Duyguların kullanımı:34,13,14,10,4,20,23

4.6.3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin beş alt boyuta sahip dönüşümcü liderlik 20, dört alt boyuta sahip işlemci liderlik ise 16 maddeden oluşmaktadır. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, 5'li Likert tipi bir ölçektir. Ayrıca her bir madde için elde edilen aritmetik ortalama, her maddeye katılma düzeyi 0-0.80: "Hiçbir zaman", 0.81-1.60: "Nadiren-Çok az", 1.61-2.40: "Bazen-Ara sıra", 2.41-3.20: "Genellikle-Sıklıkla", 3.20-4.00: "Her zaman" olarak değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu gözlenmiştir. Dönüşümcü liderlik olarak adlandırılan birinci faktör tarafından açıklanan toplam varyans %42.320 ve bu faktöre ait öz değer 13.817'dir. İşlemci liderlik olarak adlandırılan ikinci faktörün açıkladığı varyans ise %11.276 ve bu faktöre ait öz değer 3.201'dir. İki boyutun açıkladığı toplam varyans %53.596'dır. Analizler sonucunda anketin dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan maddelerin madde toplam korelasyon katsayılarının 0.46 ile 0.85 arasında değiştiği ve bu boyuta ait Cronbach Alfa güvenirlik katsayısının 0.96 olduğu görülmüştür. Ölçeğin ikinci boyutunda yer alan maddelerin madde toplam korelasyon katsayıları 0.36 ile 0.72 arasında değiştiği ve bu boyuta ait Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı ise 0.74'tür. Yapılan araştırmada, ölçeğin Cronbach Alfa katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda, idealleştirilmiş etki (atfedilen) için 0.88, idealleştirilmiş etki (davranış) için 0.81, telkinle güdüleme için 0.83, entelektüel uyarım için 0.84, bireysel destek için 0.81 bulunmuştur. İşlemci liderlik boyutunda ise koşullu ödül 0.82, istisnalarla yönetim (aktif) .55, istisnalarla yönetim (pasif) .54, laissez-faire liderlik 0.68 olarak bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı toplamda 0.96, işlemci liderlik için ise 0.72 olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı ise 0.94'tür. Ölçeğin tüm boyutlarında, 36 maddenin madde-test korelasyonu (item-Toplam) 0.36 ile 0.85 arasında değişmektedir. Araştırmada dönüşümcü liderlik yaklaşımları, 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23,

25, 26, 29, 30, 31, 32, 34. ve 36. maddelerle ölçülmektedir. Çalışmada “Çok Boyutlu Liderlik (MLQ)” anketinin yüksek düzeyde güvenilir (Cronbach Alpha=0,93) olduğu tespit edilmiştir.

4.7. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Hipotez 1: Örgütsel bağlılığın alt boyutları puanları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Örgütsel bağlılığın alt boyutları puanları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Örgütsel bağlılığın alt boyutları puanları öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Örgütsel bağlılığın alt boyutları puanları medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: Örgütsel bağlılığın alt boyutları puanları mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 6: Örgütsel bağlılığın alt boyutları puanları aylık gelir değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 7: Duygusal zekânın alt boyutları puanları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmış farklılaşmadığı.

Hipotez 8: Duygusal zekânın alt boyutları puanları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 9: Duygusal zekânın alt boyutları puanları öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 10: Duygusal zekânın alt boyutları puanları medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 11: Duygusal zekânın alt boyutları puanları mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 12: Duygusal zekânın alt boyutları puanları aylık gelir değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 13: Duygusal zekânın alt boyutları puanları istihdam biçimi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 14: Dönüşümcü liderlik puanları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 15: Dönüşümcü liderlik puanları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 16: Dönüşümcü liderlik puanları öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 17: Dönüşümcü liderlik puanlarının medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 18: Dönüşümcü liderlik puanları mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 19: Dönüşümcü liderlik puanları aylık gelir değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 20: Dönüşümcü liderlik puanları istihdam biçimi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Uygulanan çalışmada hipotez sonuçları Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine dayandırılarak hazırlanmıştır.

4.8. VERİLERİN ANALİZİ

Örnekleme giren personele uygulanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği elde edilen verilerin analizinde SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde izlenen yol ise şu şekildedir:

- Örnekleme oluşturan personelin demografik ve kişisel bilgileri ile ilgili bulgular için frekans analizi uygulanmıştır. Bir ya da daha çok değişkene ait değerlerin ya da puanların dağılımına ait özelliklerini betimlemek amacıyla verileri sayı ve yüzde olarak tablolaştırabilmek için frekans analizi kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2010). Elde edilen bulgular tablolaştırılarak yüzde (%) ve frekans (f) olarak ifade edilmiştir.

• Frekans analizi sonrasında, örneklem grubundan elde edilen veriler üzerinde uygun istatistiksel analizleri yapabilmek amacıyla her bir ölçekten elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılarak araştırmaya konu olan verilerin analizinde normallik varsayımını gerektiren istatistikler kullanılması gerektiği için (Büyüköztürk, 2010) verilerin analizinde parametrik istatistiklerin kullanılmasına karar verilmiştir.

• Örnekleme oluşturan personelden elde edilen verilerin parametrik dağılıdığının belirlenmesi sonucunda araştırmanın alt problemlerinin analizinde; iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Bağımsız T testi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA sonucunda gruplar arasında anlamlı fark görülmesi durumunda farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için, öncelikle varyansların homojenliğine bakılarak varyanslar homojen ise Scheffe Testi, değilse Tamhane's T2 Testi uygulanmıştır. Sayısal gelişmelerle ilgili veriler tablolar haline getirilip yorumlanmış, bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı $\alpha = 0.05$ düzeyinde test edilmiştir (Büyüköztürk, 2010).

• Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği toplam puanlarındaki ilişkiyi test edebilmek içinse Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı bir değişkenin diğeriyle olan ilişkisinin derecesini göstermektedir. Araştırmada, korelasyonun anlamlılık değeri ise, hesaplanan korelasyon katsayısının büyüklüğü ve açıklanan değişkenliğin pratikteki önemi dikkate alınarak $\alpha = 0.05$ düzeyinde değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısının 0.70- 1.00 arasında olması yüksek, 0.70- 0.30 arasında olması orta, 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte korelasyon katsayısının işareti ise ilişkinin yönünü yani olumlu ya da olumsuz olduğunu göstermektedir. İki değişken arasındaki ilişki durumu ise, yani X değişkeninin artması durumunda Y değişkeni de artma eğilimi gösteriyorsa bu X ve Y arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Açıklanan varyans, değişkenlerden birinde gözlenen değişkenliğin ne kadarının diğer değişken tarafından açıklandığını yorumlamak için determinasyon katsayısı, yani korelasyon sayısının karesi (r^2) kullanılmıştır (Balcı, 2010; Büyüköztürk, 2010).

4.9. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve araştırmanın alt problemlerinin yanıtlanması için elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

4.9.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bu aşamada çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği puanlama yolu ile ölçülen ölçekler için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket sorularının geçerliliği ve güvenilirliği için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır.

Cronbach's Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü;

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 4.1: Ölçeklerin Geçerlilik / Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Standartlaştırılmış Cronbach's Alpha</i>	<i>N</i>
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,848	0,846	18
Schutte Duygusal Zeka Ölçeği	0,892	0,898	41
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	0,932	0,932	20

Tablo 4.1'de örneklem grubuna uygulanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin alt boyutu olan dönüşümcü

liderlik alt boyutuna ilişkin güvenilirlik analizinin sonuçları verilmiştir. Tablo 1’de görüldüğü gibi, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin güvenilirliğinin $\alpha=0,848$ olduğu, “Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği” nin güvenilirliğinin $\alpha= 0,892$ ve “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” nin güvenilirliğinin $\alpha= 0,932$ olduğu, dolayısıyla bu değerlerin yüksek güvenilirlikte olduğu ve araştırma için yeterli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2: Ölçeklere Ait Betimleyici İstatistikler

	<i>Ortalama</i>	<i>Varyans</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>N</i>
Örgütsel Bağlılık	55,9933	139,244	11,80017	18
Duygusal Zekâ	127,9733	151,571	12,31143	41
Dönüşümcü Liderlik	58,9333	238,992	15,45937	20

Tablo 4.2’ de görüldüğü üzere personelin örgütsel bağlılık düzeyi 55,99 aritmetik ortalama ve 11,80 standart sapma, duygusal zeka düzeyi 127,97 aritmetik ortalama ve 12,31 standart sapma ve dönüşümcü liderlik düzeyi 58,93 aritmetik ortalama ve 15,46 standart sapma ile dağılım göstermektedir.

4.9.2. Frekans Tablolarının Yorumlanması

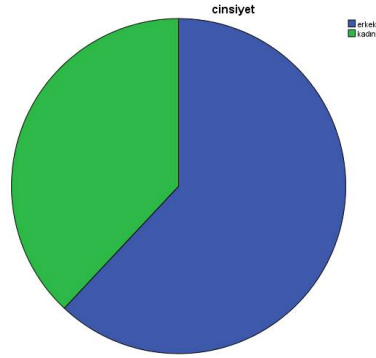
Araştırmanın bu bölümünde, anket formunda yer alan I. Bölümdeki kişisel bilgilere ait toplu frekans dağılım tabloları oluşturulup yorumlanacaktır.

Tablo 4.3: Cinsiyet Değişkenine Ait Dağılım

		<i>f</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Erkek	186	62,0%
	Kadın	114	38,0%
	Toplam	300	100,0%

Tablo 4.3’de görüldüğü gibi personelin 186’sı (%62,0) erkek, 114’ünün (%38,0) kadın olmak üzere toplam 300 personel olduğu belirlenmiştir.

Şekil 4.1: Cinsiyet Değişkenine Ait Dağılım

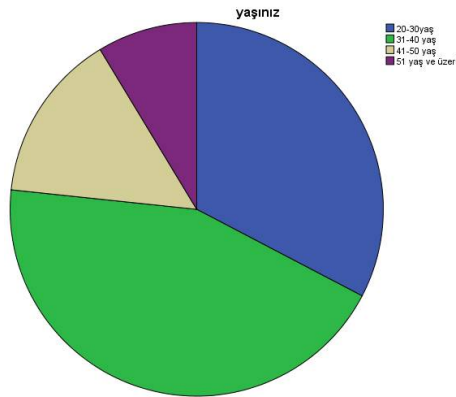


Tablo 4.4: Yaş Değişkenine Ait Dağılım

		<i>f</i>	%
Yaşınız	20-30 yaş	98	32,7%
	31-40 Yaş	132	44,0%
	41-50 Yaş	44	14,7%
	51 Yaş Ve Üzeri	26	8,7%
Toplam		300	100,0%

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi yaş değişkeni için personelin 20-30 yaş grubunda 98'i (%32,7), 31-40 yaş grubunda 132'si (% 44,0), 41-50 yaş grubunda 44'ünün (%14,7) ve 51 yaş ve üzeri yaş grubunda 26'sı (%8,7) olmak üzere toplam 300 personel olduğu saptanmıştır.

Şekil 4.2: Yaş Değişkenine Ait Dağılım

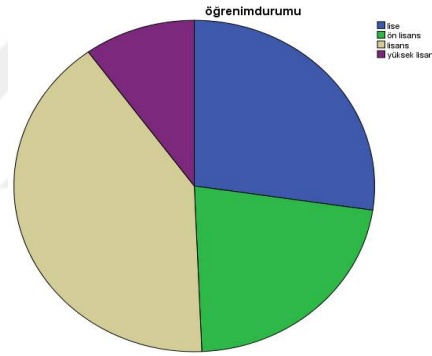


Tablo 4.5: Öğrenim Durumu Değişkenine Ait Dağılım

		<i>f</i>	%
Öğrenim durumu	Lise	82	27,3%
	Ön Lisans	66	22,0%
	Lisans	122	40,7%
	Yüksek Lisans	30	10,0%
	Toplam	300	100,0%

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi öğrenim durumu değişkeni için personelin öğrenim durumlarına göre incelendiğinde; lise mezunları 82'si (% 27,3), ön lisans mezunları 66'sını (%22,0), lisans mezunları 122'si (%40,7)'ni ve yüksek lisans mezunları 30'u (%10,0) olmak üzere toplam 300 personel olduğu saptanmıştır.

