



OCTOBER 2021 / Vol:7, Issue:45 / pp.1960-1976

Arrival Date : 09.10.2021

Published Date : 25.11.2021

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.763>

Cite As : Altın, M.; Koç, M.; Özkan, Z.; Kaplan, M. & Subatan, M. (2021). "Okul Yöneticilerinde Duygu Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 7(45):1960-1976.

Review Article

OKUL YÖNETİCİLERİNDE DUYGU YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Emotion Management And Organizational Commitment In School Managers

Murat ALTIN

Mevlana Ortaokulu Kayapınar, Diyarbakır, Türkiye
ORCID ID:0000-0003-0269-8564

Muhammed KOÇ

Mevlana Ortaokulu Kayapınar, Diyarbakır, Türkiye
ORCID ID:0000-0001-5739-7561

Zülfü ÖZKAN

Hantepe Eğitim Şehitleri İlkokulu Kayapınar, Diyarbakır, Türkiye
ORCID ID:0000-0001-6988-7381

Muhammed KAPLAN

İnkılap İlkokulu Ergani, Diyarbakır, Türkiye
ORCID ID:0000-0003-4001-5664

Murat SUBATAN

Mevlana Ortaokulu Kayapınar, Diyarbakır, Türkiye
ORCID ID:0000-0003-3670-3034



ÖZET

Örgütlerin değişim gösteren çağa ayak uydurmaları kolay olmamaktadır. Özellikle günümüzde kullanılan klasikleşmiş yönetici tavırlarıyla örgütlerin değişen çağa uyum sağlamaları ve değişime ayak uydurmaları mümkün değildir. Beceri ve bilginin yanı sıra çalışanların duygu ve düşüncelerinin de önem kazanmış olduğu bu dönemde yönetim anlayışında yönetici bireylerin önemi artış göstermektedir. Gelişen yaşam şartları ile birlikte yöneticiler var olan rollerinin yanı sıra aynı anda iyi bir duygu yöneticisi olmaları gerekmektedir. Yönetici ve yönetim başarısı günümüzde sağlam insan ilişkileri kurmak ve bu ilişkileri hedeflere ulaşabilmek için iyi yönetebilmekle mümkün olabilmektedir. Eğitim kurumlarında başarıya ulaşma sürecinde bireylerin duygusu, coşkusu ve heyecanı oldukça önemli öğelerdir. Okullarda bulunan yöneticilerin buldukları konum açısından örgütün hedefe ulaşabilmesi adına oldukları sürecin tamamını etkileyen pozisyonda olmalarından dolayı eğitim kurumlarındaki yöneticilerin gösterdikleri duygu yönetimi davranışları bireylerin motivasyon ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal yönetim düzeyleri üst seviyelerde olması, bireylerin iş doyumunu, iş verimi ve verilen hizmetin kalitesini artırarak örgütsel bağlılığı da sağlayabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Duygu Yönetimi, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

It is not easy for organizations to keep up with the changing age. It is not possible for organizations to adapt to the changing age and keep up with the change, especially with the classical managerial attitudes used today. In this period, in which the feelings and thoughts of the employees have gained importance as well as skills and knowledge, the importance of executive individuals in the understanding of management increases. Along with the developing living conditions, managers need to be a good emotion manager as well as their existing roles. Manager and management success is possible today by establishing strong human relations and managing these relations well in order to reach the goals. It is known that people, not machines, are used to achieve success in educational institutions. Emotion, enthusiasm and excitement of individuals are very important elements in the process of achieving success in educational organizations. It is possible to say that the emotion management behaviors of the administrators in educational institutions have an effect on the motivation and organizational commitment of the individuals, since the administrators in the schools are in a position to affect the entire process in order for the organization to reach the goal in terms of their position. It is thought that the high levels of emotional management of the administrators working in educational institutions can also provide organizational commitment by increasing individuals' job satisfaction, work efficiency and the quality of the service provided.

Keywords: School Administrator, Emotion Management, Organizational Commitment

1. GİRİŞ

İnsanlar hayatlarının her alanında korku, öfke, nefret, neşe, mutluluk, sevinç, hüznün gibi çeşitli duygular yaşamakta ve insanları yaşadıkları bu duygular kişi üzerinde önemli etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Duygular insanların diğer insanlar ile olan iletişimlerinin sınırlarını belirleyen, kararlarını etkileyen ve davranışlarına yön verme özelliğine sahiptir. Günümüzde insanlar zamanlarının büyük kısmını iş yerlerinde geçirmektedir. Dolayısıyla örgütsel yaşamı duygulardan ayrı bir şekilde düşünmenin doğru olmadığını söylemek mümkündür. Duygular kişinin yaşamındaki önemini fark edilmesiyle birlikte örgütsel yaşamda duygu kavramı hakkında tartışmalar artmakta ve araştırma konusu olarak başlanmaktadır (Kozak ve Genç, 2014).

Örgüt yaşamında duygu kavramı, işgören ilişkisini, performansını, işgören verimliliği, işe karşı tutumları ve örgütün verimliliği gibi birçok konuyu etkilediği bilinmektedir. Örgüt içerisinde bu gibi etkilerin olumluya çevrilmesi adına, işgörenlerin duygularının yönetilmesi ve etkilenmesi gibi beceri gerektiren konular, yöneticilerce sahip olunması gereken yönetim becerileri arasında yer aldığını söylemek mümkündür. Bu sebepten ötürü örgütlerdeki yönetim anlayışı ve yönetimde bulunan kişilerin de bu anlayışa uyacak düşünce, görüş ve tutumlarını değiştirmelerinin gerektiği bilinmektedir (Çoruk, 2012).

Kişinin yetişmesinde ve kişinin topluma kazandırılmasında büyük paya sahip olan eğitim örgütleri, bütün toplumlarda insanların sosyal ilişkilerinin ve insan unsurunun ön planda tutulduğu örgütlerin başında gelmektedir. Eğitim kurumlarında insanlar arasında ilişkilerin yoğun olmasında dolayı duygular önemli bir yere sahip olduğu söylenmektedir. İnsan yetiştirme görevinin üstlenmiş eğitim kurumlarında, yöneticilerin gösterdikleri duygu yönetim davranışlarının olumlu olması oldukça önemli bir konudur. Böylelikle okul yönetiminde bulunan bireylerin duygu yönetimi ve duygusal etkileme konularında beklenen becerilerinin olması gerekmektedir (Argon, 2015).

Eğitim kurumlarında olumlu bir hava yaratmak ve bu olumlu havanın işgörelere yansıtılabilmek, duygulara yön verebilme ve duyguları etkileme ile mümkün olabilmektedir. Yöneticiler okullarda duyguları yönetebilme ve duyguları etkileme becerilerine sahip olmaları beklenmektedir. Duyguları yönetebilme ve etkileyebilme göstergelerinden biri de örgütsel bağlılık düzeyidir. Örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça, eğitim kurumlarında ki öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili konularda bireyler daha arzulu ve verimli olabilmektedir (Ceylan, 2002).

Eğitim kurumlarında verimin artırılması ve sürekliliğinin sağlanması konusunda yüksek seviyede örgütsel bağlılık gerekmektedir. Bunun içinde işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini arttıran ve azaltan faktörlerin farkında olunmalı ve bu faktörler dikkate alınarak eğitim kurumlarında istekli, huzurlu ve mutlu bir şekilde çalışma olanaklarının sağlanması gerekmektedir (Taş, 2005). Olumlu bir çalışma ortamının sağlanmadığı durumlarda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin aksaması ve böylelikle bu durumun örgütsel bağlılık düzeyinin düşmesine sebep olacağı ifade edilmektedir. Bu gibi durumlardan dolayı örgütsel bağlılık için duygu ve duygu yönetimi konusu oldukça önemli bir hale gelmektedir (Öztay, 2006).

Okul yöneticileri, eğitim kurumlarında oluşabilecek problemleri çözme ve kurumun hedeflerini gerçekleştirebilme adına, kurumdaki bütün sorunların farkında olabilmeli ve örgütsel bağlılığı sağlayacak hareketlerde bulunması gerekmektedir. Okul müdürlerinin, örgütsel bağlılığı okullarda örgüt verimliliği ve etkililiği bakımından oldukça önemlidir (İci, 2012: 14). Eğitim kurumlarında yönetici olarak bulunan okul müdürlerinin, verilen eğitim hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütme aşamasında sorumluluklarının bilinmesi ve onların yönetim sürecinde gelişimlere bağlı kalarak hareket etmeleri zorunlu bir hale gelmektedir. Okul müdürleri çağın gereği olarak sağlam ve güçlü eğitim kurumları yaratma aşamasında toplumsal değişimlere ayak uydurmalarını sağlayacak görev, rol ve niteliklere sahip olmaları gerekmektedir (Kayır, 2012: 2).

Eğitim kurumlarında yönetici olan bireylerin yöneticilik rollerinin zaman içerisinde değişim gösterdiği günümüzde, okul müdürlerinden beklenen davranış tam anlamıyla okul lideri olması ve bu liderlik davranışlarını göstermesi beklenmektedir. Okul müdürlerinin liderlik davranışı göstermesi okullarda istenen değişimin yapılabilmesi konusunda oldukça önemli olmaktadır. Teknik anlamda kolay olan eğitimsel değişiklik, sosyal olarak oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Ayrıca yönetim konusunda lider olmayan bir bireyin değişim aşamasında beklenen başarıyı sağlama konusunda başarısız olabileceği düşünülmektedir. Okullarda lider kişiliğe sahip olması istenen okul yöneticilerinin duygu yönetimi ve örgütsel bağlılığın sağlanması konusunda da başarılı bir yönetim göstermesi beklenmektedir (Taş, 2005).

