



EVALUATION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND PARTICIPATIVE LEADERSHIP IN TERMS OF DEMOGRAPHIC VARIABLES: A CASE STUDY OF HEALTHCARE WORKERS

Nesrin DOLAPOĞLU*

* Dr., dolapoglunesrin@outlook.com, ORCID ID: 0009 0008 7837 8157

Received Date: 10.08.2025

Accepted Date:09.10.2025

Copyright © 2025 Nesrin DOLAPOĞLU. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

In organizations, leaders set goals, influence those they lead to achieve them, motivate them, develop their knowledge, skills, and competencies, and support them. Leaders, through this position within organizations, directly impact the success of organizations. Therefore, leaders are expected to be qualified to lead organizations to success. Participative leaders are arguably effective in organizations. Participative leaders demonstrate a democratic management approach and share their management authority with their employees. In organizations led by participative leaders, employees are also included in the decision-making process. This is expected to increase employee motivation, gain self-confidence and empowerment, and work with higher performance toward the goals of the organization. Emotional intelligence is a sought-after trait in today's leaders, and participative leaders are expected to possess high emotional intelligence. It can be said that leaders with high emotional intelligence are leaders who are aware of their own potential, strengths, and weaknesses, as well as those they lead, and who empathize with them. Healthcare institutions provide crucial services for all of humanity. To ensure the sustainable delivery of these critical services, it is crucial that healthcare organizations are led by highly emotionally intelligent, participative leaders. This interaction between emotional intelligence and participative leadership is anticipated to support organizational commitment. The findings of this study are expected to increase the emotional intelligence and organizational commitment levels of healthcare workers and positively contribute to the quality of healthcare services. This study aimed to determine the relationship between the emotional intelligence perceptions and participative leadership perceptions of healthcare workers in Balıkesir province, to reveal the effects of this relationship on healthcare workers' organizational commitment, and to determine whether healthcare workers' emotional intelligence, organizational commitment, and participative leadership perceptions differ according to the demographic characteristics of the participants. The study was conducted using a relational screening model and quantitative research design. Data were collected from 420 healthcare workers performing various duties in different healthcare institutions in Balıkesir province between October 2024 and April 2025. Data were collected using a personal information form and a survey form containing emotional intelligence, organizational commitment, and participative leadership scales. SPSS program was used to analyze the data obtained in the study. The study found that healthcare workers attach importance to emotional intelligence, organizational commitment, and participative leadership. It was concluded that healthcare workers' emotional intelligence, organizational commitment, and participative leadership perception levels did not differ by gender, age, or professional experience, but did differ by education level, position in the institution, and role. Strong linear relationships exist between healthcare workers' perceptions of participative leadership, emotional intelligence levels, and organizational commitment. When one-to-one interactions were examined, it was determined that healthcare workers' perceptions of participative leadership strongly and linearly influenced their organizational commitment, and healthcare workers' emotional intelligence levels strongly and linearly influenced their organizational commitment. When the effects of healthcare workers' perceptions of participative leadership and their emotional intelligence levels on their organizational commitment were measured together, it was concluded that there was a strong interaction between healthcare workers' perceptions of participative leadership and their emotional intelligence levels. Healthcare workers' organizational commitment was directly and strongly determined by their emotional intelligence levels. While healthcare workers' perceptions of participative leadership did not have a significant direct effect on organizational commitment, it did have a direct and linear effect on organizational commitment due to its strong interaction with emotional intelligence.

Keywords: Healthcare Workers, Emotional Intelligence, Organizational Commitment, Participatory Leadership

JEL Classifications: : M11, M31



DUYGUSAL ZEKA, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KATILIMCI LİDERLİĞİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

ÖZET

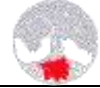
Örgütlerde liderler hedef belirleyen, bu hedefe ulaşacak şekilde yönettiklerini etkileyen, onları harekete geçiren, bilgi, beceri ve yeterliliklerini geliştiren ve yönettiklerini destekleyen bir konumdadırlar. Liderler örgütlerdeki bu konumlarıyla örgütlerin başarısını doğrudan etkilerler. Bu nedenle liderlerin örgütleri başarıya ulaştıracak nitelikte olması beklenmektedir. Katılımcı liderlerin örgütler için etkili olduğu tartışılmaktadır. Katılımcı liderler demokratik bir yönetim anlayışı göstererek sahip oldukları yönetim yetkisi çalışanlarıyla paylaşırlar. Katılımcı liderler tarafından yönetilen örgütlerde çalışanların da karar verme sürecine dahil olurlar. Böylelikle, çalışanların motivasyonlarının arttırılması, özgüven ve güç kazanmaları ve örgütün hedefleri doğrultusunda daha yüksek performansla çalışmaları beklenmektedir. Duygusal zeka günümüz liderlerinde aranan bir özelliktir ve katılımcı liderlerin duygusal zekalarının yüksek olması beklenmektedir. Duygusal zekası yüksek olan liderlerin kendi potansiyellerinin, güçlü ve zayıf yanlarının farkında oldukları kadar yönettiklerini de tanıyan ve onlara empati ile yaklaşabilen liderler oldukları söylenebilir. Sağlık kurumları tüm insanlık için son derece önemli hizmetler sunmaktadırlar. Bu kritik hizmetlerin sürdürülebilir bir kalitede verilebilmesi için sağlık örgütlerinin duygusal zekası yüksek katılımcı liderler tarafından yönetilmesi önemlidir. Duygusal zeka ve katılımcı liderlik arasındaki bu etkileşimin örgütsel bağlılığı desteklemesi öngörülmektedir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile sağlık çalışanlarının duygusal zeka ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması ve sağlık hizmetlerinin kalitesine olumlu bir katkı sağlanması beklenmektedir. Bu çalışmada, Balıkesir ili sağlık çalışanlarının duygusal zeka algıları ile katılımcı liderlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkinin sağlık çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve ayrıca sağlık çalışanlarının duygusal zeka, örgütsel bağlılık ve katılımcı liderlik algı düzeylerinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modeli ve nicel araştırma deseni kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri Balıkesir ilindeki farklı sağlık kuruluşlarında farklı görevler yürütmekte olan 420 sağlık çalışanından Ekim 2024 - Nisan 2025 tarihleri arasında toplanmıştır. Veriler kişisel bilgi formu, duygusal zeka, örgütsel bağlılık ve katılımcı liderlik ölçeklerinin yer aldığı anket formu kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada elde edilen verileri analiz etmek için SPSS programı kullanılmıştır. Araştırmada, sağlık çalışanlarının duygusal zeka, örgütsel bağlılık ve katılımcı liderlik olgularına önem verdikleri saptanmıştır. Sağlık çalışanlarının duygusal zeka, örgütsel bağlılık ve katılımcı liderlik algı düzeylerinin cinsiyete, yaşa ve mesleki tecrübeye göre farklılaşmamakla birlikte eğitim düzeyine, kurumdaki pozisyona ve göreve göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık çalışanlarının katılımcı liderlik algıları, duygusal zeka düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında güçlü doğrusal ilişkiler bulunduğu ve bire bir etkileşimler ele alındığında, sağlık çalışanlarının katılımcı liderlik algılarının onların örgütsel bağlılıklarını ve sağlık çalışanlarının duygusal zeka düzeyleri onların örgütsel bağlılıklarını güçlü ve doğrusal bir biçimde etkilediği belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının katılımcı liderlik algılarının ve duygusal zeka düzeylerinin onların örgütsel bağlılıklarını üzerindeki etkileri birlikte ölçüldüğünde ise sağlık çalışanlarının katılımcı liderlik algıları ile duygusal zeka düzeyleri arasında güçlü bir etkileşim olduğu, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının onların duygusal zeka düzeyleri tarafından doğrudan ve güçlü bir biçimde belirlendiği, sağlık çalışanlarının katılımcı liderlik algılarının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan önemli bir etkisi bulunmasa dahi duygusal zeka ile güçlü etkileşimi nedeniyle doğrudan örgütsel bağlılığı doğrusal bir biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Çalışanları, Duygusal Zeka, Örgütsel Bağlılık, Katılımcı Liderlik

JEL Sınıflandırması: M11, M31

1.GİRİŞ

Sağlık çalışanları, bireyin sağlığını ve yaşam kalitesini yakından ilgilendiren hizmetleri sunmaktadırlar. Yakın zamanda tüm dünya genelinde tecrübe edilen Covid-19 pandemisi de sağlık çalışanlarının sundukları hizmetin önemini açık bir biçimde göstermiştir. Pandemi aynı zamanda sağlık çalışanlarının çalışma koşullarının ne kadar kırılgan olduğunu da göstermiş ve bu süreçte sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıkları tartışma konusu olmuştur. Sağlık çalışanlarının, işten ayrılmadan yüksek verim ve performansla yüksek kalitede hizmet sunabilmeleri için örgütsel bağlılıklarının yüksek tutulması ve bu dolayısıyla örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin bilinmesi gereklidir. Bu faktörlerinden önde gelen ikisi katılımcı liderlik ve duygusal zekadır.



Örgütlerde kritik roller üstlenen liderler örgütlerin hedeflerini belirleyerek bu hedeflere ulaşacak biçimde yönettiklerini etkileyen, onları harekete geçiren, bilgi, beceri ve yeterliliklerini geliştiren, çalıştıklarını destekleyen ve liderliği çerçevesinde yürüttüğü tüm bu faaliyetleri yönettiklerini memnun eden bir biçimde gerçekleştiren kişilerdir (Newstrom ve Davis, 2002: 16). Etkili bir liderde bulunması gereken özellikler ve liderlerin tutum ve davranışları sıklıkla tartışma konusu olmuştur (Leblebici, 2008; Bakan, 2009). Bu tartışmalar neticesinde liderlere farklı özellikler yüklenmiş ve belirli özellikler altında liderler karizmatik liderler, otokratik liderler, tam serbesti tanıyan liderler, etkileşimci liderler, dönüşümcü liderler, hizmetkar liderler ve katılımcı liderler isimleri altında gruplandırılmışlardır.

Katılımcı liderlik tarzı belirgin özellikleriyle diğer liderlik tarzlarından ayrılır. Katılımcı liderlikte sahip olunan yönetim yetkisi çalışanlar ya da izleyiciler ile paylaşılır. Dolayısıyla bu tarz lider aynı zamanda demokratik liderlerdir. Örgüt içinde çalışanların işleri ile ilgili durumlar hakkında bilgilendirildiği, önerilerinin ve fikirlerinin alındığı demokratik bir ortam oluşmaktadır. Bu sayede kararlar yalnızca liderler tarafından değil çalışanlarında karar verme sürecine katılımı ile ortak alınabilmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 7). Örgüt yönetiminin hümanistik ilişkilere önem verdiği ve yöneldiği dönemlerde katılımcı liderlik tarzı popüler bir lider davranış biçimi olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcı liderlik sergileyen lider ile izleyicileri arasında bulunan ilişkide güven duygusunun seviyesi yüksek olmaktadır. Katılımcı lider; örgütün hedefleri, politikaları ve planları belirlenirken çalışanlarının karar verme sürecine dâhil edilmesi konusunda cesaretlendirerek çalışanlarına olan güvenini sergilemesi gerekmektedir (Şafaklı, 2005: 134-135). Katılımcı liderlik biçiminin en güçlü tarafı çalışanlarının motivasyonlarını arttırması ve onlara özgüven, güç kazandırmasıdır (Susan ve Whiteley, 2007: 113).

Katılımcı liderlik ve duygusal zeka yakından ilişkili iki olgudur. Duygusal zeka, “karşılıklı iletişimde, duygu-mantık dengesini kurma, sorunları pratik şekilde dönüştürmede, hissedilenlerin sebeplerinin fark edilmesi, hislerin algılanması, duygu ilişkili hisleri özümseme, duyguların uyarlanması anlaşılması, ifade edilmesi, düzenlenmesi ve yönetilmesine ilişkin duygusal yetenek” olarak tanımlanmıştır (Aslan, 2009: 36-37). Duygusal zekası yüksek kişilerin hem iç dünyasında olup bitenlerle ilgili hem de dış dünyalarıyla ilgili hissiyatlarını adlandırma, kavrama, yönetme, beklentilere değer ve hayata olumlu bir yaklaşım ve zindelik katacak şekilde geliştirme becerisine sahip oldukları kabul edilmektedir (Yaylacı, 2008: 48). Bu kişilerin daha pozitif düşünceli, umutlu, ruhsal ve fiziksel anlamda sağlıklı, karşılıklı paylaşımlarda bulunan, duygu ve oluşumları arasındaki ince çizgiyi koruyabile, içsel dünyalarında bilinçli bir duruş sergileyebilen, benlik bilinçleri ve özsaygıları yüksek olan, empati yapabilen, sevecen ve şefkatli kişiler oldukları ileri sürülmektedir (Hein, 2003: 16). Sayılan tüm bu özellikler katılımcı bir liderde aranan özellikler arasındadır.

Katılımcı liderlerin çalışanların motivasyonlarını yükselttiği ve iş tatminlerini artırdığı, örgütsel aidiyeti artırdığı tartışılmaktadır. Bu bağlamda katılımcı liderlerin çalışanların örgütsel bağlılığını da artıracakları öngörülebilir. Örgütsel bağlılık en basit anlamıyla çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılığın pek çok farklı tanımı yapılmıştır. Her geçen gün bu tanımlara yenileri de eklenmektedir. Robbins ve Coulter (2003: 66) tarafından yapılan bir tanımda örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri, örgütlenmeye katılmaları ve çalışanların örgüt üyeliğindeki süreklilikleri biçiminde tanımlanmıştır. Bazı tanımlar ise örgütsel bağlılığın psikolojik yönüne de dikkat çekerek birey ve örgüt arasında inşa edilen psikolojik anlaşmayı örgütsel bağlılık olarak tarif etmektedirler (Ulukapı ve Bedük, 2004: 772). Örgütsel bağlılık kavramı örgütsel davranış literatüründe kapsamlı bir yer işgal etmektedir. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar bu kavramın çalışanlar için kritik öneminin yanında örgütlerin etkinliği için de önemli olduğunu göstermiştir. Ayrıca, örgütlerin varlığı ve devamlılığı için son zamanlarda üzerinde sıklıkla



durulan entelektüel fonların yönetimi ve korunması için de örgütsel bağlılığın gerekliliği vurgulanmaktadır (Ulukapı ve Bedük, 2004: 772).