Şekil 4.3: Öğrenim Durumu Değişkenine Ait Dağılım

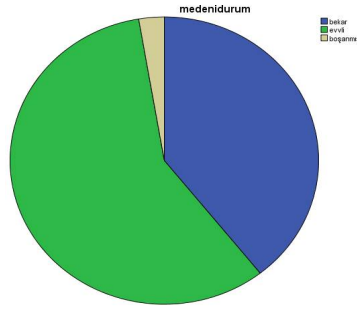


Tablo 4.6: Medeni Durum Değişkenine Ait Dağılım

		<i>f</i>	%
Medeni durum	Bekâr	118	39,3%
	Evli	174	58,0%
	Boşanmış	8	2,7%
	Toplam	300	100,0%

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi medeni durum değişkeni için personelin medeni durumlarına bakıldığında personelin 118'i (%39,3) bekâr, 174'ü (58,0) ve boşanmış 8'i (%2,7) olduğu saptanmıştır.

Şekil 4.4: Medeni Durum Değişkenine Ait Dağılım

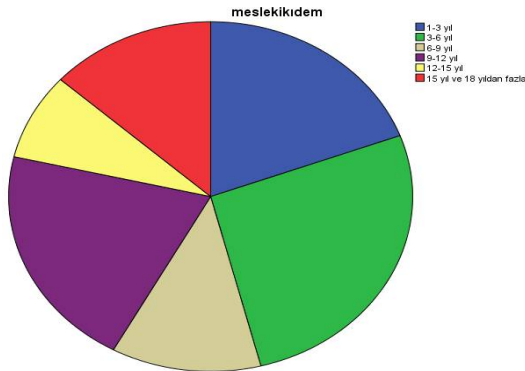


Tablo 4.7: Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Dağılım

		<i>f</i>	<i>%</i>
Mesleki kıdem	1-3 Yıl	58	19,3%
	3-6 Yıl	80	26,7%
	6-9 Yıl	36	12,0%
	9-12 Yıl	62	20,7%
	12-15 Yıl	24	8,0%
	15 Yıl Ve 18 Yıldan Fazla	40	13,3%
	Toplam	300	100,0%

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi mesleki kıdem değişkeni için personelin meslekteki çalışma yıllarına göre incelendiğinde ise 58’i (%19,3) 1-3 yıl, 80’i (%26,7) 3-6 yıl, 36’sı (%12,0)’si 6-9 yıl, 62’si (%20,7) 9-12 yıl, 24’ü (%8,0) 12-15 yıl ve 40’ı (%13,3) 15-18 yıl ve üstü aralığında olmak üzere toplam 300 personel olduğu görülmektedir.

Şekil 4.5: Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Dağılım

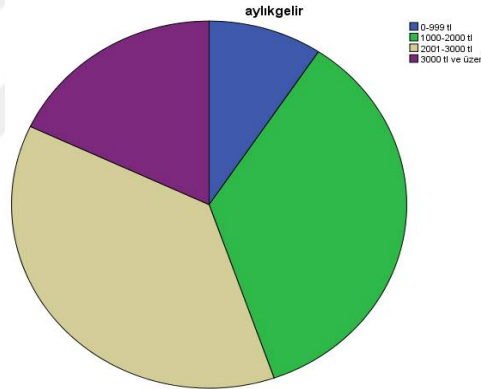


Tablo 4.8: Aylık Gelir Değişkenine Ait Dağılım

		<i>f</i>	%
Aylık gelir	0-999 TL	28	9,3%
	1000-2000 TL	106	35,3%
	2001-3000 TL	112	37,3%
	3000 TL Ve Üzeri	54	18,0%
	Toplam	300	100,0%

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi aylık gelir değişkeni için personelin aylık gelire göre incelendiğinde; 0-999 TL gelire sahip 28’i (%9,3), 1000-2000 TL gelire sahip 106’sı (%35,3), 2001-3000 TL gelire sahip 112’si (%37,3)’ünü ve 3000 TL ve üzeri gelire sahip 54’ü (%18,0) olmak üzere toplam 300 personel olduğu saptanmıştır.

Şekil 4.6: Aylık Gelir Değişkenine Ait Dağılım

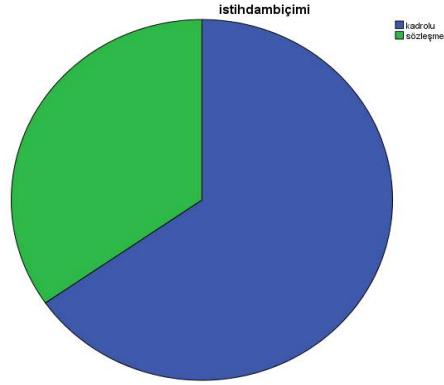


Tablo 4.9: İstihdam Biçimi Değişkenine Ait Dağılım

		<i>f</i>	%
İstihdam biçimi	Kadrolu	196	65,3%
	Sözleşmeli	104	34,7%
	Toplam	300	100,0%

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi İstihdam biçimi değişkeni açısından personelin istihdam biçimi değişkenine bakıldığında personelin 196’sı (%65,3) kadrolu ve 104’ü (%34,7) sözleşmeli olmak üzere toplam 300 personel olduğu görülmektedir.

Şekil 4.7: İstihdam Biçimi Değişkenine Ait Dağılım



Tablo 4.10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne Ait Betimsel İstatistikler

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	İstatistikler			
	Min	Max	Ortalama	Std. Sapma
1. Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	1,00	5,00	2,9733	1,32355
2. Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	1,00	5,00	3,2333	1,15904
3. Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum.	1,00	5,00	3,0600	1,28916
4. Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.	1,00	5,00	3,1533	1,25502
5. Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	1,00	5,00	3,0733	1,33938
6. Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	1,00	5,00	3,0267	1,23465
7. Su anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	1,00	5,00	3,6000	1,12734
8. Su anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	1,00	5,00	3,6067	1,22350
9. Su anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksar.	1,00	5,00	3,5733	1,17582
10. Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	1,00	5,00	3,0067	1,30087
11. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1,00	5,00	2,8467	1,12578
12. Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımla azlığıdır.	1,00	5,00	3,0200	1,15356

13. Su anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	1,00	5,00	2,8333	1,24796
14. Benim için daha avantajlı bile olsa su an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	1,00	5,00	3,3533	1,25715
15. Su an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	1,00	5,00	2,9467	1,29721
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1,00	5,00	3,0800	1,23776
17. Bu kurumu su an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	1,00	5,00	2,6467	1,27301
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.	1,00	5,00	2,9600	1,28735

Tablo 4.10’da görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ölçeği ifadelerine personel “Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.” ifadesine zayıf düzeyde (2,9733±1,32355) katılmaktadır.

“Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum” ifadesine zayıf düzeyde (3,2333±1,15904) katılmaktadır.

“Kurumuma karşı güçlü bir ‘aitlik’ duygusu hissetmiyorum.” ifadesine orta düzeyde (3,0600±1,28916) katılmaktadır.

“Bu kuruma karşı ‘duygusal bağlılık’ hissetmiyorum.” ifadesine orta düzeyde (3,1533±1,25502) katılmaktadır.

“Bu kurumda kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum.” ifadesine orta düzeyde (3,0733±1,33938) katılmaktadır.

“Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.” ifadesine orta düzeyde (3,0267±1,23465) katılmaktadır.

“Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir” ifadesine yüksek düzeyde (3,6000±1,12734) katılmaktadır.

“Şu anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu.” ifadesine yüksek düzeyde (3,6067±1,22350) katılmaktadır.

“Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksar.” ifadesine yüksek düzeyde (3,5733±1,17582) katılmaktadır.

“Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.” ifadesine orta düzeyde (3,0067±1,30087) katılmaktadır.

“Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.” ifadesine zayıf düzeyde (2,8467±1,12578) katılmaktadır.

“Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.” ifadesine orta düzeyde (3,0200±1,15356) katılmaktadır.

“Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.” ifadesine zayıf düzeyde (2,8333±1,24796) katılmaktadır.

“Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.” ifadesine orta düzeyde (3,3533±1,25715) katılmaktadır.

“Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.” ifadesine zayıf düzeyde (2,9467±1,29721) katılmaktadır.

“Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.” ifadesine orta düzeyde (3,0800±1,23776) katılmaktadır.

“Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.” ifadesine zayıf düzeyde (2,6467±1,27301) katılmaktadır.

“Bu kuruma çok şey borçluyum.” ifadesine zayıf düzeyde (2,9600±1,28735) katılmaktadır.

Tablo 4.11: Duygusal Zekâ Ölçeği'ne Ait Betimsel İstatistikler

Duygusal Zekâ Ölçeği	Std.			
	Min	Max	Ortalama	Sapma
1. Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.	1,00	5,00	3,9067	1,11149

2. Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.	1,00	5,00	3,7800	1,02066
3. Genellikle yeni bir şey denerken başarısız olacağımı düşünürüm.	1,00	5,00	3,5867	1,20859
4. Bir sorunu çözmeye çalışırken ruh halimden etkilenmem.	1,00	5,00	3,1000	1,21721
5. Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler.	1,00	5,00	3,7467	1,04217
6. Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.	1,00	5,00	3,4800	1,03271
7. Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı.	1,00	5,00	3,7333	1,05162
8. Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam.	1,00	5,00	3,1667	1,10588
9. Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.	1,00	5,00	3,4533	1,05746
10. Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.	1,00	5,00	3,3400	1,19548
11. Hissettiğim duyguların farkında olurum.	1,00	5,00	3,6267	1,09451
12. Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.	1,00	5,00	3,3800	1,13131
13. Bir sorunu çözmeye çalışırken mümkün olduğunca duygusallıktan kaçınırım.	1,00	5,00	2,9533	1,15858
14. Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.	1,00	5,00	2,6333	1,14159
15. Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim.	1,00	5,00	3,5800	,94865
16. Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.	1,00	5,00	3,5067	1,00664
17. Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım.	1,00	5,00	3,6600	1,03987
18. Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.	1,00	5,00	3,8867	,84629
19. Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım.	1,00	5,00	3,7533	1,01452
20. Başkaları üzerinde bıraktığım etkiyle pek ilgilenmem.	1,00	5,00	2,9667	1,16479
21. Ruh halim iyiyken sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.	1,00	5,00	3,9133	1,11503

22. İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam.	1,00	5,00	3,1400	1,17402
23. Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırmaz.	1,00	5,00	3,2533	1,05492
24. Genellikle duygularımın niçin değiştiğini bilmem.	1,00	5,00	3,5000	,96598
25. Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmeme yardımcı olmaz.	1,00	5,00	3,7933	1,00365
26. Genellikle duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.	1,00	5,00	3,5000	1,05215
27. Hissettiğim duyguların farkındayım.	1,00	5,00	4,0133	,82589
28. İnsanlar bana, benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.	1,00	5,00	3,6400	1,03633
29. Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.	1,00	5,00	3,3867	1,01353
30. İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.	1,00	5,00	3,8200	,97507
31. Diğer insanların gönderdiği sözeler olmayan mesajların farkına varırım.	1,00	5,00	3,5933	,99562
32. Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum.	1,00	5,00	3,0133	1,01485
33. Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.	1,00	5,00	3,2933	,84637
34. Sorunları çözüm biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur.	1,00	5,00	3,3533	,90437
35. Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.	1,00	5,00	3,5467	,97175
36. Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.	1,00	5,00	3,1933	,93749
37. İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.	2,00	5,00	3,7467	,86698
38. İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.	1,00	5,00	3,6933	,91034
39. Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım.	1,00	5,00	3,6133	,93097
40. İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.	1,00	5,00	3,5333	,87068

41. Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.	1,00	5,00	3,5267	1,10151
--	------	------	--------	---------

Tablo 4.11’de görüldüğü üzere duygusal bağıllık ölçeği ifadelerinden “Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.” ifadesine yüksek düzeyde (3,9067±1,11149) katılmaktadır.

“Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.” ifadesine yüksek düzeyde (3,7800±1,02066) katılmaktadır.

“Genellikle yeni bir şey denerken başarısız olacağımı düşünürüm.” ifadesine yüksek düzeyde (3,5867±1,20859) katılmaktadır.

“Bir sorunu çözmeye çalışırken ruh halimden etkilenmem.” ifadesine orta düzeyde (3,1000±1,21721) katılmaktadır.

“Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler.” İfadesine yüksek düzeyde (3,7467±1,04217) katılmaktadır.

“Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.” ifadesine orta düzeyde (3,4800±1,03271) katılmaktadır.

“Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı.” ifadesine yüksek düzeyde (3,7333±1,05162) katılmaktadır.

“Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam.” ifadesine orta düzeyde (3,1667±1,10588) katılmaktadır.

“Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.” ifadesine orta düzeyde (3,4533±1,05746) katılmaktadır.

“Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.” ifadesine orta düzeyde (3,3400±1,19548) katılmaktadır.

“Hissettiğim duyguların farkında olurum.” ifadesine yüksek düzeyde (3,6267±1,0945) katılmaktadır.

“Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.” İfadesine orta düzeyde (3,3800±1,13131) katılmaktadır.

“Bir sorunu çözmeye çalışırken mümkün olduğunca duygusallıktan kaçınırım.” ifadesine zayıf düzeyde (2,9533±1,15858) katılmaktadır.

“Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.” ifadesine zayıf düzeyde (2,6333±1,14159) katılmaktadır.

“Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim.” ifadesine yüksek düzeyde (3,5800±0,94865) katılmaktadır.

“Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.” ifadesine yüksek düzeyde (3,5067±1,00664) katılmaktadır.

“Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım.” ifadesine yüksek düzeyde (3,6600±1,03987) katılmaktadır.

“Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.” ifadesine yüksek düzeyde (3,8867±0,84629) katılmaktadır.

“Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım.” ifadesine yüksek düzeyde (3,7533±1,01452) katılmaktadır.

“Başkaları üzerinde bıraktığım etkiyle pek ilgilenmem.” ifadesine zayıf düzeyde (2,9667±1,16479) katılmaktadır.

“Ruh halim iyiye sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.” ifadesine yüksek düzeyde (3,9133±1,11503) katılmaktadır.

“İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam”. İfadesine orta düzeyde (3,1400±1,17402) katılmaktadır.

“Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırmaz.” ifadesine orta düzeyde (3,2533±1,05492) katılmaktadır.

“Genellikle duygularımın niçin değiştiğini bilmem.” ifadesine yüksek düzeyde (3,5000±0,96598) katılmaktadır.

“Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmeme yardımcı olmaz.” İfadesine yüksek düzeyde (3,7933±1,00365) katılmaktadır.

“Genellikle duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.” ifadesine orta düzeyde (3,5000±1,05215) katılmaktadır.

“Hissettiğim duyguların farkındayım.” ifadesine yüksek düzeyde (4,0133±0,82589) katılmaktadır.

“İnsanlar bana, benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.” ifadesine yüksek düzeyde (3,6400±1,03633) katılmaktadır.

“Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.” ifadesine orta düzeyde (3,3867±1,01353) katılmaktadır.

“İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.” ifadesine yüksek düzeyde (3,8200±0,97507) katılmaktadır.

“Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varırım.” ifadesine yüksek düzeyde (3,5933±0,99562) katılmaktadır.

“Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum.” ifadesine orta düzeyde (3,0133±1,01485) katılmaktadır.

“Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.” ifadesine orta düzeyde (3,2933±0,84637) katılmaktadır.

“Sorunları çözüş biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur.” ifadesine orta düzeyde (3,3533±0,90437) katılmaktadır.

“Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.” ifadesine yüksek düzeyde (3,5467±0,97175) katılmaktadır.

“Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.” ifadesine orta düzeyde (3,1933±0,93749) katılmaktadır.

“İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.” ifadesine yüksek düzeyde (3,7467±0,86698) katılmaktadır.

“İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.” ifadesine yüksek düzeyde (3,6933±0,91034) katılmaktadır.

“Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım.” ifadesine yüksek düzeyde (3,6133±0,93097) katılmaktadır.

“İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.” ifadesine yüksek düzeyde (3,5333±0,87068) katılmaktadır.

“Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.” ifadesine yüksek düzeyde (3,5267±1,10151) katılmaktadır.

Tablo 4.12: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne Ait Betimsel İstatistikler

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
1.Bağlı bulunduğum yönetici zorluklar karşısında yılmaz	1,00	5,00	3,0067	1,18799
2.Bağlı bulunduğum yöneticinin saygı duyulan biri olduğuna inanıyorum.	1,00	5,00	3,0800	1,20490
3.Yöneticim “ ben gidiyorum var mı gelen” dediğinde tüm astların onu izleyeceğine inanıyorum.	1,00	5,00	2,8400	1,22450
4.Astlarımı önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik eder	1,00	5,00	2,9600	1,17885
5.Bağlı bulunduğum yönetici olumlu ve pozitif konuşmayı tercih eder.	1,00	5,00	3,0667	1,13129
6.Bağlı bulunduğum yönetici günlük sorunlarla ilgili olarak, iş görene farklı görüş acıları önerir.	1,00	5,00	2,8667	1,10739
7.Bağlı bulunduğum yönetici astlarının mesleki konularla ilgili farklı bakış açıları geliştirmelerini yönünde teşvik eder.	1,00	5,00	2,7800	1,08421
8.Bağlı bulunduğum yönetici kendini geliştirmek yönünde ilgi duyduğu alanların dışındaki konulara da zaman ayırmaktadır	1,00	5,00	2,8667	1,17195

9.Bağlı bulunduğum yönetici astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir.	1,00	5,00	2,8533	1,23162
10.Bağlı bulunduğum yönetici astlarına islerini yapmak için yeni yollar önerir.	1,00	5,00	2,9133	1,14464
11.Bağlı bulunduğum yönetici astlarının hangi davranışının ne şekilde ödüllendirileceğini önceden belirler ve net şekilde ortaya koyar.	1,00	5,00	2,8067	1,18348
12.Bağlı bulunduğum yönetici astlarının başarılarını ödüllendirir.	1,00	5,00	2,8733	1,14674
13.Astlarının hata yapmaması için kuralları uygular.	1,00	5,00	3,0267	1,07228
14.Astlarının önceden belirlenmiş standartlara uymasını temin eder.	1,00	5,00	3,0067	1,06947
15.Bağlı bulunduğum yönetici sorumluluk almaktan kaçınır.	1,00	5,00	2,8267	1,24437
16.Bölümdeki bir problem ciddi bir hal alınca ona müdahale eder.	1,00	5,00	2,9267	1,21362
17.Bağlı bulunduğum yönetici faaliyetlerin aksaması durumunda, kendisi haberdar edildiği takdirde müdahale eder.	1,00	5,00	3,2067	1,06194
18.Yöneticim mecbur kalmadıkça karar vermekten kaçınır.	1,00	5,00	2,8200	1,19122
19.Bölümdeki bir problem, ancak kronik bir hal aldıktan sonra, problemi çözmeye çalışır.	1,00	5,00	2,8533	1,22071
20. Bir kişiye görev verileceğini duyduğunda fazla göz önünde dolaşmaz.	1,00	5,00	2,8133	1,19299

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik ölçeği ifadelerinden “Bağlı bulunduğum yönetici zorluklar karşısında yılmaz” ifadesine orta düzeyde (3,0067±1,18799) katılmaktadır.

“Bağlı bulunduğum yöneticinin saygı duyulan biri olduğuna inanıyorum.” ifadesine orta düzeyde (3,0800±1,20490) katılmaktadır.

“Yöneticim “ ben gidiyorum var mı gelen” dediğinde tüm astların onu izleyeceğine inanıyorum.” İfadesine zayıf düzeyde (2,8400±1,22450) katılmaktadır.

“Astlarını önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik eder” ifadesine zayıf düzeyde (2,9600±1,17885) katılmaktadır.

“Bağlı bulunduğum yönetici olumlu ve pozitif konuşmayı tercih eder.” İfadesine orta düzeyde (3,0667±1,13129) katılmaktadır.

“Bağlı bulunduğum yönetici günlük sorunlarla ilgili olarak, iş görene farklı görüş acıları önerir.” ifadesine zayıf düzeyde (2,8667±1,10739) katılmaktadır.

“Bağlı bulunduğum yönetici astlarının mesleki konularla ilgili farklı bakış açıları geliştirmelerini yönünde teşvik eder.” ifadesine zayıf düzeyde (2,7800±1,08421) katılmaktadır.

“Bağlı bulunduğum yönetici kendini geliştirmek yönünde ilgi duyduğu alanların dışındaki konulara da zaman ayırmaktadır” ifadesine zayıf düzeyde (2,8667±1,17195) katılmaktadır.

“Bağlı bulunduğum yönetici astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir.” ifadesine zayıf düzeyde (2,8533±1,23162) katılmaktadır.

“Bağlı bulunduğum yönetici astlarına işlerini yapmak için yeni yollar önerir”. İfadesine zayıf düzeyde (2,9133±1,14464) katılmaktadır.

“Bağlı bulunduğum yönetici astlarının hangi davranışının ne şekilde ödüllendirileceğini önceden belirler ve net şekilde ortaya koyar.” ifadesine zayıf düzeyde (2,8067±1,18348) katılmaktadır.

“Bağlı bulunduğum yönetici astlarının başarılarını ödüllendirir.” ifadesine zayıf düzeyde (2,8733±1,14674) katılmaktadır.

“Astlarının hata yapmaması için kuralları uygular.” İfadesine orta düzeyde (3,0267±1,07228) katılmaktadır.

“Astlarının önceden belirlenmiş standartlara uymasını temin eder”. İfadesine orta düzeyde (3,0067±1,06947) katılmaktadır.

“Bağlı bulunduğum yönetici sorumluluk almaktan kaçınır.” ifadesine zayıf düzeyde (2,8267±1,24437) katılmaktadır.

“Bölümdeki bir problem ciddi bir hal alınca ona müdahale eder.” İfadesine zayıf düzeyde (2,9267±1,21362) katılmaktadır.

“Bağlı bulunduğum yönetici faaliyetlerin aksaması durumunda, kendisi haberdar edildiği takdirde müdahale eder.” ifadesine orta düzeyde (3,2067±1,06194) katılmaktadır.

“Yöneticim mecbur kalmadıkça karar vermekten kaçınır.” İfadesine zayıf düzeyde (2,8200±1,19122) katılmaktadır.

“Bölümdeki bir problem, ancak kronik bir hal aldıktan sonra, problemi çözmeye çalışır”. İfadesine zayıf düzeyde (2,8533±1,22071) katılmaktadır.

“Bir kişiye görev verileceğini duyduğunda fazla göz önünde dolaşmaz”. İfadesine zayıf düzeyde (2,8133±1,19299) katılmaktadır.

4.9.3. T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ve Yorumlanması

Bu bölümde personelin duygusal zekâ, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık tutumlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla T Test ve testi yapılmış ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

4.9.3.1. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerle Arasındaki İlişki

Tablo 4.13: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları

	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Duygusal Bağlılık	Erkek	186	3,1487	,86697	1,546	0,123
	Kadın	114	2,9854	,90137		
Devam Bağlılığı	Erkek	186	3,2527	,71518	-0,681	0,497
	Kadın	114	3,3129	,75977		
Normatif Bağlılık	Erkek	186	3,0323	,76455	1,578	0,116
	Kadın	114	2,8684	1,02608		

Tablo 4.13'e göre personelin örgütsel bağlılığının alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, duygusal bağlılık grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t=1,546$; $p=0,123 > 0,05$). Devam bağlılığı grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t=-0,681$; $p=0,497 > 0,05$). Normatif bağlılık grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t=1,578$; $p=0,116 > 0,05$).

Tablo 4.14: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

		<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>f</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Duygusal bağlılık	20-30yaş	98	2,8197	,90868	6,039	0,001	20-30yaş < 31- 40 yaş ($p=0,048$) 20-30yaş < 51 yaş ve üzeri ($p=0,005$)
	31-40 yaş	132	3,1439	,83238			
	41-50 yaş	44	3,2576	,78376			
	51 yaş ve üzeri	26	3,5128	,93918			
	Total	300	3,0867	,88228			
Devam bağlılığı	20-30yaş	98	3,2041	,73003	0,819	0,484	
	31-40 yaş	132	3,2879	,63843			
	41-50 yaş	44	3,2955	,79229			
	51 yaş ve üzeri	26	3,4487	1,03362			
	Total	300	3,2756	,73177			
Normatif bağlılık	20-30yaş	98	2,6565	,79619	10,492	0,000	51 yaş ve üzeri> 20-30 yaş ($p=0,000$) 51 yaş ve üzeri> 31-40 yaş ($p=0,024$) 51 yaş ve üzeri> 41-50 yaş ($p=0,014$)
	31-40 yaş	132	3,0581	,92990			
	41-50 yaş	44	3,0152	,57039			
	51 yaş ve üzeri	26	3,6282	,85415			
	Total	300	2,9700	,87516			

Tablo 4.14’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığının alt boyutlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda duygusal bağlılık grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=8,176$; $p=0,000 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 20-30 yaş grubu personel 31-40 yaş ve 51 yaş ve üzeri yaş grubu arasında 20-30 yaş grubu sahip personel aleyhine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Devam bağlılığı alt boyutunun yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda devam bağlılığı grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,819$; $p=0,484 > 0.05$).