2. DUYGU YÖNETİMİ

2.1. Duygu Kavramı

Duygu (emotion) kelimesi Latince kökenli bir kelimedir ve bir yerden anlamındaki “e” eki ile hareket etmek “movere” kelimesinin birleşiminden meydana gelmektedir. E’ nin dışarıdan ya da harici bir şeyi bir yere hareket ettirmek anlamı taşıdığı ya da bir eylem anlamı kattığı varsayılmaktadır (Etymology Dictionary, 2019). Etimolojik olarak his değişikliği olarak tanımlanan duygu kavramının sözlük anlamı incelendiğinde; belirli bireylerin, nesne veya olayların insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim (TDK, 2019) ve sevgi, korku, öfke gibi güçlü hisler (Oxford Advanced Learner’s Dictionary, 2000) tanımları ile karşılaşılmaktadır. Duygu; biyoloji, psikanalitik, bilişsel ve sosyal psikoloji, sosyoloji, nöroloji, davranış bilimleri ve ekonomi gibi farklı disiplinlerde ele alınmış ve farklı yönlerine vurgu yapılmış bir olgudur (Küpers ve Weibler, 2008). Bu nedenle duygu kavramına ilişkin genel kabul görmüş ortak bir tanım bulunmamaktadır (Marcus, 2000). En genel anlamıyla; insanların farklı deneyim ve tutumlara karşı gösterdikleri doğrudan tepkilerin genel bir çerçeve kapsamında ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Callahan ve McColum, 2002).

Duygunun tanımlanmasında fiziksel uyaranlar, bireyin tutumları, eylemin etkisi, bireyin ruhsal durumu gibi birçok etmen söz konusu olduğundan her tanımda araştırmacı tarafından vurgulanmak istenilen unsurlara bağlı olarak duygunun farklı bir boyutu açıklanmaktadır (Plutchik, 1980). Örneğin; duygunun nörolojik yönüyle vücut sistemlerinin uyarılması, bilişsel yönüyle duyguları zihinsel süreç ile ilişkilendiren yaklaşımlar, kültürel yönüyle duyguların ideolojilerinin, kurallarının ve ifade ediliş tarzının önemli kabul edilmesi vurgulanmaktadır (Turner, 2009). Duygunun çok boyutlu bir kavram olarak adlandırılmasıyla ise duygu oluşumunda amaç ve his değişikliğinin birlikte rol oynaması vurgulanmaktadır (Castelfranchi, 2000).

Duygu ve bedensel ifade arasında var olduğuna inanılan doğal ve doğrudan bağlantı duyguların nörolojik bir sürecin sonucu olduğu görüşünü desteklemektedir. Örneğin gülümsemek “Ben mutluyum” ifadesini herhangi bir dilde sözcüklerle ifade etmekten daha güçlü ve kanıtlanabilir (Parkinson, 1995). Dolayısıyla duygular, olayları değerlendirmek ve insanı harekete geçmeye motive etmek için tasarlanmış önemli içsel değerlendirme ve rehberlik sistemleri olarak tanımlanmaktadır (Bretherton, Fritz, Zahn-Waxler ve Ridgeway, 1986).

Özetle duygu; Plato ve Aristoteles’e kadar uzanan tanımlama çabalarına rağmen herkesin ne olduğunu bildiği, fakat kimsenin tanımlayamadığı (Fehr ve Russell, 1984), tipik olarak anlaşılması ancak kavramsal olarak belirsiz bir şekilde bir araya getirilerek çeşitli deneyim ve nitelikleri tanımlamak için kullanılan bir kavram olarak kabul edilmektedir (Feldman-Barrret, Mesquita, Ochsner ve Gross, 2007). Sözlük anlamı ve alanyazın tanımları göz önüne alındığında duygu kavramını bir amaca yönelik olarak ortaya çıkan; nöroloji, psikoloji, bilişsel ve kültürel değişkenlere bağlı olduğundan çok boyutlu bir yapıya sahip; bireyin deneyimlerine bağlı olarak farklılaşabilen tutum ve davranışsal tepkiler olarak tanımlamak mümkündür.

2.2. Duygunun Fonksiyonları

Duygular ve hisler birlikte olaylara, düşüncelere ve uyaranlara dikkatini yöneltir, algılama ve düşünce süreçlerini organize eder. Ayrıca insan davranışının pek çok yönünü harekete geçirir ve motive eder. Duyguların insan işleyişindeki merkezi rolü hem kişiler arası sosyal davranışlar hem de kişisel yalnız davranışlar için geçerlidir. İnsanın iş ve aile gibi sosyal alanlarında ya da sosyal ortamlardan uzak kendi alanında hissettiği duyguları, işleyişinin doğrudan bir kısmını etkilemektedir. Ana duyguların evrensel doğası ve hayvan davranışında tanınabilir duygusal durumların varlığı, hem duyguların biyolojik hem de uyarlanabilir işlevlerinin altını çizmektedir. Duygusal durumların evrensel olmasına rağmen, temel duyguların kesin doğası üzerinde önemli bir tartışma bulunmaktadır (Payne ve Cooper, 2001: 30).

Duygular geçmişten günümüze insanoğlunun yaşamını devam ettirmek ve kendini korumak adına ihtiyaç duyduğu durumlara karşı tepki vermede uyum sağlayıcı bir fonksiyon görevi görmektedir (Fox ve Spector, 2002: 168). Toplum içerisinde yaşayan insanoğlunun yaşamı duyguların farklı açılarından etkilenmektedir. Duyguların ana fonksiyonu, kişinin toplum ve doğaya uyum sağlaması olarak ifade edilmektedir (Dökmen, 2000: 89).

Duygunun ifadesi, karmaşık sosyal iletişimde gözlemciye yalnızca gerçekleşen olayların etkisini değil, gözlemlenen kişinin olası tepkisini belirten önemli bir ikincil role sahiptir. Kaygı ifadesi, bir gözlemciye kaçınılması veya kaçılması arzusunu iletir ya da kalıcı olma ihtimalini sevdirep savunmak için niyet oluşturabilmektedir (Payne ve Cooper, 2001: 30). Duyguların çeşitli sosyal fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar birey çevre ile etkileşime girdiğinde kendi hazıroluş durumuna göre şekillenmektedir. Örneğin; zevkin duyguları açığa çıkarma, kederin duyguları gizleme ve öfkenin ise düşmanca tavır sergileme eğilimi

bulunmaktadır (Frijda ve Mesquita, 1994: 83). Duygular, kişiler arası ilişkilerde ya da yapılan işte çalışanların davranışlarını ve performanslarını etkilediği için önem arz etmektedir (Briner, 2002: 26).

İçinde bulunduğu ortamlarda hayatını daim ettirmek isteyen insanın motive olabilmek, varlığını hissedebilmek ve kalite anlayışında bir yaşam sürdürebilmesi için duygulara ihtiyacı bulunmaktadır (Kervancı, 2008: 17). Duyguların temel sosyal işlevleri aşağıdaki gibi gruplanabilmektedir (Frijda ve Mesquita, 1994: 82):

- ✓ Bireylerin bireysel etkileşimleri içinde buldukları durumu ne kadar önemli gördüklerine (önemsediklerine), karşılaştıkları kişilere ve olaylara yükledikleri anlama göre değişmektedir.
- ✓ İnsanlar duygularını kullanarak güç dengelerini düzenlemek isterler. Öfke durumunda tehditlere karşı misilleme yapılması, bireyin kendini suçlu ya da utangaç hissettiği durumlarda güce karşı itaatkar olması gibi karşılaştığı güçlüklerle karşı kendisini dengelemektedir.
- ✓ Toplumsal etkileşimin genel kalıplarını belirlemek için yardım arama ve yakınlık aramanın yanı sıra suçluluk duygusunda başkaları ile ilgili dikkatli olma durumları söz konusudur.
- ✓ Toplumsal bütünleşmeyi temsil etmek ve motive etmek duygunun bir diğer sosyal işlevidir.

Ortaya çıkan duygular toplumsal çevreden ve kültürden büyük ölçüde etkilenmektedir. Sosyal ortamlar bireyin duygularına karşı geri bildirimde bulunarak bireyin duygularını düzenlemesine neden olurlar. Birey ise hedefe ulaşmak adına duygularını düzenleyerek duygularının zayıflatıcı ya da teşvik edici yönlerini kullanabilmektedir (Frijda ve Mesquita, 1994: 84).

Sosyobiologlar, insanın ruhunu göz önünde bulundurdıkları zaman evrimin, duyguyu merkezi konuma yerleştirdiğini tartışmışlardır. Kritik durumlarda kalp ile hissettiğimiz duyguların akla karşı üstün olduğunu ifade etmişlerdir. Onlara göre duygular insanları yaşanan tehlike, korku, kayıp ve zorluklara karşı harekete geçirerek hayatlarını devam ettirmelerine yardımcı olmaktadır. Duygular; yaşamı ilerletmeye, bireyin eşine ve ailesine bağlanmasına yol açmaktadır. Bu tarz duygular, sadece akılla ifade edilemeyecek ilişki ve olaylarda yol göstericidir. Hissedilen duyguların her biri insanları bir şekilde hareket etmeye yönlendirir ve insanların yaşadıkları güçlüklerle baş edebilmesini sağlamaktadır (Goleman, 2017: 35). İnsanlar yaşamlarını düşünce ve davranışlar üzerine inşa ederler. Duyguların bunların üzerindeki etkileri yadsınamayacak derecede büyüktür (Acar, 2007).