Bu çalışmada, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına, duygusal zekalarına ve katılımcı liderlik algılarına dikkat çekilmek istenmiş ve bu kapsamda bu olgular arasındaki ilişkiler incelenmiş ve sağlık çalışanlarının duygusal zekalarının ve katılımcı liderlik algılarının örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu amaçla yürütülen tez çalışması, bu giriş bölümü dışında iki ana bölümden ve bir sonuç bölümünden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel bağlılık, duygusal zeka ve katılımcı liderlik olgularını açıklanmış ve bu olgular arasındaki ilişkiler literatürdeki araştırmalar ışığında tartışılmıştır. İkinci bölümde ise tez çalışmasının amacına uygun olarak geliştirilen hipotezleri test etmek için gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin yöntem anlatılmış ve araştırmanın bulguları sunulmuştur. Sonuç bölümünde ise araştırma bulgularına dayanarak erişilen sonuçlar literatür ışığında tartışılmış ve gelecek araştırmalar için öneriler de bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

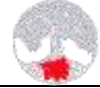
2.1. Duygusal Zeka

2.1.1. Duygusal Zeka Kavramı

Duygusal zeka, duygu ve zeka kavramlarından oluşan ve bu ikisinin uyumlu bir biçimde kullanılarak bireyin karşılaştığı sorunları etkili bir şekilde aşmasını sağlayan bir beceridir. Duygular her bireyin doğuştan sahip oldukları özvarlıklarındandır ve duygular düşünme ve planlama kapasitesinin sınırlarını belirleyerek bireye hedef belirleme, bu hedefler için stratejiler tespit etme, sorunların farkına varma ve bu sorunları aşma imkanı sağlamaktadır. Bireyin endişeleri, korkuları, heves ve zevkleri duygularının eseridir ve her biri bireyin yaşamdaki başarısıyla ilişkilidir (Maboçoğlu, 2006: 32). Duygular bireyi öğrenmeye teşvik eder, öğrenme potansiyelini artırır, bilinmeyen keşfetmeye yönlendirir ve öğrenilenleri uygulamaya sevk eder (Akbaş, 2018: 3; Chaudhary vd., 2022: 1049). Bununla birlikte duyguların tanınması ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Duyguların farkında olunmaması hissizliğe yol açmaktadır ve duyguları kontrol edilemez duruma getirmektedir. Böylece bireyin endişe duymasına, huzursuz hissetmesine ve kontrol duygusunu kaybetmesi nedeniyle de öfkeye yol açabilmektedir (Goleman, 1998: 17). Duygusal dengeyi korumak için duyguların farkında olunması ve kontrol edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Birey yaşamı boyunca acı, korku, endişe kadar mutluluk, sevinç ve haz da duymaktadır. İki durum da hayatın normalidir. Önemli olan duyguların kontrol edilmesi, duygusal dengenin korunması ve böylece sağlıklı bir yaşam sürebilme (Aydın, 2010: 46; Liao, Hu ve Huang, 2022: 1110). Bu anlamda duygusal zeka önemli bir olgudur.

Duygusal zekanın diğer unsuru olan zeka, bireyin öğrenme ve uyum yetenekleriyle ilişkili bir kavramdır ve bireyin zihinsel yeteneklerini kullanarak sorunları çözebilme becerisini ifade etmektedir. Zeka öğrenme, anlama, problemleri çözme ve yeni durumlarla başa çıkma becerisi olarak tanımlanabilir. Zeka bireyin duygusal ve mantıksal düşüncelerinin bir bileşimidir ve bireyin olaylar arasında neden-sonuç ilişkisi kurabilmesini sağlamaktadır. Bireyin zekası hem kalıtsal etkenlerle hem de çevresel etkenlerle şekillenmektedir. Birey zekasını kullanarak yaşamda kalmasını sağlayan ve yaşamını kolaylaştıran araçlar üretebilmektedir. Zeka ayrıca bireyin çevreye uyumunu sağlamaktadır (Karakaya, 2018: 47).

Duygusal zeka için birden fazla tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bir tanesinde duygusal zeka, “karşılıklı iletişimde, duygu-mantık dengesini kurma, sorunları pratik şekilde dönüştürmede; hissedilenlerin sebeplerinin fark edilmesi, hislerin algılanması, duygu ilişkili hisleri özümseme, duyguların uyarlanması anlaşılması, ifade edilmesi, düzenlenmesi ve yönetilmesine ilişkin duygusal yetenek” olarak tanımlanmıştır (Aslan, 2009: 63). Duygusal zeka bireyin duygularını iyi bir şekilde tanıması, duygularını doğru bir şekilde yönetmesi, hissettiklerinin ve düşündüklerinin farkında olarak bunları yönlendirmeleri ve yönetmesidir (Kızılkaya, 2020: 2). Duygusal zekasını kullanarak birey, iç dünyasında olup bitenler kadar



çevresinde bulunanlarla ilgili olarak da hissiyatının farkında olur, bunları adlandırır ve yönetir, böylece hayata olumlu bir yaklaşım katar ve başarı şansını yükseltir. Diğer bir deyişle duygusal zeka bireyin iç dünyasında ve kişilerarası iletişimiyle ilgili potansiyelini artırarak güç kazanmak ve doyum sağlamak için duygu dünyasında pratik davranışlar geliştirme becerisini tarif etmektedir (Krén ve Séllei, 2021 :3). Duygusal zekanın doğuştan gelen bir özellik değil deneyimlerden ders çıkartılarak yaşayarak öğrenilen bir beceri olduğu ifade edilmektedir (Beltekin, 2015:12).

Duygusal zekası yüksek olan bireylerin bazı ayırt edici özelliklere sahip olduğu ileri sürülmektedir. Bu özellikler pozitif düşünceli olma, umutlu olma, sevecen ve şefkatli olma, empati kurma, yüksek benlik bilincine sahip olma, ruhsal ve fiziksel anlamda sağlıklı olma, karşılıklı paylaşımlarda yetenekli olma, içsel dünyalarında bilinçli duruş sergileme biçiminde sıralanmaktadır (Hein, 2003: 16). Duygusal zekası yüksek olan bireylerin iyi bir ruh haline sahip olduğu ve daha sağlıklı kararlar verdiği de ifade edilmektedir (Mayer ve Salovey, 2000: 56). Ayrıca, bu bireylerin stres gibi zorluklarla daha kolay başa çıkabildikleri, aile yaşamında daha mutlu oldukları, iş hayatlarında ve sosyal hayatlarında daha iyi ilişkiler geliştirdikleri belirtilmektedir (Beltekin, 2015: 13). Duygusal zekanın iş dünyası için önemli bir nitelik olduğu, duygusal zekası yüksek çalışanların daha iyi iletişim ve ilişkiler geliştirebildiği ve bu çalışanların başarı hızlarının daha yüksek olduğu vurgulanmıştır (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 364).

2.1.2. Duygusal Zekanın Temel Unsurları

Duygusal zeka son 40 yıldır üzerinde çalışılan bir olgudur. Pek çok araştırmacı ve bilim insanı duygusal zeka kavramının doğru ve net bir biçimde anlaşılabilmesi için katkı sağlamıştır. Bunlar arasında Mayer ve Salovey'in, Bar-On'unun, Cooper ve Sawaf'ın ve Goleman'ın katkıları önemlidir. Bu bilim insanları duygusal zeka olgusunu araştırmışlar ve duygusal zekayı açıklayabilmek için farklı modeller geliştirmişlerdir. Bu modellerde duygusal zekanın öne çıkan temel unsurları özbilinç, kendine yön verme, motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir. Aşağıda bu temel unsurların her biri ayrı ayrı açıklanmıştır.

2.1.2.1. Özbilinç

Özbilinç, bireyin duygularını gerçekçi ve doğru bir biçimde anlama ve bu bilgiyi özgüvenle kullanma becerisidir (Goleman, 2005: 18). Özbilinç, bireyin düşünceleri ve duygularını bir bütün halinde değerlendirerek kendiyi ilgili bir anlayışa sahip olmasıdır. Bireyin sürekli olarak kendiyi içsel bir diyaloga girerek kendini tanıma, duygu ve düşüncelerini anlama sürecidir (Baltaş, 2006: 23). Özbilinç, bir anlık bir olgu değildir, aksine sürekli ve zorlu bir sürecin ardından bireyin özbilinç geliştirmesi söz konusu olabilmektedir.

Duygusal ifadeleri doğru bir şekilde tanıma yeteneği olarak tanımlanabilen özbilinç duygusal zekanın en temel unsurudur. Özbilincin yokluğu durumunda duygusal zekanın diğer unsurları önemini kaybedecektir. Bireyin duygularını tanınamaması ve onları doğru bir biçimde ayırt ederek kontrol edememesi durumunda duygusal zekanın diğer becerilerinin gelişeceği bir ortam kalmamaktadır. Duygusal zekanın geliştirilmesi sürecinde ilk olarak yapılması gereken bireyin özbilinç düzeyini oluşturulması ve geliştirilmesi olmalıdır (Lee vd., 2022: 3).

Özbilinç sahibi olan birey hem kendisi hem de dış dünya hakkında rasyonel bir farkındalığa sahiptir. Kendi tutum ve davranışlarının kendisi dışındakileri nasıl etkilediğinin farkında olduğu kadar çevresindekilerinde kendi üzerindeki etkilerinin farkındadır. Özbilinç sahibi olan bireyin bu farkındalığı sayesinde kendi davranışlarını çevresindekilerinde etkilerini dikkate alarak kontrol etmesi beklenmektedir. Özbilinç sayesinde kendi iç dünyasında yaşananların farkında olan bireyin davranışlarının daha bilinçli olması beklenir. Kendini tanıyan bireyin çevresindeki insanları da daha iyi anlaması ve böylece onlarla etkili bir iletişim gerçekleştirmesi öngörülebilir (Baltaş, 2006: 26). Özbilinç sahibi olan bireyin kişisel gelişiminin yüksek olması, kararlarını öz güvenle ve rasyonel olarak alması ve hayatta başarılı



olmaları beklenmektedir. Duygusal zekası düşük olanların ve dolayısıyla özbilinç sahibi olmayanların kendi duygu ve düşünceleri hakkında ve çevresindeki insanların etkileri hakkında gerçekçi bir farkındalıkları olmadığı için kendilerini rahatsız ve huzursuz hissettikleri ve bu nedenle öfkeli ve saldırgan olabilecekleri öngörülmektedir (Cüceloğlu, 2005: 48).

2.1.2.2. Kendine Yön Verme

Bireyin kendisine yön vermesi duygularını işlerini kolaylaştıracak bir biçimde yönetmesi, uzun vadeli faydaların söz konusu olması durumunda kısa vadeli faydalardan vazgeçebilmesi ve sorunlarla karşılaşması durumunda duygularını yöneterek zorluklarla başa çıkabilmesidir (Goleman, 2005: 74). Bireyin duygularını yönetip yönlendirebilmesi duygularını tanıyarak özbilinç sahibi olmasıyla mümkün olabilmektedir. Birey ancak hissettiği duygu, düşünce ve isteklerin altında yatan gerçek duygu ve hislerini tanıyıp bilebilirse duygularını yönetebilme imkanına sahip olabilecektir (Dökmen, 2004: 102).

Duygusal zekası yüksek olan ve dolayısıyla kendine yön verebilen bireyler bir takım ayrıcalıklı vasıflarla dikkat çekmektedirler. Kendine yön verebilen birey kendi duygularını kontrol ederek ve karşısındakinin de duygu durumunun farkında olarak sosyal ilişkilerini başarılı bir biçimde yönetebilir. Duygularının sonuçlarını öngörebilen ve buna uygun bir biçimde yönetebilen birey aile, arkadaş çevresi, iş yeri vb. ortamlardaki etkileşimlerini etkili şekilde sürdürebilir. Bu bireylerin aile, iş ve sosyal ortamlarda olumlu bir atmosfer oluşturmaları nedeniyle kendi içlerinde hissettikleri huzur ve tatmin kadar çevrelerini de olumlu etkilemeleri söz konusudur (Baltaş, 2006: 29).

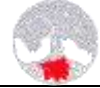
2.1.2.3. Motivasyon

Duygusal zekanın üçüncü temel unsuru motivasyondur. Enerjiyi belirli bir amaç için belirli bir yönde kullanma süreci olarak tarif edilen motivasyon, duygusal zeka bağlamında bireyin duygularını kullanarak bir işe başlaması ve o işi tamamlaması biçiminde tanımlanabilir. Duygusal zeka, soğukkanlılık, çaba, sebat ve yetenek gibi duygusal niteliklerin bir bütünü olarak bireyin kendisini ve çevresindeki diğer insanları motive etme becerisidir (Baltaş, 2006: 44). Motivasyon biriyi hedefine yönlendirir, gelişimi için çaba göstermesini sağlar, inisiyatif kullanmasını sağlar ve zorluklara karşı direnme gücü verir (Goleman, 2005: 89).

Motivasyonun farklı kaynakları bulunmaktadır. Bu kaynaklar bireyin içsel kaynakları olabildiği gibi arkadaşları, ailesi ve meslektaşları da olabilmektedir. Hangi motivasyon kaynağının ne şekilde kullanılacağı bireyden bireye değişebilir. Bununla birlikte bireyin içsel motivasyon kaynakları olan özgüven, iyimserlik, kararlılık, coşku ve zorlukları aşma gücü her birey için geçerlidir. Birey özgüveni sayesinde bir iş veya işlemi başarıyla tamamlayabileceğine inanır, iyimserliği sayesinde olaylara umutla yaklaşır, kararlılığı sayesinde hedefe ulaşmak için çaba gösterir, coşkusu sayesinde yaşamından zevk alır ve zorlukları aşma gücü sayesinde pes etmeden hedefine doğru ilerleyebilir. Bu nedenle motivasyonu yüksek olan bireylerin daha verimli, yaratıcı ve başarılı olmaları beklenir. Çalışanlar açısından ise motivasyonu yüksek olan çalışanların çalışma isteklerinin, işlerine odaklanmalarının ve üretkenliklerinin daha yüksek olacağı öngörülmektedir (Santa vd., 2023: 1).

2.1.2.4. Empati

Duygusal zekanın dördüncü temel unsuru empatidir. Empati, bireyin karşısındakilerin hissettiklerini anlamaya çalışması, olaylara onların bakış açılarından bakabilmesi ve bireyin farklı insanlarla uyum içinde ilişkiler geliştirebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Goleman, 2005: 114). Birey empati kurma sürecinde karşısındaki insanların duygularının ve hissettiklerinin farkına varmaktadır ve olaylara karşıdaki insanların baktığı gibi bakıp onların gördüğü gibi görebilmektedir (Dökmen, 2004: 38). Duygusal zekanın diğer temel unsurlarında olduğu gibi bireyin empati geliştirebilmesi özbilincine bağlıdır. Kendisini tanımayan, duygu ve düşüncelerinin gerçekçi bir biçimde farkında olmayan bireylerin başkalarının duygularını ve hislerini anlayarak empati geliştirmeleri beklenmemektedir (Baltaş, 2006: 57). Bununla birlikte



empati kurarken birey kendi duygularından sıyrılarak sadece karşısındakinin duygularını anlama çabası gösterir. Empatide önemli olan karşısındakinin duygularını doğru bir biçimde anlayabilmektir, karşısındakinin düşünce biçimini kabul etmek zorunluluğu bulunmamaktadır.

