

**T.C.  
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DUYGUSAL ZEKA VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN  
İŞ YAŞAM KALİTESİ VE İŞ SONUÇLARINA ETKİSİ:  
EĞİTİM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Büşra Tonyalı  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**GEBZE  
2020**

**T.C.  
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DUYGUSAL ZEKA VE ÖRGÜTSEL  
DESTEĞİN İŞ YAŞAM KALİTESİ VE İŞ  
SONUÇLARINA ETKİSİ:  
EĞİTİM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Büşra TONYALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Serhat ERAT

**GEBZE  
2020**

## ÖZET

Bu araştırmada duygusal zeka, örgütsel destek ve iş yaşam kalitesinin, çalışanların görev performansı ve örgütsel bağlılığına etkisi incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini milli eğitime bağlı devlet okullarında görev yapan eğitim personeli oluşturmaktadır. Bu amaçla hazırlanan anket formu yüz yüze anket doldurma yöntemiyle 300 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın amacı, çalışanların duygusal zeka, örgütsel destek ve onlara sunulan iş yaşam kalitesinin, yine yaptıkları görevlerdeki performansları ile çalıştıkları örgütlere olan bağlılıkları üzerine etkisini belirlemektir. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiş, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde, duygusal zeka, örgütsel destek ve iş yaşam kalitesi ile görev performansı ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca bu araştırma ile elde edilen sonuçlar, benzer konularda yapılacak araştırmalara ve alan yazına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, Örgütsel Destek, İş Yaşam Kalitesi, Görev Performansı, Örgütsel Bağlılık**

## SUMMARY

This study examined the effects of emotional intelligence, organizational support and quality of work life on employee task performance and organizational commitment. The sample of the study consists of educational personnel working in public schools connected to national education. The survey form prepared for this purpose was carried out on 300 employees by face-to-face survey filling method. The aim of the study is to determine the effects of emotional intelligence, organizational support and the quality of work life offered to employees on their performance in their tasks and their commitment to the organisations they work with. The data obtained from the research were analyzed with SPSS program and tested with factor analysis, correlation analysis and regression analysis. When the results of the research were examined, it was found that there were a statistically significant relationships between emotional intelligence, organizational support and work quality of life, and task performance and organizational commitment. In addition, the results obtained by this research will contribute significantly to the research on similar topics and to the field writing.

**Keywords: Emotional Intelligence, Organizational Support, Quality of Work Life, Task Performance, Organizational Commitment**

## TEŞEKKÜR

Bu alıőmanın içerisinde bulunarak en başından beri bana yol gösteren, bilgilerini aktaran ve beni yönlendiren değerli tez danıőmanım Doç. Dr. Serhat ERAT' a, katkılarından dolayı değerli bölüm hocalarıma ve çalıőmamda emeği geçen sayamadığım bütün arkadaőlarıma, eğitim hayatım boyunca desteklerini her daim hissettiğim en büyük g kaynaklarım canım babam Fikret TONYALI ve her zaman glmsesiyle motive olduğum canım annem Fatma TONYALI' ya sonsuz Őükranlarımı sunarım.



# İÇİNDEKİLER

|  | <b><u>Sayfa</u></b> |
|--|---------------------|
| ÖZET   | v                   |
| SUMMARY  | vi                  |
| TEŞEKKÜR   | vii                 |
| İÇİNDEKİLER  | viii                |
| SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ                               | xii                 |
| ŞEKİLLER DİZİNİ  | xiii                |
| TABLolar DİZİNİ  | xiv                 |
| <br>   |                     |
| 1. GİRİŞ   | 1                   |
| 1.1. Tezin Amacı, Katkısı ve İçeriği                         | 2                   |
| 2. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI                                     | 4                   |
| 2.1. Duygu ve Zeka Kavramları                                | 4                   |
| 2.1.1. Duygu Kavramı   | 4                   |
| 2.1.2. Zeka Kavramı  | 5                   |
| 2.2. Duygusal Zeka Kavramı                                   | 6                   |
| 2.3. Duygusal Zekanın Gelişimi ve Önemi                      | 7                   |
| 2.4. Duygusal Zeka Modelleri                                 | 9                   |
| 2.4.1. Yetenek Modelli Duygusal Zeka Modeli                  | 10                  |
| 2.4.1.1. Peter Salovey ve John.D. Mayer Duygusal Zeka Modeli | 10                  |
| 2.4.2. Karma Duygusal Zeka Modeli                            | 12                  |
| 2.4.2.1. Reuven Bar-On Duygusal Zeka Modeli                  | 12                  |
| 2.4.2.2. Daniel Goleman Duygusal Zeka Modeli                 | 12                  |
| 2.4.2.3. Robert K.Cooper&Ayman Sawaf Duygusal Zeka Modeli    | 14                  |
| 3.ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI                                    | 16                  |
| 3.1. Örgüt Kavramı   | 16                  |
| 3.2. Örgütsel Destek Kavramı                                 | 16                  |
| 3.3. Örgütsel Desteğin Önemi                                 | 17                  |
| 3.4. Örgütsel Desteğin Özellikleri                           | 20                  |
| 3.5. Örgütsel Destek Algısını Oluşturan Unsurlar             | 21                  |
| 3.5.1. Örgütsel Adalet                                       | 21                  |
| 3.5.2. Yönetici Desteği                                      | 21                  |

|  |    |
|--|----|
| 3.5.3. Örgütsel Ödüller ve Çalışma Koşulları             | 22 |
| 3.6. Örgütsel Desteğin Sonuçları                         | 23 |
| 3.6.1. Zorunluluk Hissetme                               | 23 |
| 3.6.2. İşe Bağlılık                                      | 23 |
| 3.6.3. İş Performansı                                    | 24 |
| 3.6.4. İş Tatmini  | 24 |
| 3.6.5. İş'te Kalma                                       | 24 |
| 3.6.6. İş'ten Ayrılma Davranışı                          | 25 |
| 3.6.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı                    | 25 |
| 4. İŞ YAŞAM KALİTESİ                                     | 27 |
| 4.1. İş Yaşam Kalitesi Kavramı ve Tanımı                 | 27 |
| 4.1.1. İş Yaşam Kalitesi Tanımı                          | 27 |
| 4.2. İş Yaşam Kalitesinin Önemi                          | 28 |
| 4.3. İş Yaşam Kalitesinin Tarihsel Gelişimi              | 29 |
| 4.4. İş Yaşam Kalitesini Geliştirmeye Yönelik Programlar | 31 |
| 4.4.1. İş Zenginleştirme                                 | 31 |
| 4.4.2. Kalite Çemberleri                                 | 32 |
| 4.4.3. Bağımsız Çalışma Grupları                         | 32 |
| 4.4.4. Esnek Çalışma Koşulları                           | 33 |
| 4.5. İş Yaşam Kalitesi Unsurları                         | 33 |
| 4.5.1. Çalışan Kapasitelerinin Gelişimi                  | 35 |
| 4.5.2. Örgüt İçerisinde Sosyal Bütünleşme                | 36 |
| 4.5.3. Sağlıklı, Güvenli Çalışma Alanları                | 36 |
| 4.5.4. Uygunluk ve Adil Davranış                         | 37 |
| 4.5.5. Sosyal Sorumluluk                                 | 37 |
| 4.5.6. İş Tatmini  | 37 |
| 4.5.7. İş ve Özel Yaşam Alanları Arasındaki Denge        | 38 |
| 5. İŞ SONUÇLARI  | 40 |
| 5.1. Örgütsel Bağlılık                                   | 40 |
| 5.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı                         | 40 |
| 5.1.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı                          | 41 |
| 5.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi                         | 41 |
| 5.1.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları                     | 42 |