2.3. Duyguların Kişiler Arası İlişkilerde Roller

Kişiler hayatlarını hisleri doğrultusunda yaşamaktadır. İnsan varlığını anlamak adına duyguların düşünülmemesi ve güçlerinin soyutlanması dar görüşlülükten ibaret olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü kişinin hayatında yaşamış olduğu deneyimler göz önünde bulundurulduğunda kararlarını ve hareketlerini şekillendiren hisleri birçok kere düşüncelerine karşı baskın çıkmaktadır (Goleman, 2017: 30). Frijda ve Mesquita, duyguların insan hayatında farklı roller oynadığını ve bu rollere ilişkin işlevlerini yerine getirmeleri için çeşitli yolların bulunduğunu belirtmektedir. Bu yollar aşağıdaki gibidir (Frijda ve Mesquita, 1994: 83):

- ✓ Karşılaşılan olaylara ait duygusal yorumların toplumsal olarak iletilmesini sağlarlar. Başkalarına, bir bireyin bu olaylardan algıladığı anlamı iletirler. Bu anlamlar kişinin olayla ve diğer insanlarla olan ilişkisini içerir. Duygular, kişinin kendine, karşılaştığı duruma ve diğer insanlara ilişkin toplumsal ifadeler olarak görülebilir.
- ✓ Duygular, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde başkalarını etkileyen davranışlara yol açma eğilimindedir. Çünkü duyguların gelişimi, iletişimsel amaçlarla (ağlarken, gülümseyerek veya kızgınlıkla bakarken olduğu gibi) bazı davranış biçimlerini oluşturur. Ayrıca duygular, stratejik olarak (acı çektiğini başkalarına göstermek ya da başkalarının üzerinde suçluluk duygusu yaratmak gibi) başkalarını etkilemek amaçlı da kullanılabilir.
- ✓ Duygular, alıcıların kendi menfaatlerini ve duygularından kaynaklanan reaksiyonları ortaya çıkarma eğilimindedir. Bu tepkiler, duygusal düzenlemelerin yanı sıra duygusal anlamları öğrenme araçları arasında yer alır.
- ✓ Duygular, kısmen sosyal olarak belirlenmiş etkinlik kodlarına dayandırılmakta, bu kodlamaların ve ortak duygusal çevre tanımının korunmasına yardımcı olmaktadır. Duygular yalnızca sosyal değil, fiziksel çevreyle ve sosyal çevre ile etkileşime girer. Bununla birlikte, mevcut toplumlarda egemen olan sosyal çevredir ve muhtemelen insan ırkı için sosyal çevre her zaman egemen olmaktadır.

Evrin insanlığa duygusal miraslar bırakmıştır. Bunlardan bir tanesi de tehlike anında insanın kendisini korumasına yönelen korkudur. Burada evrimin anlatmak istediği insanın ailesindeki genetik verilerin taşınmasını sağlayarak kendi soyunun devamlılığını istemesidir. Duygu dağarcığımızda var olan her duygunun kendine has bir rolü bulunmaktadır. Her bir duygu insan bedenini birbirinden farklı olacak şekilde tepkilere hazırlamaktadır. Öfke hissedildiğinde, vücuttaki kan akışı ellere doğru yönelir. Adrenalin hormonu insanın daha hızlı hareket etmesini sağlamak için hızla salgılanır. Korku hissedildiğinde ise bu sefer vücuttaki kan insanın daha kolay kaçmasını sağlamak için bacaklardaki kaslara yönelir. Sevgi ya da sevgiye yönelen duygular hissedildiğinde, duygular “gevşeme tepkisi” olarak adlandırabileceğimiz parasempatik uyarılmayı sağlayarak iş birliğini kolaylaştırır ve insanın kendisini huzurlu hissetmesine sebep olmaktadır (Goleman, 2017: 33).

Tarhan, insanın karar mekanizmasında duyguların rolü olduğunu ileri sürer. İnsan bir konu hakkında karar alacağı zaman öncelikle aklına başvurur ve sonrasında kendi iç sesine kulak verir. “İçten bilme” olarak ifade edilen bu sağduyuyu herhangi bir hükme varılmasında yardımcı olmaktadır (Tarhan 2016: 48).

2.4. Duygu Yönetimi Kavramı

Yönetim kavramı, bireylerin beraber çalışmaya ve birlikte hareket etmeye başlaması ile ortaya çıkmış bir kavramdır. Dolayısıyla yönetim tarihinin insanlık tarihi kadar geçmişinin olduğunu söylemek mümkündür (Güney, 2000). Yönetim, belli olan bir amaca yönelik bir araya gelmiş bireyleri yönlendirmek, aralarında koordinasyon, iş bölümü ve işbirliği sağlamak adına gösterilen çabaların tamamıdır. Başka bir tanımda ise yönetim, parasal kaynakları, yardımcı malzemeleri, hammaddeleri, iş gördürme faaliyetlerini, demirbaşları, donanımı, en önemlisi de insanları etkili bir biçimde değerlendirerek uygulatma ve karar alma süreçlerinin bütünü olarak ifade edilmektedir (Eren, 2003; Marşap, 2009; Aksel, 2016). Yönetim olgusu topluluğun işbirliğini sağlamayı amaçlamak adına yapılmış çalışmalarının hepsini kapsamaktadır. Yönetimde asıl olan şey yapılmış işbirliğinin bilinçli, becerili ve sistemli bir biçimde uyum, yöntem ilke ve modellerden yararlanarak sürdürülmesi işlemidir (Şimşek, 2008).

Yönetici başarısı demek örgütte başarılı olması anlamına gelmekte, yöneticinin başarısızlığı ise örgütün başarısızlığıdır. Örgütlerde yöneticinin beyin görevi gördüğü bilinmektedir. Yönetim bütün örgütlerde örgütsel etkinliklerin yönetildiği merkez anlamına gelmektedir. Dolayısıyla yönetimi olmayan bir örgüt düşünülmesi mümkün olmamaktadır (Bayrak, 2011). Örgütlerde yöneticiler, ulaşılmaması istenen sonucu gerçekleştirebilmek adına bir araya gelmiş bireyleri iş birliği içerisinde yüksek verimli bir biçimde yönetme zorunluluğu ve sorumluluğu olan kişilerdir. Yöneticiler, örgüt amaçlarına uygun bir biçimde örgütü yaşatmak adına, örgütte bulunan birey ve diğer tüm kaynakları en etkin bir biçimde kullanan kişilerdir (Erdoğan, 2004; Gülşen ve Gökyer, 2012).

Yöneticiler örgütte başka bireylerin aracılığıyla örgüt amaçlarına ulaşmaya çalışan bireylerdir (Şimşek, 2008). Dolayısıyla yöneticiler, kendileri ile aynı düzeyde olan bireyler ile müzakereler yürütmek, ilişkiler geliştirmek, astların motivasyonunu sağlamak, çatışmaları çözüme kavuşturmak ve örgüt içerisinde duyguları yönetmek gibi bir takım yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir. İyi bir yönetici kendine, mahiyetindekilere ve işe değer vermekle, işgörenlerin yöneticilerden beklediği beklentileri karşılayabilecek kapasitede olduğunu inanmakla başlamaktadır. Yöneticilerin örgütlerde en önemli görevlerinden biride çalışanların duygularını örgüt menfaatleri doğrultusunda olumlu bir şekilde yönetmektir (Keçecioglu, 1998; Aksel, 2016).

Duygu yönetimi kavramı, küresel gelişmeler sonucunda dünyada önemli bir kavram haline gelmiştir. Duyguların yönetimi kişi ve kişiler arası gelişimin sağlanması adına duygusal çıkarımları yönetebilme kabiliyetidir (Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013). Duygu yönetimi, karşılıklı güvenin öne planda tutulduğu bir yönetim süreci olarak adlandırılmaktadır. Duygu yönetiminde karar sürecinde gerçek değerleri, beklentileri ve hayalleri ayırt edebilmek ve duyguları yansıtmaya biçimini kişilere zarar vermeden yönlendirebilmek oldukça önemlidir (Barutçugil, 2004). Duyguların yönetimi, duyguların tanınmasıyla etkin bir biçimde mücadele edebilme, duygusal düşüncelerin yönetiminden kurtulabilmek için gerekli olan bütün önemleri almak suretiyle akılcı düşünceleri hakim kılabilmek ve anı yaşama yetisi kazanabilmek adına zararlı duyguların bastırılarak etkisiz hale gelme durumu olarak ifade edilmektedir (Çeşitçioğlu, 2003).

2.5. Duygu Yönetimi Sınıflandırması

Duygu yönetimi ve ilişkili olduğu kavramların farklı alanlarda farklı tanımlarla yer alması duygu yönetiminin sınıflandırılmasında farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin bireyin toplum tarafından belirlenen kurallara uygun hissetmek ve buna uygun davranışlar sergilemek amacıyla kendi içinde bilişsel bir duygu yönetimi süreci yaşaması; öz, açık ya da içsel duygu yönetimi şeklinde adlandırılmaktadır. Bireyin

duygu yönetiminde kültürel normlar gibi toplumsal güçlerin etkili olması ve bireyin bebeklik döneminden itibaren sosyalleşme sürecinde duygu yönetimini öğrenmesi ise sosyal, gizli, dışsal ya da bazı kaynaklarda kişilerarası duygu yönetimi olarak adlandırılmaktadır.

2.5.1. Öz Duygu Yönetimi

Bireyler duygusal davranışlarını zaman zaman başkalarından edindikleri duygusal ipuçlarına dayandırmaktadır (Hatfield, Caciopo ve Rapson, 1994). Bu kapsamda öz duygu yönetimi bireyin kendi içsel durumunu kontrol edebilmesi ve duruma uygun olduğu düşünülen bir davranış sergilemek amacıyla beklenen ve arzu edilen davranışı yansıtması (Hochschild, 1979) olarak tanımlanmaktadır. Öz duygu yönetimi bireyin kendi bilişsel, duygulanım ve eylem sürecini hedefleyen çok bileşenli, katmanlı ve tekrarlı bir süreçtir (Boekaerts, Maes ve Karoly, 2005). Birey biyolojik ya da sosyal amaçlarına ulaşmak amacıyla duygularını ve bu duygulara neden olan fizyolojik, psikolojik ve davranışsal yönlerin oluşumunu, şeklini, yoğunluğunu veya süresini başlatma, engelleme, sürdürme ya da değiştirme davranışlarından birini seçmektedir (Eisenberg ve Sprinrad, 2004). Bireyin bu seçim sürecinde çevresel taleplere uygun şekilde cevap vermek amacıyla duygusal tepkilerini kontrol etmesi, izlemesi, değerlendirmesi ve değiştirmesi beklenmektedir (Gross, 2013; Rottenberg ve Gross, 2003). Bireylerin öz duygu yönetiminde bireysel hedefler, bu hedeflere ulaşmak için araçsal beceriler ve çevre önemli rol oynamaktadır (Hamilton vd., 2007). Çünkü birey öz duygu yönetiminde kültürel hedefler ve benlik kavramı ile uyumlu içsel duygu yönetimi stratejilerine yer vermektedir (Matsumoto v.d., 2008; Ford ve Mauss, 2015). Öz duygu yönetimi bireyin kendi duygularını yönetmesi süreci ile ilgilenmekte, bu nedenle daha çok psikoloji alanındaki araştırmalarda karşımıza çıkmaktadır.