Duygusal zekanın diğer temel unsurlarında olduğu gibi empati sahibi bireylerin de bazı faydalar elde etmeleri beklenmektedir. Empati kurabilen bireyler kendilerini aşabilen, sosyal duyarlılık gösteren bilen ve topluma uyum sağlayabilen bireylerdir. Empati kurabilen bireyler etkili iletişim kurabilen, aktif dinleme yapabilen, farklılıklara açık olan ve geniş bakış açılarına sahip olan bireyler oldukları kabul edilir. Böylece bu bireyler zor koşullar altında dahi duygusal dengelerini ve olumlu düşüncelerini sürdürebilmektedirler. Ayrıca, empati kurabilen bireylerin daha az kaygı ve depresyon yaşadıkları, daha az saldırganlık gösterdikleri ve daha az çocuk ihmal davranışı sergiledikleri saptanmıştır (Canbulat, 2007: 7). Bunlara ilave olarak empatinin toplumsal bütünlüğü sağlama ve ahlaki ilkelerin sürdürülmesini temin etme gibi rolleri de bulunmaktadır. Empati sayesinde farklı görüş ve fikirlerin ve farklı değer ve kültürel yapıların toplum içerisinde birlikte yaşaması mümkün olmaktadır. Yine empati sayesinde çatışmalar daha düşük düzeyde yaşanmaktadır (Baltaş, 2006: 58).

2.1.2.5. Sosyal Beceriler

Duygusal zekanın beşinci ve son temel unsuru sosyal becerilerdir. Sosyal beceriler, bireyin duygularını ilişki süreçlerinde iyi yönetmesi, ilişki ağlarını doğru algılaması, sosyal durumları iyi okuması ve çevresiyle sorunsuz etkileşimde bulunması anlamına gelmektedir. Sosyal beceriler duygusal zekanın diğer temel unsurlarının hep birlikte uyum içerisinde kullanılmasını gerektirmektedir. Sosyal becerilerin birey hayatına yansıma liderlik etme, ikna etme, anlaşmazlıklarda uzlaşma sağlama, sorunlara karşı çözüm üretme, işbirliği geliştirme ve ekip çalışması yapma gibi alanlarında olmaktadır (Goleman, 2005: 136).

Bireyin yaşamı dinamik bir süreçtir ve sürekli değişimler yaşanmaktadır. Ayrıca birey yaşamı boyunca çok farklı duyguları değişik düzeylerde hissedebilmektedir. Yoğun yaşanan olumlu duygular yoğun yaşanan olumsuz duygular kadar bireyin dengesini bozabilmektedir. Duygusal zeka bu noktada etkisini göstermekte, birey duygusal zekasını kullanarak duygularını kontrol altında tutarak bir denge oluşturmakta ve yaşamını istikrar içerisinde kararlı bir biçimde sürdürebilmektedir. Sosyal becerileri sayesinde birey, biyolojik, zihinsel, duygusal ve sosyal değişimlere rahatlıkla uyum sağlayabilir ve hem kendisi hem de çevresiyle dengeli bir ilişki geliştirebilir. Sosyal beceriler duygusal zekanın tüm temel unsurlarının uyum içerisinde kullanılmasını gerektirdiğinden, bireyin kendi duygularını anladığı, tanıdığı ve yönettiği, ayrıca başkalarının duygularını da anlayarak ve yönetebildiği söylenebilir. Bu duygusal beceriye sahip bireyin kendisiyle barışık olması ve iç huzuruna sahip olmasının yanında çevresindeki insanları da rahatlatma, sakinleştirme, cesaretlendirme ve motive etme özelliklerine sahip oldukları ve karşılaştıkları sorunları çözme yeteneklerine sahip oldukları ifade edilebilir (Canbulat, 2007: 15).

2.2. Örgütsel Bağlılık

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine ve yaptıkları işe bağlılıklarıyla ilgilidir. Örgütsel bağlılık çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi tanımlayan bir kavramdır. Çalışanla örgüt arasındaki ilişkinin nasıl şekillendiği, hangi şartlar altında değiştiği ve bu ilişkiyi etkileyen faktörlerin neler olduğu konuları örgütsel bağlılıkla ilgilidir. Örgütsel bağlılık kavramı endüstriyel örgütsel psikolojinin ve örgütsel davranış literatürünün odaklandığı konulardandır. Günümüzde, örgütsel bağlılık olgusunu doğru bir biçimde anlayabilmek ve bu olgunun dinamiklerini belirleyebilmek için teorik ve deneysel araştırmalar yoğun bir biçimde devam etmektedir (Ulukapı ve Bedük, 2014). Akademik yazında örgütsel bağlılık konusunun ilk olarak gündeme gelmesi William H. Whyte'nin 1956 yılında yayımlanan *The Organization Man* isimli kitabıyla olmuştur. Bu ilk eserin ardından 1960'lı yıllarda örgütsel bağlılık üzerine yapılan



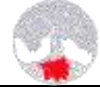
çalışmaların sayısının arttığı görülmektedir (Kanoğlu, 2015). 1970’li yıllar ise akademik çalışmalarla birlikte örgütsel bağlılık için farklı ölçeklerin geliştirildiği yıllar olmuştur. Örgütsel bağlılığı ölçmek için geliştirilen ilk ölçek 1974 yılında geliştirilen Porter Örgüte Bağlılık Ölçeği olmuştur. Son yıllarda hem ulusal hem de uluslararası alanyazında örgütsel bağlılık üzerine çok sayıda araştırmanın yapıldığı gözlemlenmektedir. Bu araştırmalar örgütsel bağlılık olgusunun hem örgütler hem de çalışanlar için kritik öneme sahip bir faktör olduğunu göstermektedir. Örgütlerin varlığı, devamlılığı, etkili bir biçimde rekabet edebilmesi ve yüksek verimlilikle çalışabilmesi için örgütsel bağlılığın kritik bir rolü olduğu ifade edilmektedir (Ulukapı ve Bedük, 2014). Örgütler için hayati derecede önemli olan entelektüel fonların yönetimi ve korunması için de örgütsel bağlılığın etkin bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Ayrıca, bu araştırmalar örgütsel bağlılıkla ilişkili olan çok sayıda diğer faktörü de açığa çıkartarak örgütsel bağlılık olgusunu daha iyi anlamak ve bu olguyu yönetmek için bu faktörlerin önemine dikkat çekmişlerdir. Örgütsel bağlılık olgusu akademik yazın hem de işletmeler için önemini koruyan bir faktör olmaya devam etmektedir (Bakan, 2011).

Örgütsel bağlılıkla ilgili alanyazın incelendiğinde bu olgunun birden çok tanımına rastlanmaktadır. Örgütsel bağlılığa atfedilen önem nedeniyle örgütsel psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi disiplinler de kendi açılarından örgütsel bağlılık konusunu ele almışlar ve tanımlamışlardır (Morrow, 1983). Farklı alanların da katkısıyla örgütsel bağlılık olgusunun tanım sayısı daha da artmıştır (Oliver, 1990). Örgütsel bağlılık üzerine yapılan tüm tanımlarda örgütsel bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki ilişki olduğu kabul edilmektedir. Bununla birlikte, bu ilişkinin yapısının ne olduğu ve ilişkinin hangi şartlarda oluştuğu konusunda fikir ayrılıkları bulunmaktadır (Gül, 2002). Geliştirilmiş çok sayıda tanımlardan bir tanesinde örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleriyle kendilerini özdeşleştirmeleri, çalışanların gönüllü olarak örgütlenmeye katılmaları ve çalışanların örgütteki devamlılıkları şeklinde tarif edilmiştir (Robbins ve Coulter, 2003). Başka bir tanımda örgütsel bağlılık, çalışanların belirli bir amaç için örgütleriyle birliktelik oluşturmaları ve bu birlikteliği devam ettirmek için çalışanların kararlı olmaları şeklinde tanımlanmıştır (Mowday vd., 1979). Örgütsel bağlılığı çalışan ve örgüt arasında inşa edilen psikolojik anlaşma olarak ifade eden tanımlar da bulunmaktadır (Ulukapı ve Bedük, 2014). Örgütsel bağlılığın burada belirtilen tanımları ve alanyazındaki diğer tanımları da dikkate alınarak bu olgu formalize edilmiş ve örgütsel bağlılık için üç temel koşul belirlenmiştir. Bu koşullar; (1) çalışanın örgütlerin amacını kabul etmesi ve örgütün yargılarına inanması ve bunlara değer vermesi, (2) çalışanın örgütün yararına gönüllü olarak çaba göstermesi ve örgütün iyileşmesi için sürekli çalışması ve (3) çalışanın örgütün bir parçası olarak kalmayı istemesi (Bozkurt vd., 2013). Bu üç koşulun birlikte gerçekleşmesi durumunda örgütsel bağlılıktan söz edilebilmektedir.

Örgütsel bağlılık çalışanları örgütlerine yararlı olmak ve örgütlerine katkıda bulunmak konusunda motive eder (Bozkurt vd., 2013). Örgütsel bağlılığın neticeleri çalışan üzerinde açık ve net bir biçimde görülebilmektedir. Örgütsel bağlılığın çalışandaki yansımaları örgütüne sadık olmak, örgütün hiyerarşik yapısını ve güç dengelerini benimsemek, yönetim süreçlerine itaat etmek, işlere gönüllü olarak katılmak ve örgütün kültürünü ve değerlerini içselleştirmek biçiminde olabilir. Örgütsel bağlılığın bir diğer yansıması çalışan örgütün kimliğini kazanması ve örgütünü gurur duyması şeklinde de olabilir. Örgütün kimliğinin kazanılması durumunda çalışan örgütün değerlerini kendi değerleri olarak benimser ve bu değerleri övgüye layık bulur (Koçel, 1995).

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık alanyazını incelendiğinde örgütsel bağlılık için farklı türler tanımlandığı ve bu türler üzerinden örgütsel bağlılığın sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmaların benzer özellikler göstermekle birlikte birbirinden farklı olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarının ortak özelliğinin çalışanların örgüte bağlılık derecesinin ve



çalışanların örgütle bütünleşmelerinin yansıtılmaya çalışması olduğu söylenebilir. Alanyazında öne çıkmış yaklaşımların sınıflandırmalarından örnekler vermek gerekirse (Bayram, 2005); Wiener tarafından yapılan sınıflandırmada *normatif bağlılık* ve *araçsal bağlılık* olmak üzere örgütsel bağlılığın iki türünün tanımlandığı anlaşılmaktadır. O'Reilly ve Chatman'ın ise örgütsel bağlılığı *özdeşleşme bağlılığı*, *uyum bağlılığı* ve *içselleştirme bağlılığı* olmak üzere üç alt gruba ayırdığı saptanmıştır. Mowday'ın örgütsel bağlılık sınıflandırması *tutumsal bağlılık* ve *davranışsal bağlılık* şeklindedir. Katz ve Kahn'ın yaptığı örgütsel bağlılık sınıflandırmasının ise *araçsal devre* ve *anlatımsal devre* biçiminde olduğu görülmektedir. Etzioni tarafından yapılan sınıflandırmada örgütsel bağlılığı *ahlaki bağlılık*, *hesapçı bağlılık* ve *yabancılaştırıcı bağlılık* alt gruplarında tasnif ettiği tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarını tanımlayan bir diğer model Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre örgütsel bağlılık *normatif bağlılık*, *duygusal bağlılık* ve *sürekli bağlılık* boyutlarında tanımlanmaktadır (Durna ve Eren, 2005). Allen ve Meyer (1990) modeli ilgili alanyazında en sık kullanılan model olduğu için bu çalışma kapsamında bu model daha ayrıntılı incelenmiştir.

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılık modeli bağlılığın psikolojik yönüne odaklanmış ve bu perspektiften örgütsel bağlılığı ele almıştır. Örgüt ile çalışan arasında örgütsel bağlılığa yol açan ilişkinin psikolojik dinamiklerden kaynaklandığı var sayılmaktadır. Psikolojik unsurların çalışanın örgütü benimsemesine, örgüt için gönüllü çaba göstermesine ve örgütte devamlılığı sağlamasına neden olduğu öngörülmektedir. Modelde yer alan örgütsel bağlılığın boyutları da psikolojik unsurları yansıtmaktadır. Normatif bağlılığının çalışanın örgütte kalmak zorunluluğunu hissetmesi nedeniyle oluştuğu, devam bağlılığının çalışanın örgütte kalmaya ihtiyacı olduğunu hissetmesi nedeniyle oluştuğu ve duygusal bağlılığının da çalışanın örgütte kalmayı istemesi nedeniyle oluştuğu ileri sürülmektedir (Özutku, 2009). Görüldüğü gibi örgütsel bağlılığın farklı türlerinde çalışanla örgüt arasındaki ilişkinin temelleri sorumluluğa, ihtiyaca ve isteğe bağlanmıştır. Ancak, arkasındaki motivasyon ne olursa olsun çalışan ile örgüt arasında bir bağ vardır ve bu bağ çalışan ile örgütü bir arada tutmaktadır. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılık modeline göre çalışanın örgütsel bağlılığı bu üç motivasyondan birinin ön planda olmasıyla veya üçünün bütünleşik bir yansımasıyla şekillenmektedir (Yalçın ve İplik, 2007). Aşağıda Allen ve Meyer (1990) modelindeki örgütsel bağlılığın normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutları biraz daha detaylı olarak açıklanmıştır.

2.2.2.1. Normatif bağlılık

Bu örgütsel bağlılık türünde çalışan, örgütle bağını bu davranışı en erdemli ve en uygun davranış olarak değerlendirdiği için sürdürmektedir. Çalışanın gözünde örgütüne bağlı olmak ahlaki bir yükümlülük olarak algılanmaktadır. Çalışanın bu değerlendirmesinin ardında örgütüne karşı kendisini sorumlu hissetmesi, örgütte icra etmesi gereken vazifelerin olduğunu düşünmesi ve böylece örgütte kalması gerektiğini düşünmesi yatmaktadır. Normatif bağlılık bu yönüyle devam bağlılığından ayrılmaktadır, çünkü devam bağlılığında olduğu gibi normatif bağlılık ekonomik fayda beklentilerinden kaynaklanmamaktadır. Çalışanda normatif bağlılığa yol açan etkenler uzun süre örgütte çalışmış olma, çalışana değer verilmesi, çalışma arkadaşlarıyla uzun bir geçmişe sahip olma, çalışanın geçmiş yaşamı, sosyal değerleri, aile alışkanlıkları vb. olabilmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007).