|  |    |
|--|----|
| 5.1.4.1. Duygusal Bağlılık                                     | 42 |
| 5.1.4.2. Devam Etme İsteği Bağlılığı                           | 43 |
| 5.1.4.3. Normatif Bağlılık                                     | 44 |
| 5.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması                   | 45 |
| 5.1.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları                        | 45 |
| 5.1.5.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı                               | 46 |
| 5.1.5.1.2. Kanter Yaklaşımı                                    | 47 |
| 5.1.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı                    | 48 |
| 5.1.5.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı                        | 49 |
| 5.1.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları                     | 50 |
| 5.1.5.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı                       | 50 |
| 5.1.5.2.2. Salancik Yaklaşımı                                  | 51 |
| 5.1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları                           | 52 |
| 5.2. Görev Performansı   | 54 |
| 5.2.1. Performans Kavramı                                      | 54 |
| 5.2.2. Görev Performansı Kavramı ve Tanımı                     | 56 |
| 5.2.3. Görev Performansının Önemi                              | 57 |
| 5.2.4. Görev Performansını Etkileyen Faktörler                 | 59 |
| 5.2.4.1. Moral ve Motivasyon                                   | 59 |
| 5.2.4.2. Ödül ve Ceza Yöntemi                                  | 60 |
| 5.2.4.3. İş Sağlığı ve İş Güvenliği                            | 60 |
| 5.2.4.4. Yönetim Tarzı   | 61 |
| 5.2.4.5. Fiziki Şartlar  | 61 |
| 5.2.5. Görev Performansının Sonuçları                          | 62 |
| 6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER                                 | 64 |
| 6.1. Duygusal Zekanın, İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi     | 64 |
| 6.2. Örgütsel Desteğin, İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi    | 66 |
| 6.3. Duygusal Zekanın, Görev Performansı Üzerindeki Etkisi     | 68 |
| 6.4. Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi    | 70 |
| 6.5. İş Yaşam Kalitesinin, Görev Performansı Üzerindeki Etkisi | 72 |
| 6.6. İş Yaşam Kalitesinin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi | 73 |
| 6.7. Duygusal Zekanın, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi     | 75 |
| 6.8. Örgütsel Desteğin, Görev Performansı Üzerindeki Etkisi    | 77 |



|   |     |
|---|-----|
| 7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI  | 80  |
| 7.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler   | 80  |
| 7.2. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi   | 81  |
| 7.3. Kullanılan Ölçekler  | 82  |
| 7.3.1. Duygusal Zeka Ölçeği   | 82  |
| 7.3.2. Örgütsel Destek Ölçeği   | 82  |
| 7.3.3. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği   | 83  |
| 7.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği   | 83  |
| 7.3.5. Görev Performansı Ölçeği   | 83  |
| 7.4. Verilerin Analizi ve Bulgular  | 83  |
| 7.4.1. Demografik Bulgular  | 83  |
| 7.4.2. Faktör Analizi   | 84  |
| 7.5. Korelasyon Analizi   | 87  |
| 7.5.1. Araştırma Değişkenlerine Ait Hipotez Testi   | 88  |
| 7.5.1.1. Duygusal Zeka ve Örgütsel Desteğin, İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi                    | 88  |
| 7.5.1.2. Duygusal Zeka, Örgütsel Destek ve İş Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi | 89  |
| 7.5.1.3. Duygusal Zeka, Örgütsel Destek ve İş Yaşam Kalitesinin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi | 90  |
| 7.6. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar   | 91  |
| 8. SONUÇLAR ve YORUMLAR   | 92  |
| 8.1. Araştırmanın Literatüre Katkısı ve Araştırmacılara Öneriler                                    | 96  |
| 8.2. Kısıtlar   | 97  |
| KAYNAKLAR   | 98  |
| ÖZGEÇMİŞ  | 123 |
| EKLER   | 124 |

# SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

## Simgeler ve Açıklamalar

### Kısaltmalar

|       |   |   |
|-------|---|---|
| AÖD   | : | Algılanan Örgütsel Destek                   |
| İAN   | : | İş'ten Ayrılma Niyeti                       |
| UÇYKK | : | Uluslararası Çalışma Yaşam Kalitesi Konseyi |
| SPSS  | : | Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı    |
| TDK   | : | Türk Dil Kurumu                             |
| KMO   | : | Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü                   |



# ŞEKİLLER DİZİNİ

| <b><u>Şekil No:</u></b>                                       | <b><u>Sayfa</u></b> |
|---|---------------------|
| 2.1: Mayer ve Salovey Açısından Duygusa Zeka Boyut Seviyeleri | 11                  |
| 4.1: Çalışma Yalam Kalitesinin Etkileşimi                     | 35                  |
| 5.1: Örgütsel Bağlılık Modeli                                 | 44                  |
| 5.2: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Durum                       | 45                  |
| 5.3: Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması            | 46                  |
| 5.4: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı                           | 50                  |
| 5.5: Motivasyon Süreci  | 59                  |
| 7.1: Araştırma Modeli   | 80                  |

## TABLolar DİZİNİ

| <b><u>Tablo No:</u></b>   | <b><u>Sayfa</u></b> |
|---|---------------------|
| 2.1: Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişim Süreci   | 8                   |
| 2.2: Bar-On Modeline Göre Duygusal Zekâ Boyutları ve Becerileri                                 | 12                  |
| 2.3: Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli  | 15                  |
| 4.1: İş Yaşam Kalitesinin Etkilendiği Unsurlar  | 33                  |
| 5.1: Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar                          | 55                  |
| 7.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri  | 84                  |
| 7.2: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları   | 85                  |
| 7.3: Faktör Analizi Sonuçları   | 86                  |
| 7.4: Korelasyon Analizi Sonuçları   | 87                  |
| 7.5: Duygusal Zeka ve Örgütsel Desteğin İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi                     | 88                  |
| 7.6: Duygusal Zeka, Örgütsel Destek ve İş Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi | 89                  |
| 7.7: Duygusal Zekâ, Örgütsel Destek ve İş Yaşam Kalitesinin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi | 90                  |
| 7.8: Hipotezlerin Sonuçları   | 91                  |

# 1. GİRİŞ

İnsanların varoluş temellerinin altında yatan, günlük hayattaki ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için verdikleri çaba, geçmişten günümüze kadar uzanan geniş bir zaman dilimine sahiptir. Bu zaman diliminde, toplum içerisindeki bireylerin değişken davranış ve duygu biçimleri, yaşamlarını etkileyen ve yönlendiren önemli bir etken haline bürünmüştür. Bireylerin günlük yaşamlarında yahut toplumun diğer üyeleriyle olan ilişkilerinde takındıkları tutumlar; davranışları, duygusal boyutta harekete geçirmektedir. Duygusal boyutun, bireylerin hem kişisel hem çalışma hayatlarında daha fazla yer bulmaya başlaması günümüz koşullarında duygusal zeka kavramını beraberinde getirmiştir. Özellikle insan ilişkilerinde kendini gösteren duyguların, her anlamda insanın karşısına çıkmaya devam etmesi, duygusal zeka kavramının ortaya çıkışını hızlandırmıştır (Akçay ve Çoruk, 2012).

Günümüz iş dünyasının en temelinde yer alan insan kavramı, değişen koşullar altında daha fazla duygusal boyutta ele alınmaya başlanmıştır. Duygusal yetilerini kullanabilen ve becerilerini ortaya koyabilme kabiliyetlerini farkederek bireyler, iş yaşamında daha başarılı bir sürece dahil olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Örgüt içerisinde çalışmalarını başarı ile ilerleyen bireyler, üst düzey örgüt kişileri tarafından saptanarak ödül teşviklerinin sahipleri haline gelmeye başlarlar. Çalışan bireylerin, başarıları karşısında sahip oldukları teşvikler sayesinde, örgüte yönelik güvenin aşılması ve sadakatlerinin katlanarak çoğalmasına imkan sağlanmaktadır (Çakıl, 2011).

Çalışan bireylerin, duygusal zekalarını kullanarak performanslarını sergilemelerinde örgütten aldıkları desteğin önemi büyüktür. Bireylere hem manevi hem maddi anlamda sağlanan destekler, çalışma performansları üzerinde etkileyici bir husustur. Bireylerin yaptıkları çalışmaların boşa gitmediğini ve onların bu noktada önemli rol oynadıkları bilincinin örgüt tarafından sağlanması ve hissettirilmesi, bireylerin çalışma istek ve arzularını olumlu biçimde etkileyecektir. Bu etki sonucunda, iş becerileri ve performanslarının artışında yeni hedef ve amaçların ortaya konması kaçınılmazdır (Bükülmez, 2013).