2.5.2. Sosyal Duygu Yönetimi

Duygular önemli sosyal fonksiyonlara sahiptir (Keltner ve Haidt, 1999). Kişilerarası ilişkilerde, birey diğerlerinin duygularından etkilenmekte ve duygularını diğerlerinin ona vereceği tepkilere göre düzenleyebilmektedir (Gross, 2013). Bu durum insanın sosyal bir varlık olmasının sonucudur.

Sosyal duygu yönetimi süreci bireyin doğumundan bebeklik dönemine kadar geçen süreci kapsamakta ve sıklıkla çok küçük yaşlardan itibaren duygular üzerinde önemli etkileri olduğuna inandıkları kişilerarası ilişkilere vurgu yapan gelişim psikologları tarafından kullanılmaktadır. Gelişim psikolojisi alanında yapılan araştırmalar; duygu yönetiminin ilk kez bakıcı (dışsal çevre) ile iletişim sonucunda kişilerarası olarak gerçekleştiğini ortaya koymaktadır (Holodynski, 2009). Gelişim psikologlarına göre anne babalar çocuğun duygu yönetiminde ilk öğretmenleri olarak anahtar rol oynamaktadır (Delaney, 2006).

Sosyal duygu yönetimi güçlü bir şekilde daha büyük toplumsal güçler tarafından şekillendirilen sosyal bağlamlarda meydana gelmektedir (Gross, Richards ve John, 2006). Örneğin Matsumoto ve Ekman (1989) tarafından kültürel farklılıkların temel duyguların sergilenmesinde değişiklik oluşturup oluşturmadığına ilişkin yapılan araştırma sonuçları; Amerikalı ve Japon katılımcıların yüz ifadelerine verdikleri tepkilerin ve tepki yoğunluklarının farklılaştığını göstermektedir. Burada vurgulanan duygu yönetiminin sosyal bir bağlamda gerçekleştiği ve kısmen diğerleri tarafından düzenlendiğidir (Hofmann, 2014).

Sosyal duygu yönetiminde bireyin başkalarının duygu yönetimini etkilemek amacıyla sosyal iletişimi kullanması da söz konusudur (Zaki ve Williams, 2013). Duygunun davranış üzerindeki sosyal etkisi duygunun kişilerarası yönünü anlamamıza katkı sağladığından (Keltner ve Haidt, 1999) sosyal iletişimde önemli rol oynamaktadır. Sosyal duygu yönetimi daha çok gelişim psikolojisi alanında yapılan araştırmalarda karşımıza çıkmaktadır.

2.5.3. Bilişsel Duygu Yönetimi

Duygu yönetimini bilişsel bir süreç olarak tanımlayan ve bilincin bireyin diğer psikolojik süreçlerini etkilediğini savunan bu yaklaşım daha çok işlevselci yaklaşım tarafından benimsenmektedir (Saarni, Campos, Camras ve Witherington, 2006). Duygu yönetimini sadece bilişsel bir süreç olarak tanımlayan işlevselci yaklaşım (Saarni, Campos, Camras, ve Witherington, 2006) bilinçdışı duygu yönetimini kabul etmemektedir. Duygu yönetimi, çok bileşenli, katmanlı ve tekrarlı bir süreç olarak kabul edilmektedir (Boekaerts, Maes ve Karoly, 2005). Bu nedenle duygu, yönünün değiştirilmesi amacıyla otomatik veya kontrollü, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde (Rottenberg ve Gross, 2003) birey tarafından ya da bireyin sosyal çevresi tarafından yönetilebilmektedir (Zaki ve Williams, 2013). Bilişsel duygu yönetimi bilişsel psikoloji araştırmaları başta olmak üzere eğitim örgütleri gibi farklı alanlarda kullanılan bir duygu yönetimi modelidir.

2.5.4. Bilinçdışı Duygu Yönetimi

Bu yaklaşım duygu yönetiminin her zaman bilinçli bir süreç olmadığı, toplum tarafından bireyin hangi bağlamda ne hissetmesi gerektiğini tanımlayan hissetme kurallarının bireyin duygu yönetimini etkilediği görüşüne dayanmaktadır. İnsanlar bazı hallerde başka bireyler ile aynı duyguları hissetme ve aynı tepkileri gösterebilme eğilimindedir (Domagalski, 1999). Örneğin bir kişinin bir karara karşı duyduğu heyecan bir başka kişinin o karara karşı değerlendirmesini etkileyebilmekte ya da birey sözel ve sözel olmayan kanallar aracılığıyla kendisine iletilen mesajları hissetme kuralları gereği diğer bireylerden farklı değerlendirebilmekte ve eylemlerini baskılayabilmektedir (von Scheve ve von Luede, 2005).

Bireyin bulunduğu ortamdaki duygu durumunu istem dışı bir şekilde yaşamaya başlaması; beden hareketlerini, mimiklerini, ses tonunu eş zamanlı hale getirmesi, böylece birbirine uyan ve birbirini tanımlayan duygular hissetmesi “duygusal uyum (emotional contagion)” kavramıyla açıklanmaktadır (Hatfield, Caciopo ve Rapson, 1994). Duygusal uyum sürecinde duygusal zekâ (Feldman, Barrett ve Gross, Christensen ve Benvenuto, 2001), güç ve itibar gibi bireysel etmenler ve örgütsel sosyalleşme gibi örgütsel etmenler önemli rol oynamaktadır.

Bireyin dahil olduğu gruptaki diğer birey/bireylerin güç ve statüsü kendi duygularını karşısındakinin duygularına uyumlamasında önemli bir etmenddir (Ridgeway ve Smith-Lovin, 1999). Duygunun kurum içerisinde statü ve güce göre şekillenmesi toplum kültürünün bir yansımasıdır. Nitekim etkileşim ve bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde yüksek statülü ve sevilen biri tarafından belirlenen hangi duygunun kabul edilebilir olduğuna dair kurallar daha kolay kabul edilmekte ve bu kişiler örgüt içerisinde duygusal uyumun artmasında daha etkin rol oynamaktadır (Ashford ve Humphrey, 1995).

Duygusal uyum süreci örgütsel sosyalleşmenin en statik çıktılarından birini oluşturmaktadır (Balcı, 2003). Örgütsel sosyalleşme uygulamaları, örgütün bir üyesi olmak için bireyin hangi duygularını göstermesi gerektiğini, sosyal bağlamda ne hissetmesi gerektiğini, sosyal açıdan istenmeyen duygularını nasıl yönetmesi gerektiğini belirlemektedir (Ashforth ve Kreiner, 2002; Domagalski, 1999). Böylece örgüte yeni katılan bireylere açık davranış kurallarının yanı sıra duygu yönetimi gibi örtük davranış normları da öğretilmektedir (Scott ve Kroman Myers, 2007). Bilinçdışı duygu yönetimi örgütsel sosyalleşme aracılığıyla eğitim örgütlerinde kullanılan bir duygu yönetimi modelidir.

2.5.5. Olumlu Duygu Yönetimi

Bireyin genel olarak toplum kültürüne, özeldde ise örgüt kültürüne uygun davranışlar sergilemek için bilişsel stratejilerden faydalandığı bir süreç olarak kabul edilmektedir (Gross, 2002). Bireyin örgüt içerisindeki sosyalleşme sürecinde kendisinden beklenen olumlu duyguları sergilemek için duygu yönetimi yapması yukarı doğru duygu düzenlemesi (upward emotion regulation) olarak adlandırılmaktadır (Gross, 1999). Olumlu duygu yönetimi sosyalleşme sürecinde bireyin örgütsel bağlam ve bu bağlam kapsamında hissetme ve davranış kurallarına uygun olarak duygularını yönetmesini içermektedir. Bu kapsamda olumlu duygu yönetiminin de eğitim örgütlerinde kullanılan bir model olduğunu söylemek mümkündür.

2.5.6. Olumsuz Duygu Yönetimi

Alanyazındaki yaygın yaklaşım bireyin duygu yönetimini olumlu duygular hissetmek için yaptığı yönündedir. Oysa birey özel bir toplumsal olay ya da durum karşısında bilişsel değerlendirme sürecinden faydalanarak duygulanım yaşamak ya da olaylara toplumsal yapıya uygun tepkiler vermek amacıyla duygularını olumsuz bir duygu hissedeceği şekilde yönetebilmektedir (Niven, Totterdell ve Holman, 2009).

Olumsuz duygu yönetimi alan yazında aşağı doğru duygu düzenlemesi (downward emotion regulation) olarak adlandırılmaktadır (Gross, 1999). Bireyin formal ya da informal olarak belirli duyguları göstermesinin beklenmesi sosyal, mesleki ve örgütsel normların bir sonucudur (Mann, 2004). Örneğin, bazı kültürlerde mağlup muhaliflerin ya da destekçilerinin bulunduğu ortamlarda kazanılan başarı sonrası mutluluk gibi duyguların baskılanması gerekmektedir. Olumsuz duygu yönetimi örgüt normlarının bir sonucu olarak bireyin duygu yönetimi yapmasını gerekli kıldığından eğitim örgütlerinde de karşılaşılan bir duygu yönetimi modelidir. Örneğin, okul yöneticisinin örgüt normlarına karşı gelişen olumsuz bir olayda örgüt değerlerine vurgu yapmak amacıyla duygularını olumsuz yönde yönetmesi ve duruma ilişkin duygularını açıkça yansıtması bu duruma örnek oluşturmaktadır (Kalokerinos, Greenaway, Pedder ve Margetts, 2014).