2.2.2.2. Devam Bağlılığı

Bu örgütsel bağlılık türünde çalışan, örgütle bağını örgütte çalışarak kazandığı maddi ve manevi imkanlara dayandırmaktadır. Çalışanlar, örgütlerinde çalışmaktan kaynaklanan maaş, ikramiye, sosyal yardımlar, emeklilik gibi maddi faydalar ve unvan, statü, prestij, saygınlık gibi manevi faydalar elde etmektedirler. Örgütte çalışmaya devam ettikleri sürece bu faydalar da devam edeceğinden çalışanlar örgütlerine bağlı kalmaktadırlar. Çalışanın örgütten elde ettiği fayda miktarı arttıkça örgütsel bağlılığın da artması beklenmektedir (Eren, 2012). Çalışanlar



rasyonel davranışlarından mevcut örgütlerinde elde ettikleri maddi ve manevi faydalardan daha fazlasını başka bir örgütte elde edeceklerini düşündüklerinde mevcut örgütleriyle bağlarını koparmaktadırlar. Çalışanın mevcut örgütüyle bağı sonlandırıp yeni bir örgüte geçişteki fayda miktarını hesaplarken yalnızca örgütün sağladığı faydaları değil örgütün bulunduğu lokasyon, sosyal imkanlar, yaşam koşulları, transfer gibi faktörleri de dikkate aldıkları bilinmektedir (Öztürk, 2013).

2.2.2.3. Duygusal Bağlılık

Bu örgütsel bağlılık türünde çalışan, örgütle bağı örgütüne karşı geliştirdiği duygularla sağlamaktadır. Örgütten sağlanan maddi ve manevi faydaların ötesinde örgütle kurulan duygusal bağa dayanarak çalışan örgütünü benimsemiş, onun değerlerini kabul etmiş ve örgütün kimliğini almıştır. Çalışanın örgütüne karşı duygusal bağ oluşturmalarını sağlayan faktörler örgütsel adalet ve iş tatmini gibi çalışanın örgütündeki olumlu deneyimleridir. Çalışanın duygusal bağının zayıflaması işte isteksizlik, gönülsüz katılım gibi olumsuz sonuçlara yol açarken duygusal bağın güçlenmesi örgütsel vatandaşlığın kazanılması gibi olumlu neticelere yol açmaktadır (Güney vd., 2007).

2.3. Liderlik ve Katılımcı Liderlik

2.3.1. Liderlik Kavramı, Teori ve Yaklaşımları

Bu kısımda liderlik kavramı hakkında genel bilgiler verilmiş, liderliğin tanımı yapılmış ve liderlik kavramını açıklamak için geliştirilmiş olan alanyazında öne çıkmış yaklaşımlar ve teoriler açıklanmıştır.

2.3.1.1. Liderlik Tanımı

Liderlik insanlık tarihinin çok eski zamanlarından beri hayatın her alanında önemli bir kavram olarak yer almıştır. Bununla birlikte, örgütler açısından liderliğin tartışılmasına Sanayi Devriminden sonra başlanmıştır (Serinkan, 2007). Son yıllarda ise liderlik kavramı geliştirilen farklı teoriler ve yaklaşımlar eşliğinde çok boyutlu ve kapsamlı bir biçimde tartışılmaktadır (Bennis ve Nanus, 2003).

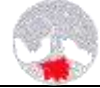
Liderlik hakkında çok sayıda tanım yapılmıştır. Bir tanımda lider yöneten, kontrol eden, denetleyen ve yönettiklerinin başarı ve başarısızlıklarından sorumlu olan kişi olarak tanımlanmıştır (Serinkan, 2007). Lideri, belirlenen hedeflere ulaşmak için yönettiklerini harekete geçiren, örgütün amaçlarını yönettiklerine de benimseten, sahip oldukları özellikleriyle onları etkileyen, yönettiklerine enerji aşılayan, bilgi ve tecrübesi ile onları yönlendiren, farklı açılardan onları destekleyen ve tüm bunları yaparken de onların memnun olmasını gözetken kişi olarak da tanımlayanlar vardır (Rainey, 1991; Werner, 1993; Cook, 1997; Newstrom ve Davis, 2002; Serinkan, 2007). Başka bir tanım da ise lider, yönettiklerinin özelliklerini, bilgi ve tecrübelerini, kabiliyetlerini fark eden ve bunları belirlenen amaçlar doğrultusunda yönetebilen kişi olarak tarif edilmiştir (Lambert, 1998).

2.3.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Lideri tanımlamak ve iyi bir liderin özelliklerini ortaya koyabilmek için geliştirilen üç önemli yaklaşım bulunmaktadır. Kronolojik sırasına göre bu yaklaşımlar özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımıdır.

2.3.1.2.1. Özellikler yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı lideri belirleyen özelliklerin onun sahip olduğu kişisel, fiziksel, zihinsel, duygusal, sosyal vb. özellikler olduğunu ve liderin etkileme ve yönlendirme gücünü bu özelliklerden aldığını ileri sürmektedir (Tengilimoğlu, 2005a; Kruger, 2009). Bir kişiye liderlik vasfı kazandıran kişisel, fiziksel, zihinsel, duygusal, sosyal vb. özelliklerin bir listesi şu şekilde verilebilir: Zekâ, cesaret, sadakat, dürüstlük, olgunluk, çalışkanlık, iç disiplin, kişisel kontrole sahip olma, başarı yönelimli olma, içsel motivasyona sahip olma, insan ilişkilerinde başarılı olma (Leblebici, 2008). Özellikler yaklaşımı liderlik kavramını açıklamaya çalışan en eski yaklaşımdır. Bununla birlikte, bu yaklaşım bazı açılardan eleştirilmiştir. Örneğin, bu



yaklaşım bir liderde olması gereken özelliklerin tam bir listesini belirleyememiştir. Ayrıca, bu yaklaşım tarafından bir liderde olması gereken özellikleri tek bir kişi de toplamak konusunda zorluklar yaşanmıştır. Yaklaşımın eleştirildiği bir diğer nokta; iyi bir lider için tanımlanan özelliklerin çoğunun bir kişide görülmesine karşın bu kişinin iyi bir lider olmadığı, tersine bu özelliklerin çok azı görünmesine karşın bir başka kişinin iyi bir lider olduğu görülmüştür (Serinkan, 2005).

2.3.1.2.2. Davranışsal yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımına bir alternatif bulma arayışları neticesinde 1930'lı yıllarda ortaya çıkmıştır (Serinkan, 2005). Davranışsal yaklaşım, bir kişiyi lider yapan şeyi o kişinin sahip olduğu özelliklerde değil, hedefleri belirleme, planlama, iletişim, denetim ve yetki devri gibi sergilediği örgütsel davranışlarda aramak gerektiğini savunmaktadır (Leblebici, 2008; Akbaba ve Erenler, 2008). Davranışsal yaklaşım, liderlikte odak noktasını liderden yönettiklerine doğru kaydırdığı için bu yaklaşımla birlikte yönetilenler, onların değerleri ve beklentileri de liderliğin konusu olmaya başlamıştır (Serinkan, 2005). Lider tanımlanırken artık sadece sahip olduğu kişisel özellikler değil liderin yönettikleriyle ilişkisi ve iletişimi de önem kazanmıştır. Dolayısıyla bu yaklaşımda lider ve yönetilenler arasındaki ilişkilere ve etkileşime dikkat çekilmiştir. Liderin sadece amaçlara ve göreve odaklanması durumunda yeterince başarılı olamayacağı, daha yüksek başarı için liderin yönettiklerini, onların değerlerini, ihtiyaç ve beklentilerini de dikkate alması gerektiği ileri sürülmektedir (Akbaba ve Erenler, 2008).

2.3.1.2.3. Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık liderlik yaklaşımı 1960'lı yıllarda ortaya çıkmıştır ve bu yaklaşım iyi bir liderin değişen durum ve şartlarda farklı özelliklerini kullanarak her duruma uygun bir tutum ve davranış sergilemesi gerektiğini, dolayısıyla iyi bir lideri niteleyen özelliklerin zaman ve şartlara göre değişebileceğini öngörmektedir (Bakan, 2009). Bu yaklaşım, liderin tutum ve davranışlarını belirlerken örgütsel amaçları, kendi kişisel özelliklerini, yönettiklerinin kişisel özelliklerini, müşteri beklentilerini, yapılan işin özelliklerini, rekabeti, çevresel şartları ve devlet müdahalesini dikkate alması gerektiğini ileri sürmektedir (Serinkan, 2005). Bu yaklaşım ayrıca yukarıda sayılan ve *durumu* belirleyen faktörlerin zaman içerisinde değişebileceğini ve liderinde bu değişimi takip ederek kendisini revize etmesi gerektiğini savunmaktadır. Durumsallık yaklaşımının üzerinde durduğu bir diğer konu ise kültürdür. Bu yaklaşım örgütlerin ve toplumların kültürleri olduğunu ve liderin tutum ve davranışlarını belirlerken kültürel unsurları dikkate alması gerektiğini öngörmektedir (Kruger, 2009). Durumsallık yaklaşımı özetle, lidere örgütlerini, yönettiklerini, kültürü, çevreyi ve değişimleri tanıma ve bunları analiz ederek kendilerini değiştirip geliştirme görevleri yüklemektedir (Leblebici, 2008).

2.3.2.1. Katılımcı Liderliğin Tanımı

Katılımcı liderlik, çalışanları karar alma ve yönetim süreçlerine dahil eden bir liderlik yaklaşımı olarak günümüzde popülerliğini korumaktadır (Gündoğan, 2002). Katılımcı liderlik ilk kez Kurt Lewin tarafından tanımlanmıştır. Lewin liderlik türlerini sıralarken otokratik ve serbest bırakıcı liderlik türleriyle birlikte katılımcı liderliği de tarif etmiştir. Daha sonra 1978 yılında Burns katılımcı liderliği dönüşümsel liderliğin bir işlevi olarak tanımlamıştır (Feldman, 2012).

Katılımcı liderlik hem iş merkezli hem de insan merkezli liderlik yaklaşımlarından yararlanmaktadır ve bu liderlik tarzı merkezi bir yönetim anlayışı yerine çalışanların sorumluluk üstlenmesini teşvik eden bir yaklaşımdır (Shong, 2008). Katılımcı liderlik tarzında liderin sahip olduğu yönetim yetkisi yönetilenler tarafından paylaşılmaktadır. Bu yönüyle katılımcı liderler aynı zamanda birer demokratik liderdirler. Bu liderlik tarzının olduğu örgütlerde yönetilenler örgütün işleri ve işleyişi hakkında bilgilendirilirler ve onların örgütün



iş ve işleyişi hakkında fikir ve görüşlerine başvurulur, bu fikir ve görüşler uygulamaya da geçirilir. Diğer bir deyişle yönetilenler örgütte karar ve yönetim süreçlerine dahil edilirler (Tengilimoğlu, 2005a). Yönetim sürecinde örgütte herkesin bilgisinin, becerisinin ve tecrübesinin kullanılması hedeflenmektedir. Bu liderlik yaklaşımında lider koordinasyonu sağlayan bir rol üstlenmiştir (Gürbüz, 2006). Katılımcı liderlik tarzı lider ile yönetilenler arasındaki ilişkinin güvene dayanması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Şafaklı, 2005). Katılımcı liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissettikleri, motivasyonlarının yüksek olduğu, çalışanların özgüvenlerinin arttığı ve kendilerini güçlü hissettikleri belirtilmektedir (Susan ve Whiteley, 2007). Örgütler çalışanları yönetim sürecine dahil etmeyi zahmetli ve masraflı olarak görebilirler. Çalışanları hiç dahil etmeden karar alıp çalışanların bu kararlara uymasını beklemek örgüt için çok daha zahmetsiz olabilir. Ancak sonuçları değerlendirildiğinde çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmenin örgüt açısından daha yararlı olacağı söylenebilir. Otoriter liderlik anlayışının hakim olduğu örgütlerde çalışanların stres altında olduğu, kendilerini örgüte ait hissetmedikleri, iş doyumlarının düşük olduğu, verim ve performanslarının da düşük olduğu, işe gelmeme ve iş bırakma oranlarının yüksek olduğu ifade edilmektedir (Tarhan, 2002; Yılmaz ve Ekici, 2006; Fındıkçı, 2013).

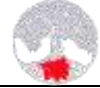
2.3.2.2. Katılımcı Liderin Özellikleri

Örgütlerde katılımcı liderlik tarzının benimsenmesiyle çağdaş yönetim anlayışının gereği olarak çalışanların fikir ve görüşlerinin dikkate alınması ve aynı zamanda çalışanların potansiyelinin en yüksek düzeyde kullanarak örgüt hedeflerine en yüksek oranlarda ulaşılması hedeflenmektedir. Ayrıca, çalışanların iyi oluş düzeylerinin, iş doyum düzeylerinin, verim ve performanslarının artırılması, stres düzeylerinin ise azaltılması hedeflenmektedir. Katılımcı liderlik tarzının örgütlerde başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için katılımcı liderlerde bazı özellikler bulunması gerekmektedir. Katılımcı bir liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür: Değişimi yönetebilmek, yenilikçi olmak, kaliteyi artırmak, insan kaynaklarını geliştirmek, çalışanları motive etmek ve çalışanları güçlendirmek.

Günümüz dünyasının en önemli dinamiklerinden bir tanesi hızdır. İletişim ve bilişim teknolojileriyle giderek daha fazla küreselleşen dünyada insanların alışkanlıkları, değerleri, ihtiyaçları, tutum ve davranışları da hızlı bir biçimde değişmektedir. Bu değişim örgütlerde de görülmektedir. Örgütlerin kullandıkları araçlar, iş ve işlemleri gerçekleştirme yöntemleri hızlı bir biçimde değiştiği kadar çalışanlardan yapmaları beklenenler de değişmektedir. Buna ilave olarak çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı tutum ve davranışları da değişimin bir parçasıdır. Hızla değişen koşulların hakim olduğu iş dünyasında örgütlerin amaçlarına ulaşarak başarılı olmalarını sağlayabilmek için katılımcı liderlerin bu değişimi yönetebilmeleri gerekmektedir (Fitz-Enz, 1999). Bunun için katılımcı liderlerin yenilikçi olması ve yenilikleri desteklemesi de gereklidir. Katılımcı liderler yeni fikirlerin ifade edilmesine izin verdiği kadar yeni fikirlerin uygulanmasına da olanak sağlamalıdır. Yaratıcılık ve girişimcilik özendirilmelidir (Kiernan, 1993).

Örgütlerin ürettikleri mal ve hizmetlerin yüksek kalitede olması beklenmektedir. Yüksek kalitede mal ve hizmet hataların az olmasını ve müşteri memnuniyetini yüksek olmasını beraberinde getirmektedir (Akdemir, 1996). Küreselleşme küresel rekabeti de beraberinde getirmiştir. Örgütlerin etkili bir biçimde rekabet edebilmeleri yüksek kalite de ürün ve hizmet üretmekle mümkün olabilmektedir. Yüksek kalitede mal ve hizmet üretebilmek için örgütlerin sahip oldukları insan kaynağının nitelikli olması gerekmektedir. Ayrıca, insan kaynağının geliştirilmesi ve iyi yönetilmesi gerekmektedir. Katılımcı liderlerin insan kaynağını kaliteyi artıracak ve sürdüreceği biçimde insan kaynağını geliştirip yöneteceği öngörülebilir.