Bu çalışma yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; çalışmanın çıkış noktası belirlenerek, modelde yer alan; duygusal zeka, örgütsel destek, iş yaşam

kalitesi ve iş sonuçları değişkenleri ele alınmıştır. İkinci bölümde; son zamanlarda literatürde sıkça rastlanılan ve araştırmaların çoğaldığı, eskisinden daha fazla rağbet gören duygusal zeka kavramı hakkında yapılan tanımlar, açıklamalar ve boyutları ayrı ayrı belirtilmiştir. Üçüncü bölümde; örgütsel destek kavramı açıklanarak örgüt içerisindeki çalışma faaliyetleri ve etki alanları üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde; iş yaşam kalitesi incelenmiş ve birbirlerini etkileyen hususlar belirlenmiştir. Beşinci bölümde; iş sonuçları kapsamında çalışma ortamındaki örgütsel bağlılık ve görev performansı kavramları üzerinde durulmuştur. Çalışan performansları değerlendirilmeye alınmış ve örgüte yönelik bu performansların değerlendirilmesi ortaya konulmuştur. Altıncı bölümde; model içerisinde yer alan her bir değişkenin birbiri ile olan ilişkileri yer almış, yapılan ulusal ve uluslararası çalışmalar ortaya konulmuştur. Yedinci bölümde ise; araştırma metodoloji kapsamında model ve ölçekler ele alınmış ve sonuçlar ortaya konmuştur.

## **1.1. Tezin Amacı, Katkısı ve İçeriği**

Günümüzde bir organizasyon dahilinde örgüt ve çalışanları birbirinden bağımsız düşünmek imkansızdır. Örgüt ve çalışanların birbirlerini etkilemeleri neticesinde bu iki yapının ortak bir fayda sunmaları beklenilmektedir. Bu fayda ile birlikte örgütün hedeflerine ulaşmada çalışanların hissiyatı artık daha önemli hale gelmektedir. Bu kapsamda, yaptığımız araştırma ile örgüt ile çalışan arasındaki ilişki ele alınarak, birbirlerine yönelik etki alanları dahilinde incelemeler yapılmıştır.

Araştırmanın amacı, örgüt bünyesinde bulunan çalışanların duygusal zeka, örgütsel destek, iş yaşam kalitesi ve iş sonuçları kapsamında görev performansları ile örgütlerine olan bağlılıkları üzerine etkilerini belirlemektir. Araştırmada kullanılan bu değişkenler ile ilgili ayrı ayrı incelenilen araştırmalar kısmen literatürde mevcuttur, fakat tüm değişkenlerin bir arada ele alındığı bir araştırma ulusal literatürde bilginiz dahilinde rastlanılmamışken, uluslararası literatürde ise kısıtlıdır.

Bu tez kapsamında, öncelikle ikinci bölümde duygusal zeka ve boyutları anlatılmıştır. Üçüncü bölümde, örgütsel destek hakkında bilgiler verilmiş ve etki alanları ele alınmıştır. Dördüncü bölümde, iş yaşam kalitesi hakkında bilgiler verilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise iş sonuçları ele alınmış, örgütsel bağlılık ve

görev performansı hakkında bilgiler verilmiş ve elde edilen sonuçlar ile ilgili yorumlar ve gelecek çalışmalar için öneriler konu başlıkları altında anlatılmıştır.



## 2. DUYGUSAL ZEKA

### 2.1. Duygu ve Zeka Kavramları

#### 2.1.1. Duygu Kavramı

İnsanoğlu, doğumundan itibaren başlayan yaşam sürecinde belli bir algılama seviyesine geldiğinde, yaşamını yönlendiren hislerinin kontrolünü eline almaktadır. Bu kontrol bireyin hislerini doğru kullanabilme noktasında önemlidir. Bunda yaşadığı toplum ve kültür bakışının da etkisi olmaktadır. Karmaşık bir modüle sahip olan insan yapısının, başkalarına göre farklılık gösteren duygularının olması kaçınılmazdır. Bu kapsamda, duyguların insan üzerinde bıraktığı izler göz önüne alındığında, duygu kavramının iki biçimsel etkisinden söz edilebilmektedir. Birincisi; insanların hissettikleri enerjiyi kullanmalarıyla hareket boyutuna ulaşmalarıdır. İkincisi ise; çevrenin etkisi altında kalmaları hususunda onların davranış ve hislerini anlamlandırabilme ve buna ayak uydurabilme çabasıdır (Tuğrul, 1999).

Genel olarak duyguların her biri kendini tamamlayabilen ama farklı oluşumlarla farklı işlevlere ayrılabilen bir yapıya benzemektedir. Yani duygular kendi içlerinde olumlu etki yaratan ve olumsuz etki yaratan olarak ikiye ayrılmaktadır. Olumlu duygulardan bahsedildiğinde; sevgi, heyecan, mutluluk vb., gibi kavramlar anlaşılırken, olumsuz duygularda ise; vahşet, kötülük, kırgınlık gibi kendi içlerinde kavramlara ayrıldığı görülmektedir ve bu şekilde duygular insanların içgüdülerini etkilemeyi başarmaktadırlar (Salmela, 2014).

Duyguların, sosyal hayatın önemli bir parçası olan çalışma hayatındaki etkisini de gözlemlemek mümkündür. İş yaşamında, kurum ve örgütlerin başarı kriterlerinde, çalışanların özellikle kendi duygularını yönetebildiği kadar başkalarında duygularını yönetebilmesi beklenmektedir. Bu durum ise; karşılıklı ilişkilerin temelini belirleyen önemli bir kısas noktasıdır (Jankowski, 2016).

Düşünce ve davranışların belirlenmesinde ve etkisel süreçlerinde duygu kavramı, aktif rol üstlenmektedir. Günümüzde kişiler arası karşılıklı ilişkilerin özellikle örgüt içindeki karmaşık yapıya ulaşması, sınırlandırmaların artması, duygusal reaksiyonların bir yönetimsel düzen çerçevesinde incelenmesi açısından



duygusal yönetim kavramı, önemli bir yaklaşım haline gelmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008).

Duygular, hayatın her alanında etkisini göstermektedir. Günlük yaşamdan tutun, örgüt içi ilişkilerine kadar etkileme alanı git gide genişlemektedir (Cooper and Sawaf, 1998).

Son yıllarda yapılan araştırmalardan da görüldüğü üzere, duyguların sadece sosyal değil çalışma hayatının içerisindeki konumlarına da öncelik verilmiştir. Organizasyonların önemli bir parçası haline gelmesiyle gündemde olan duygular, sosyal ve iş yaşamını birlikte etkileme yoluna girmiştir. Çalışan kişilerin iş hayatındaki başarısı ve tatmin düzeylerinde, duyguların barındırdığı zeka ilişkisinin büyük bir payı vardır. Duygusal zeka iş yaşamının içerisinde değerlendirildiğinde başarı kriterleri olarak daha fazla benimsenmektedir (Çarıkçı vd., 2010).

### **2.1.2. Zeka Kavramı**

İnsan, içerisinde bulunduğu olay veya durumlarda kendi zihnini kullanmaya başlayarak soyut düşünme fonksiyonlarını devreye sokmaktadır. Bu zihinsel fonksiyonlar; duygu ve heyecan arasındaki bağlantı, değerlendirme, süreçler kısmı ile birlikte pek çok kavramı bünyesine almaktadır. Zihinsel fonksiyonların iyi çalışıp çalışmadığı, doğru ve yanlışın ayrılması zeka tarafından kurgulanmaktadır. Zihinsel sürecin bu kurgulanması ile duygusal zeka ortaya çıkmaktadır (Mayer and Salovey, 1997).

Zeka tanımsal olarak incelendiğinde; basit bir şekilde görülen girdinin yeni çıktılara dönüşmesine yönelik kullanım yeteneğine denilmektedir (Lam and Kirby, 2002).

Zeka; kendiliğinden oluşan ve oluşturulan durumların karşısında verilen tepki, olayların çözümsel yeteneği, öğrenme algıları, birbirinden bağımsız düşünebilme yetileri gibi olguların tamamıdır (Balcı, 2005). Zeka; sosyal, soyut ve mekanik olarak adlandırılan üç temel parçadan oluşmaktadır. Sosyal denilen zeka; kişilere yönelik onları anlama ve davranışlarını ona göre şekillendirme becerisidir. Mekanik zeka, mekanik bakış açısına yönelik anlama becerisi; soyut zeka ise, düşüncelere yönelik anlayış becerisidir (Newsome et al., 2000).