Kısaca özetlemek gerekirse duygu yönetiminin sınıflandırılmasında rol oynayan en önemli etmen tanımın kullanıldığı disiplindir. Duygu yönetiminin farklı disiplinlerde kendine yer edinmiş olması farklı tanımlarının ve sınıflandırmalarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Duygu yönetiminin sınıflandırılmasında belirleyici etmen vurgu olarak kabul edilmektedir. Öz duygu yönetiminin ve bilişsel psikoloji yönetiminin psikoloji,

sosyal duygu yönetiminin gelişim psikolojisi, bilinçdışı, olumlu ve olumsuz duygu yönetiminin eğitim örgütlerinde daha sık kullanılması bu görüşü desteklemektedir (Gross, 1999).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Ortak bir çaba ile mümkün olan amaçları gerçekleştirmek için, iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle örgüt oluşabilmektedir. Örgütte bulunan bireyler farklı yetenek ve ilgilerini ortaya koymak suretiyle hem örgüt hedeflerine ulaşmayı sağlayabilmekte hemde kendi hedeflerine ulaşabilmektedirler. Böylelikle hem örgüt hemde örgüt üyeleri amaçlarına ulaşma şansı yakalamaktadırlar. İnsanlar, örgütlerin var olma, devamlılıklarını sağlama hatta yok oluş sürecinin tamamında en önemli unsurlardır. Dolayısıyla örgütler çalışanların örgüte olan bağlılıklarına ihtiyaç duymakta ve bu örgütsel bağlılığı devam ettirmek adına farklı teknik ve yöntemlere başvurabilmektedirler (Aslan ve Bakır, 2014). Örgütler varlıklarını devam ettirebilmeyi, belirledikleri amaçlar doğrultusunda hareket etmek suretiyle sağlayabilmektedirler. Ancak amaçlarına ulaşabilme konusunda başarısız olan örgütler zaman içerisinde güç kaybetmekte ve kaybolup gidebilmektedirler. Varlığını devam ettirmek için örgütler işgörenlerinin örgüte olan bağlılıklarını canlı tutmayı hedeflemektedirler.

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların performansı, sadakati, iş doyumunu ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiler bırakan, bunun yanı sıra işe devamsızlığı azaltan, 1900'li yılların ortalarından bu yana üzerinde çeşitli araştırmaların yapıldığı önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık konusunda çok fazla tanımlama yapıldığı bilinmektedir. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı, örgüt ile işgören arasında olan psikolojik bağ biçiminde, Mowday ve arkadaşları (1982) işgören ve örgüt amaçları arasında oluşan uyumluluk ve bütünlük şeklinde, O'Reilly ve Chatman (1986) işgörenin örgütün ilkelerini ne düzeyde benimsediği ve örgütü ne kadar içselleştirdiği biçiminde, Ruokkolien (2011) ise bireylerin örgütün kural ve amaçlarını içselleştirmesi, benimsemesi ve bu durumlara uyum sağlaması şeklinde tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgüte karşı hisleri, tutumları biçiminde ya da çalışanların örgütte kalma arzusu şeklinde ifade edilmektedir (Taş, 2017).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Rekabet, değişim, bilgi ve küreselleşme teknolojilerindeki gelişmelerin yoğun bir biçimde yaşandığı bu çağda, insan ve yönetim faktörleri örgütleri yeni hedef ve stratejilere doğru yöneltmektedir. Değişimle birlikte örgütsel yapılarda insan faktörü önemli bir durum haline gelmiştir. İnsanın önemli olduğu bu dönemde, örgütün sahip olduğu önemli değerlerden biri olarak insan sermayesi kabul görmektedir. Bu sebepten ötürü örgütler çalışanlarını örgüt içerisinde tutmaları öncelikli durumların başında gelmektedir. İhtiyaç duyulan beceri ve bilgiye sahip, yetişmiş olan çalışanı bünyesinde barındırmak örgüt verimliliği ile ilişkili bir hale geldiği bilinmektedir (Sarıdede ve Doyuran, 2004: 1). Örgüt ve birey bir bütünün vazgeçilmez parçalarını oluşturur. Birey ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için aralarında denge sağlanarak güçlendirilmesi gerekmektedir. (Aygün, 2012: 48).

İşgörenlerin çalıştıkları örgütte kalmaya devam etme durumlarını sorgulamaları ve olumsuz yada olumlu bütün olaylarda bu durumu devamlı düşünmeleri gayet doğal bir davranış olarak değerlendirilmektedir. İşgörenlerin kendilerini örgütte tutma nedenleri ortadan kalkma durumunda, örgütten ayrılma ve daha düşük bir ücretle farklı bir örgütte çalışma düşüncesi rastlanması muhtemel bir davranış olduğu görülmektedir. İşgörenlerin iş ile ilgili çeşitli yönelimlerini gösteren konuları kapsayan örgütsel bağlılık, günümüzde önem kazandığı bilinmektedir. Örgütsel bağlılığın sağlanması durumunda, örgütün verimliliği ve etkinliği artacağı ifade edilmektedir. Nitelikli iş gücüne sahip bireylerin örgütte kalmaları, bu davranışı isteyerek yapıyor oluşları ve bilgilerini örgüt başarısı adına kullanmaları örgütsel bağlılığın sağlanması ile olabilmektedir. İşgörenler örgüte bağlılık hissiyatlarının yüksek olması ile orantılı bir şekilde başarılı olmaktadır (Ada, Alver ve Atlı, 2008: 489).

Örgütsel bağlılık kavramının işletmeler için vazgeçilmez olması ve önem kazanması durumları birer yönetim uygulaması biçiminde kabul görmesi sonucunda bu kavram ile ilgili çok fazla araştırma yapılmaya başlanmıştır. İşgörenlerin örgüte bağlanmasının ne şekilde olacağı düşüncesini göz ardı etmeyen yönetici ve çalışma yürüten bireylerin bu konuya eğilimleri de artmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırma yapmaya neden olan sebepler arasında; bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgüt için daha fazla vatandaşlık davranışı göstermeleri, işten ayrılma niyetlerinin düşük olması, daha yüksek performansla çalışmaları gibi örgüte katkı sağlayacak getiriler bulunmaktadır (Bozkurt ve Yurt, 2013: 122).

3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, kişinin kendi kimliğinin örgüt ile özdeşleşmesi veya örgütün amaçları ile bireysel amaçlarının zaman içerisinde aynı düzeyde ilerleyerek bütünleşmesiyle ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993:8). Genel olarak bu tür bağlılık, işgörenin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılım gücü şeklinde belirtilmektedir. Oktay ve Gül (2006:5)'e göre bu ifade de üç önemli unsur olduğu belirtilmiştir.

- ✓ Örgütün değer ve amaçlarına duyulan güçlü bir kabullenme ve inanç,
- ✓ Örgütün faydası için daha çok çaba sarf etme adına gönüllü olma ve
- ✓ Örgüte olan bağlılığı sürdürme isteğidir.

İşgörenlerin örgüte bağlılığı örgüt başarısı ile direkt olarak bağlantılı olmaktadır. Her örgütün başarı durumu işgören performansına bağlı bir hal almaktadır. Günümüzde bulunduğumuz dönem bilgi ekonomisi olduğundan insan faktörünün, kurumlar için önem düzeyi artmaktadır. Örgütler mükemmeliyeti yakalayabilmeleri için tek yol olarak, aynı nitelikteki işgörenlerden daha fazlasını elde etmek, yani işgörenlerin verimliliklerinin yüksek olmasını sağlayabilecek biçimde yönetmek olduğu ifade edilmektedir (Drucker, 2003: 113-114).

İşgörenin örgüte bağlılığını sağlama noktasında bazı faktörler bulunmakta ve bu faktörler arasında en önemlisi ise ücret faktörüdür. Ücret, örgütlerde işgörenin verdiği hizmetin karşılığı olarak elde ettiği kazanç olarak bilinmektedir. Fakat iyi bir ücret, yüksek bir ücret olarak algılanmış olsa da genel olarak bu anlama gelmemektedir. Örgütlerde ücret işgörenin örgüte ve üşe kattığı değeri karşılama beklenmektedir. Bu koşulda ücretin en önemli karşılığı olarak performans gösterilmektedir. Performans kavramı çalışanlara ücret ve ilerleme ile paralel bir şekilde olduğu ifade edilmeli ve işgören geleceği ile ilgili belirsizliğin ortadan kaldırılması sağlanmalıdır. Ayrıca bireyin yaptığı işin değeri, bireyin yetkinlikleri ve benzer sektörlerde aynı işlere verilen ücret gibi değişkenlerin farkında olarak örgüt genelinde ücret sisteminin adillik sağlanması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler literatürde değişik şekilde sınıflandırılmaktadır. Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamaktadır (İnce ve Gül, 2005:57):

- ✓ Etkili iletişim
- ✓ Olumlu İlişkiler
- ✓ Kariyer
- ✓ Saygınlık
- ✓ İş Zenginleştirme
- ✓ Bilgi
- ✓ Kaynaşma
- ✓ Rehberlik
- ✓ Fırsatlar
- ✓ Tutku
- ✓ Ödül
- ✓ Alan
- ✓ Değerler

3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılık düzeyine göre kuruma olumlu yada olumsuz bir biçimde yansıdığı ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığın, kurum adına olumlu sonuçlar yaratması adına, kurumun amaçlarının işgörenler tarafından kabul edilebilir seviyede olması gerekmektedir. Örgüt amaçlarının kabul edilebilir seviyelerde olmaması, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını azaltabilmektedir (Balay, 2014). Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan işgörenlerin hizmet verdiği örgütler, amaçlarına ulaşma konusunda daha başarılı olmaktadır. Fakat yüksek düzeyde bağlılık kurum için her zaman olumlu sonuçlar getiremeyebilir hatta kurumun dağılmasını bile hızlandırabilmektedir. Randall (1987) örgütsel bağlılık için yaptığı çalışmada

örgütsel bağlılık düzeylerini, bu düzeylerin işgörenlere ve örgüte yönelik olumsuz ve olumlu sonuçlarını değerlendirilmiştir. Genel olarak örgütsel bağlılığın sonuçları düşük bağlılık, yüksek bağlılık ve ılımlı bağlılık biçiminde değerlendirilmiştir (Bayram, 2005).