İnsan kaynağının yönetiminde motivasyon önemli araçlardan bir tanesidir. Çalışanların motivasyonunu artırarak onların işleri için gösterdikleri çabayı da artırmak mümkün olmaktadır



(Kılıç ve Polat, 1997). Çalışanların motivasyonunu artırmak için kullanılabilir araçlar bulunmaktadır. Ücret politikasının düzenlenmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, yönetici ve çalışanlar arasında iletişim ve etkileşimin kalitesinin artırılması gibi araçlar motivasyonu artırmak için kullanılabilir. Katılımcı lider yönettikleri için en uygun motivasyon araçlarını bulmalı ve bu araçları uygun yöntemlerle uygulamalıdır. Böylece çalışanların gerçek potansiyelini ortaya koyması mümkün olabilecektir. Ayrıca, çalışanın işyerine bağlılık ve sadakatini artırılması da söz konusudur (Özel, 1995).

2.3.2.3. Katılımcı Liderin Roller

Katılımcı liderlerin çalışma gruplarını oluşturma, karar alma süreçlerini yönetme, örgüt vizyonunu belirleme, işletme kapasitesini belirleme ve iletişim ağının oluşturulması rollerini üstlenmesi beklenmektedir.

Katılımcı liderlerin yönettiklerini grup içerisinde örgütün amaçları doğrultusunda bir ekip olarak uyumlu bir biçimde çalıştırmaya yönlendirmesi gerekmektedir. Çalışanlar ekip içerisinde eşit statüde bireyler olarak problemin çözümü için sorumluluk ve inisiyatif alarak fiktisel ve eylemsel olarak katkıda bulunmayı öğrenmeli ve istemelidirler. Ekibin içinde her bir çalışan bencilce ve ben merkezli tutum ve davranışlardan sakınmalıdır (Gordon, 2003). Ekip lideri olarak katılımcı lider ise ekipte herkese eşit yaklaşmalı, destekleyici ve sorunları giderici olmalı, ekip üyelerine değer vermeli ve ekip çalışmalarının sorunsuz gerçekleşmesini sağlamalıdır (Topçu-Brestrich, 1999).

Katılımcı liderlerin yönettiklerinin karar alma süreçlerine katılmalarını ve süreç boyunca aktif olmalarını sağlayacak bir biçimde karar alma süreçlerini yönetmeleri beklenmektedir. Katılımcı lider bir ekip elemanı olarak yönettiklerinin karar alma süreçlerine eksiksiz olarak katılmalarını sağlamalı ve bu konuda onları cesaretlendirmelidir (Gordon, 2003). Yönettiklerinin örgüt ile ilgili iş ve işleyişlerine hakim olacakları bir biçimde karar alma süreçleri yönetilmelidir. Ayrıca bu süreç boyunca katılımcı lider yönettiklerinin katılmalarının ve fikirlerinin değerli olduğunu hissettirmelidir. Katılımcı lider bu çabalarıyla yönettiklerinde motivasyon artışı, sorumluluk bilincinin güçlenmesi ve verimliliğin artmasını hedeflemelidir.

Katılımcı lider örgütün yakın ve uzak geleceğini dikkate alarak bir vizyon belirlemeli ve bu vizyona uygun olarak stratejiler üretmelidir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999). Örgütün vizyonunun gerçekçi ve rasyonel bir biçimde belirlenmiş olması örgütün kararlı bir biçimde hedefine ulaşmasında ve olası riskleri göğüslemesinde yardımcı olacaktır. Katılımcı lider hem örgütün vizyonunun oluşturulmasında ve hem de vizyona uygun stratejilerin geliştirilmesinde yönettiklerinin bilgi ve tecrübesini hesaba katmalı hem de bunlardan yararlanmalıdır (Hamel, 2000).

Katılımcı liderlerin bir diğer önemli rolleri işletme kapasitesinin belirlenmesiyle ilişkilidir. İşletme kapasitesinin tam ve doğru olarak belirlenebilmesi örgüt amaçlarına ulaşabilmek ve etkili bir biçimde rekabet edebilmek için hayati bir öneme sahiptir. Katılımcı liderler örgütün sermayesini, sahip oldukları araç gereç ve teknik donanımları ve insan kaynağını dikkate alarak ve bunların yeterliliklerini doğru ve rasyonel bir biçimde hesaplayarak örgütün sahip olduğu avantajları ve muhtemel riskleri belirlemelidir. İşletme kapasitesinin doğru belirlenmesi örgütün doğru pozisyon almasını, hedef ve stratejilerini doğru belirlemesini ve başarılı olmasını sağlayacaktır (Hout ve Carter, 1995).

Son olarak, katılımcı liderlerin örgüt içerisinde etkili bir iletişim ağı oluşturmaları gerekmektedir. Katılımcı liderlik yaklaşımı örgüt çalışanlarının karar alma ve yönetme süreçlerine dahil olması anlamına gelmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi çalışanların fikir ve görüşlerini paylaşabilecekleri iletişim kanallarının olmasına bağlıdır. Katılımcı lider örgüt içerisinde herkesin özgürce, kimseden çekinmeden fikirlerini paylaşabilecekleri ortamlar oluşturmalıdır. Örgütün birimleri arasında olabildiğince yatay bir örgütlenme sağlanmalı ve birimler arasında iletişimin açık olmasına özen gösterilmelidir (Büyüksu, 1997).

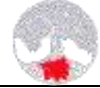


2.4. Katılımcı Liderlik, Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

2.4.1. Katılımcı Liderlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki

Liderlik tüm örgütlerin önem verdiği hayati bir olgudur. Katılımcı liderlik ise modern bir liderlik tarzı olarak son yıllarda giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Duygusal zeka da benzer olarak son yıllarda hem liderlerde hem çalışanlarda aranan bir özellik olmuştur. Katılımcı liderlik ve duygusal zeka pek çok açıdan birbirine yakın kavramlardır. Katılımcı liderlerden yenilikçi olmaları, değişimi yönetmeleri, insan kaynaklarını geliştirmeleri, çalışanları motive etmeleri ve çalışanları güçlendirmeleri beklenmektedir (Fitz-Enz, 1999). Küreselleşen dünyada örgütlerin rekabet koşulları çok zorlaştığı için liderlerden hem değişime ayak uydurarak örgütlerini geliştirmeleri, hem müşterilerinin beklentilerini nitelikli mal ve hizmetler sunarak en üst düzeyde karşılamaları hem de çalışanlarını memnun etmeleri beklenmektedir. Katılımcı liderler bunu başarmak için yönettiklerini çok iyi tanıyarak, onların özelliklerini ve potansiyellerini ayırt ederek ve onların fikir ve yaratıcılıklarını kullanarak bunu başarmaya çalışırlar (Kiernan, 1993). Katılımcı liderden, yönettiklerini ekibin bir parçası gibi hissettirmesi, ekipte herkese eşit yaklaşması, destekleyici ve sorunları giderici olması ve ekip üyelerine değer vermesi de beklenmektedir (Topçu-Brestrich, 1999). Liderin katılımcı anlayışı çerçevesinde, empati yeteneğini de kullanarak, eğitim araçlarına önem vererek, alt kültür değerlerini dikkate alarak çalışanların entegrasyonunu sağlayacak yolları bulması gerekmektedir (Özmutaf, 2007). Günümüzde insan kaynaklarının önemi artmıştır. Katılımcı liderin insan kaynağının bilgi ve tecrübesini en elverişli bir biçimde örgütün amaçları doğrultusunda kullanması gerekmektedir (Demirci, 1998). Katılımcı liderlerin çeşitli motivasyon araçlarıyla yönettiklerini motive etmesi de gerekmektedir (Özel, 1995). Katılımcı liderin bir özelliği de örgüt içinde iletişimi artırmasıdır. Yönettiklerini kendilerini özgürce ifade edebilecekleri iletişim ortamları oluşturmaları ve bu ortamlarda yönettiklerinin bir engele takılmadan ve çekinmeden fikir ve görüşlerini ifade edebilmeleri gerekmektedir.

Yukarıda sıralanan katılımcı liderlik özelliklerinin ve katılımcı liderlerden beklentilerin duygusal zeka ile karşılanması mümkündür. Duygusal zekası yüksek olan bir kişinin kendi iç dünyasında olup bitenler kadar çevresindekilerin de duygu ve düşüncelerini rasyonel ve gerçekçi bir biçimde anlaması ve hem kendisini hem de çevresindekilerini buna uygun olarak yönlendirmesi beklenmektedir (Yaylacı, 2008). Duygusal zekası yüksek olan bir kişinin duygularının kendi tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini bildiği kadar çevresindekilerinin de tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini bilir ve buna göre davranır (Baltaş, 2006). Bu özellikler katılımcı liderlerin özellikleriyle benzerlik göstermektedir. Katılımcı lider duygusal zekası yüksek olan bir lider olursa yönettiklerini ve onların duygu ve düşüncelerini de rasyonel ve gerçekçi bir biçimde bilecek ve onları önemseyecektir. Duygusal zekası yüksek katılımcı bir lider kendi duygu ve düşüncelerinin farkında olduğundan ve bunların kendi dışındakilere yansımalarını da öngörebildiğinden yönettikleriyle nitelikli ilişkiler geliştirebilecektir. Onlara karşı empati geliştirdiğinden onları en doğru şekilde anlayabilecektir. Bu lider yönettiklerini tanıdığı için onların potansiyelini en elverişli bir biçimde kullanabilecektir. Ayrıca, duygusal zekası yüksek katılımcı liderin empati özelliği sayesinde örgüt içinde farklı fikir ve görüşlerin canlılığını koruması sağlanmış olacaktır ki katılımcı liderlik tarzının önem verdiği bir örgüt ortamı gerçekleşmiş olacaktır. Duygusal zekası yüksek katılımcı liderin sosyal becerileri de yüksek olduğundan katılımcı liderlik tarzının öngördüğü çoğulcu ortamı ve ekip ruhunu kolaylıkla yönetebilecektir (Goleman, 2005). Yüksek duygusal zeka katılımcı lidere ondan beklenen rahatlatma, sakinleştirme, cesaretlendirme, sorunları çözme ve motive etme özelliklerini de kazandıracaktır (Canbulat, 2007). Duygusal zekanın katılımcı lidere yönettikleriyle ilgili katabileceği tüm bu özelliklerin yanında liderin kendisine liderliğiyle ilgili katabileceği başka özellikler de bulunmaktadır. Duygusal zekası yüksek kişilerin pozitif düşünceli, umutlu, sevecen ve şefkatli, soğukkanlı, uyumlu, yüksek benlik bilincine sahip,



ruhsal ve fiziksel anlamda sağlıklı ve karşılıklı paylaşımlarda yetenekli olmaları beklenmektedir (Mayer ve Salovey, 1997; Hein, 2003: 16; Baltaş, 2006). Ayrıca bu kişilerin daha az stresli ve daha fazla dingin olmaları beklenmektedir (Beltekin, 2015). Tüm bu bireysel özellikler katılımcı lidere avantaj sağlayacaktır.

Alanyazında daha önce yapılmış araştırmalar liderlik ile duygusal zeka ilişkisini doğrulamaktadır. Polis yöneticilerinin duygusal zekaları ile liderlik özellikleri arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur (Delice ve Günbeyi, 2013). Sağlık yönetimi öğrencilerinin duygusal zekaları ile liderlik algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Ertaş ve Kırac, 2019).

2.4.2. Katılımcı Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Katılımcı liderlik modern bir liderlik tarzı olarak iş merkezli bir anlayışa sahip olduğu kadar çalışan merkezli bir anlayışa da sahiptir. Bu anlamda katılımcı liderlik çalışanlarını odak noktasına alır ve onları önemser. Katılımcı liderlik çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerini en yüksek düzeyde örgüt amaçları doğrultusunda kullanmayı istediğinden çalışanların fikir ve görüşlerine önem verir, onları dinler ve çalışanları karar alma süreçlerine dahil eder (Shong, 2008: 116; Tengilimoğlu, 2005a). Dolayısıyla katılımcı liderlerin bulunduğu örgütlerde çalışanların iş doyumlarının ve iş performanslarının yüksek, aksine tükenmişliklerinin daha düşük olması beklenmektedir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005; Bitmiş vd., 2015; Alga, 2017; Bakırcı ve Özata, 2022; Esengin ve Şantaş, 2023; Ücel ve Yılmaz, 2023). Bu çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olması öngörülebilir.

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütüyle bir bağ kurması ve bu bağ devam ettiği sürece örgütünden ayrılmamasını ifade etmektedir (Robbins ve Coulter, 2003). Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar örgütlerin amacını, değerlerini ve kültürünü kabul eder, örgütün yararına gönüllü olarak çaba gösterir ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister (Bozkurt vd., 2013). Bu çalışanlar örgütüne sadıktırlar, örgütün hiyerarşik yapısını ve güç dengelerini benimserler, yönetim süreçlerine itaat ederler ve işlere gönüllü olarak katılırlar (Koçel, 1995). Katılımcı liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olacağı beklenmektedir.

Alanyazında daha önce gerçekleştirilmiş olan araştırmalar katılımcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi doğrulamaktadır. Örucü ve Teker (2014) liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Liderliğin kişisel özellik, strateji ve vizyon, davranışsal özellik ve problem çözme alt boyutlarının tamamının örgütsel bağlılığın çalışma alanı ve duygusal bağlılık alt boyutlarıyla pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerinin olduğunu saptamıştır. Korkutan vd. (2021) tarafından yapılan araştırmada liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Sevinç Altaş (2021) yöneticiye ve örgüte olan güvenin de sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığını pozitif yönlü olarak etkilediğini belirlemiştir. Örgen ve Saba Sütü (2018) hizmetkar liderliğin sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Sökmen vd. (2023) vizyoner liderliğin ve Ali Mohammed ve Sayan (2023) ise etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğunu saptanmıştır. Filiz (2020) ve Çankaya (2023) dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif yönlü etkilediğini belirlemiştir. Bülbül (2019) ve Altan ve Özpehlivan (2019) yaptıkları araştırmalarında katılımcı liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Aslan ve Güler (2022) katılımcı liderliğin işe tutulma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Bayyurt ve Kılıç (2017) sağlık çalışanlarının liderlerinde algıladıkları demokratiklik düzeyinin onların duygusal bağlılığını anlamlı biçimde etkilemediğini ortaya koymuştur. Giray ve Şahin (2014) katılımcı liderliğin ve babacan liderliğin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilerinin olduğunu, tersine yetkeci liderliğin duygusal bağlılık üzerinde negatif yönlü anlamlı etkilerinin olduğunu tespit



etmiştir. Sökmen vd. (2021) katılımcı liderliğin duygusal bağlılığın güçlü bir belirleyicisi olduğunu saptamıştır. Önceki araştırmalardan elde edilen bu bulgular liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi ve katılımcı liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisini doğrulamaktadır.