Zeka, beyin tarafının algılama özelliğinin başlamasıyla akıl yürütme, gerekli muhakemenin yapılması, öğrenme aşamasının gerçekleşmesi ve neden-sonuç ilişkisinin kurulması, somut ve soyut düşünce biçiminin algılanması, sorun çözme yetkinliği gibi zihnen yapılandırılmış oluşumdur. Başka bir ifade ile zeka; bilinç tarafından öğrenilme ve çözüm noktasına kadar olan süreçte zihinsel hususları kullanabilme kapasitesidir (Kozanlı, 2008).

## 2.2. Duygusal Zeka Kavramı

Bilimsel tekniklerin gelişim ve artışının daha fazla gözlemlendiği ve araştırıldığı şu zamanlarda, özellikle insanların beyin kısımlarının da incelendiği görülmektedir. Bilinç noktasında zeka kavramının irdelenmesi ile çıkan sonuçlarda sadece bilişsel görüşlere sahip zeka düzeylerinin olmadığı aksine duygusal bağlamda zekanın artık daha fazla devrede olduğu görülmektedir. Bunları birbirinden ayrı düşünmek insan hayatında eksiklik yaratmaktadır (Salovey and Mayer, 1990).

Duygu ve zeka düzeylerini birbirinden etkilediği, ikisinin bir arada kullanılmasının bir süreç olduğu ve birlikte hareket edildiği görülmektedir (Schulte et al., 2004).

Duyguyu eksiltip zekayı çoğaltmak ya da bunun tam tersini yapmak yerine duyguları zeka odağında kullanmak ve arasındaki denge tutarlılığını kurmak gerekmektedir (Goleman, 1999). Her bir duygusal parça, beynin düşünceye yönelik parçasından oluşarak çoğalmaktadır. Bu parçalar birlikte entegre halinde çalışması sonucunda, hem sosyal hem örgütsel iş yaşamında başarı ve mutluluk kriterleri; duygusal zeka yeteneklerinin birleşimine bağlanmaktadır (Erdoğan, 2008).

Duygusal zeka fonksiyonlarının birleşiminden iki türlü bahsedilmektedir. Birinci kısım duygusal zekanın insan tarafında hayata dair heyecan ve mutluluk aşılması, ikincisi ise, insanın kendi dışındaki kişilere yönelik mutluluklarına katkı sağlama faaliyetleridir (Eren, 2012).

Bu bağlamda duygusal zeka; duyguların fark edilmesi ile başlayan süreçte, duygu değişimlerinin farkındalığını oluşturmak ve duyguları yönetebilmek ile karşılıklı ilişkiler kurma becerisidir (Acar, 2001). Kişinin, kendisinin ve içerisinde bulunduğu toplumun duygularını anlama, tanımlama süreçlerinin bütünüdür (Doğan vd., 2007).

Duygusal zeka, kişinin kendisine yönelik duygularına ek olarak başkalarının duygularını da anlayabilme ve bunu kullanabilme yolunda, birbirleriyle olan sosyal ilişkilerinde bir beceri olarak nitelendirilmiştir ve bu kavram önemini gün geçtikçe artırmaktadır (Cornell, 1969).

Diğer bir ifade ile duygusal zeka, hissedilen duyguların doğru bir biçimde anlaşılıp bunları ifade edebilecek güce sahip olabilmek ve değişken durumlar üzerindeki etkilerini kavrayabilme yeteneğidir (Law et al., 2004).

### **2.3. Duygusal Zekanın Gelişimi Ve Önemi**

Duygusal zeka kavramı teorikleştirilmiş yapı olarak ilk defa Salovey ve Mayer (1990) tarafından ortaya atılmıştır, 1920 yılında Thorndike tarafından kurgulanan sosyal zeka temeline dayanmaktadır.

Duygusal zeka modeli; Yetenek Modeli ve Karma Model çatısı altında gruplandırılmaktadır; "Mayer & Salovey" Yetenek Modeli; "Bar - On", "Cooper & Sawaf" ve "Goleman Modeli" Karma Model'in içerisinde yer almaktadır (Cobb and Mayer, 2000).

Birçok değişimin öncüsü olan sanayi devriminin bir sonucu olarak sadece akıl boyutunun kullanılması tek başına yetersiz kalmaya başlamıştır. Duygulara olan bakışın değişimi ve duyguların zeka ile birlikte incelenmeye başlanması, 1990'lı yıllara doğru değişikliğe uğramıştır (Çakar ve Arbak, 2004).

Tablo 2.1' de Mayer and Salovey (1997) tarafından ele alınan duygusal zekanın tarihsel gelişim süreci verilmektedir.

**Tablo 2.1:** Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişim Süreci.

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>1900-1969</b> | Zekanın ölçülmesi adına ilk test Alfred Binet tarafından geliştirildi ve sosyal zeka üzerine kurumsal boyut ortaya çıktı                     |
| <b>1970-1989</b> | Çalışmalar sosyal zeka üzerinden yapıp beyinsel iş sistemleri üzerine araştırmalar yapıldı ve kavramsal olarak duygusal zeka oluşumu başladı |
| <b>1990-1993</b> | Zeka tam olarak duygusal zeka kavramı üzerinden incelendi ve duygusal zekaya yönelik makaleler ilk kez yazılmaya başlandı                    |
| <b>1994-1997</b> | Daniel Goleman tarafından ele alınan EQ ve Emotional Intelligence kitabının popülaritesi arttı   |
| <b>1998..</b>    | Zeka kuramlarının yenileri ortaya çıktı ve araştırmalara hız kesilmeden devam edildi   |

Kaynak: Mayer and Salovey (1997)

Yıllardır süregelen bilgiler neticesinde kişilerin başarısı IQ zeka katsayıları ile ölçülmekteydi. Ancak, özellikle son yıllarda çalışma koşullarında çalışanın sadece bu zeka katsayıları ile değil duygusal rolü de önemsenmeye başlamıştır. IQ seviyesinin yüksek olduğu kişilerde somut başarılar artış gösterebilir, karşılıklı etkileşim ve ilişkiler noktasında düşüş yaşandığı gözlenmiştir. IQ zeka seviyeleri ve duyguların bağımsız olarak ele alınması veya birinin eksik olması karşılıklı ilişkiler noktasında büyük fark yaratmıştır. Bu farklılık ise duygusal zeka kavramını gündeme getiren hususlardan biri olmuştur (Cooper and Sawaf, 2010).

Duygusal zeka kavramı, kişinin amaçları doğrultusunda başarılarının seviyesini, beceri ve yeteneklerinin bütünü etkilemektedir. Kastedilen başarı, beceri ve yetenek sadece sahip olunan maddesel kazanılan oluşumlar değil, başkalarıyla olan iletişim, keyif ve iyi geçinme gibi kavramları da içine almaktadır (Doğan, 2005).

Duygusal zeka; insanların kendisinden başlayarak daha sonra başkalarının duygularının farkında olması, sorun çözmede davranışların kontrolünün sağlanabilmesi, başarılı olmak için insani ilişkilerden doğan bilginin, düşüncenin, davranışların etkililiğinin sağlanması ve kullanılmasında kendini göstermektedir (Law et al., 2000).

Kişilerarası etkileşimlerde, kişilerin duygularını anlamlandırmak üzerine kurulu olan duygusal zeka, karar alma ve verme süreçlerinde etkin olduğu görülmektedir (Costadopoulos et al., 2016). Bu süreçlerde duygusal zeka kullanımı, sadece günlük hayatta değil, iş hayatında da etkinliğini göstermektedir. İnsanlar şahsi ve iş hayatlarını başarılı şekilde yönetebilme yeteneğine sahip olmaktadır. Organizasyonlar içerisinde duygusal zekanın varlığı ile çalışma koşullarında insan değerinin öne çıkışı hızlanmıştır (Oginska, 2005).

## **2.4. Duygusal Zeka Modelleri**

Duygusal zeka kavramsal olarak incelendiğinde, iki gruba ayrılan bir modele rastlanılmaktadır. İlki, yetenek modeli; diğeri ise karma modeldir. Salovey ve Mayer Modeli yetenek modelinin içerisinde yer alırken; Cooper ve Sawaf Modeli, Bar-On Modeli ve Goleman Modeli karma model içerisinde bulunmaktadır. Yetenek modelini karma modelinden farklı yapan kısmı, duygusal zeka oluşumunu zihnen yapılan beceriler olarak görmeleridir. Karma model ise, sadece zihinsel beceri olarak kabul edilmeyip, bireysel özellikler, davranış tutumları, yetenekler, sosyal ilişkiler çatısı altında incelenmektedir (Rooy et al., 2005).