4. OKUL YÖNETİCİLERİNDE DUYGU YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Belirli bir amacı başarmak üzere inşa edilmiş sosyal sistemler olan okullar tarihsel süreç boyunca yaşanan toplumsal olaylardan etkilenmiştir (Özdemir, 2014). Bu kapsamda duygu kavramının eğitim örgütleri açısından önemini ve eğitim yöneticilerinden beklenen duygu yönetimi davranışlarını önemli tarihsel olaylar ve bu olayların başlattığı dönemler altında incelemek gerekmektedir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişi başlatan ve beraberinde ekonomik, siyasal, sosyal ve yönetsel değişiklikler getiren sanayi devrimi (Aksoy, 2016) eğitim örgütleri açısından değişimi başlatan ilk olaydır.

Sanayi devrimi ile duyguların örgütsel yaşam üzerindeki yapı bozucu etkisi nedeniyle örgüt dışı bir şey olarak tanımlanması ve yönetilmesi gerektiğini savunan bilimsel yönetim anlayışı (Mastanbroek, 2000) sona ermiştir. Ayrıca bu dönemde büyük üretim sistemlerine geçiş ile ustalık sisteminin yerini uzmanlaşma olgusuna bırakması ve Mayo (1920) tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarının mutluluk, iş tatmini gibi sosyal ihtiyaç kavramlarının ve toplum normlarının etkisine dikkat çekmesi (Aydın, 2007; Eren, 2008) eğitim örgütlerinde neo-klasik dönem olarak adlandırılan dönemin başlamasına neden olmuştur.

Neo-klasik dönem yaklaşımı klasik dönem anlayışının getirdiği uzmanlık yaklaşımı, çevresel ve politik baskıları karşılama kolaylığı sağlaması ve insan ilişkilerine önem vermesi gerekçesiyle okul yöneticileri tarafından da kolaylıkla benimsenmiş (Bursalıoğlu, 2014); okul yöneticileri, bilimsel yönetim ilkelerinin rehberlik ettiği toplumsal liderler olarak kabul edilmiştir (Beck ve Murphy, 1993). Bu kapsamda bu dönem okul yöneticilerinden kendi duygularını yönetmelerinin yanı sıra okul içerisindeki informal grupların duygularını yönetmelerine yardımcı olmalarının da beklendiği söylenebilir.

1930'lu yıllar yönetici yetiştirme nasıl olması gerektiğinin tartışılmaya başlandığı dönemdir (Balci, 2008). Ayrıca bu dönemde okul yöneticilerinin okul liderleri yerine işletme yöneticileri olarak algılanmasının sağlanması amacıyla Ulusal Eğitim Derneği (NEA) gibi kuruluşlar açılmış ve yönetim öğretmenlikten ayrı bir meslek olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bu dönemde öğretim faaliyetlerinin denetlenmesi gibi yöneticilik görevlerinin ön plana çıktığı (Beck ve Murphy, 1993) görülmektedir.

1939-1945 yılları arasında devam etmiş olan İkinci Dünya Savaşı duygunun eğitim örgütlerindeki rolünün yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Bu dönemde yapılan örgütsel çalışmalarda, savaş sonrası insan kaynağı açığı gidermek amaçlanmaktadır. Maslow (1954) tarafından geliştirilen; temel fiziksel ihtiyaçlar, sosyal aidiyet, öz saygı, sosyal çevreyi anlama gibi sosyal ihtiyaçlar üzerinde duran model dönemin eğitim örgütlerinde büyük ilgi görmüştür (Dresel ve Hall, 2013). Ayrıca bu dönemde Chester Barnard, Elton Mayo gibi insan kaynakları teorisyenleri bir araya gelerek İkinci Dünya Savaşının dayattığı talepler, savaş sonrası yaşam gerçekleri ve modern dünya ihtiyaçları kapsamında okul müdürlerinin demokratik liderlik anlayışını etkilemek için çalışmalar yürütmüşlerdir (Beck ve Murphy, 1993).

İkinci dünya savaşı 1950'li yıllarda ortaya çıkan teori hareketini de etkilemiştir. Savaş sonrası bir grup eğitim yönetimi profesörü tarafından başlatılan bu hareket egemen bilim felsefesi olan pozitivistten etkilendiğinden (Özdemir, 2018), eğitim örgütlerinde duygu kavramı geri planda bırakılmıştır. Bu dönemde okul yöneticisine farklı disiplinlerde eğitim alma, zamanı etkin ve verimli kullanma, öncelikleri belirleme ve gerektiğinde iş ve sorumlulukları yerine getirme gibi roller yüklenmiş, yöneticilerin ve örgüt çalışanlarının duyguları yok sayılmıştır. Dönemin okul müdürlerinden beklenen rol ve davranışlar ise farklı alan teorilerinden yararlanan ve ampirik araştırmalar yapan etkili yöneticiler olmalarıdır (Beck ve Murphy, 1993).

1960'lı yıllar iş tutumu ve örgüt psikolojisi konularında ilk sistematik gelişmelerin yaşandığı dönem olmuştur. Frederick A. Herzberg, Douglas McGregor, Peter Blau ve Amitai Etzioni tarafından yürütülen araştırmalar bu dönemde eğitim örgütlerindeki duygu yaklaşımını ortaya koyan önemli çalışmalar olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmaların en önemlilerinden biri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle yakından ilişkili kabul edilen Herzberg'in teorisi. Teori; bireylerin daha düşük düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamanın onları çaba göstermeye motive etmeyeceğini, çalışanların motivasyonu için daha yüksek düzeyde ihtiyaçların sağlanması gerektiğini savunmakta (Yusoff, Kian, Talha ve Idris, 2013) ve örgütlerde duygu yönetiminin önemine değinmektedir.

Dönemin önemli isimlerinden McGregor (1960) yöneticilerin temel inançlarının, kuruluşların işleyiş şekli üzerinde baskın bir etkiye sahip olduğuna inanmakta ve yönetici davranışlarını X ve Y teorileri altında

toplamaştır. X yönetim tarzının kusurlu olduğunu savunan McGregor, Y teorisine vurgu yaparak yöneticileri X teorisinin sınırlandırıcılığından vazgeçirmeyi amaçlamaktadır (McGregor, 2006). Dönemin diğer önemli isimlerinden biri olan Blau teorisi ile örgüt yöneticisinin çalışanlarına karşı sergileyeceği davranışların liderlik rolüne olumlu etki yapacağını savunurken, Etzioni gücün örgütsel uyumdaki önemine dikkat çekmektedir (Bursalıoğlu, 2014).

Çalışanların motivasyonunun sağlanması, örgütsel etkinliğin büyümesine katkıda bulunabilecek fikirlerinin desteklenmesi ve yöneticilerin hesap verebilir olması dönem yöneticilerinin taşıması gereken değerler arasında görülmektedir. Ayrıca bu dönemde okul yöneticilerinden bilinçdışı duygu yönetimini destekleyici eylemlerin beklenildiği söylenebilir. Nitekim McGregor'un Y teorisinde sözü geçen öz yönlendirme ve öz denetim duygu yönetiminin bilişsel boyutunu oluşturmaktadır. Ayrıca Etzioni tarafından gücün örgütsel uyumdaki önemi vurgulanmıştır. Söz konusu duygusal uyum eğitim örgütlerindeki bilinçdışı duygu yönetimi ile aynı özellikleri taşımaktadır(Beck ve Murphy, 1993).

1960'lı yıllarda yürütülen çalışmalar 1970'lerdeki müfredat, okul, sistem reformu gibi eğitim hareketliliğinin temel nedenini oluşturmaktadır (Beare, 2007). Bu dönemde hız kazanan etkili okul araştırmaları okul etkisinin önemini ortaya koymuş (Balcı, 2007), yapılan çalışmaların çoğunluğunda öğrencilerin bilişsel sonuçlarına odaklanılmıştır (Sammons, Hillman ve Mortimore, 1995). Bu dönemde okulların dış denetime ve yönetişime açılması dönemin okul müdürü kavramını derinden etkilemiş ve okul yöneticilerine yüklenen toplumun tümüne liderlik yapma ve eğitimsel çalışmalara anlam kazandırma rolü (Beck ve Murphy, 1993) ile duygu yönetimi kavramı eğitim yöneticileri üzerinden vurgulanmıştır.

1970'lerde yaşanan farklı toplumsal gelişmeler pozitivist eğitimin yönetim üzerindeki abartılı baskısının giderek azalmasına neden olmuştur (Çelik, 1997). Ayrıca bu dönemde teori hareketinin insan öznelliği ile değerler konusuna yönelik katı tutumu köklü eleştirilere maruz kalmıştır (Özdemir, 2018). Tüm bu gelişmelerin yanı sıra yaşanan farklı toplumsal ve siyasal etmenler; politikacılar, akademisyenler, iş adamları gibi toplumun farklı kesimlerinin eğitim sürecine dahil olmasına (Beck ve Murphy, 1993) ve eğitim örgütlerinde duyguyu ön plana çıkaran hususların önem kazanmasına neden olmuştur.

1980'li yıllarda eğitim yönetimi kuram ve araştırmadan doğrudan mesleki uygulamaya bağlanan bilim anlayışına yönelmiş (Balcı, 2008), personel ve müfredat gelişimi gibi farklı unsurları bünyesinde barındıran öğretim liderliği kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Koçluk, yansıtma, mesleki araştırma, takım oluşturma, problem çözme ve belirsiz konuların açıklanması gibi farklı formlara sahip bulunan öğretimsel liderlik (Glanz ve Neville, 1997) okul kültürünün şekillenmesinde (Ovando ve Cavazos, 2004) ve öğretmenlerin duygusal, bilişsel ve davranışsal tutumları üzerinde olumlu etkilere neden olmuştur (Blase ve Blase, 1999).

1980'li yıllarda okul yöneticilerinden duygunun örgüt içerisindeki önemini bilincinde liderlik davranışlarının beklendiği söylenebilir. Zira 1980'li yıllarda örgüt psikoloji ve örgütsel davranışa ilişkin alan yazına kazandırılan önemli çalışmalar duygu kavramının eğitim örgütlerindeki önemini net bir şekilde ortaya koymuştur. Bu dönemde Gardner (1987), Salovey ve Mayer (1990) ve Hoschild (1983) tarafından yürütülen araştırmalar duygu yönetimi alanına önemli katkılar sağlamıştır. Howard Gardner (1987) zekânın farklı ve kendine özgü boyutlardan oluştuğunu, Salovey ve Mayer (1990) ise bireyin sosyal zekanın alt kümesi olarak duygusal zekaya sahip olduğu ortaya koymuştur. Hoschild (1983) ise duygu yönetiminin ve duygusal emeğin önemini ortaya koymuş ve eğitim örgütlerinde duygu yönetimine ilişkin bakış açısının değişmesinde önemli rol oynamıştır(Beck ve Murphy, 1993).