Normatif bağlılık alt boyutunun yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda Normatif bağlılık grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=10,492$; $p=0,000 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Tamhane’s T2 testi sonucunda 51 yaş ve üzeri yaş grubu personel 20-30 yaş, 31-40 yaş ve 41-50 yaş grubu arasında 51 yaş ve üzeri grubu sahip personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 4.15: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Duygusal Bağlılık	Lise	82	3,1016	,73225	6,104	0,000	Ön lisans > lise ($p=0,049$) Ön lisans > lisans ($p=0,003$) Ön lisans > yüksek lisans
	Ön Lisans	66	3,4394	,78644			
	Lisans	122	2,9727	,95931			
	Yüksek Lisans	30	2,7333	,91350			

							(p=0,004)
Total		300	3,0867	,88228			
Devam Bağlılığı	Lise	82	3,3577	,83277			
	Ön Lisans	66	3,3030	,61248			
	Lisans	122	3,2077	,76581	0,725	0,538	
	Yüksek Lisans	30	3,2667	,50590			
	Total	300	3,2756	,73177			
Normatif Bağlılık	Lise	82	3,3902	,76498			Lise > lisans (p=0,000)
	Ön Lisans	66	3,1616	,69243	15,790	0,000	Lise > yüksek lisans (p=0,000)
	Lisans	122	2,6721	,89431			
	Yüksek Lisans	30	2,6111	,87245			
	Total	300	2,9700	,87516			

Tablo 4.15’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığının alt boyutlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda duygusal bağlılık grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=6,104$; $p=0,000 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Tamhane’s T2 testi sonucunda ön lisans mezun grubu personel lise, lisans ve yüksek lisans mezun grubu arasında ön lisans mezun grubu personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Devam bağlılığı alt boyutunun öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda devam bağlılığı grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,725$; $p=0,538 > 0.05$).

Normatif bağlılık alt boyutunun öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda normatif bağlılık grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=15,790$; $p=0,000 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında

farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda lise mezun grubu personel lisans ve yüksek lisans mezun grubu arasında lise mezunu personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 4.16: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Duygusal Bağlılık	Bekâr	118	2,9576	,79981	2,695	0,069	
	Evli	174	3,1552	,91438			
	Boşanmış	8	3,5000	1,14087			
	Total	300	3,0867	,88228			
Devam Bağlılığı	Bekâr	118	3,3164	,64251	0,521	0,595	
	Evli	174	3,2414	,78225			
	Boşanmış	8	3,4167	,87741			
	Total	300	3,2756	,73177			
Normatif Bağlılık	Bekâr	118	2,7938	,84301	4,508	0,012	Evli > Bekâr ($p=0,013$)
	Evli	174	3,0709	,88542			
	Boşanmış	8	3,3750	,70570			
	Total	300	2,9700	,87516			

Tablo 4.16’da görüldüğü üzere örgütsel bağlılığının alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda duygusal bağlılık grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,695$; $p=0,069 > 0.05$).

Devam bağlılığı alt boyutunun medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda devam bağlılığı grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,521$; $p=0,595 > 0.05$).

Normatif bağlılık alt boyutunun medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda normatif bağlılık grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel

açından anlamlı bulunmuştur ($F=4,508$; $p=0,012 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda evli personel ile bekar personel arasında evli personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 4.17: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

		<i>Std.</i>		<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>	
	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Sapma</i>				
Duygusal bağlılık	1-3 yıl	58	3,2356	,71807	4,246	0,001	12-15 yıl > 3-6 yıl ($p=0,029$)
	3-6 yıl	80	2,8167	,84427			
	6-9 yıl	36	3,2407	,85305			
	9-12 yıl	62	2,9194	,98428			
	12-15 yıl	24	3,5278	,66606			
	15 yıl ve 18 yıldan fazla	40	3,2667	,96874			
	Total	300	3,0867	,88228			
Devam bağlılığı	1-3 yıl	58	3,2816	,64904	1,843	0,104	
	3-6 yıl	80	3,1583	,76026			
	6-9 yıl	36	3,4074	,70198			
	9-12 yıl	62	3,3387	,56214			
	12-15 yıl	24	3,5556	,69273			
	15 yıl ve 18 yıldan fazla	40	3,1167	,98724			
	Total	300	3,2756	,73177			
Normatif bağlılık	1-3 yıl	58	2,8161	,79269	7,260	0,000	12-15 yıl > 1-3 yıl ($p=0,001$) 12-15 yıl > 3-6 yıl ($p=0,003$) 12-15 yıl > 6-9 yıl ($p=0,040$) 12-15 yıl > 9-12 yıl ($p=0,000$) 15 yıl ve 18 yıldan fazla > 9-12 yıl ($p=0,029$)
	3-6 yıl	80	2,9292	,92996			
	6-9 yıl	36	3,0093	,79577			
	9-12 yıl	62	2,6667	,85465			
	12-15 yıl	24	3,7639	,65371			
	15 yıl ve 18 yıldan fazla	40	3,2333	,77054			
	Total	300	2,9700	,87516			

Tablo 4.17’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığının alt boyutlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda duygusal bağlılık grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=4,246$; $p=0,001 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 12-15 yıl kıdeme sahip personel grubu ile 3-6 yıl kıdeme sahip personel grubu arasında 12-15 yıl kıdeme sahip personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Devam bağlılığı alt boyutunun mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda devam bağlılığı grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,843$; $p=0,104 > 0.05$).

Normatif bağlılık alt boyutunun mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda normatif bağlılık grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=7,260$; $p=0,000 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 12-15 yıl kıdeme sahip personel ile 1-3 yıl, 3-6 yıl, 6-9 yıl ve 9-12 yıl kıdeme sahip personel grubu arasında 12-15 yıl kıdeme sahip personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Ayrıca 15 yıl ve 18 yıl üstü kıdeme sahip personel ile 9-12 yıl kıdeme sahip personel arasında 15 yıl ve 18 yıl üstü kıdeme sahip personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 4.18: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Puanlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

		<i>Std.</i>					
		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Sapma</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Duygusal bağlılık	0-999 TL	28	3,0238	,39988	1,717	0,164	
	1000-2000 TL	106	3,1101	,88308			

	2001-3000 TL	112	3,1875	,83771		
	3000 TL ve üzeri	54	2,8642	1,10463		
	Total	300	3,0867	,88228		
Devam bağıllığı	0-999 TL	28	3,6071	,76607		0-999 TL > 3000 TL ve üzeri (p=0,022)
	1000-2000 TL	106	3,2610	,69351	3,333	0,020
	2001-3000 TL	112	3,3006	,68985		
	3000 TL ve üzeri	54	3,0802	,82081		
	Total	300	3,2756	,73177		
Normatif bağıllık	0-999 TL	28	3,5952	,75007		0-999 TL > 1000-2000 TL (p=0,026)
	1000-2000 TL	106	3,0440	,79891		
	2001-3000 TL	112	2,8601	,84409	7,427	0,000
	3000 TL ve üzeri	54	2,7284	,98750		
	Total	300	2,9700	,87516		

Tablo 4.18’de görüldüğü üzere örgütsel bağıllığının alt boyutlarının aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda duygusal bağıllık grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,717; p=0,164 > 0.05).

Devam bağıllığı alt boyutunun aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda devam bağıllığı grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=3,333; p=0,000 < 0.05). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 0-999 TL gelire sahip personel ile 3000 TL ve üzeri gelire sahip

personel grubu arasında 0-999 TL gelire sahip personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Normatif bağlılık alt boyutunun aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda normatif bağlılık grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=7,427$; $p=0,000 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffé testi sonucunda 0-999 TL gelire sahip personel ile 1000-2000 TL, 2001-3000 TL ve 3000 TL ve üzeri gelire sahip personel grubu arasında 0-999 TL gelire sahip personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 4.19: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Puanlarının İstihdam Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları

<i>İstihdam</i>						
	<i>Biçimi</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
Duygusal	Kadrolu	196	3,0493	,94378	-1,007	0,315
Bağlılık	Sözleşmeli	104	3,1571	,75214		
Devam	Kadrolu	196	3,2143	,73458	-2,017	0,045
Bağlılığı	Sözleşmeli	104	3,3910	,71574		
Normatif	Kadrolu	196	2,8741	,96286	-2,630	0,009
Bağlılık	Sözleşmeli	104	3,1506	,64634		

Tablo 4.19'a göre personelin örgütsel bağlılığının alt boyutlarının istihdam biçimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, duygusal bağlılık grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t=-1,007$; $p=0,315 > 0,05$). Devam bağlılığı grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-2,017$; $p=0,045 < 0,05$). Söz konusu farklılık sözleşmeli personel lehinedir. Normatif bağlılık grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-2,630$; $p=0,009 < 0,05$). Söz konusu farklılık sözleşmeli personel lehinedir.

4.9.3.2. Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerle Arasındaki İlişki

Tablo 4.20: Duygusal Zekânın Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları

	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	Erkek	186	3,5694	,54629	-2,784	0,006
	Kadın	114	3,7544	,56612		
Duyguların Değerlendirilmesi	Erkek	186	3,4256	,69657	-1,809	0,071
	Kadın	114	3,5658	,56936		
Duyguların Kullanımı	Erkek	186	2,9846	,58947	-3,630	0,000
	Kadın	114	3,2506	,63164		

Tablo 4.20'ye göre personelin duygusal zekânın alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-2,784$; $p=0,006 < 0,05$). Söz konusu farklılık kadın personelin lehinedir.

Duyguların Değerlendirilmesi alt boyutunun cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, duyguların değerlendirilmesi grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,809$; $p=0,071 > 0,05$).

Duyguların kullanımı alt boyutunun cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, duyguların değerlendirilmesi grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-3,630$; $p=0,000 < 0,05$). Söz konusu farklılık kadın personel lehinedir.

Tablo 4.21: Duygusal Zekânın Alt Boyutları Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi	20-30yaş	98	3,5753	,59569	1,257	0,289	
	31-40 yaş	132	3,6356	,50775			
	41-50 yaş	44	3,7078	,61607			
	51 yaş ve üzeri	26	3,7875	,57099			
	Total	300	3,6397	,56023			
Duyguların değerlendirilmesi	20-30yaş	98	3,3469	,74022	3,581	0,014	41-50 yaş > 20-30 yaş (p=0,021)
	31-40 yaş	132	3,5126	,60079			
	41-50 yaş	44	3,7159	,50811			
	51 yaş ve üzeri	26	3,4038	,68625			
	Total	300	3,4789	,65373			
Duyguların kullanımı	20-30yaş	98	3,1866	,61416	2,373	0,070	
	31-40 yaş	132	2,9805	,62601			
	41-50 yaş	44	3,1429	,58457			
	51 yaş ve üzeri	26	3,1429	,60204			
	Total	300	3,0857	,61847			

Tablo 4.21’de görüldüğü üzere duygusal zekânın alt boyutlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,257; p=0,289 > 0.05).

Duyguların değerlendirilmesi alt boyutunun yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda duyguların değerlendirilmesi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,581$; $p=0,014 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 41-50 yaş grubundaki personel ile 20-30 yaş grubundaki personel arasında 41-50 yaş grubundaki personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Duyguların kullanımı alt boyutunun yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda duyguların kullanımı grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,373$; $p=0,070 > 0.05$).

Tablo 4.22: Duygusal Zekânın Alt Boyutları Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	Lise	82	3,6249	,44093	2,312	0,076	
	Ön Lisans	66	3,5123	,59147			
	Lisans	122	3,6760	,56701			
	Yüksek Lisans	30	3,8127	,70241			
	Total	300	3,6397	,56023			
Duyguların Değerlendirilmesi	Lise	82	3,3374	,64655	4,420	0,005	Yüksek lisans > lise (p=0,008)
	Ön Lisans	66	3,4167	,56463			
	Lisans	122	3,5260	,66607			
	Yüksek Lisans	30	3,8111	,69582			
	Total	300	3,4789	,65373			
Duyguların Kullanımı	Lise	82	2,8885	,65716	5,438	0,001	Lisans > lise (p=0,004)
	Ön Lisans	66	3,0390	,55839			
	Lisans	122	3,1944	,56492			
	Yüksek Lisans	30	3,2857	,70785			
	Total	300	3,0857	,61847			

Tablo 4.22’de görüldüğü üzere duygusal zekanın alt boyutlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,312$; $p=0,076 > 0.05$).