## 2.4.1. Yetenek Modelli Duygusal Zeka modeli

### 2.4.1.1. Peter Salovey ve John.D. Mayer Duygusal Zeka Modeli

İlk duygusal zeka modellerinden olan Peter Salovey ve John D. Mayer modeli, 1993 yılında ortaya konulmuştur. Bu modele göre, insanların gelişiminde duygusal zekanın sadece duygu boyutu değil, yeterlilik boyutundaki fiziki yönleri de önem arz etmektedir. Yani duygulara yönelik bilgilerin işlenilmesi, daha sonrada bunların işlenildikten sonra davranışlara dönüştürülmesi kabiliyetini kapsamaktadır (Çakar ve Arbak, 2004). Duygusal zeka; insanların kendi benliğinde hissettiklerini başkalarında da hissedebilme, onların ayrımını yapabilme içgüdülerinden oluşan yetenekler bütünüdür (Mayer and Salovey, 1993).

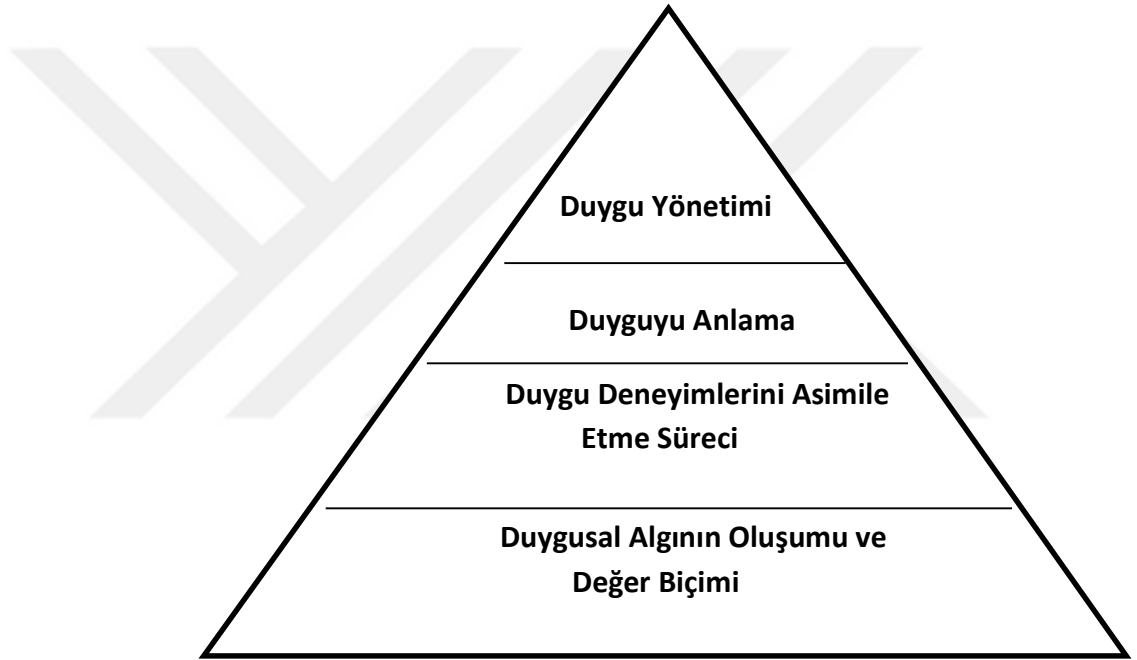
Duygusal zekanın aşağıda belirtilen dört boyut üzerinde yeteneklerini şekillendirdiği belirtilmektedir;

- **Duygusal Algılama:** Bu boyut ile kişi, kendisine yönelik en içteki duygularını farkedebilir ve bunu duygunun zihinsel boyutu içerisinde anlamlandırabilir (Maglajlic et al., 2017). Kişi diğer insanların hal ve hareketlerinden yola çıkarak o anki ruhsal durumunu ve duyguya yönelik halini anlamlandırılması için bunu doğru algılaması gerekmektedir (Caruso and Salovey, 2004).
- **Duyguları Anlama:** Bu boyut kişinin birbirinden farklı hissiyatının oluştuğu farklı duyguları birbirinden ayırarak, bunları özümseme becerisidir (Wong and Law, 2002). Artık bu boyutta anlamlandırılan duyguların, durağan halinden aktif hale geçmesi beklenmektedir. Bu süreçte duygularını kullanabilen kişiler, daha yaratıcı düşünmeye, düşüncelerini şekillendirmeye, karşılıklı hisleri anlamlandırmaya ve geliştirmeye başlamıştır (Maglajlic et al., 2016).
- **Duyguları Kullanma:** Artık düşünsel boyuta geçilmiştir. Duygusal reaksiyonlara karşı duyguları en doğru biçimde, anlamlı ve başarılı şekilde yönetme kabiliyetini kullanabilme yetisine sahip olunmuştur (Wong and Law, 2002). Kişiler duygularını ne kadar doğru

anlamlandırabilirse, sosyal ilişkilerinde o kadar başarılı olabileceklerdir (Castillo and Valle, 2017).

- **Duyguların Yönetilmesi:** Son ve önemli olan bu boyutta, kişi duygularına yönelik etkililik çerçevesinde performans artışı sağlayabilmektedir (Wong and Law, 2002). Düşünce ve duygunun uyum halinde çalışma halindedir. Bu boyut ile kişiler kendi kontrolünü sağlayabilen ve duygusal reaksiyonlara karşı olumlu bir davranış sergileme durumuna gelmişlerdir (Alıcı ve Yılmaz, 2017).

Şekil 2.1' de, Higgs and McGuire (2001) tarafından Mayer ve Salovey'in duygusal zekanın boyut seviyeleri gösterilmektedir;



Şekil 2.1: Mayer ve Salovey Açısından Duygusal Zeka Boyut Seviyeleri.

#### 2.4.2. Karma Duygusal Zeka modeli

Karma duygusal zeka modeli ile kastedilen; kişilik özelliklere yönelik oluşumun zihinsel yeteneklerle birleştirilmesi yahut ikisinin karışımı ile ele alınmasıdır.

### 2.4.2.1. Reuven Bar-On Duygusal Zeka Modeli

Bar-On (2003)' a göre zeka alt boyutu altında incelenilen duygusal zeka kavramının, sosyal zeka ile birlikte incelenmesi gerekmektedir. İnsanların günlük hayatında yaşadıkları ve karşılaştıkları olaylardaki ilişkiler ve yaşantılar sosyal yeterlilikleri de kapsamaktadır. Bu şekilde sosyal ve duygusal zeka birbirleriyle etkileşim içerisinde süreci yönetmektedir. Sosyal ve duygusal zekayı birbirinden ayrı düşünmek, ilişkilerin değerlendirilmesinde olumlu bir etken olmayacaktır.

Bar-On modeli; kişilerin, kendilerinin ve başkalarının duygularının farkında olabildiği, kişisel becerilerin karşılıklı ilişkilerde önemini artırdığı açık bir modeldir (Stys and Brown, 2004).

Bar-On tarafından duygusal zekâ modelinin alt yeteneğe dair gruplar Tablo 2.2' de gösterilmektedir. Modele bakıldığında, beş ana başlık altında toplam on beş alt kısımdan oluşmaktadır (Bar-on et al., 2000).