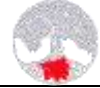
2.4.3. Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Duygusal zeka bireye kendisinin ve başkalarının farkında olma özelliği olarak özbilinç kazandırmaktadır. Duygusal zekası yüksek kişiler farkında oldukları duygularını yönlendirebilmektedirler. Başkalarının yerine kendilerini koyup empati yaparak onların hislerini anlayabilmektedirler. Kendilerini belirli bir davranış için motive edebilmektedirler. Duygusal zekası yüksek kişiler tüm bu özelliklerini kullanarak çevresindekilerle etkili ilişkiler kurabilirler ve biyolojik, zihinsel, duygusal ve sosyal değişimlere rahatlıkla uyum sağlayabilirler (Canbulat, 2007). Bu bireylerin pozitif düşünceli, umutlu, sevecen ve şefkatli, soğukkanlı, uyumlu, yüksek benlik bilincine sahip, ruhsal ve fiziksel anlamda sağlıklı, karşılıklı paylaşımlarda yetenekli, daha az stresli olmaları beklenmektedir (Mayer ve Salovey, 1997; Hein, 2003:16; Baltaş, 2006; Beltekin, 2015). Bu kişilerin iş hayatlarında da başarılı olmaları beklenmektedir. İş doyumları, motivasyonları ve iş performansları daha yüksek, iş stresleri ve tükenmişlikleri daha az olması öngörülmektedir.

Alanyazındaki araştırmalar duygusal zekanın çalışanlar üzerindeki çok yönlü etkilerini doğrulamaktadır. Akbolat ve Işık (2015) duygusal zekaları yüksek olan çalışanların motivasyonlarının da daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. İnce vd. (2015) duygusal zekaları daha yüksek olan sağlık çalışanlarının iş performanslarının da daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Gören (2016) duygusal zekanın iş doyumunu ile pozitif yönlü ilişkisini saptamıştır. Mert ve Öztekin (2022) duygusal zekaları daha yüksek olan sağlık çalışanlarının mesleki tükenmişliklerinin daha düşük olduğunu bulmuştur. Erol vd. (2018) sağlık çalışanlarının duygusal zekaları ile benlik saygıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkartmıştır. Aslan ve Güzel (2018) ve Çankaya ve Çiftçi (2019) duygusal zekaları daha yüksek olan sağlık çalışanlarının stresle başa çıkma düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Kılıç ve Demirel (2019), Öztürk ve Barutçu (2022) ve duygusal zekaları yüksek çalışanların daha yüksek duygusal emek gösterdiklerini belirlemiştir. Sucu (2021) pandemi gibi zor zamanlarda sağlık çalışanlarının duygusal zekalarının görev tanımlarına girmese dahi başkaları için faydalı olacak prososyal davranışlar göstermelerini olumlu bir biçimde etkilediğini göstermiştir.

Duygusal zekayla ilişkili olduğu tespit edilen iş tatmini, motivasyon, iş performansı, iş stresi, tükenmişlik vb. olguların çalışanların örgütsel bağlılığıyla da ilişkili olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla duygusal zeka ile örgütsel bağlılık olgularının da ilişkili olduğu söylenebilir. Özata ve Topçu (2018) sağlık çalışanlarının motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermiştir. Kılıç vd. (2020) sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile psikolojik iyi oluşlarını pozitif yönlü etkilediğini tespit etmiştir. Esen (2019) sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı ve mesleki tükenmişlikleri ile iş stresi arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu saptamıştır. Ayden ve Gündoğdu (2020) çalışma yaşam kalitesinin sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığını etkilediğini göstermiştir. Uğurlu ve Köksal (2022) örgütsel bağlılığın iş performansını ve iş tatminini pozitif yönlü bir biçimde etkilediğini bulmuştur. Benzer olarak, Akyurt vd. (2016) iş tatmininin örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediğini tespit etmiştir.

Duygusal zekanın çalışanlar üzerinde geliştirdiği olumlu etkiler nedeniyle örgütsel bağlılığı etkilediğini gösteren araştırmalar olduğu gibi duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisini gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Arslan vd. (2013) sağlık çalışanların duygusal zekalarının örgütsel bağlılıklarını pozitif yönlü olarak etkilediğini göstermiştir. Doğaner ve Özmutaf (2021) duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık üzerinde



pozitif yönlü güçlü bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Tunç (2018) örgütsel vatandaşlık ile duygusal zeka arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Tüm bu veriler bir arada değerlendirildiğinde, duygusal zekanın örgütsel bağlılık ile ilişki bir olgu olduğunu söylemek mümkündür.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Balıkesir ili sağlık çalışanlarının duygusal zeka algıları ile katılımcı liderlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkinin sağlık çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmanın bu amacına uygun olarak belirlenen anket formundaki örneklem olarak seçilen Balıkesir ili sağlık çalışanlarının duygusal zeka, örgütsel bağlılık ve katılımcı liderlik algı düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Ayrıca, Balıkesir ili sağlık çalışanlarının duygusal zeka, örgütsel bağlılık ve katılımcı liderlik algı düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin olup olmadığının araştırılması da hedeflenmiştir. Bu araştırmanın amaçlarından bir tanesi de Balıkesir ili sağlık çalışanlarının duygusal zeka, örgütsel bağlılık ve katılımcı liderlik algı düzeylerinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılmasıdır. Bu kapsamda, Balıkesir ili sağlık çalışanlarının katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin cinsiyete, yaşa, eğitim düzeyine, çalışılan pozisyona, çalışılan bölüme ve mesleki tecrübeye göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması da hedeflenmiştir.

Örgütlerde liderler hedef belirleyen, bu hedefe ulaşacak şekilde yönettiklerini etkileyen, onları harekete geçiren, bilgi, beceri ve yeterliliklerini geliştiren ve yönettiklerini destekleyen bir konumdadırlar. Liderler örgütlerdeki bu konumlarıyla örgütlerin başarısını doğrudan etkilerler. Bu nedenle liderlerin örgütleri başarıya ulaştıracak nitelikte olması beklenmektedir. Katılımcı liderlerin örgütler için etkili olduğu tartışılmaktadır. Katılımcı liderler demokratik bir yönetim anlayışı göstererek sahip oldukları yönetim yetkisi çalışanlarıyla paylaşırlar. Katılımcı liderler tarafından yönetilen örgütlerde çalışanların da karar verme sürecine dahil olurlar. Böylelikle, çalışanların motivasyonlarının artırması, özgüven ve güç kazanmaları ve örgütün hedefleri doğrultusunda daha yüksek performansla çalışmaları beklenmektedir. Duygusal zeka günümüz liderlerinde aranan bir özelliktir ve katılımcı liderlerin duygusal zekalarının yüksek olması beklenmektedir. Duygusal zekası yüksek olan liderlerin kendi potansiyellerinin, güçlü ve zayıf yanlarının farkında oldukları kadar yönettiklerini de tanıyan ve onlara empati ile yaklaşabilen liderler oldukları söylenebilir. Sağlık kurumları tüm insanlık için son derece önemli hizmetler sunmaktadırlar. Bu kritik hizmetlerin sürdürülebilir bir kalitede verilebilmesi için sağlık örgütlerinin duygusal zekası yüksek katılımcı liderler tarafından yönetilmesi önemlidir. Duygusal zeka ve katılımcı liderlik arasındaki bu etkileşimin örgütsel bağlılığı desteklemesi öngörülmektedir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile sağlık çalışanlarının duygusal zeka ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması ve sağlık hizmetlerinin kalitesine olumlu bir katkı sağlanması beklenmektedir.

3.2. Araştırmanın Planı, Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma sağlık kurumundaki yöneticileri, sağlık çalışanlarını, sağlık çalışanlarının katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algılarını kapsamaktadır. Bu araştırma kapsamında Türkiye’de Balıkesir ilindeki bir hastanesinde sağlık hizmeti veren sağlık örgütlerinin tüm birimlerinde görev yapan her türdeki sağlık çalışanının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Yönetimsel pozisyonda olan veya olmayan bütün doktor, hemşire, sağlık memuru, sekreter, idari personel, güvenlik elamanı, temizlik elamanı vs. bu çalışmanın kapsamı içerisindedir. Sağlık örgütlerinde tüm birimlerde her türdeki sağlık çalışanının katılımcı liderlik algıları, duygusal zeka algıları ve örgütsel bağlılık algıları incelenmiştir. Bu çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için nicel araştırma yöntemleri kullanılmış ve araştırmanın verileri anket tekniği kullanılarak Balıkesir ilindeki sağlık çalışanlarından toplanmıştır.



Bununla birlikte bu araştırmanın belirli bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar şu şekilde sıralanabilir:

- Bu araştırma konu olarak, örgütlerde aranan bir liderlik tipi olan katılımcı liderlik ile duygusal zeka arasındaki bir etkileşim bulunması ve bu etkileşimin sağlık çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemesi ile sınırlıdır.
- Bu araştırma örneklem olarak, araştırma kapsamında ulaşılması planlanan Balıkesir ilindeki 420 sağlık çalışanıyla sınırlıdır.
- Bu araştırma zaman olarak, Ekim 2024 - Nisan 2025 döneminde toplanan verilerle sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

3.3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada, Balıkesir ilindeki bir hastanenin sağlık çalışanlarından toplanan verilerle katılımcı liderlik algısı ve duygusal zeka algısı etkileşimin örgütsel bağlılık algısını nasıl etkilediği incelenmiştir.

H1: Katılımcı liderlik algısı sosyodemografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

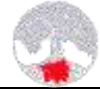
H2: Duygusal zeka algısı sosyodemografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H3: Örgütsel bağlılık algısı sosyodemografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı geliştirmek için literatür taraması yapılmış ve bu kapsamda ulusal ve uluslararası süreli yayınlar, bilimsel kitaplar ve makaleler, ulusal kongrelerde sunulan bildiriler incelenmiştir. Bu araştırmanın konusuyla ilgili olarak literatürde; House ve Dessler (1970), Porter vd. (1974), Morrow (1983), Penley ve Gould (1988), Allen ve Meyer (1990), Oliver (1990), Kiernan (1993), Meyer, Allen ve Smith (1993), Ergüç ve Kaygın (1994), Sinha (1995), Hartline ve Ferrell (1996), Netemeyer vd. (1997), Mayer ve Salovey (1997), Babin ve Boles (1998), Lambert (1998), Hall (1999), Fitz-Enz (1999), Hitt, Ireland ve Hoskisson (1999), Bass ve Avalio (1999), Davies vd. (1998), Clark (1998), Hall (1999), Baysal ve Paksoy (1999), Wasti (2000), Ergin (2000), Petrides ve Furnham (2001), Wong ve Law (2002), Bennis ve Nanus (2003), Gordon (2003), Hein (2003), Robbins ve Coulter (2003), Chan (2004), Kenneth vd. (2004), Goleman (2005), Göcet (2006), Unuvar, (2006), Boylu vd., (2007), Susan ve Whiteley (2007), Al (2007), Shong (2008), Aslan ve Erkuş (2008), Feldman (2012), Deniz (2012), Atilla (2012), Deniz, Özer ve Işık (2013), Güres, (2015), Cansoy ve Turan (2016), Dağlı, Elçiçek ve Han (2017), Çiçek ve Han (2018) ve Ergün ve Çelik (2019) kaynaklarının ön plana çıktığı görülmüştür. Belirtilen kaynakların incelemesi sonucunda dört bölümden oluşan veri toplama aracı oluşturulmuştur. Bu dört bölüm; kişisel bilgi formu, katılımcı liderlik formu, duygusal zeka formu ve örgütsel bağlılık formudur. Kişisel bilgi formunda katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştıkları pozisyon, görev ve mesleki tecrübeleriyle ilgili yedi önerme yer almaktadır. Katılımcı liderlik formunda, sağlık alanında katılımcı liderlik niteliklerinin önem derecesini belirlemek üzere çalışanlara yöneltilen 23 önerme yer almaktadır. Duygusal zeka formunda, sağlık alanında duygusal zeka niteliklerinin önem derecesini belirlemek üzere çalışanlara yöneltilen 14 önerme yer almaktadır. Örgütsel bağlılık formunda, sağlık alanında örgütsel bağlılık niteliklerinin önem derecesini belirlemek üzere çalışanlara yöneltilen 20 önerme yer almaktadır. Önergelerin istatistiksel değerlendirmeleri ve çalışan algılarını belirlemek için Likert ölçeği kullanılmıştır. 5'li Likert ölçeği kapsamında; 1 değeri “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini, 2 değeri “katılmıyorum” ifadesini, 3 “fikrim yok” ifadesini, 4 değeri “katılıyorum” ifadesini ve 5 değeri de “kesinlikle katılıyorum” ifadesini karşılamaktadır.

Araştırmanın hedef kitlesini Balıkesir ilinde bir hastanede görev yapmakta sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Geliştirilen anket Ekim 2024 ve Nisan 2025 tarihleri arasında yüz yüze olarak 420 sağlık çalışanına uygulanmıştır.



3.3.3. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verileri analiz etmek için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılmıştır. SPSS programı kullanılarak betimsel istatistikler hesaplanmış, açıklayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiş, Cronbach Alfa değerleri hesaplanmış, korelasyon analizleri yapılmış, tek örneklem t-testi, bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA testi gerçekleştirilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 1’de sunulmuştur. Tablodaki bulgulara göre katılımcıların %40,7’si erkek ve %59,3’ü kadındır. Katılımcıların yaş ortalaması $30,0 \pm 6,0$ olarak hesaplanmıştır. Yaşları 23-30 arasında olanların oranı %46,2, 31-40 arasında olanların oranı %43,8 ve 41-55 arasında olanların oranı da %10,0’dır. Katılımcıların çoğunluğunun (%41,4) lisans mezunu olduğu bulunmuştur. Lise mezunlarının oranı %9,0, önlisans mezunlarının oranı %21,2, yüksek lisans mezunlarının oranı %16,0 ve doktora mezunlarının oranı da %12,4’tür. Katılımcıların %20,7’si yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun hemşire (%29,0) veya doktor (%20,7) olduğu tespit edilmiştir. Tekniker/teknisyen oranı %14,8, sağlık memuru oranı %11,0 ve idari personel oranı da %8,6’dır. Katılımcıların mesleki tecrübe ortalaması $6,3 \pm 4,8$ yıl olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların çoğunluğunun 1-3 yıl (%36,2) veya 4-6 yıl (%26,0) mesleki tecrübeye sahip oldukları saptanmıştır.