Duyguların değerlendirilmesi alt boyutunun öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda duyguların değerlendirilmesi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,420$; $p=0,005 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda yüksek lisans mezunu grubundaki personel ile lise mezunu grubundaki personel arasında yüksek lisans mezunu grubundaki personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Duyguların kullanımı alt boyutunun yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda duyguların kullanımı grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,438$; $p=0,001 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Tamhane’s T2 testi sonucunda lisans mezunu grubundaki personel ile lise mezunu grubundaki personel arasında lisans mezunu grubundaki personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 4.23: Duygusal Zekânın Alt Boyutları Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

				<i>Std.</i>			
		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Sapma</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	Bekâr	118	3,5537	,57163	2,902	0,056	
	Evli	174	3,7050	,54551			
	Boşanmış	8	3,4881	,57749			
	Total	300	3,6397	,56023			
Duyguların Değerlendirilmesi	Bekâr	118	3,3418	,68054	4,716	0,010	Evli > Bekâr
	Evli	174	3,5594	,63229			

	Boşanmış	8	3,7500	,26726			(p=0,019)
	Total	300	3,4789	,65373			
Duyguların	Bekâr	118	3,1840	,62399			Evli >
Kullanımı	Evli	174	3,0049	,61188	4,042	0,019	Bekâr
	Boşanmış	8	3,3929	,37989			(p=0,009)
	Total	300	3,0857	,61847			

Tablo 4.23'te görüldüğü üzere duygusal zekânın alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,902$; $p=0,056 > 0.05$).

Duyguların değerlendirilmesi alt boyutunun medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda duyguların değerlendirilmesi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,420$; $p=0,005 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffé testi sonucunda evli personel ile bekar personel arasında evli personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Duyguların kullanımı alt boyutunun yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda duyguların kullanımı grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,438$; $p=0,001 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffé testi sonucunda evli personel ile bekar personel arasında evli personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 4.24: Duygusal Zekânın Alt Boyutları Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi	1-3 yıl	58	3,5665	,62456	4,523	0,001	12-15 yıl
	3-6 yıl	80	3,6131	,43501			> 1-3 yıl
	6-9 yıl	36	3,5556	,53875			(p=0,001)
	9-12 yıl	62	3,5131	,66025			12-15 yıl
	12-15 yıl	24	4,0159	,33662			> 3-6 yıl
	15 yıl ve 18 yıldan fazla	40	3,8452	,52139			(p=0,000)
	Total						12-15 yıl
	300	3,6397	,56023	> 9-12 yıl	(p=0,000)		
Duyguların değerlendirilmesi	1-3 yıl	58	3,1724	,71633	4,856	0,000	15 yıl ve
	3-6 yıl	80	3,5188	,63215			18 yıldan
	6-9 yıl	36	3,4398	,58133			fazla > 1-
	9-12 yıl	62	3,5968	,56503			3 yıl
	12-15 yıl	24	3,3819	,57363			(p=0,002)
	15 yıl ve 18 yıldan fazla	40	3,7542	,68587			9-12 yıl >
	Total	300	3,4789	,65373			1-3 yıl
Duyguların kullanımı	1-3 yıl	58	3,3153	,56814	3,193	0,008	1-3 yıl >
	3-6 yıl	80	3,0214	,62626			9-12 yıl
	6-9 yıl	36	3,1984	,46105			(p=0,008)
	9-12 yıl	62	2,9124	,66623			
	12-15 yıl	24	3,0000	,68964			
	15 yıl ve 18 yıldan fazla	40	3,1000	,59141			
	Total	300	3,0857	,61847			

Tablo 4.24'te görüldüğü üzere duygusal zekanın alt boyutlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,523$; $p=0,001 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Tamhane's T2 testi sonucunda 12-15 yıl kıdeme sahip personel ile 1-3 yıl, 3-6 yıl, 6-9 yıl ve 9-12 yıl kıdeme sahip personel arasında 12-15 yıl kıdeme sahip personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Duyguların değerlendirilmesi alt boyutunun mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda duyguların değerlendirilmesi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,856$; $p=0,000 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 1-3 yıl kıdeme sahip personel ile 9-12 yıl kıdeme sahip personel arasında 1-3 yıl kıdeme sahip personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Duyguların kullanımı alt boyutunun mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda duyguların kullanımı grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,193$; $p=0,008 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Tamhane's T2 testi sonucunda 15 yıl ve 18 yıldan fazla kıdeme sahip personel ile 1-3 yıl kıdeme sahip personel arasında 15 yıl ve 18 yıldan fazla kıdeme sahip personel lehine ve 9-12 yıl kıdeme sahip personel ile 1-3 yıl kıdeme sahip personel arasında 9-12 yıl kıdeme sahip personel lehine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 4.25: Duygusal Zekânın Alt Boyutları Puanlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi	0-999 TL	28	3,6259	,22735	2,135	0,096	
	1000-2000 TL	106	3,5391	,52426			
	2001-3000 TL	112	3,7287	,56263			
	3000 TL ve üzeri	54	3,6596	,70663			
	Total	300	3,6397	,56023			
Duyguların değerlendirilmesi	0-999 TL	28	3,0119	,54040	6,767	0,000	0-999 TL< 1000-2000 tı (p=0,021)
	1000-2000 TL	106	3,4355	,60785			0-999 TL< 2001-3000 tı (p=0,001)
	2001-3000 TL	112	3,5789	,64771			0-999 TL< 3000 tı ve üzeri (p=0,002)
	3000 TL ve üzeri	54	3,5988	,70489			
	Total	300	3,4789	,65373			
Duyguların kullanımı	0-999 TL	28	2,6224	,65432	8,855	0,000	0-999 TL< 1000-2000 tı (p=0,010)
	1000-2000 TL	106	3,0512	,53785			0-999 TL< 2001-3000 tı (p=0,002)
	2001-3000 TL	112	3,1173	,63025			0-999 TL< 3000 tı ve üzeri (p=0,000)
	3000 TL ve üzeri	54	3,3280	,59754			
	Total	300	3,0857	,61847			

Tablo 4.25'te görüldüğü üzere duygusal zekânın alt boyutlarının aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda iyimserlik/ruh halinin

düzenlenmesi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,135$; $p=0,096 < 0.05$).

Duyguların değerlendirilmesi alt boyutunun aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda duyguların değerlendirilmesi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,767$; $p=0,000 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 0-999 TL gelire sahip personel ile 1000-2000 TL, 2001-3000 TL ve 3000 TL ve üzeri gelire sahip personel arasında 0-999 TL gelire sahip personel aleyhine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Duyguların kullanımı alt boyutunun aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda duyguların kullanımı grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=8,855$; $p=0,000 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 0-999 TL gelire sahip personel ile 1000-2000 TL, 2001-3000 TL ve 3000 TL ve üzeri gelire sahip personel arasında 0-999 TL gelire sahip personel aleyhine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 4.26: Duygusal Zekânın Alt Boyutları Puanlarının İstihdam Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları

	<i>İstihdam</i>		<i>Std.</i>		<i>t</i>	<i>P</i>
	<i>Biçimi</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Sapma</i>		
İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	Kadrolu	196	3,6735	,54816	1,142	0,159
	Sözleşmeli	104	3,5760	,57963		
Duyguların Değerlendirilmesi	Kadrolu	196	3,4770	,68363	-0,070	0,944
	Sözleşmeli	104	3,4824	,59650		
Duyguların Kullanımı	Kadrolu	196	3,1443	,64718	2,269	0,024
	Sözleşmeli	104	2,9753	,54642		

Tablo 4.26'ya göre personelin duygusal zekânın alt boyutlarının istihdam biçimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=1,142$; $p=0,159 > 0,05$).

Duyguların Değerlendirilmesi alt boyutunun istihdam biçimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, duyguların değerlendirilmesi grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,070$; $p=0,0944 > 0,05$).

Duyguların kullanımı alt boyutunun istihdam biçimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, duyguların değerlendirilmesi grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=2,269$; $p=0,024 < 0,05$). Söz konusu farklılık kadrolu personel lehinedir.

4.9.3.3. Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerle Arasındaki İlişki

Tablo 4.27: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları

	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Dönüşümcü	Erkek	186	2,9726	0,73192	0,718	0,474
Liderlik	Kadın	114	2,9044	0,83726		

Tablo 4.28'de görüldüğüne göre dönüşümcü liderliğin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, dönüşümcü liderlik grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t=0,718$; $p=0,474 > 0,05$).

Tablo 4.28: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

		<i>Std.</i>			<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Sapma</i>			
Dönüşümcü liderlik	20-30 yaş	98	2,6704	0,72730	7,621	0,000	20-30 yaş < 31-40 yaş (p=0,004)
	31-40 yaş	132	3,0356	0,79946			20-30 yaş < 41-50 yaş (p=0,031)
	41-50 yaş	44	3,0773	0,58184			20-30 yaş < 51 yaş ve üzeri (p=0,002)
	51 yaş ve üzeri	26	3,3154	0,80607			
	Toplam	300	2,9467	0,77297			

Tablo 4.29’da görüldüğü üzere dönüşümcü liderliğin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda dönüşümcü liderliğin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda dönüşümcü liderlik grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=7,621$; $p=0,000 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 20-30 yaş grubu personel 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 51 yaş ve üzeri yaş grubu arasında 20-30 yaş grubu sahip personel aleyhine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 4.29: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

		<i>Std.</i>			<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Sapma</i>			
Dönüşümcü Liderlik	Lise	82	3,2268	0,69176	9,380	0,000	Lisans < Lise (P=0,000)
	Ön Lisans	66	3,0652	0,81547			Lisans < Ön Lisans (P=0,013)
	Lisans	122	2,6885	0,76171			
	Yüksek Lisans	30	2,9700	0,61442			
	Toplam	300	2,9467	0,77297			

Tablo 4.30’da görüldüğü üzere dönüşümcü liderliğin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda dönüşümcü liderlik grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=9,380$; $p=0,000 < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda lisans mezunu personel ile ön lisans ve lise mezunu personel arasında lisans mezunu personel aleyhine istatistiksel olarak ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 4.30: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Dönüşümcü Liderlik	Bekâr	118	2,8941	,75883	0,482	0,618
	Evli	174	2,9776	,79836		
	Boşanmış	8	3,0500	,24785		
	Toplam	300	2,9467	,77297		

Tablo 4.31’de görüldüğü üzere dönüşümcü liderliğin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda dönüşümcü liderlik grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,482$; $p=0,618 > 0.05$).

Tablo 4.31: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Dönüşümcü liderlik	1-3 yıl	58	2,9224	,59554	1,655	0,145
	3-6 yıl	80	2,8038	,95363		
	6-9 yıl	36	2,9611	,27389		
	9-12 yıl	62	2,9161	,88738		
	12-15 yıl	24	3,1667	,62809		
	15 yıl ve 18 yıldan fazla	40	3,1700	,75045		
Toplam		300	2,9467	,77297		

Tablo 4.32’de görüldüğü üzere dönüşümcü liderliğin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda dönüşümcü liderlik grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,655$; $p=0,145 < 0.05$).

Tablo 4.32: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Dönüşümcü liderlik	0-999 TL	28	3,3036	1,02424	3,404	0,058
	1000-2000 TL	106	2,9877	0,87292		
	2001-3000 TL	112	2,9134	0,66193		
	3000 TL ve üzeri	54	2,7500	0,54461		
	Toplam	300	2,9467	0,77297		

Tablo 4.33’de görüldüğü üzere dönüşümcü liderliğin aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda dönüşümcü liderlik grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=3,404$; $p=0,058 > 0.05$).

Tablo 4.33: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının İstihdam Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Dönüşümcü Liderlik	<i>İstihdam Biçimi</i> Kadrolu	196	2,8556	,79508	-2,944	0,004
	Sözleşmeli	104	3,1183	,70153		

Tablo 4.34’de görüldüğü üzere dönüşümcü liderliğinin istihdam biçimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, dönüşümcü liderlik grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($t=2,944$; $p=0,004 < 0,05$). Söz konusu farklılık sözleşmeli personelin lehinedir.