**Tablo 2.2:** Bar-On Modeline Göre Duygusal Zekâ Boyutları ve Becerileri.

| Duygusal Zeka           | Boyutu Oluşturan Yetenekler  |
|-------------------------|--|
| Kişisel Beceriler       | Duygusal Benlik Bilinci, Kendine Güven, Kendine Saygı, Kendini Ortaya Koyma, Bağımsızlık |
| Kişiler Arası İlişkiler | Empati Yapabilme, Kişiler Arası İlişkiler, Sosyal Sorumluluklar                          |
| Uyumluluk               | Esneklik, Gerçekçilik, Problem Çözme   |
| Stresle Başa Çıkma      | Stres Yönetimi, Dürtü Kontrolü   |
| Genel Ruh Hali          | Mutluluk, İyimserlik   |

Kaynak: Bar-On (2003)

### 2.4.2.2. Daniel Goleman Duygusal Zeka Modeli

Goleman (2000) duygusal zeka modelini beş alt boyutta incelemiştir. Bunlar; özbilinç, duyguların yönetilmesi, motivasyon, empati ve sosyal beceriler çatısı altında sıralanmaktadır;



- **Özbilinç:** Kişilerin, çevresinde yahut kendisine yönelik yaşadığı andaki durumlarda, ne hissettiğini bilmesi veya bunu anlamlandırması durumudur. Bu durum, olayların sonucunda doğru ve etkin kararlar alınabilmesine olanak sağlamaktadır. Kişinin duygularının farkında olmasıyla, bunların yaratacağı etkilerinde bilincinde olmaktadır. Bu şekilde kendilerini değerlendirebilme, güçlü yanlarını bilmelerine olanak kılınmaktadır. Özbilincini yüksek tutan kişiler, kendi hissel yaşamlarında da farkındalığı yüksek bireyler haline gelmektedirler. Kendilerine, dışardan bir göz olarak eleştirme ve geliştirme açısından faydalı olabilmektedirler (Goleman, 2010).
- **Duyguların Yönetilmesi:** Duyguları anlamak ve tanımak için zihinsel yeteneklerin yönetilmesi durumudur. Kişinin bilincine dair duygusal veritabanını oluşturmaktadır (Polat ve Aktop, 2010).
- **Motivasyon:** Martin et al., (2017)'e göre motivasyon; ulaşılmak istenilen başarı ve hedef yolunda, yapılan çalışmanın ve emeğin çerçevesinde hissedilen ve olması arzulanan enerji becerisidir.
- **Empati:** Kişinin, etkileşimde olduğu başkalarının hislerini ve davranışlarını anlama yolunda kendini başkalarının yerine koyabilme güdüsüdür. Bu tarz düşünceye sahip kişilerin sosyal ilişkilerinde, başarılı bir denge görülmektedir (Goleman, 2014). Kişilerin belli bir zaman diliminden sonra kendisini karşısındaki başka bir kişinin yerine koyma yoluyla başlayıp, farklı bakış açılarını görmesi ve düşüncelerini anlaması yönünde his ve etkileşim süreci olarak tanımlanmıştır (Akkoyun, 1982).
- **Sosyal Beceriler:** Goleman (1998)'e göre; insanların karşılıklı iletişim ve etkileşimlerini en iyi şekilde ifade edebilme becerisidir. Takım oyuncusu olabilme, çalışabilme, yenilikçi ve hedeflere varmada isteklilik gibi özelliklere sahip olmak sosyal beceriler içerisinde yer almaktadır.

### 2.4.2.3. Robert K. Cooper & Ayman Sawaf Duygusal Zeka Modeli

Cooper ve Sawaf, duygusal zekânın meydana gelmesinde etkisi olan ve nitelendirdiği "dört köşetaşı"ndan bahsetmektedir. Bu köşetaşlarını; duyguları öğrenme, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olarak açıklamışlardır (Güllüce, 2006).

- **Duyguları Öğrenme:** Birinci köşe taşı olarak bahsedilen bu boyutta, insanların duygusal boyuttaki hallerinin bilincine varılmasından bahsedilmiştir. Bu bilinç ile kişilerin kendilerinin ve başkalarının duygularını anlamlandırabilme, fark edebilme, duygularını kullanabilme becerileri ortaya çıkarılmaktadır (Cooper and Sawaf, 2010).
- **Duygusal Zindelik:** Bireylerin kendine dair öz varlıklarının, benliklerinin güvene dayalı yapısal bir oluşumda yeniliğe dönüşmesidir. Duygularda esnek davranılması beklenmektedir (Çakar ve Arbak, 2004).
- **Duygusal Derinlik:** İnsanın hayat amaçlarını belirleyen ve bu amaçlara ulaşmadaki potansiyellerin keşfedilmesidir. Bu keşifte bireylerin içsellikle kendini amaçlara vermesi, etki yaratması beklenmektedir (Çakar ve Arbak, 2004).
- **Duygusal Simya:** Kişilerin tamamen sezgisel duyularına yönelik başkalarına karşı hissedilen duyguların yakınlığını hissetme, yönetme olayını yansıtmaktadır. Geleceğe dair yaratıcı yeteneklerin oluştuğu aşamadır (Cooper and Sawaf, 2000).

Tablo 2.3' de Cooper ve Sawaf tarafından geliştirilen duygusal zeka modeli yer almaktadır;

**Tablo 2.3:** Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli.

| <b>Cooper ve Sawaf (1997), Duygusal Zeka Modeli</b>  |   |
|--|---|
| <b>Temel Boyutları</b>   |   |
| <b><u>1.Duyguları Öğrenmek</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Duygusal dürüstlük</li><li>✓ Duygusal enerji</li><li>✓ Duygusal geribildirim</li><li>✓ Pratik sezgi</li></ul> | <b><u>3.Duygusal Derinlik</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Özgün potansiyel ve amaç</li><li>✓ Adanmışlık</li><li>✓ Dürüstlük</li><li>✓ Yetki olmadan etki</li></ul>        |
| <b><u>2.Duygusal Zindelik</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Özvarlık</li><li>✓ Güven</li><li>✓ Yapıcı hoşnutsuzluk</li><li>✓ Esneklik ve yenileme</li></ul>                | <b><u>4.Duygusal Simya</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sezgisel akış</li><li>✓ Düşünsel zaman değişimi</li><li>✓ Fırsatı sezinlemek</li><li>✓ Geleceği yaratmak</li></ul> |

Kaynak: Doğan ve Şahin (2007)

## 3. ÖRGÜTSEL DESTEK

### 3.1. Örgüt Kavramı

Örgütler, kurum amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik oluşturulmuş sistemlerdir. Örgütlerin temel olarak amaç ve işlevlerinin en başında, insan ihtiyaçlarının belirlenip bunların gerçekleşmesi doğrultusunda adımlar atılması ve örgüt varlığını sürdürülebilir kılmak adına hedefler belirlenmesi gerekmektedir (Hasanoğlu, 2004).

Örgütlerin, varlıklarını korumaları ve gelişmeleri adına dış etkenlerin değişkenliğine ayak uydurmaları ve dış-iç çevreye yönelik uyumlu çalışmaları gerekmektedir (Özdevecioğlu, 1995). İşletmelerin, kendi içindeki çalışanların haklarını gözetmeleri, iş ve adalet kavramlarını dikkate almaları, çalışma koşullarını elverişli hale dönüştürmeleri, ödül teşviklerinin artırılması noktalarında örgüt ve çalışanlara yönelik örgütsel desteğin devam ettirmeleri gerekmektedir (Rhoades and Eisenberger, 2002).

### 3.2. Örgütsel Destek Kavramı

Çalışanların örgütlerine sundukları faydaları ve tutumları, algılanan örgütsel destek kavramı içerisinde incelenmektedir (Rhoades and Eisenberger, 2002). Örgütsel destek, çalışanların içerisinde buldukları örgüt çevresinde, örgütün kendine ait değer biçimlerinin çalışanlarına yönelik haz artırıcı ve onların değerini dikkate almasını sağlayan, çalışırken memnuniyet artırıcı niteliklerin oluşturulmasına olanak kılan bir sistemdir. Çalışan kesimin gösterdikleri çabaların değerlendirilmesi ve bunun sonucunda, işverenler tarafından bu çabaların desteklendiği karşılıklı güven meselesidir (Eisenberger et al., 1986).

Örgütsel destek ile çalışanların, kendi işine dair tatminliği artmakta ve memnuniyeti yükselmektedir (Allen et al., 2003). Örgüt tarafından, bünyesindeki kişilere verdiği desteğin hissettirilmesi, mevcut kişilere değer verilmesi ve onların huzuru için çalışmalar yapılması örgütsel destek kavramı içerisinde yer almaktadır (Kasalak ve Aksu, 2014).

Çalışanların aidiyet duygularının önemsenmesi noktasında örgüt, her bir çalışanına bunun önemini gösterdiklerini belirtir. Çalışanların katkılarına değer verir ve onların onaylanma ve takdir görme süreçlerini iyi bir şekilde yönetir. Bu şekilde çalışanlar, örgütleri tarafından değer gördüklerini hissederek olumlu şekilde çalışma karşılıklarını örgüte iletir (Özdemir, 2010).