Tablo 1. Sosyodemografik Özelliklerin Dağılımı (n=420)

Sosyodemografik özellikler		n	%
Cinsiyet	Erkek	171	40,7
	Kadın	249	59,3
Yaş (Ort.=32,0, ss.=6,0)	23-30	194	46,2
	31-40	184	43,8
	41-55	42	10,0
Eğitim	Lise	38	9,0
	Önlisans	89	21,2
	Lisans	174	41,4
	Yüksek lisans	67	16,0
	Doktora	52	12,4
Çalışılan pozisyon	Yönetici	87	20,7
	Diğer	333	79,3
Görev	Doktor	87	20,7
	Hemşire	122	29,0
	Ebe	14	3,3
	Sağlık memuru	46	11,0
	Tekniker/teknisyen	62	14,8
	İdari görevli	36	8,6
	Temizlik çalışanı	13	3,1
	Diğer	40	9,5

Mesleki tecrübe (Ort.=6,3, ss.=4,8)	1-3	152	36,2
	4-6	109	26,0
	7-9	64	15,2
	10-12	46	11,0
	13-15	31	7,4
	16-26	18	4,3

4.2. Demografik Değişkenler Kapsamında Faktörlere Yönelik Bulgular

Bu kısımda, araştırmanın H1, H2 ve H3 hipotezleri olan “katılımcı liderlik algısı sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır”, “duygusal zeka algısı sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır” ve “örgütsel bağlılık algısı sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır” önermelerini test etmek için katılımcıların katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin sosyodemografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Katılımcıların katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda Tablo 9’da gösterilmiştir. Tablodaki bulgulara göre katılımcıların katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Diğer bir deyişle, kadın ve erkek katılımcıların katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 2. Katılımcı Liderlik, Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Fark Analizleri

	Cinsiyet	n	Ort.	Ss.	t	P
Katılımcı Liderlik	Erkek	171	3,36	1,18	-0,087	0,931
	Kadın	249	3,37	1,26		
Duygusal Zeka	Erkek	171	3,38	1,08	0,183	0,855
	Kadın	249	3,36	1,17		
Örgütsel Bağlılık	Erkek	171	3,43	1,06	0,639	0,523
	Kadın	249	3,36	1,21		

Katılımcıların katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda Tablo 3’te gösterilmiştir. Tablodaki bulgulara göre katılımcıların katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin yaşa göre farklılaşmamaktadır. Diğer bir deyişle, katılımcıların yaşları farklılaşsa dahi katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri farklılaşmamaktadır.

Tablo 3. Katılımcı Liderlik, Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Yaşa Göre Fark Analizleri

Yaş	n	Ort.	Ss.	F	P
23-30	194	3,38	1,15	0,229	0,796



Katılımcı	31-40	184	3,32	1,29		
Liderlik	41-55	42	3,45	1,30		
	23-30	194	3,36	1,08		
Duygusal Zeka	31-40	184	3,35	1,18	0,456	0,634
	41-55	42	3,53	1,17		
	23-30	194	3,38	1,12		
Örgütsel	31-40	184	3,36	1,16	0,625	0,536
Bağlılık	41-55	42	3,58	1,21		

Katılımcıların katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda Tablo 4'te gösterilmiştir. Tablodaki bulgulara göre katılımcıların katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. Doktora mezunlarının katılımcı liderlik algısı ortalaması $4,14 \pm 0,90$ 'dır ve doktora mezunlarının katılımcı liderlik algısı diğer eğitim düzeyine sahip olan katılımcılarından yüksektir. Yüksek lisans ve lisans mezunlarının katılımcı liderlik algısı ortalaması $3,72 \pm 1,17$ ve $3,33 \pm 1,26$ 'dır ve yüksek lisans ve lisans mezunlarının katılımcı liderlik algısı önlisans mezunu katılımcılarından (2,83±1,08) yüksektir. Tablodaki bulgulara göre doktora mezunlarının duygusal zeka algısı ortalaması $3,88 \pm 0,98$ 'dir ve doktora mezunlarının duygusal zeka algısı önlisans (3,04±1,05) ve lisans (3,29±1,18) mezunu olan katılımcılarından yüksektir. Yüksek lisans mezunlarının duygusal zeka algısı ortalaması $3,67 \pm 1,08$ 'dir ve yüksek lisans mezunlarının duygusal zeka algısı önlisans mezunu katılımcılarından (3,04±1,05) yüksektir. Tablodaki bulgulara göre doktora mezunlarının örgütsel bağlılık algısı ortalaması $3,85 \pm 1,01$ 'dir ve doktora mezunlarının örgütsel bağlılık algısı önlisans (3,05±1,08) ve lisans (3,30±1,17) mezunu olan katılımcılarından yüksektir. Yüksek lisans mezunlarının örgütsel bağlılık algısı ortalaması $3,75 \pm 1,11$ 'dir ve yüksek lisans mezunlarının örgütsel bağlılık algısı önlisans mezunu katılımcılarından (3,05±1,08) yüksektir.

Tablo 4. Katılımcı Liderlik, Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizleri

	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	Ss.	F	p	Fark
Katılımcı Liderlik	Lise	38	3,05	1,19			e>a,b,c
	Önlisans	89	2,83	1,08			d>b
	Lisans	174	3,33	1,26	12,802	0,000	c>b
	Yüksek lisans	67	3,72	1,17			
	Doktora	52	4,14	0,90			
Duygusal Zeka	Lise	38	3,30	1,11			e>b,c
	Önlisans	89	3,04	1,05			d>b
	Lisans	174	3,29	1,18	6,211	0,000	
	Yüksek lisans	67	3,67	1,08			
	Doktora	52	3,88	0,93			
	Lise	38	3,34	1,15	6,303	0,000	e>b,c

	Önlisans	89	3,05	1,08	d>b
Örgütsel Bağlılık	Lisans	174	3,30	1,17	
	Yüksek lisans	67	3,75	1,11	
	Doktora	52	3,85	1,01	

Katılımcıların katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin yönetsel pozisyonda olma durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda Tablo 5'te gösterilmiştir. Tablodaki bulgulara göre katılımcıların katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri yönetsel pozisyonda olma durumuna göre farklılaşmaktadır. Yöneticilerin katılımcı liderlik algısının ($3,89 \pm 1,00$) duygusal zeka algısının ($3,70 \pm 0,97$) ve örgütsel bağlılık algısının ($3,71 \pm 1,00$) yönetilen pozisyonunda olan katılımcılarınkinden (sırasıyla; $3,23 \pm 1,24$, $3,29 \pm 1,16$ ve $3,31 \pm 1,17$) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Doktora seviyesindekiler, sağlık çalışanları kapsamında katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık faktörlerini ayrı ayrı ileri düzeyde önemsemektedir. Doktora seviyesinde eğitim düzeyine sahip olan sağlık çalışanlarının, sağlık alanında yüksek düzeyde derinliğine uzmanlaşma nedeniyle, daha ayrıntılı bir şekilde konuya yaklaşım göstermeleri ve daha fazla önem verdikleri yorumu yapılabilir.

Tablo 5. Katılımcı Liderlik, Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Yönetsel Pozisyonda Olma Durumuna Göre Fark Analizleri

	Pozisyon	n	Ort.	Ss.	t	P
Katılımcı Liderlik	Yönetici	87	3,89	1,00	5,258	0,000
	Yönetilen	333	3,23	1,24		
Duygusal Zeka	Yönetici	87	3,70	0,97	3,350	0,001
	Yönetilen	333	3,29	1,16		
Örgütsel Bağlılık	Yönetici	87	3,71	1,00	2,914	0,002
	Yönetilen	333	3,31	1,17		

Katılımcıların katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin göreve göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda Tablo 6'da gösterilmiştir. Tablodaki bulgulara göre katılımcıların katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri göreve göre farklılaşmaktadır. Doktorların katılımcı liderlik algısı ortalaması $3,99 \pm 0,95$ 'tir ve doktorlarının katılımcı liderlik algısı diğer görevlerdeki katılımcılarınkinden yüksektir. Tablodaki bulgulara göre doktorların duygusal zeka algısı ortalaması $3,77 \pm 0,91$ 'dir ve doktorların duygusal zeka algısı hemşirelerinkinden ($3,18 \pm 1,22$) yüksektir. Tablodaki bulgulara göre doktorların örgütsel bağlılık algısı ortalaması $3,82 \pm 0,97$ 'dir ve doktorların örgütsel bağlılık algısı hemşirelerinkinden ($3,19 \pm 1,25$) yüksektir.

Tablo 6. Katılımcı Liderlik, Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Göreve Göre Fark Analizleri

Görev	n	Ort.	Ss.	F	p	Fark
Doktor	87	3,99	0,95	5,698	0,000	a>b,d,e,g,h



Katılımcı Liderlik	Hemşire	122	3,09	1,33	3,087	0,004	a>b
	Ebe	14	2,95	1,15			
	Sağlık memuru	46	3,21	1,23			
	Tekniker/teknisyen	62	3,34	1,23			
	İdari görevli	36	3,57	1,02			
	Temizlik çalışanı	13	2,70	1,01			
	Diğer	40	3,22	1,22			
Duygusal Zeka	Doktor	87	3,77	0,91	3,410	0,001	a>b
	Hemşire	122	3,18	1,22			
	Ebe	14	2,97	1,06			
	Sağlık memuru	46	3,19	1,20			
	Tekniker/teknisyen	62	3,35	1,23			
	İdari görevli	36	3,45	0,90			
	Temizlik çalışanı	13	2,88	1,03			
Örgütsel Bağlılık	Diğer	40	3,56	1,09	3,410	0,001	a>b
	Doktor	87	3,82	0,97			
	Hemşire	122	3,19	1,25			
	Ebe	14	3,00	1,14			
	Sağlık memuru	46	3,27	1,15			
	Tekniker/teknisyen	62	3,36	1,18			
	İdari görevli	36	3,39	0,95			
Temizlik çalışanı	13	2,76	1,11				
	Diğer	40	3,56	1,06			

Katılımcıların katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin mesleki tecrübeye göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda Tablo 7’de gösterilmiştir. Tablodaki bulgulara göre katılımcıların katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin mesleki tecrübeye göre farklılaşmamaktadır. Diğer bir deyişle, katılımcıların mesleki tecrübeleri farklılaşsa dahi katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri farklılaşmamaktadır.

Tablo 7. Katılımcı Liderlik, Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Mesleki Tecrübeye Göre Fark Analizleri

	Mesleki Tecrübe	n	Ort.	Ss.	F	p
Katılımcı Liderlik	1-3 yıl	152	3,46	1,20	0,817	0,538
	4-6 yıl	109	3,35	1,20		
	7-9 yıl	64	3,42	1,28		
	10-12 yıl	46	3,32	1,25		
	13-15 yıl	31	3,04	1,37		
	16-26 yıl	18	3,10	1,15		



Duygusal Zeka	1-3 yıl	152	3,39	1,10	0,411	0,841
	4-6 yıl	109	3,38	1,11		
	7-9 yıl	64	3,41	1,16		
	10-12 yıl	46	3,44	1,20		
	13-15 yıl	31	3,10	1,26		
	16-26 yıl	18	3,34	1,13		
Örgütsel Bağlılık	1-3 yıl	152	3,37	1,16	,302	0,911
	4-6 yıl	109	3,39	1,09		
	7-9 yıl	64	3,40	1,18		
	10-12 yıl	46	3,54	1,15		
	13-15 yıl	31	3,22	1,27		
	16-26 yıl	18	3,39	1,14		

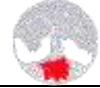
Yukarıda, katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre katılımcı liderlik, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin farklılaşmasıyla ilgili bulgular birlikte değerlendirildiğinde; sağlık çalışanları katılımcı liderlik algı düzeylerinin, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin eğitim düzeyine, yönetsel pozisyonda olma durumuna ve icra edilen göreve göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara dayanarak araştırmanın H2, H3 ve H4 hipotezleri olan “katılımcı liderlik algısı sosyodemografik özelliklere göre farklılaşmaktadır”, “duygusal zeka algısı sosyodemografik özelliklere göre farklılaşmaktadır” ve “örgütsel bağlılık algısı sosyodemografik özelliklere göre farklılaşmaktadır” hipotezleri kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Balıkesir ili sağlık çalışanlarının duygusal zeka algıları ile katılımcı liderlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkinin sağlık çalışanları örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve ayrıca sağlık çalışanlarının duygusal zeka, örgütsel bağlılık ve katılımcı liderlik algı düzeylerinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmada, sağlık çalışanlarının duygusal zeka, örgütsel bağlılık ve katılımcı liderlik algılarına önem verdikleri saptanmıştır. Sağlık çalışanlarının duygusal zeka, örgütsel bağlılık ve katılımcı liderlik algı düzeylerinin cinsiyete, yaşa ve mesleki tecrübeye göre farklılaşmamakla birlikte eğitim düzeyine, kurumdaki pozisyona ve göreve göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık çalışanlarının katılımcı liderlik algıları, duygusal zeka düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında güçlü doğrusal ilişkiler bulunduğu ve bire bir etkileşimler ele alındığında, sağlık çalışanlarının katılımcı liderlik algılarının onların örgütsel bağlılıklarını ve sağlık çalışanlarının duygusal zeka düzeyleri onların örgütsel bağlılıklarını güçlü ve doğrusal bir biçimde etkilediği belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının katılımcı liderlik algılarının ve duygusal zeka düzeylerinin onların örgütsel bağlılıklarını üzerindeki etkileri birlikte ölçüldüğünde ise sağlık çalışanlarının katılımcı liderlik algıları ile duygusal zeka düzeyleri arasında güçlü bir etkileşim olduğu, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının onların duygusal zeka düzeyleri tarafından doğrudan ve güçlü bir biçimde belirlendiği, sağlık çalışanlarının katılımcı liderlik algılarının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan önemli bir etkisi bulunmasa dahi duygusal zeka ile güçlü etkileşimi nedeniyle doğrudan örgütsel bağlılığı doğrusal bir biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yerli ve yabancı literatür taranmış ve bizim çalışmamızdaki gibi duygusal zekanın ve katılımcı liderlik algısının örgütsel bağlılığa olan etkilerini birlikte ölçen bir araştırmaya



rastlanmamıştır. Diğer taraftan, incelenen olgularının ikili etkileşimlerini inceleyen çok sayıda araştırma olduğu ve bu araştırmaların bulgularının mevcut araştırmayı desteklediği tespit edilmiştir. Bu araştırmadaki gibi duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki doğrusal etkisi pek çok araştırma tarafından tespit edilmiştir Arslan vd., 2013; Tunç, 2018; Doğaner ve Özmutaf, 2021). Önceki araştırmalarda katılımcı liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde doğrusal etkisi olduğu da sıklıkla tespit edilmiştir (Giray ve Şahin, 2014; Örücü ve Teker, 2014; Bülbül, 2019; Altan ve Özpehlivan, 2019; Korkutan vd., 2021; Sökmen vd., 2021). Bu bakımdan, bu araştırmanın bulguları önceki araştırmalarla uyumludur. Yine bu araştırmanın bulgularıyla paralel biçimde önceki araştırmalarda duygusal zeka ile katılımcı liderlik arasında doğrusal bir ilişki bulunduğu dair kanıtlar sunulmuştur (Delice ve Günbeyi, 2013; Ertaş ve Kırac, 2019).