4.9.4. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığın Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Bu bölümde personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin toplam puanları iki sürekli değişken olarak değerlendirilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiyi test edebilmek içinse Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

Tablo 4.34: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiler

		<i>Duygusal Bağlılık</i>	<i>Devam Bağlılığı</i>	<i>Normatif Bağlılık</i>	<i>Dönüşümcü Liderlik</i>
<i>Duygusal Bağlılık</i>	r	1			
	p				
	N	300			
<i>Devam Bağlılığı</i>	r	0,273**	1		
	p	0,000			
	N	300	300		
<i>Normatif Bağlılık</i>	r	0,606**	0,390**	1	
	p	0,000	0,000		
	N	300	300	300	
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	r	0,474**	0,258**	0,505**	1
	p	0,000	0,000	0,000	
	N	300	300	300	300

Tablo 4.34'te görüldüğü üzere, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığın, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı düzeyini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığını göstermektedir ($R= 0,273$, $R^2 =0,074$ $p=0,000 < 0,05$). Kurumlardaki örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık düzeyine ilişkin toplam varyansın %7,45'inin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı ile açıklandığı ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığın, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık düzeyini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığını göstermektedir ($R= 0,606$, $R^2 =0,367$ $p=0,000 < 0,05$). Kurumlardaki örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık düzeyine ilişkin toplam varyansın

%36,72'sinin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile açıklandığı ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığın, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık düzeyini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığını göstermektedir ($R= 0,390$, $R^2 =0,15$ $p=0,000 < 0,05$).

Kurumlardaki örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı düzeyine ilişkin toplam varyansın %15,21'inin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile açıklandığı ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderlik düzeyinin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığı, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığını göstermektedir ($R= 0,474$, $R^2 =0,2246$ $p=0,000 < 0,05$). Kurumlardaki örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık düzeyine ilişkin toplam varyansın %22,46'sının dönüşümcü liderlik ile açıklandığı ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderlik düzeyinin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığını göstermektedir ($R= 0,258$, $R^2 =0,066$ $p=0,000 < 0,05$). Kurumlardaki örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı düzeyine ilişkin toplam varyansın %6,6'sının dönüşümcü liderlik ile açıklandığı ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderlik düzeyinin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığını göstermektedir ($R= 0,505$, $R^2 =0,255$ $p=0,000 < 0,05$).

Kurumlardaki örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı düzeyine ilişkin toplam varyansın %25,5'inin dönüşümcü liderlik ile açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo 4.35: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Puanları ile Duygusal Zekâ Alt Boyutları Puanları Arasındaki İlişkiler

		<i>İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi</i>	<i>Duyguların değerlendirilmesi</i>	<i>Duyguların kullanımı</i>
<i>Duygusal bağlılık</i>	r	0,037	-0,075	-0,016
	p	0,521	0,195	0,787
	N	300	300	300
<i>Devam bağlılığı</i>	r	0,216**	-0,125*	-0,095
	p	0,000	0,031	0,102
	N	300	300	300
<i>Normatif bağlılık</i>	r	-0,059	-0,322**	-0,240**
	p	0,309	0,000	0,000
	N	300	300	300

Tablo 4.35'te görüldüğü üzere, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık, duygusal zekânın alt boyutu olan iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi düzeyini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamadığını göstermektedir ($R= 0,037$, $p=0,521 > 0,05$).

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık, duygusal zekâ alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi düzeyini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamamaktadır ($R= -0,075$, $p=0,195 > 0,05$).

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık, duygusal zekâ alt boyutu olan duyguların kullanılması düzeyini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamamaktadır ($R= -0,016$, $p=0,787 > 0,05$).

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı, duygusal zekânın alt boyutu olan iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi düzeyini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığını göstermektedir ($R= 0,216$, $R^2 =0,0466$ $p=0,000 < 0,05$). Kurumlardaki örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı düzeyine ilişkin toplam varyansın %4,66'sının duygusal zekânın alt boyutu olan iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi ile açıklandığı ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı, duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi düzeyini negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığını göstermektedir ($R = -0,125$, $R^2 = 0,015$ $p = 0,031 < 0,05$). Kurumlardaki örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı düzeyine ilişkin toplam varyansın %1,56'sının duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi ile açıklandığı ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık, duygusal zekâ alt boyutu olan duyguların kullanılması düzeyini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamamaktadır ($R = -0,095$, $p = 0,102 > 0,05$).

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılığın, duygusal zekâ alt boyutu olan düzeyini iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamamaktadır ($R = -0,059$, $p = 0,309 > 0,05$).

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı, duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi düzeyini negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığını göstermektedir ($R = -0,322$, $R^2 = 0,103$ $p = 0,000 < 0,05$). Kurumlardaki örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı düzeyine ilişkin toplam varyansın %10,37'sinin duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi ile açıklandığı ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılığın, duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların kullanılması düzeyini negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığını göstermektedir ($R = -0,240$, $R^2 = 0,576$ $p = 0,000 < 0,05$).

Kurumlardaki örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık düzeyine ilişkin toplam varyansın %5,76'sının duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların kullanılması ile açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo 4.36: Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		<i>Duygusal zekâ</i>	<i>Dönüşümcü liderlik</i>
<i>Örgütsel bağlılık</i>	Pearson Correlation (r)	-0,086	0,533
	p	0,138	0,000
	N	300	300

Tablo 4.36’da görüldüğü gibi, personelin örgütsel bağlılığının sağlanmasında duygusal zekânın etkili olmadığı görülmüştür. ($r=-0,086$; $p = 0,138 > 0.05$). Personelin örgütsel bağlılığının sağlanmasında dönüşümcü liderliğin yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ile etkilediği görülmektedir ($r=0,533$; $p = 0,000 < 0.05$). Dolayısıyla bu değerler dikkate alındığında personelin örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin toplam varyansın %28’sinin dönüşümcü liderlik ile açıklandığı ifade edilebilir. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlikte gösterdikleri etki, personelin çalıştığı kuruma bağlılığı ile ilgili olumlu bir algı geliştirmelerine belirli bir düzeyde etki yaptığı söylenebilir. Bu durumda Trabzon ilinde seçilen kurumlardaki yöneticilerin dönüşümcü liderlikte gösterdikleri etki personelin çalıştığı kuruma bağlılık ile ilgili olumlu bir algı geliştirmelerine neden olmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Topluma uyum sağlamış başarılı biri olabilmek için hem entelektüel zekâya (IQ) hem de duygusal zekâya (EQ) sahip olmak gerekmektedir. Duygusal zekâ, duyguları doğru anlatıp ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlere bütünleştirebilme, duyguları anlayabilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal yetenekleri içermektedir.

Duygusal zeka duyguların ve zekanın birleşimidir. Yani kalp ve kafanın uyumlu çalışmasıdır. Duygu ve zeka birbirinin karşıtı gibi algılansa da aslında birbirinin tamamlayıcısıdır. Duygusal zeka da bu tamamlayıcılığı savunmaktadır.

Günümüzde, ilerlemenin, kalkınmanın ve gelişmenin temel belirleyicisi eğitimidir. Yaşanan değişim ve dönüşümlere ayak uydurmak, rekabette ön planda olabilmek eğitim veren kurumlar olarak okulların öncü olması ve kendilerini bu dönüşüme adapte edebilmeleriyle gerçekleşebilir. İşletmelerde ise en yetkili kişi olan yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları hem değişim ve dönüşüme öncülük edebilmeleri, hem de personelin mesleklerini severek yerine getirmelerinde, işlerinden aldıkları doyumun artmasında etkili olabilecektir.

Trabzon İli Merkez İlçesinde yapılan çalışmanın amacı personelin sosyo-demografi özelliklerine bakılarak örgütsel bağlılığın sağlanmasında duygusal zekânın ve dönüşümcü liderliğin rolünün değerlendirilmesidir. Bu çalışma sonucunda elde edilen temel sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

- Personelin %62,0'ı erkek, %44,0'i 31-40 yaş aralığında , %40,7'si lisans mezunu, %58,0'ı evli, %26,7'si meslekte 3-6 yıl çalışmakta, %37,3'ü 2001-3000 TL gelir grubunda ve %65,3'ünün kadrolu olarak çalıştığı görülmektedir.
- Örgütsel Bağlılık Ölçeği ifadelerinden “Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir” ifadesi en yüksek

ortalamaya ve “Bu kurumu su an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.” İfadesi en düşük ortalamaya sahiptir.

- Duygusal Zekâ Ölçeği ifadelerinden “Hissettiğim duyguların farkındayım.” İfadesi en yüksek ortalamaya ve “Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim” ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir.
- Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ifadelerinden “Bağlı bulunduğum yönetici faaliyetlerin aksaması durumunda, kendisi haberdar edildiği takdirde müdahale eder.” İfadesi en yüksek ortalamaya ve “Bağlı bulunduğum yönetici astlarının mesleki konularla ilgili farklı bakış açıları geliştirmelerini yönünde teşvik eder.” İfadesi en düşük ortalamaya sahiptir.

Örgütsel bağlılık demografik değişkenler açısından incelendiğinde;

- 31-40 yaş grubu personelin ve 51 yaş üzeri personelin duygusal bağlılığı 20-30 yaş grubundan daha yüksektir. 51 yaş ve üzeri personelin normatif bağlılığı diğer gruplardan daha yüksektir.
- Ön lisans mezunlarının duygusal bağlılığı diğer gruplardan daha yüksektir. Lise mezunlarının normatif bağlılığı lisans ve yüksek lisans mezunlarından daha yüksektir.
- Evli personelin normatif bağlılığı bekâr personele göre daha yüksektir.
- 12-15 yıl kıdeme sahip personelin duygusal bağlılığı 3-6 yıl kıdeme sahip personelden daha yüksektir. 12-15 yıl ve 15 yıl ve 18 yıldan daha fazla kıdeme sahip personel diğer gruplardan daha yüksek normatif bağlılığa sahiptir.
- 0-999 TL gelire sahip olan personel 3000 TL ve üzeri gelire sahip personelden daha yüksek devam bağlılığına sahiptir. 0-999 TL gelire sahip olan personel diğer gruplara göre daha yüksek normatif bağlılığa sahiptir.
- Sözleşmeli personelin devam bağlılığı kadrolu personelden daha yüksektir.

Duygusal zeka demografik değişkenler açısından incelendiğinde;

- Kadın personelin iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi ile duygu kullanımı erkek personelden daha yüksektir.
- 41-50 yaş grubundaki personelin duygu değerlendirmesi 20-30 yaş grubundaki personelden daha yüksektir.
- Yüksek lisans mezunu personelin duygu değerlendirmesi lise mezunlarından daha yüksektir. Lisans mezunu personelin duygu kullanımı lise mezunlarından daha yüksektir.
- Evli personelin duygu değerlendirmesi ve duygu kullanımı bekâr personele göre daha yüksektir.
- 12-15 yıl kıdeme sahip personelin iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi diğer gruplara göre daha yüksektir. 15 yıl ve üstü kıdeme sahip personel 9-12 yıl kıdeme sahip personel daha iyi duygu değerlendirmektedir. 1-3 yıl kıdeme sahip personelin duygu kullanımı 9-12 yıl kıdeme sahip personelden daha yüksektir.
- 0-999 TL gelire sahip personelin duygu değerlendirmesi ve kullanımı diğer gruplara göre daha düşüktür.

Dönüşümcü liderlik demografik değişkenler açısından incelendiğinde;

- 20-30yaş grubu personelin yöneticisindeki dönüşümcü liderlik algısı diğer gruplara göre daha düşüktür.
- Lisans mezunu personelin yöneticisindeki dönüşümcü liderlik algısı diğer gruplara göre daha düşüktür.
- Sözleşmeli personelin yöneticisindeki dönüşümcü liderlik algısı kadrolu personelden yüksektir.
- Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının kendi içlerinde anlamlı ve pozitif bir şekilde birbirlerini etkiledikleri görülmüştür.
- Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarında anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

- Duygusal bağıllığın alt boyutu iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi alt boyutu örgütsel bağıllığın alt boyutu devam bağıllığını pozitif ve duygu değerlendirme boyutunun devam bağıllığını negatif etkilediği görülmektedir. Duygusal bağıllığın alt boyutu duygu değerlendirmesi ve kullanımı alt boyutunun normatif bağıllığı negatif olarak etkilediği görülmektedir.
- Örgütsel bağıllığın sağlanmasında genel olarak bakıldığında dönüşümcü liderliğin etkili olup, duygusal zekânın etkili olmadığı görülmüştür.