Duygu yönetiminin eğitim örgütlerinde önem kazanması okul yöneticilerinden beklenen liderlik davranışlarının da değişmesine neden olmuş, 1990'lı yıllardan itibaren yöneticinin sosyal ve duygusal zekası (Goleman, 1998), kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetebilme becerisi ve duygusal emek yönetim becerilerinin önemli bir parçası haline gelmiştir (Gunnarsdóttir, 2016). Nitekim Hausman, Crow ve Sperry (2000) okul yöneticilerinin öz farkındalık, kültürel farkındalık, duygusal zekâ, bir amaç tarafından güdülenme, sosyal beceriler ve empati, siyaset alanında sosyal beceriler, çatışmaları ele alma ve duruma uygun liderlik tarzını seçme gibi farklı özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir.

Özetle eğitim örgütlerinde duygu ve duygu yönetimi kavramlarına verilen önemin dönem özelliklerine göre farklılaştığı görülmektedir. Bununla birlikte özellikle 1980 sonrası alanyazına kazandırılan duygusal zekâ, sosyal zekâ gibi kavramlar ve duygu yönetimi ile ilişkili kavramlara yönelik yürütülen araştırmaların eğitim örgütlerinde duygu yönetimi ve duygu yönetimi ile ilişkili kavramların yeniden tanımlanmasına neden olduğu söylenebilir.

5. SONUÇ

Duyguların oluşumunda sosyal süreçlerin etkisine vurgu yapan araştırmacılar, duyguların psikolojik olduğu kadar sosyolojik bir kavram olduğunu savunmakta ve duyguların bağlamsal özelliklerine vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşım duyguların her zaman sosyal bağlam içerisinde var olduğunu savunmaktadır. Kültür; herhangi bir bağlamda hangi duyguların yaşanacağını, nasıl ifade edileceğini ve onlara verilen anlamları şekillendirmektedir. Bu kapsamda duygu yönetiminin; sosyologlar tarafından bilinç yapıları, sokaktaki insanlar tarafından dünya görüşü olarak tanımlanan, yaşantıları yaratan ve şekillendiren ideolojiler, ulusal, etnik ve dil farklılıklarını ifade eden sosyal, politik ve kültürel bağlamlarda gerçekleştiği kabul edilmektedir. Duygu yönetiminin kültürel bağlamlarda gerçekleşmesi belirli değerlerin belirli duyguları sağladığı şeklinde yorumlanmaktadır. Nitekim buldukları toplum yapısından ayrı değerlendirilmesi mümkün olmayan eğitim örgütleri sosyal dramaların sergilendiği alanlar, öğretim ise duygusal bir uygulama olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda okul yöneticileri, kültürel bağlamı anlaması, örgüt yaşamında bireylerin yönetimi ve örgütsel gelişme açısından önemli bir yere sahiptirler. Ayrıca okul yöneticisinin duygu yönetimi becerilerinin örgüt yaşamını tüm paydaşlar açısından etkilediği örgüt araştırmalarında göz önünde bulundurulmalıdır. Duygu ve ilişkili olduğu kavramların 20. yüzyıla kadar örgüt dışında değerlendirilmesi gereken unsurlar olarak kabul edilmesi eğitim örgütlerinde duyguların göz ardı edilmesine neden olmuştur. Bu süreçte okul yöneticilerinden eğitim örgütlerinin hiyerarşik yapısının katı duygu yönetimi ve baskılama yoluyla rasyonel bir görünüm sürdürmesinin sağlanması ve bu amaçla örgüt politikalarının bir parçası olarak örgüt çalışanlarının duygularının ihmal edilmesi beklenmiştir.

Eğitim örgütlerinin tamamen rasyonel olduğu ve duygunun örgüt varlığının dışında bırakılması gereken belirsiz ve karmaşık bir şey olduğu görüşü örgütsel gelişme araştırmalarının hız kazanması değişim göstermeye başlamış ve duyguların insanlar, toplumlar, örgütler ve yönetim uygulamaları arasındaki etkisinin önem kazanmasına, örgüt için kullanılan rasyonel makine tanımının yerini duygusal süreçlerin örgüt yaşamının ayrılmaz bir unsuru olduğu görüşüne bırakmasına neden olmuştur.

Örgütsel bağlılık ile duygu ve yönetimi kavramlarının eğitim örgütlerindeki önemi ve rolü vurgulansa da, eğitim örgütlerinin rasyonel, bürokratik ve amaca dönük varlıklar olduğu görüşü hakimiyetini sürdürmektedir. Nitekim eğitim sisteminin bürokratik bir yapıya sahip olması, büyük ölçüde merkezi olması, okul yöneticilerinin yasa ve yönetmeliklerle belirlenen rol ve sorumluluklarının genel olarak örgütün maddi unsurları ile ilişkili olması bu duruma örnek teşkil etmektedir. Eğitim örgütlerinde var olan bu yaklaşım eğitim örgütlerinde duygunun bireysel düzenleme işlevine vurgu yapılmasına ve duygu yönetiminin bireysel bir amaç için bireyin iç dünyasında oluşan duygu değişikliği olarak tanımlanmasına neden olmuştur. Nitekim duygu yönetimi kavramı, duygu yönetiminin nörolojik ve bilişsel bir süreç olarak ele alındığı ve kültürel bağlamın duygu yönetimi üzerindeki etkisinin göz ardı edildiği görülmektedir.

Eğitim kurumlarında verilen hizmetin tamamına yakınının soyut olması ve bu hizmetin kişilere yine kişilerce verilmesi, bu kurumlarda duygu yönetimi kavramına yeterli önem verilmesini gerekli kılmaktadır. Son yıllarda okul yöneticilerinin duyguları yönetme konusunda yeterliliğe sahip olması gereken önemli duygusal ve sosyal yeterlilikler arasında sayılmaya başlamaktadır. Eğitim hizmetinin verildiği kurumlardan olan okullarda, bireylerin akademik bilgi birikimlerini oluşturmaya başladıkları, temel eğitimlerini aldıkları, toplumda bulunan norm ve değerleri öğrendiklerinden dolayı, değişen ve sürekli gelişen dünyada, kişinin ve toplumun devamlı değişen ihtiyaçlarından ötürü, başarıyla gerçekleşen bir değişimin, eğitim örgütünün başarısındaki yeri oldukça önemlidir. Bu nedenle eğitim kurumlarında yöneticilerin değişim sürecinde verimliliklerini etkileyebilecek her faktörün üzerinde durulması, eğitsel ve kurumsal kalitenin sürdürülmesi açısından önemli olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin, eğitim kurumlarında duygu ve duygusal iklimi yönetebilmeleri değişimle birlikte gelişen yönetim sistemindeki başarının artmasında oldukça etkilidir.

KAYNAKLAR

Acar, E. (2007). İşletme Yönetiminde Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi Üzerine Bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hatay.

Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). "Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi Manisa organize sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir çalışma." Ege Akademik Bakış, 8 (2), 487-518.

Aksel, N. (2016). Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişkisi (Samsun ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

- Aksoy, A. (2016). Geleneksel Devletten Modern Devlete: Sanayi Devrimi ve Kamu Yönetimi Düşüncesinde Değişim, *International Journal of Political Studies*, 2 (3), 31-37.
- Alfayad, Z. & Arif, L. S. M. (2017). Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg's two-factor theory, *International Review of Management and Marketing*, 7 (1), 150-156.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *The British Psychological Society*, 63(1), 1-18.
- Argon, T. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını okul yöneticilerinin dikkate alıp almamalarına ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 377-404.
- Ashfort B. E. & Humphrey R. H. (1995). Emotions in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, Vol.48.
- Ashforth, B. E. & Kreiner, G. E. (2002). Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management Review*, 12(2), 215-235.
- Aslan, M. ve Bakır, A. A. (2014). Öğretmenlerin okullarındaki örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri. *International journal of social science*, 25(1), 189-206.
- Aydın, M. (2007). Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aygün, A. (2012). Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balay, R. (2014). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme. Kuram, Strateji ve Taktikler. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2007). Etkili Okul. Okul Geliştirme. Kuram, Uygulama ve Araştırma (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 54, 181-209.
- Barutçugil, İ. (2004). Organizasyonlarda duyguların yönetimi (2. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayrak, C. (2011). “Toplumsal Bir Sistem Olarak Okul” Eğitim Sosyolojisi, (Ed. Boyacı, A.) Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2257 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1254, Eskişehir.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi* (59), 125-139.
- Beare, H. (2007). Four decades of body-surfing. The breakers of school reform: Just waving, not drowning. In Townsend, T. (Eds.), *International handbook of school effectiveness and improvement* (pp. 27-40). The Netherlands, Springer International Handbooks of Education.
- Beck, L. G. & Murphy, J. (1993). *Understanding the principalship: Metaphorical themes, 1920s-1990s*. New York: Teachers College Press.
- Blase, J. & Blase, J. (1999). Effective instructional leadership. Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools, *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 130-141.
- Boekaerts, M., Maes, S. & Karoly, P. (2005). Self-regulation across domains of applied psychology: Is there an emerging consensus?, *Applied Psychology: An International Review*, 54 (2), 149-154.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22 (11), 121–139.
- Bretherton, I., Fritz, J., Zahn-Waxler, C. & Ridgeway, D. (1986). Learning to talk about Emotions: A Functionalist Perspective, *Society for Research in Child Development*, 57 (3), 529-548.
- Briner, R.B. (2002). The Experience, Expression and Management of Emotion at Work, Chapter in Warr. P. (Ed.), *Psychology at Work*, Fifth Edition, Penguin Books.
- Bursalıoğlu, Z. (2014). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Callahan, J. L. & McCollum, E. E. (2002). Conceptualizations of emotion research in organizational contexts, *Advances in Developing Human Resources*, 1 (4), 4-21.