Bu araştırma, literatürde daha önce ele alınmamış olan duygusal zeka ile katılımcı liderlik algısı etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisini inceleyerek literatüre önemli bir katkı sağlamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarını önemli kılan bir diğer nokta ise literatürde nadiren incelendiği görülen sağlık çalışanlarının duygusal zekaları, katılımcı liderlik algıları ve örgütsel bağlılıklarının ele alınmış olmasıdır. Hem sağlık çalışanlarının sunmuş olduğu hizmetlerinin niteliği hem de yakın zamanda tecrübe edilen Covid-19 pandemisinin sağlık hizmetlerinin önemini ve kırılganlığını göstermiş olması sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığının ve bu bağlılığı etkileyen faktörlerin anlaşılmasının önemini açıkça ortaya koymaktadır.

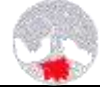
Bu araştırmada önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Bununla birlikte, bu sonuçlar değerlendirilirken araştırmanın sınırlılıkları dikkate alınmalıdır. Bu araştırma nadiren incelenmiş bir konuyu kesitsel bir çalışma ile incelemiştir. Gelecekteki araştırmalar farklı zamanlarda bu konuyu daha sıklıkla ele almalıdırlar. Bu araştırma Türkiye’de bir ildeki belirli sayıdaki sağlık çalışanını seçkisiz bir örnekleme tekniği kullanarak incelemiştir. Gelecekteki araştırmalar Türkiye’de farklı illerde ve dünyada farklı ülkelerde farklı örneklem gruplarından elde edecekleri verilerle bu konuyu incelemelidirler. Gelecekteki araştırmalar araştırma modellerine farklı faktörler ekleyerek örgütsel bağlılığı etkileyen etkenleri daha iyi açıklayabilirler.

REFERENCES

- Akbaba, A. ve Erenler, E., (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 21-36.
- Akbaş, S. (2018). *Üniversite öğrencilerinin duygusal zeka yetenekleri ve stresle başa çıkma stilleri*. (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akbolat, M., & Işık, O. (2015). Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 109-134.
- Akdemir, A. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Yayınları.
- Akyurt, N., Alparslan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2016). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 97-124.
- Ali Mohammed, M., & Sayan, İ. (2023). Etik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılığın Değerlendirilmesi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 434-452.



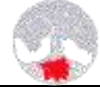
- Altan, S. & Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of Social Science*, 3(5), 208-229. <https://doi.org/10.30520/tjsosci.511094>.
- Arslan, R., Efe, D., & Aydın, E. (2013). Duygusal Zeka Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 169-180.
- Aslan, Ş., & Güzel, Ş. (2018). Duygusal Zeka, Problem Odaklı Stresle Başa Çıkma, İyileşme ve Duygusal Tükenme İlişkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 59-82.
- Aslan, Ş., & Yağcı Özen, M. (2021). Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zekâ Ve Merhamet Yorgunluğunun Sosyo-Demografik Açidan Farklılıkları. *EKEV Akademi Dergisi*, 85, 435-452.
- Ayden, C., & Gündoğdu, G. (2020). İşgörenlerin Çalışma Yaşam Kalitesi Algısı Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Elazığ İli Sağlık Çalışanları Örnek Uygulaması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(1), 177-197. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.648082>.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir alan çalışması. *Tisk Akademi*, 1, 138-172.
- Bakırcı, A., & Özata, M. (2022). Yönetici Davranışlarının Çalışan İş Doyumuna Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kırşehir Sağlık Çalışanları Örneği. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 172-198.
- Baltaş, Z. (2006). *İnsanın dünyasını aydınlatan ve işine yansıyan ışık: Duygusal zekâ*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bayyurt, N., & Kılıç, C. H. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. *İşletme Ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 1-13.
- Beltekin, E., (2015). *Türkiye'deki gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde görev yapan yönetici personelin duygusal zeka ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Bennis, W. & Nanus, B., (2003). *Leaders: Strategies for taking charge*. New York, NY, USA: Harper Business Essentials.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M., Sökmen, A. (2015). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Bozkurt, Öznur-Yurt, İrfan (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bülbül, A. (2019). *Katılımcı Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Rolüne İlişkin Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı.



- Büyükuslu, A. R. (1997). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Canbulat, S. (2007). *Duygusal zeka'nın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisinin araştırılması*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R.K. & Arora, S. (2022). Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams during COVID-19: the moderating role of emotional intelligence. *Employee Relations*, 44(5), 1048-1063. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0236>
- Cook, C. W., Philip L. H. & Robert E. C., (1997). *Management and Organizational Behavior*. Chicago: The McGraw Hilli Book Companies, Inc.
- Çankaya, M. (2023). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *EKEV Akademi Dergisi*, 94, 206-217. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1257344>.
- Çankaya, M., & Çiftçi, G. E. (2019). Hemşirelerin Stresle Başa Çıkma Tarzlarında Duygusal Zekanın Etkisi: Çorum İlinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 391-414. <https://doi.org/10.18037/ausbd.566879>.
- Çankaya, M., & Eriş, H. (2020). Hemşire Ve Ebelerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 656-664. <https://doi.org/10.17755/esosder.567278>.
- Çetinkaya, Ö., & Alparslan, A. M. (2011). Duygusal zekanın iletişim becerileri üzerine etkisi: üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16), 363-377.
- Delice, M., & Günbeyi, M. (2013). Duygusal Zekâ Ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 209-239.
- Doğaner, M. & Özmutaf, N. M. (2021). Kadın Çalışanlar Kapsamında Duygusal Zeka Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: İzmir İlinde Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *The Journal of Social Sciences*, 234-259.
- Dökmen, Ü. (2004). *Evrenle uyumlaşma sürecinde varolmak, gelişmek, uzlaşmak*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Durna, U. & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (14. b.). İstanbul: Beta.
- Ergin, C. & Kozan, M. K., (2004). Çalışanların Temel Değerleri, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19 (54), 37-51.
- Erol, S., Aygün, S., & Çay, H., (2018). Birinci basamak sağlık çalışanlarında duygusal zekâ, benlik saygısı ve ilişkili faktörler. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. *GÜSBİD*, 7, 10-20.
- Ertay, H., & Kırac, R. (2019). Sağlık Yönetimi Öğrencilerinin Liderlik Ve Duygusal Zekâ Düzeylerinin İncelenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, 80, 247-262.
- Esengin, B. O., & Şantaş, G. (2023). Sağlık Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye, İş Performansı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26(1), 62-82. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1209976>.



- Feldman, H. (2012). *Nursing Leadership: A Concise Encyclopedia, Second Edition*. Newyork: Springer Publishing Company.
- Filiz, M. (2020). Sağlık Kurumlarında Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmaların Sistematik Derlemesi. *Dicle Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 276-296.
- Fitz-Enz, J. (1999). *Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor*. İstanbul: Sabah Kitapları.
- Giray, M. D., & Şahin, D. N. (2014). Liderlik Stilllerinin Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkilerinde Örgütsel Destek Algısının Aracılık Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 29(73): 1-14.
- Goleman, D. (1998). *Duygusal zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2005). *İş başında duygusal zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gordon, T. (2003). *Etkili Liderlik Eğitimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gören, H. (2016). *Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeyleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Bilim Dalı.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.
- Gündoğan, E. (2002). Yönetişim. *Yönetişim Dergisi*, 1(3).
- Güney, S., Akalın, Ç., & İlsev, A. (2007). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgüt Temelli Öz-Saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189-211.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Hamel, G. (2000). *Devrimin Başına Geçin*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Hein S. (2003). *EQ For Everybody: A Practical Guide to the Developing and Using One's Emotional Intelligence*. Aristotle Press.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, E. (1999). *Strategic Management, Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*. Cincinnati: South Western Collage Publication.
- Hout, T. M., & Carter, J. C. (1995). *Getting It Done: New Roles for Senior Executives*. Boston, MA: Harvard Business Rewiew.
- Kanoğlu, Ü., (2015). *Bilişim Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2008). Okula Dayalı Yönetimde Denetim Sisteminin İşlevselliği ve Katkısının Değerlendirilmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(6), 143-155.
- Karakaya, E. (2018). *Tükenmişlik, iş stresi ve duygusal zekâ arasındaki ilişki: akademisyenler üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç B., Karaman M. & Yoldaş A. (2020). Örgütsel bağlılığın psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi: Sağlık çalışanlarında bir araştırma. *İnönü üniversitesi Sağlık*

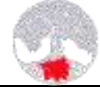


Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 8(1), 83-100.
<https://doi.org/10.33715/inonusaglik.702732>.

- Kılıç, G. & Demirel, E. T. (2019). Duygusal Zekâ Mesleki Stres İlişkisinin Duygusal Emegin Aracılık Etkisi Bağlamında Okunması: Elazığ Sağlık Çalışanları Örneği. *International Journal of Academic Value Studies*, 5(2), 230-257.
- Kızılkaya, M. (2020). *Kişilik türleri, duygusal zeka ve stres yönetimi ilişkisi üzerine bir çalışma: Türkiye'de mühendisler üzerine örnek*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kiernan, M. (1993). The New Strategic Architecture: Learning to Complete in the 21 st.Century. *Academy of Management Executive*, 7(1).
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Korkutan, M., Işık, Ü., & Kurt, M. E. (2021). Sağlık Sektöründe Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık. *Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 213-230.
- Krén, H. & Séllei, B. (2021). The Role of Emotional Intelligence in Organizational Performance. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(1), 1–9. <https://doi.org/10.3311/PPso.15879>
- Kruger, M., (2009). The Big Five Of School Leadership Competences In The Netherlands, *School Leadership and Management*, 29 (2), 109-127.
- Lambert, T., (1998). *Kilit Yönetim Çözümleri: Yönetici problemleri için 50 çözüm*. Dünya Yayıncılık: İstanbul.
- Leblebici, D. N., (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1), 61-72.
- Lee, C. C., Li, Y. S., Yeh, W. C., & Yu, Z. (2022). The effects of leader emotional intelligence, leadership styles, organizational commitment, and trust on job performance in the real estate brokerage industry. *Frontiers in psychology*, 13, 881725.
- Liao, S.-H., Hu, D.-C. & Huang, Y.-C. (2022). Employee emotional intelligence, organizational citizen behavior and job performance: a moderated mediation model investigation. *Employee Relations*, 44(5), 1109-1126. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2020-0506>
- Maboçoğlu, F. (2006). *Duygusal zeka ve duygusal zekanın gelişimine katkıda bulunan etkenler*. Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability. *Handbook of emotional intelligence, reuven Bar-On'un içinde*. Jossey- Bass: California.
- Mert, G., & Öztekin, A. (2022). Pandemi Döneminde Sağlık Sektöründe Çalışanların Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Duygusal Zekâ Üzerindeki Etkisi. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 227-242. <https://doi.org/10.11616/asbi.1020277>.
- Morrow, P.C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224- 247.
- Newstrom, J. W. & Davis, K., (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, (11 th edition). USA: McGraw-Hill Companies, Inc.



- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- Örgen, C., & Saba Sütü, E. (2018). Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: bir kamu hastanesi örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5(1), 47-53.
- Örcü, E., & Teker, S. K. (2014). Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 12(24), 73-90. <https://doi.org/10.11611/yead.234393>.
- Özata, M. (2022). Hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(1), 155-166.
- Özata, M., & Topçu, T. (2018). Sağlık Personelinde Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması: *Bandırma Devlet Hastanesi Örneği*. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-9.
- Özel, M. (1995). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Özmutf, N. M. (2007). Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 83-98.
- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Öztürk, R., & Barutçu, E. (2022). Duygusal Zekâ ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: PAÜ Hastanesi Örneği. *Girişimcilik İnovasyon Ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(12), 57-81. <https://doi.org/10.31006/gipad.1200688>.
- Özutku, H. (2009). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2003). *Management* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Santa, R., Moros, A., Morante, D., Rodríguez, D., & Scavarda, A. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. *PLoS ONE*, 18(8), e0284752. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284752>
- Sayan, İ., Yıldırım, O. (2021). Sağlık Çalışanlarında Aşırı ve Zorunlu Çalışmanın Duygusal Zekâ Üzerindeki Etkisinde Uyumluluğun Arabuluculuğu. *TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 13(49), 16-25.
- Serinkan C., (2005). İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 16(50), 86-103.
- Serinkan C., (2007). Günümüz Yönetim Dünyasında Önemli Bir Yeri Olan Liderlik Kavramı ve Liderlerin Özellikleri. *Türk İdare Dergisi*, 454(1), 19-36.



- Sevinç Altaş, S. (2021). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 875–891.
- Shong, L. (2008). *International Management*, (First Edition). ABD: Aberdeen University Press Services.
- Sökmen, A. & Sökmen, A., Benk, O., (2023). Vizyoner Liderliğin Kariyer Tatmini ve Dile Getirme Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(3), 2068-2087.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ. & Kenek, G., (2021). Katılımcı liderlik, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2746-2758.
- Sucu, M. (2021). Pandemi Döneminde Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Durumları ile Prososyal Davranışları Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(41), 665-698. <https://doi.org/10.35408/comuybd.791517>.
- Susan, B. & Whiteley, P. (2007). *Kusursuz Liderlik*, (Çeviren: Ümit Şensoy). İstanbul: Acar Basım.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şimşek, B. (1999). Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları. *Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 79-82.
- Tarhan, N. (2002). *Adrenalin, Stresi Mutluluğa Dönüştürmek*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tengilimoğlu, D. & Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Tengilimoğlu, D., (2005a). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45.
- Topçu-Brestrich, E. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi S.B.E., Ankara.
- Tunç, B. (2018). *Sağlık kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı, iş özerkliği, örgüt güvenlik iklimi, duygusal zeka, sinizm ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uğurlu, A. & Köksal, K. (2022). Bağlılık, Çalışan Performansı ve İş Tatmini İlişkisinde Özgeciliğin Düzenleyici Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 284-302.
- Ulukapı, H. & Bedük, A. (2014). Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya’da Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 771-778.
- Werner, I., (1993). *Liderlik ve Yönetim*, (Çev. Vedat Üne), (1. Baskı). Rota Yayınları: İstanbul.
- Yalçın, A. & İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir



Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 395-412.

- Yaylacı, G. (2008). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*. İstanbul, Hayat Yayınları.
- Yılmaz, A., & Ekici, S. (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniv. İİBF Dergisi*, 11(1), 31-58.