Yapılan araştırma sonucunda görülmüştür ki örgütlerde liderlere ihtiyaç artmıştır. Mal satılan ve hizmet verilen pazarlarda firmalar arasında yapılan rekabet, giderek artan sayıdaki rekabetçi firma varlığında zorlaşmaktadır. Bu zorlukların üstünden gelebilmede liderlerin sahip oldukları çeşitli kabiliyetlerinin kullanılması firmalarda böylece önem kazanmaktadır. Liderler, değişim ve yeniliğe açık kişilerdir. Üstün iletişim becerilerine sahiptirler. Empati kurabilmekte, böylece astlarını anlayabilmekte, insan tabanlı olarak onlara yaklaşmakta, hoşgörülü ve toleranslı davranmakta ve onlarda sağladığı güvenle örgütsel amaçlara yönlendirebilmekte, işlerine motive etmekte ve performanslarında sağlanan artışla da firma performansı üzerinde olumlu etkileri görülmektedir. Liderler aynı zamanda koordinasyon kabiliyetleri, yaratıcılıkları, risk alabilmeleri, kararlılıkları ve zorluklar karşısında stresle başa çıkabilmeleri gibi özellikleri ile öne çıkmaktadırlar. Liderler bu yetkinlik ve kabiliyetlerini örgütlerinin faydasına kullanmaktadırlar.

Lider, örgütünü değişime uğratabilen, dönüştüren örgütün yöneticisidir. Böylece rekabette daha iyi bir konuma gelmesini, güçlenmesini örgütünün sağlarlar. Değişim ve dönüşümü sağlayabilmesi liderliğin en önemli özelliğidir.

Liderler çeşitli tarzlara sahiptirler. Tarzlarına göre örgütlerinde oluşturdukları sonuçlar, sağladıkları faydalar değişmektedir. Dönüşümcü liderler, örgütlerinde değişim/dönüşüm odaklı hareket etmektedir. Bunlar örgütlerini değiştirip dönüştüren kişilerdir. Etkileşimci lider tipinde ise iş odaklı hareket edildiği görülmektedir. Lider işin içindedir ve astlara örnek olmaktadır. Amaç çalışanların daha verimli ve etkin şekilde faaliyet göstermelerini sağlamaktır. Bunun için lider çalışanların performansına odaklanmakta, bir yandan da onların istek ve gereksinimlerini karşılamaya

çalışmaktadır. Teoride çalışanların istek ve gereksinimlerinin karşılanması ile daha verimli çalışacakları varsayılmaktadır. Liderin takipçilerini motive edebilmesi için bu gerekmektedir. Bu liderlik tipinde izleme, aktif/pasif müdahale ile ödüllendirme araçları kullanılır.

Liderlere ihtiyaç, sahip oldukları özellik/kabiliyetleri ile örgütlerde sağladıkları avantaj ve faydalarla artmaktadır. Örgütsel amaçlara ulaştırmada liderler önemli rol görmektedir. Örgütlerde iş görenleri motive ederek performans verimliliklerinde artış sağlamaktadırlar. Örgüt bireylerini güdüleyerek yönlendirebilmektedirler. Böylece örgütün toplam verimliliğinde de artış sağlamaktadırlar.

Örgütsel bağlılıkta, örgüt üyelerinin bir sorun ya da bir konu hakkında görüşlerini belirtmekten çeşitli nedenlerle ve şekillerde kaçınmaları ile ortaya çıkmaktadır. Kişi bildiğini söylemekten kaçınmakta, bir konuda diyeceği varsa dememekte ve sessizleşmektedir. Böylece ortaya çıkan örgütsel bağlılık olgusu, çalışan üzerinde çeşitli olumsuzluklar yaşattığı gibi örgüt açısından da hayırlı olmamaktadır. Örgütün iyileştirilmesi, geliştirilmesi potansiyeli böylece kullanılamamaktadır. Örgütte herkesin sözünü söylemesi (bildiğini aktarması, öneri ve eleştiride bulunması) ile oluşacak sinerji ve müşterek katkı ile örgütün aktif çalışması ve süreçlerin iyileştirilip, süreçlerin ve örgütün geliştirilmesi mümkün olmaktadır. Kişiler üzerindeki etkisi de çok olumsuzdur; kişi burada bildiğini söylemekten bir nedenle kaçınmaktadır. Korkuyla örneğin bunu esirgeyebilmektedir. Yine bu kişiler kendilerini değersiz görmekte ve mutsuz olmaktadır. İşlerine motivasyonları azalmakta ve işteki performans verimliliklerinde düşüş olmaktadır. Böylece örgütte sessizliğin kırılması önem kazanmaktadır. Liderler örgütlerinde bunu da sağlayabilmektedir.

Regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde çalışanlar problemler veya öneriler söz konusu olduğunda bunların açıkça ifade edilmesinden dolayı diğer çalışanların ve yöneticilerin kendisini desteklemeyeceği ve ilişkilerinin bu nedenle zarar görebileceği korkusundan dolayı sessiz kalma davranışı göstermiş olabilirler. İşte bu noktada çalışanların algılarını değiştiren lider tipinin yine dönüştürücü lider olduğu söylenebilir. Çünkü çalışanlarını ortak bir vizyon etrafında toplayan, problemlere farklı bakış açıları ile yaklaşılmasının önemli bir kümülatif etki yaratacağını düşünen ve çalışanlara sürekli

destek sağlayan dđnüşürücü liderlerin kurdukları yapıcı iletişim sayesinde çalışanların sessiz kalma davranışlarını azalttığı söylenebilir.

Analiz sonuçlarından elde edilen sonuçlara göre, çalışanların örgütsel bağlılık göstermelerinde en önemli faktörün yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklandığı, örgütsel bağlılığın ortadan kaldırılmasında ise dđnüşürücü liderlik tarzının başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın ortadan kaldırılması günümüzde işletmelerin artan rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri için bir öneriden ziyade bir zorunluluk haline gelmiştir. Dđnüşürücü liderlik uygulamalarına yer veren liderler gelişim fırsatlarını sağlamakta ve bu gelişim fırsatı da çalışanları özgür ve yaratıcı düşünceye teşvik etmektedir. Araştırmamızda ise gerek literatür çalışmasında kullanılan kaynakların yorumlanması bakımından gerekse uygulanan anketler doğrultusunda çıkan sonuçların ileride bu konu ile ilgili yapılacak çalışmalara faydalı kaynak olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Abdullah, M. H. A., Shaw, J.D. (1999). "Personal Factors and Organizational Commitment: Main Interactive Effects in The United Arab Emirates". *Journal of Managerial Issues*, 11 (1), 77-93.

Acar, F. (2002). "Duygusal Zeka ve Liderlik". *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.

Akbaba Altun, S. (2003). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri". *İlköğretim Online*, 2 (1), 10-17.

Alganer, Y. (2002). *Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.

Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Altıntop Güleç, S. (2010). *İzmir İli Kamu ve Özel Hastane Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Lider-İzleyici İlişkileri Kalitesi Bağlamında Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Aşan, H. ve Aydın, M. E. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Atalay, Z. Ö. (2007). "Kaufman Kısa Zeka Testi (Kaufman Brief intelligence test-K BIT) 13-14 Yaş Çocukları Üzerinde Geçerlilik, Güvenirlilik ve Ön Norm Çalışmaları".

(Yayınlanan Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Aydın, M. (2010). Eğitim Yönetimi. 9. Baskı, Ankara: Hatiboğlu Basım.

Aydoğmuş, C. (2011). Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri. (Doktora tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”. Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, (7), 1-30.

Bakan, İ. (2011). Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitapevi.

Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balcı, A. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem. Teknik ve İlkeler, Ankara: Pegem Akademi.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990). “Developing Transformational Leadership: 1992 and” Beyond Journal of European Industrial Training 14, (5), 21 – 27.

Baymur, F. (1994). Genel Psikoloji. 12. Baskı, İstanbul: İnkılâp Kitabevi.

Bayram, L. (2006). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, (59), 125- 9.

Bayram, Ş. (2013). Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 28 (1), 7-15.

Becker, H.S (1960). "Notes on the Concept of Commitment". American Journal of Sociology, (66), 32-42.

Berber, A. (2000). "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü". İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Yönetim Dergisi, (36), 43, 33-50.

Budak, G ve Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi

Budak, S. (2000). Psikoloji Sözlüğü. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Buluç, B. (2009). "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15 (57), 5-34.

Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi.

Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D. Y. (2005). Genel İşletmecilik Bilgileri. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canbulat S. (2007). Duygusal Zekâ'nın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Celep, C. (2000). Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler. Ankara: Anı Yayıncılık.

Celep, C., Doyuran, Ş., Sarıdere, U. ve Değirmenci, T. (2004). Eğitim Örgütlerinde Çok Boyutlu İş Etiği ve Örgütsel Adanmışlık. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, Malatya.

Cengiz, A. A, (2002). Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir

Çalışma, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4, Antalya.

Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül, H. (2005). “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1), 35-51

Cohen, A. (1992). “Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis”. Journal Of Organizational Behavior, 13 (6), 539-558.

Cohen, A. (2007). “Commitment before and after: An Evaluation And Reconceptualization Of Organizational Commitment”. Human Resource Management Review, (17), 336–354.

Cömert, M. (2004). Dönüşümcü Liderlik. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya 1- 11.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”. DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (3), 23-48.

Çakır, A. (2007). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Kitabevi.

Çekmecelioglu, H. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi Bir Araştırma”. İş, Güç, Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8, (2), 153-168.

Çelik Keleş, H. N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algularına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri. *Politeknik Dergisi*, 9 (4), 211-224.

Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *QUZ*

Çetin, F., Basım, H. N. ve Aydoğan, O. (2011). “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 61-70.

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Serhat, C. (2009). “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1).

Çöl, G. (2004). “İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6, (2), 4–11.

Çöl, G. ve Gül, H. (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 19 (1), 291-306.

Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. (Yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Demir, C., Öztürk, U. C, (2011). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 17-41.

Develioğlu, K., Türk, C. O, (2012). Çalışanların Rol Belirsizliğinin Örgütsel İletişim ve Yetki Devrine İlişkin Kaynakları: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, *Sakarya İktisat Dergisi*, 1 (1), 49-73.

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

Doğan, S. ve şahin, F. (2007). “Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”. ukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), 231-252.

Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe alışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. (Tezsiz Yüksek lisans bitirme projesi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Edizler, G. (2010). ”İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modelleri”. Journal of Yasar University, 18 (5), 2970-2984.

Efil, İ. (2013). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Dora Yayınları.

Ekiz, D. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Anı Yayıncılık.

Erdem, İ., Tevrüz, S. ve Bozkurt, T. (2012). Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım. (3. Baskı), Ankara: Nobel Yayınevi.

Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım

Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon “ağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. (10. baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Gayef, A. (2006). Özel hastanelerde Uygulana Liderlik Yaklaşımlarının ve Üst Düzey Yöneticilerin Takım alışması ile Örgüt iklimi Üzerindeki Etkisi. (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gökçe, B. (2006). İş Hayatında Duygusal Zekâ ve Sivas İli Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Gözen, D. E. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Sekreteri Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”. Ege Akademik Bakış Dergisi, 1 (2), 37-56.

Gül, H. (2003). “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10 (1), 73-83

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

Gündoğan, T, (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın.

Hançer M. ve Tanrıverdi A. (2003). “Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme”. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 27 (2), 213–227.

Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 4 (1), 58-77.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Ankara: İleri Giden Ofset.

İpekçi, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kanter, R. M. (1968). “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”. American Sociological Review, 33 (4), 500.

Karabekiroğlu, K. (2014). Bilimsel Düşünce ve Psikiyatri. Çocuk Hayat. <http://www.cocukhayat.com/yazi/duygu.html> Erişim Tarihi: 06.06.2015

Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi. (19. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (2), 74-89.

Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K., Çınar, O. (2009). “Yönetim”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 20 (63), 59–76.

Kardeş, G. G. (2009). Örgütsel Bağlılığın Dinamikleri. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karip, E. (1998). “Dönüşümcü Liderlik”. Eğitim Yönetimi, 4 (16), 1-23.

Kartal, Ş, (2006). Alan ve Alan Dışından Atanan Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi (Nevşehir İli Örneği). (Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Kaya, F. T. (2005). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Polis Akademisi Başkanlığı’nda Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Keser, A. (2006). “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 100-119.

Kılınç, T. D, (2013). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği. (Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Kılınçarslan, S. (2013). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koç, H. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar 8 (28), (200-211).

Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. (11.Baskı), İstanbul: Arıkan Basım.

Kolaç, E. (2008). Çoklu Zeka Temelli İşbirliğine Dayalı Öğrenme Yönteminin İlkokuma Öğretiminde Uygulanabilirliği. (Yayınlanmış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Konakay, G. (2010). “Akademisyenlerin Duygusal Zeka Yeterliliklerinin İş Tatmine Etkisinin Analizi: Kocaeli Üniversitesi Örneği” 8. Uluslar arası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirisi, İstanbul.

Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (20), 1-19.

Krishnan, R. V. (2002). “Transformational Leadership and Voule System Congruence. İnternational Journal of Volue-Based Management”. Kluwer Academic Publishers, 15 (1), 20.

Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıoğen, A. (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (28), 101-115.

Kutunis, R.Ö. (2009). Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

Lyons, J. B. ve Schneider, T. R. (2005). “The Influence of Emotional Intelligence on Performance”. Personality and Individual Differences, 39 (4), 693-703.

Maboçoğlu, F. (2006). Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekânın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (3–31), New York: Basic Books.

Meyer, J.P ve Allen, N.J. (1991). “A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.

Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

O’reilly, C. And Chatman, J. (1986). “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance”. *Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. Journal of Applied Psychology*, (71), 492–499.

Ogurlu, Ü. (2012). *Liderlik Becerileri Geliştirme Programının Üstün Zekâlı Olan ve Olmayan Öğrencilerin Liderlik Becerilerine Etkisi*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özcan, B, (2008). *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Adana.

Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 113–130.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayın Evi.

Özsoy, A. S., Ergül, Ş., Ergül, B. A. (2004). “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6 (2), 13-19.

Öztürk, A., Güzelsoydan, Y .S, (2001). “Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2), 334.

Randall, D.M. (1987). "Commitment and Organization: The Organization Man Revisited". *Academy of Management Review*, 12 (1), 460–471.

Saban, A. (2003). *Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitim*. Ankara: Nobel Yayınları.

Salovey, P. ve Mayer, J.D. (1990). "Emotional Inteligence". *Imagination Cognition and Personality*, 9 (3), 185- 211

Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (12), 131- 154.

Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Tabak, A. ve Sıgır, Ü. (2013). "Liderlik", *Örgütsel Davranış*. (Ed. Ü. Sıgır ve S. Gürbüz) İstanbul: Beta Yayıncılık.

Taslak, S. (2008). "Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 121-144.

Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010). "İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4 (5).

Tengilimoğlu, D., Atilla, A. ve Bektaş, M. (2008). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Titrek, O. (2007). IQ dan EQ ya: Duyguları Zekice Yönetme. Ankara: Pegema Yayıncılık.

Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi”. Kamu-İş, 9 (4).

Torlak, N.G. (2008). Organizasyon Teorileri. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Tuğrul, C. (1999). “Duygusal Zekâ”. Klinik Psikiyatri, 1, 12-20.

Tunçer, P. (2010). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım.

Tunçer, P. (2012). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım.

Tutar, H., Argun, Ç., Tuzcuoğlu, F. ve Akman, E. (2009). Dönüştürücü, Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. 1. Uluslararası Davraz Kongresi, Isparta.

Türk Dil Kurumu, (2014). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts
Erişim Tarihi: 06.06.2015

Türk, O.C, (2009). Örgütsel İletişim ve Yetki Devrinin Çalışanların Rol Belirsizliği Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Ural, A. (2001). “Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (2), 209 – 219.

Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1, (2), 71- 89.

Vural, B. (2005). Öğrenci Merkezli Eğitim ve Çoklu Zekâ. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Wahn, J. C. (1998). "Sex Differences in The Continuance Component Of Organizational Commitment". Group And Organization Management, 23 (3), 256-266.

Wiener, Y. (1982). "Commitment In Organizations: A Normative View". Academyof Management Review, 7 (3), 418- 428.

www.akilvezekâ.com Erişim Tarihi: 25.06.2015

www.aksarayram.gov.tr Erişim Tarihi: 25.06.2015

www.ansiklopedi.turkcebilgi.com Erişim Tarihi: 25.06.2015

www.tedankara.k12.tr Erişim Tarihi: 06.06.2015

www.webhatti.com Erişim Tarihi: 06.06.2015

Yağcı, K. (2007). "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İsgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (3), 114-129.

Yaçm, A. ve İplik, N. F. (2005). "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği". Çukurova Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, 14 (1), 395- 412.

Yavuzylmaz, C. (2008). Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi. (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 1 (1), 3-16.

Yılmaz, S. (2007). Duygusal Zekâ ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Yüksel, M. (2006). “Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama)”. (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Zembat, R, “Çoklu Zeka Teorisi, <http://www.yeniturananaokulu.k12.tr/upload/Rengin%20Zembat%C3%87oklu> Erişim Tarihi: 06.06.2015



EKLER

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA DUYGUSAL ZEKÂNIN VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ

ANKET FORMU

I. BÖLÜM

Saygıdeğer Kurumumuzun Paydaşları;

Bu ölçek formu, “Örgütsel bağlılığın sağlanmasında duygusal zekânın ve dönüşümcü liderliğin rolü ve önemini ” tespit etmek üzere hazırlanmıştır

“Ölçek formuna Ad ve Soy Ad yazmanıza gerek yoktur” Soruları samimi ve objektif olarak cevaplamanız elde edilecek bulgular açısından çok önemlidir. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. Vereceğiniz cevaplar yalnız bilimsel araştırma amacı ile araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Göstereceğiniz ilgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Esra Şahin

Avrasya Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim Bilimleri Bölümü

Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Ömer Gürkan

Avrasya Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Yönetim Bilimleri Bölümü

Danışman

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

I. Cinsiyetiniz?

1 () Erkek 2 () Kadın

II. Yaşınız?

1 () 20–30 Yaş 2 () 31–40 Yaş 3 () 41–50 Yaş 4 () 51 Yaş ve üzeri

III. Öğrenim Durumunuz?

1 () Lise 2 () Ön Lisans 3 () Lisans (Üniversite) 4 () Yüksek Lisans 5 () Doktora

IV. Medeni Durumunuz?

1 () Bekâr 2 () Evli 3 () Boşanmış

V. Meslekte çalışma yılınız?

1 () 1–3 yıl 2 () 3–6 yıl 3 () 6–9 yıl 4 () 9–12 5 () 12–15 6 () 15–18+

VI. Aylık geliriniz?

1 () 0-999 TL 2 () 1000-2000 TL 3 () 2001-3000 4 () 3000 TL VE üzeri

VII. İstihdam biçiminiz?

1 () Kadrolu 2 () Sözleşmeli

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Bağlı bulunduğum yönetici işletmenin veya bölümün amaçlara ulaşacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.					
2	Bağlı bulunduğum yönetici zorluklar karşısında yılmaz					
3	Böyle bir yöneticiye sahip olduğum için gurur duyuyorum					
4	Bağlı bulunduğum yöneticinin ahlaki standartlar yönünden iyi bir model olduğunu düşünüyorum.					
5	Bağlı bulunduğum yönetici mesleki değerlerden sık sık söz eder.					
6	Bağlı bulunduğum yöneticinin saygı duyulan biri olduğuna inanıyorum.					
7	Yöneticimin ilişkilerinde kendine güvenen, güçlü bir kişiliği olduğuna inanıyorum.					
8	Yöneticim “ ben gidiyorum var mı gelen” dediğinde tüm astların onu izleyeceğine inanıyorum.					
9	Astlarını önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik eder					
10	Bağlı bulunduğum yönetici olumlu ve pozitif konuşmayı tercih eder.					
11	Yöneticim astlarına güven telkin eder, onları cesaretlendirir					
12	Yöneticim problemleri çözerken tüm alternatifleri defalarca gözden geçirir.					
13	Bağlı bulunduğum yönetici günlük sorunlarla ilgili olarak, işgörene farklı görüş acıları önerir.					
14	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının mesleki konularla ilgili farklı bakış açıları geliştirmelerini yönünde teşvik eder.					
15	Bağlı bulunduğum yönetici kendini geliştirmek yönünde ilgi duyduğu alanların dışındaki konulara da zaman ayırmaktadır					
16	Bağlı bulunduğum yönetici çalıştığı kişilerin güçlü taraflarına odaklanır ve kendilerine destek olur.					
17	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının hepsini birlikte ele almaz, her birine ayrı bir davranış şekli belirler.					
18	Bağlı bulunduğum yönetici astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir.					

19	Bağlı bulunduğum yönetici astlarına işlerini yapmak için yeni yollar önerir.						
20	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının kişisel arzu, ihtiyaç ve yeteneklerini, astlarıyla olan ilişkilerinde hep göz önünde bulundurur.						
21	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının hangi davranışının ne şekilde ödüllendirileceğini önceden belirler ve net şekilde ortaya koyar.						
22	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının göreve yönelik çabalarını destekler.						
23	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının başarılarını ödüllendirir.						
24	Astlarının başarıları sonucunda neler elde edeceklerine, astlarının dikkatini çeker.						
25	Astlarının hata yapmaması için kuralları uygular.						
26	Astlarının önceden belirlenmiş standartlara uymasını temin eder.						
27	Astlarının hatalarını yakın takibe alır.						
28	Astlarının görev performanslarını denetler ve standartlardan sapmalar oldukça müdahale eder.						
29	Bağlı bulunduğum yönetici sorumluluk almaktan kaçınır.						
30	Bölümdeki bir problem ciddi bir hal alınca ona müdahale eder.						
31	Bağlı bulunduğum yönetici faaliyetlerin aksaması durumunda, kendisi haberdar edildiği takdirde müdahale eder.						
32	Yöneticim mecbur kalmadıkça karar vermekten kaçınır.						
33	Bir şey tamamen bozulmadıkça ona müdahale etmez.						
34	Bölümdeki bir problem, ancak kronik bir hal aldıktan sonra, problemi çözmeye çalışır.						
35	Bağlı bulunduğum yönetici katılımcıktan kaçınır.						
36	Bir kişiye görev verileceğini duyduğunda fazla göz önünde dolaşmaz.						

Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.					
2. Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.					
3. Genellikle yeni bir şey denerken başarısız olacağımı düşünürüm.					
4. Bir sorunu çözmeye çalışırken ruh halimden etkilenmem.					
5. Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler.					
6. Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.					
7. Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı.					
8. Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam.					
9. Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.					
10. Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.					
11. Hissettiğim duyguların farkında olurum.					
12. Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.					
13. Bir sorunu çözmeye çalışırken mümkün olduğunca duygusallıktan kaçınırım.					
14. Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.					
15. Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim.					
16. Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.					
17. Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım.					
18. Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.					
19. Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım.					
20. Başkaları üzerinde bıraktığım etkiyle pek ilgilenmem.					
21. Ruh halim iyiye sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.					
22. İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam.					
23. Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırılmaz.					
24. Genellikle duygularımın niçin değiştiğini bilmem.					
25. Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmeme yardımcı olmaz.					
26. Genellikle duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.					
27. Hissettiğim duyguların farkındayım.					
28. İnsanlar bana, benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.					
29. Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.					
30. İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.					
31. Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varırım.					
32. Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum.					

33. Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.					
34. Sorunları çözüm biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur.					
35. Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.					
36. Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.					
37. İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.					
38. İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.					
39. Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım.					
40. İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.					
41. Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta derecede katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Tamamen katılıyorum.
1. Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.					
2. Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3. Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum.					
4. Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.					
5. Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.					
6. Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7. Su anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.					
8. Su anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
9. Su anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.					
10. Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.					
11. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımdan azlığıdır.					
13. Su anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.					
14. Benim için daha avantajlı bile olsa su an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.					
15. Su an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.					
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Bu kurumu su an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.					
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.					

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Trabzon' un Yomra ilçesinde doğdu. Cudibey İlkokulu (1994), İsmetpaşa Ortaokulu (1997), Trabzon Lisesi (2000), Karadeniz Teknik Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu” Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programı” (2007), Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi “İşletme” (2009) mezunu. Bilgisayar İşletmenliği ve KOSGEB onaylı Girişimcilik sertifikası var.

2008 yılından 2013 yılına kadar Sodexo Motivasyon Çözümleri A.Ş. Trabzon Bölge Müdürlüğü'nde “Müşteri İlişkileri Yetkilisi” olarak çalıştı. Bölge müdürlüğünün Samsun iline taşınmasıyla buradaki görevinden 2013 yılının Mayıs ayında ayrıldı. 2013 yılında Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yönetim Bilimleri alanında yüksek lisansa başladı.