- Castelfranchi, C. (2000). Affective appraisal versus cognitive evaluation in Social emotions and interactions. In Ana Paiva (Eds.). Affective interactions. Towards a new generation of computer interfaces (pp. 76-104). Germany: Springer.
- Ceylan, C. (2002). Yönetimsel ve organizasyonel açıdan koçluk yaklaşımı ve bir uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Kuramsal Gelişmeler, Eğitim yönetimi, 3 (1), 31-43.
- Çeşitçioğlu, M. (2003). Kaliteli insan. Alfa Yayınları, 1. Baskı. İstanbul.
- Çoruk, A. (2012). Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları. Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Delaney, K. R. (2006). Following the affect: Learning to observe emotional regulation. Journal of Child and Adolescent Psychiatric Nursing, 19 (4), 175-181.
- Domagalski, T. A. (1999). Emotion in organizations: Main currents, Human Relations, 52 (6), 833-852.
- Dökmen, Ü. (2000). Varolmak Gelişmek Uzlaşmak, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dresel, M. & Hall, N. C. (2013). Motivation. In Nathan C. Hall and Thomas Goertz (Eds.), Emotion, Motivation and Self Regulation. A Handbook for Teachers (57-113). The UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Drucker, P.F. (2003). Yeni Gerçekler, (Çev. K. Birtane), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Eisenberg, N. & Spinrad, T. L. (2004). Emotion-related regulation: Sharpening the definition, Child Development, 75 (2), 334-339.
- Erdoğan, İ. (2004). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar); Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul
- Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Etymology Dictionary. (2019). Emotion. Retrived from <http://www.etymonline.com/index.php?term=emotion>.
- Fehr, B. & Russell, J. A. (1984). Concept of emotion viewed from a prototype perspective, Journal of Experimental Psychology: General, 113 (3), 464-486.
- Feldman-Barret, L., Mesquita, B., Ochsner, K. N. & Gross, J. J. (2007). The experince of emotion, Annual Review of Psychology, 58, 373-403.
- Feldman-Barrett, L. Gross, J. J., Christensen, T. C. & Benvenuto, M. (2001). Knowing what you are feeling and knowing what to do about it: Mapping the relation between emotion differentiation and emotion regulation. Cognition and Emotion, 15, 713-724.
- Ford, B. Q. & Mauss, I. B. (2015). Culture and emotion regulation, Current Opinion in Psychology, 3, 1-5.
- Fox, S. ve Spector, P.E. (2002). Emotions in The Workplace, The Neglected Side of Organizational Life Introduction, Human Resource Management Review
- Frijda, N.H.& Mesquita, B. (1994). The Social Roles And Functions of Emotions, Chapter 3.
- Glanz, J. ve Neville, R. F. (1997). Educational supervision: Perspectives, issues, and controversies. Norwood, MA: Christopher-Gordon.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2017). Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?, Çev. B.S. Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Gross, J. J. (1999). Emotion regulation: Past, present, future. Cognition and Emotion, 13, 551-573.
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences, Psychophysiology, 39, 281-291.

- Gross, J. J. (2013). Emotion Regulation: Taking Stock and Moving Forward. *Emotion*, 13, 359-365.
- Gross, J. J., Richards, J. M. & John, O. P. (2006). Emotion regulation in everyday life. In Douglas K. Snyder, Jeffrey A. Simpson, and Jan N. Hughes (Eds.). *Emotion regulation in couples and families. Pathways to dysfunction and health*. Washington: American Psychological Association.
- Gunnarsdóttir, H. M. (2016). Autonomy and emotion management. Middle managers in welfare professions during radical organizational change, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6 (1), 87-108.
- Gülşen, C. ve Gökyer, N. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. (2.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hamilton, N. A., Karoly, P., Gallagher, M., Stevens, N., Karlson, C. & McCurdy, D. (2007). The assessment of emotion regulation in cognitive context: The emotion amplification and reduction scales, *Cognitive Therapy and Research*, 33, 255-263.
- Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Hausman, C., Crow, G. M. & Sperry, D. J. (2000). Portrait of the “ideal principal”: Context and self. *National Association of Secondary School Principals, NASSP Bulletin*, 84, 617, 5-14.
- Higgs, M. (2002). Do leaders need emotional intelligence?, *International Journal of Organizational Behaviour*, 5(2): 195-212.
- Hochschild, A. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hofmann, S. G. (2014). Interpersonal emotion regulation model of mood and anxiety disorders, *Cognitive Therapy and Research*, 38 (5), 483-492.
- Holodynski, M. (2009). Milestones and mechanism of emotional development. In Röttger-Rössler, B. ve Markowitch, H. J. (Eds), *Emotions as biocultural process* (pp. 139-165). Springer, Germany.
- İci, A. (2012). İlköğretim okulları yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ertelemecilik davranışları arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Yayınevi.
- Kalokerinos, E. K., Greenaway, K. H., Pedder, D. J. & Margetts, E. A. (2014). Don't grin when you win: The social costs of positive emotion expression in performance situations, *Emotion*, 14 (1), 180-186.
- Kayır, S. (2012). Rotasyona tabi tutulan ilköğretim okulu müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeyi nasıldır? *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keçecioğlu, T., (1998). *Liderlik ve Liderler*, Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim, İstanbul.
- Keltner, D. & Haidt, J. (1999). Social functions of emotions at multiple levels of analysis, *Cognition and Emotion*, 13 (5), 505-521.
- Kervancı, F. (2008). Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilik Düzeylerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi, *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Keskin, H. Akgün, A. E., Yılmaz, S. (2013). Örgütlerde duygusal zeka ve duygusal yetenekler: Çalışma ortamında duyguların akıllıca yönetimi. İstanbul: Der Yayınları.
- Kozak, Akoğlan, M. & Genç, V. (2014). Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), ss. 81-92.
- Küpers, W. & Weibler, J. (2008). Emotions in organisation: An integral perspective, *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 2 (3), 256-287.
- Mann, S. (2004). People-work: emotion management, stress and coping, *British Journal of Guidance and Counselling*, 32 (2), 205-221.

- Marcus G. E. (2000). Emotions in politics, *Annual Review of Political Science*, 3, 221–250.
- Marşap, A. (2009). *Yaratıcı liderlik: 21. Yüzyılda Yaratıcı Liderişim ve Yönetişim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Mastenbroek, W. (2000). Organizational behavior as emotion management. In N. M. Ashkanasy, C. E. Härtel and W. J. Zerbe (Eds). *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 19–35). Philadelphia: Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Matsumoto, D., Yoo, S. H., Nakagawa, S. & 37 Members of the Multinational Study of Cultural Display Rules (2008). Culture, Emotion, regulation and adjustment, *Attitudes and Social Cognition, Journal of Personality and Social Psychology*, 94 (6), 925-937.
- McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise*. Annotated Edition. The USA: The McGraw-Hill Companies.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Niven, K., Totterdell, P. & Holman, D. (2009). A classification of controlled interpersonal affect regulation strategies. *Emotion*, 9(4), 498-509.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2008). Çalışanların Duyusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger VE Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Ovando, M. N. & Cavazos, M. (2004). Principals' instructional leadership in successful hispanic majority high schools, *A Journal for the Scholar-Practitioner Leader*, 2 (3), 7-24.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary (2000). The UK: Oxford
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi kuram uygulama teknik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim Yönetimi. Alanın Temelleri ve Çağdaş Yönelimler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Öztay, F. E., (2006). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Parkinson, B. (1995). *Ideas and realities of emotion*. London: Routledge.
- Payne, R. ve Cooper, C. (2001). *Emotions at Work*, John Wiley & Sons, Ltd.
- Plutchik R. (1980). *Emotion: a psychoevolutionary synthesis*. New York: Harper and Row.
- Randall, D.M., (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Ridgeway, C. L. & Smith-Lovin, L. (1999). The gender system and interaction, *Annual Review of Sociology*, 25, 191-216.
- Rottenberg, J. & Gross, J. J. (2003). When emotion goes wrong: Realizing the promise of affective science, *American Psychological Association*, 10 (2), 227-232.
- Sarni, C., Campos, J. J., Camras, L. & Witherington, D. (2006). Emotional development: Action, communication, and understanding. In W. Damon and R. M. Lerner (Eds.) and N. Eisenberg (Eds.). *Handbook of child psychology: Vol. 3. Social, emotional and personality development* (pp. 226–299). New York, NY: Wiley.
- Sammons, P., Hillman, J. & Mortimore, P. (1995). *Key Characteristics of Effective Schools. A review of school effectiveness research*, (ISBN-0-85473-447-3). London University (England). Institute of Education.
- Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş. (2004). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın isten ayrılma niyetine etkisi. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Scott, C. & Kroman Myers, K. (2007). The socialization of emotion: Learning emotion management at the fire station, *Journal of Applied Communication Research*, 33 (1), 67-92.
- Şimşek, M.Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon, Adım Ofset Matbaacılık, Yenilenmiş 10. Baskı, Konya*.

- Tarhan, N. (2016). *Duyguların Psikolojisi ve Duygusal Zeka*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Taş, A. (2017). İş doyumu ve örgütsel bağlılık: Özdemir ve Cemaloğlu (Ed.), *Örgütsel Davranış ve Yönetimi* (ss. 421- 445). Ankara: Belgeç Yayınevi.
- Taş, S. (2005). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunu etkileyen faktörler, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Turner, J. H. (2009). “The Sociology of Emotions: Basic Theoretical Arguments”, *Emotion Review*, Vol: 1, No: 4, 340-354.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.
- Von Scheve, C. & Von Luede, R. (2005). Emotion and social structures: Towards an interdisciplinary approach, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 35 (3), 303-328.
- Yusoff, W. F.W., Kian, S. T., Talha, M. ve Idris; M. (2013). Herzberg’s two factors theory on work motivation: Does it work for todays environment? *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 2 (5), 18-22.
- Zaki, J. & Williams, W. C. (2013). Interpersonal emotion regulation. *Emotion*, 13 (5), 803–810.