Örgütsel destek kavramı, mevcut çalışanların kurumdaki diğer kişiler tarafından değerli kılınması, çalışanların kendini kurum içerisinde mutlu hissetmesine yönelik yapılan algıları kapsamaktadır. Bu şekilde işveren ve iş gören arasındaki ilişkinin içsel mi yoksa dışsal etkenlere mi bağlı olarak etkilediklerine dair sonuçları konu almaktadır (Eisenberger et al., 1986).

Algı temeline dayanan örgütsel destek kavramı, çalışanların içerisinde olduğu örgütün kendilerine yönelik desteklerini hissettirmek anlamını da taşımaktadır (Yoshimura, 2003). Örgütsel destek; işi yapan kişilerin hem örgüte hemde çalışmaya olan bağlılıklarıdır (Shaffer et al., 2001).

Rhoades and Eisenberger (2002), örgütsel desteği; çalışanların performanslarını etkileme potansiyeline sahip olan, çalışma ortamında stres etkisini azaltan bir sistem olarak görmektedir.

Çalışanların örgütlerinden aldıkları destek oranlarına bakıldığında, yüksek seviyede örgüt desteğine sahip olan çalışanların, onlardan istenilen görevleri ve eylemleri yerine getirmelerinde ve daha fazla çalışmalarında etkili olduğu görülmektedir (Blau, 1964).

Örgütlerin, örgüt üyelerine verdikleri desteklere göz gezdirildiğinde önemli bir husus dikkat çekmektedir. Örgütler, çalışanlarına gösterdikleri değeri mecburi sebeplerden değil kendi istedikleri için vermelidir. Hukuki prosedürler ve uygulamalar dışında gerçekleşen bu destekler ile örgüt çalışan ilişkisi anlamlı bir yönde gelişmektedir (Çorbacıoğlu ve Üren, 2012). Örgütlerin bu şekilde sahip oldukları yönetsel davranışları, örgüt ve çalışanların motivasyonlarına yönelik hal ve tutumlarını etkilemektedir (Byrne and Hochwarter, 2008).

### **3.3. Örgütsel Desteğin Önemi**

Örgüt yapısı altında, çalışanları tarafından ortaya konulan işlerin ve buna harcadıkları çabaların önemsendiği, örgüt yatırımlarının hem kendilerine hemde

çalışanlara yönelik sağlandığı, sosyal ilişkilerin yüksek seviyede tutulduğu düşünüldüğünde veya görüldüğünde orada örgütsel desteğin varlığından söz edilebilmektedir (Allen et al., 2003; Rhoades and Eisenberger, 2002).

Örgüt yaşamı içerisinde çalışan duyguların kaçınılmaz bir öneminin olduğu ve bu yüzden çalışanların sadece somut çıktılarının değil bu çıktılar için emek verirken duygusal durumlarında ele alınması gerekmektedir (Ashforth and Humphrey, 1995). İş hayatında çalışan kesimin, öncelikle kendilerinin bir örgüt bütünü parçasını oluşturduğunu bilmeleri ve buna dayanarak güvende hissetmeleri gerekmektedir (Demir, 2010).

İnsanların çalışma hayatlarına dair kendi düşünce biçimlerini şekillendirme, bu şekillendirme ile öneriler yaratabilme, ortaya çıkardıkları sonuçlara bu önerileri aktarabilme konusunda destekleyici işletmelerde çalışanlara yönelik örgütsel desteğin var olduğu ve sağlandığı görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Bu kapsamda, örgütte çalışan kesimin etkileşim halinde olmasıyla, karşılıklı olarak örgüte daha çok fayda sunabilme konusunda işe yönelik arzuları çoğalmaktadır (Grandey, 1997).

Örgütsel destek yapısının arttığı ve yüksek olduğu işletme çalışanlarının, iş ve aile ikilemindeki ilişki düzeylerinin de aynı oranda arttığı, çatışmaların az olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir (Warren and Johnson, 1995; Casper et al., 2002; Turunç ve Çelik, 2010).

Jennifer and Lo (2004)'e göre algılanan örgütsel destek ile insanların kendilerinde oluşturduğu yalnızlık eylemini incelediklerinde, örgütsel destek ve yalnızlık hali arasında bir ilişki olduğu ve birbirine etki ettiği görülmektedir.

Örgütsel destek anlayışı; örgüt içerisindeki bireylerin çalıştıkları ortama katkı sağlamaları, değer biçmeleri ve refah oluşturmaları hususunda önemli bir algı oluşturmaktadır (Kurtessis et al., 2015). Çalışanlar, kurumların istedikleri faaliyetleri gerçekleştirir ve örgüt tarafından desteklendiklerini görürlerse, bu olumlu davranışa aynı oranda olumlu cevap vermektedir (Jin and Zhong, 2014). Örgütsel destek, kişinin çalıştığı kurum arasındaki etkileşimin temelini ve sürdürülebilir hizmet kalitesini ele almaktadır. Buradan çıkan etkileşimin güçlülüğü, karşılıklı iletişimin olumlu tarafıyla bakıldığında kurumun çalışanlarına kattıkları değer sistemini gözler önüne serdiği görülmektedir (Yürür, 2005).

Algılanan örgütsel destek ile çalışan tarafın, kendi çalıştıkları kuruma yönelik davranış ve tutumları, katkıları, verdikleri değeri, iş hayatı içerisindeki mevcut konumunu iyi yada kötü olarak algılama biçimini yönlendirir (Zagenczyk, 2001).

Örgütsel desteğin sağlanmasında, çalışanların içsel motivasyonuna yönelik katkıların sunulması, çalışanlardaki performans yaratıcılığını da etkilemektedir. (Shalley et al., 2004). Örgütsel destek ve çalışan performanslarına yönelik yönetimin yaptığı uygulamalar arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır (Yang and Hsieh, 2007). Örgütsel destek kapsamında bu desteğe algısı büyük olanların, kendi örgütlerine yönelik faydaları da büyük olacaktır. Yani algılanan örgütsel desteğin pozitif yöndeki eğilimi, çalışan performanslarının da pozitif yöndeki artışını sağlamaktadır (Chen et al., 2009).

Örgütsel destek algısının fazla olduğu çalışanlar, örgütlerine karşı daha fazla faydalı olmak adına faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Örgütler tarafından, çalışanların verdikleri emeklerinin karşılığını ödüllendirme yoluyla ilerletmesi, çalışanların çabalarını ve performanslarını olumlu yönde etkileyecektir (Kaplan, 2010).

Kraimer ve Wayne tarafından 2004 yılında yapılan çalışmalara bakıldığında, algılanan örgütsel desteği üç yapıda boyutlandırmışlardır; İlki, uyum sağlama örgütsel destek algısı, ikincisi; kariyer örgütsel destek algısı ve son olarak maddi örgütsel destek algısı olarak incelenmiştir (Kraimer and Wayne, 2004).

- *Uyum sağlama destek algısı*; örgüt tarafından çalışanlarına gösterilen değer, önem ve çabaya dayanmaktadır. Çalışanların örgüte kattıkları çalışmalar ve emekler uyum içerisinde sağlanmaktadır. Uyumlu yapılan işler sayesinde aynı kurum çatısı altında farklı birimlere geçişler yahut farklı pozisyonda alınan terfiler daha sistematik ve arzu edilebilir şekilde yürütülmektedir. Çalışanlar böylelikle mevcut yerlerinde monoton saymalarından ziyade, daha farklı alanlara yönelir ve bunları yaparken örgütten gelen desteği ve çabayı hisseder. Bu yapılan uyumlu çalışma ile gerçekleşmektedir (Kraimer and Wayne, 2004). Black et al., (1991) ile Guzzo et al., (1994) araştırmalarına göre uyum sağlama desteği çatısı altında; ülkeler arası değişik toplumsal yapılarına yönelik öğrenme biçimleri, aile yardımları ve teşvikleri, dil gelişimi noktasında yardımlar gibi farklı kapsamları da içerisinde barındırmaktadır.

- *Kariyer örgütsel destek algısı*; çalışanlara yönelik, örgüt içerisinde kendi kurum politikaları ve faaliyetleri kapsamında, farklı ülkelerde kendilerini kariyer noktasında geliştirme imkanları örgüt tarafından sağlanabilir. Daha uzun vadede çalışanların kariyerlerine yönelik planlamalar yapılabilir. Performanslarını daha iyiye çıkarılabilecek uygulamalar geliştirilebilir. Bu şekilde çalışanların gelişiminde örgütün verdiği desteğin gücü, çalışanlar üzerinde olumlu sonuçlar yaratacaktır (Kraimer and Wayne, 2004).
- *Maddi örgütsel destek algısı*; bir önceki desteklerin katkılarına ilaveten çalışan kesimin finansal olarak ihtiyaçlarının giderilmesi ve ödüllendirilmesi olarak maddi örgütsel destek algısı kavramı açıklanabilmektedir. Çalışanların örgüte kattıkları gelişimleri noktasında örgütün sessiz kalmayıp karşılığını finansal ödüllendirme olarak göstermesidir (Kraimer and Wayne, 2004).

### 3.4. Örgütsel Desteğin Özellikleri

Örgütsel destek kavramının temellerine yönelik birçok araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalarda örgütsel desteğin faydaları, örgüte ve çalışana neler kazandırdıkları ele alınmaktadır. Eisenberger ve arkadaşları örgütsel desteğin özelliklerini şu şekilde açıklamışlardır (Eisenberger et al., 2004; Laschinger et al., 2006; Rhodes and Eisenberger, 2002);

- Örgütsel desteğin arkasında her zaman örgütün çalışanlarına verdiği değer yer almaktadır. Bu değer ile çalışanların motivasyonlarını olumlu şekilde yönlendiren katkılar sağlanmaktadır.
- Örgüt tarafından çalışanların duygusal özelliklerinin vermiş olduğu sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanmaktadır. Çalışanlara karşı tutum ve davranışların; sevgi, saygı, onaylanma gibi sosyal ihtiyaçlarının göz ardı edilmemesi gerekmektedir.
- Çalışanların örgütlere verdikleri işe yönelik katkılarının aynı şekilde karşılık bulunduğu gözlenmektedir. Örgüt tarafından işgörenlerin çalışmalarına değer gösterilmektedir. İki taraf içerisinde karşılıklı etkileşim süreci var olmaktadır.
- Çalışanların kariyerlerine yönelik gelişimleri ve çabaları örgütsel destek ile artmaktadır.



### **3.5. Örgütsel Destek Algısını Oluşturan Unsurlar**

Örgütsel destek algısının unsurları üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; örgütsel adalet, yönetici destekleri, çalışma koşulları ve örgütsel ödüllerdir (Rhoades and Eisenberger, 2002).

#### **3.5.1. Örgütsel Adalet**

Örgütün kendi amaçları doğrultusunda çalışanlarından beklediği iş karşılıkları ve faydaları sonucunda, bunların sistematik bir şekilde ilerlemesi için çeşitli insan kaynaklarına yönelik uygulama ve faaliyetleri bir araya gelmektedir. Bu faaliyetlerin oluşabilmesi için örgütteki adalet kavramının iyi biçimde algılanma sürecine dahil edilmesi beklenmektedir (Simon, 2005).

Örgüt içerisinde uyulması gereken kuralların bütün çalışanlara tarafsız şekilde konulması, maliyet ile ilgili süreçlerin çalışanlara yönelik eşit dağılımının yapılması, kimseye ayırım yapılmaması, çalışanların örgütsel adalet algısını pozitif yönde arttırdığı görülmektedir (Black et al., 2000).

Örgütsel adalet kavramı içerisinde yer alan unsurlar, üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak sıralanabilmektedir. En çok dağıtımsal adaletin kullanıldığı yapılan çalışmalarda görülmektedir. Bu bahsedilen üç boyut birbirleriyle ayrı ayrı etkileşim halindedir, yani birbirinden bağımsız düşünülemez (Tokgöz, 2011).

Örgüt bünyesinde çalışanların, örgütlerine yönelik hissettikleri adalet algılarının, örgütsel destek unsurlarıyla aynı yönde ilerleyen olumlu ilişkileri tespit edilmiştir (Rhoades and Eisenberger, 2002).

Özyurt (2010)'un araştırmalarına bakıldığında; çalışanlar ve örgütsel adalet arasında oluşan ilişkilerin; örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık kavramlarında etkilediği gözlemlenmiştir.

#### **3.5.2. Yönetici Desteği**

Yönetici desteği, örgüt içerisindeki yöneticilerin çalışanlarının yaptıkları işlere değer verdiğini onlara hissettirmesidir (Kottke and Sharafinski, 1988). Böylelikle

çalışanlar, yöneticilerin bu desteğinden kaynaklı, iş ile ilgili çalışmalarında kendilerini daha rahat ifade ettikleri gözlemlenmektedir (Pekdemir vd., 2013).

Örgüt çalışanları, yöneticilerinden aldığı pozitif yöndeki davranışsal hareketleri, örgütsel destek çerçevesinde kurgular ve kişilerin örgüt ile arasındaki ilişkiyi pozitif yönde ilerlemesine olanak vermektedir (Eisenberger et al., 2002; Eisenberger et al., 2004).

Yoon and Lim (1999)' in Kore'de yer alan bir hastanedeki çalışanlara yönelik yaptıkları araştırmaya bakıldığında; örgütsel destek ve yönetici desteği ilişkisinin birlikte pozitif yönde ilerlediği, aralarında olumlu bir ilişkinin mevcudiyeti görülmektedir.

Rhoades et al., (2001) tarafından, Amerika'nın doğusundaki bir üniversitede yapılan, özellikle yaşlarının 25-60 arasında olduğu kişiler üzerinde uyguladıkları bir araştırmada, yönetici desteği ve örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsedilmiştir.

Yapılan birçok araştırma sonucuna göre, yönetici desteği ile örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı göze çarpmaktadır (Maertz et al., 2007; Yoon and Lim, 1999; Yüksel, 2006).

### **3.5.3. Örgütsel Ödüller ve Çalışma Koşulları**

Örgütler, çalışanlarının başarılarını ve çabalarını takdir etmek, bu çabaların devam ettirilmesini sağlamak ve çalışan motivasyonlarını artırmak için onları ödüllendirme yoluna gitmektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012). Ödüllendirme yöntemi, çalışanlar adına yapılan olumlu stratejilerdir (Canman, 2000).

Örgütlerin ödüllendirme stratejilerinde iki önemli husus dikkat çekicidir. İlki; çalışanın emekleri ve sunduğu fayda ile örgütten aldığı kazancının karşılaştırılması, diğeri ise; örgüt tarafından çalışana verilen maddi kazancın, çalışanın yaptığı işin arka planındaki gayret ve azmine bakılarak değerlendirmeye alınmasıdır (Bratton, 1999).

Ödüllendirme yöntemi sadece maddi olarak çalışanların karşısına çıkmamaktadır. Çalışanların gelişimi, eğitimsel destekleri, sosyal alandaki yetkinliklerinin ilerletilmesi için faaliyetler yaratılması, iş performanslarının daha iyi olmaları adına sertifikalı kurs imkanları sağlanması gibi çeşitli insan kaynakları çatısı

altında etkinlikler oluşturabilir. Bu şekilde hem örgüt rekabetini korur hem de çalışan verimliliğini artırabilir (Aykan, 2007).

Örgütsel ödüllendirmenin yanında aynı zamanda çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışan motivasyonunu ve verimini artıran diğer bir etkidir. Örgüt üyelerinin ,örgütlerine sağladıkları katkılarını daha iyi ortamlarda sunmaları için imkan yaratılması iki taraf için daha etkin bir süreç oluşturmaktadır (Rhoades and Eisenberger, 2002).

### **3.6. Örgütsel Desteğin Sonuçları**

Örgütsel destek, örgüt ile çalışan ilişkisinin değerini ortaya çıkarmaktadır. Bu ilişki ile çalışan, örgütü kendi çalışmalarına katkı veren ve destekleyen bir yapı olarak görmek istemektedir. Örgütsel destek, böyle bir yapı içerisinde örgüt tarafından verilen katkılar ve bunun sonuçlarıyla ilgilenir (Zagenczyk, 2001). Örgütsel desteğin sonuçları; zorunluluk hissetme, işe bağlılık, iş performansı, iş tatmini, iş'te kalma, iş'ten ayrılma davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak incelenmektedir.

#### **3.6.1. Zorunluluk Hissetme**

Karşılıklı etkileşimde bulunan bireylerin birbirlerine karşı olan tutumları, zorunlu davranışın uygulanmasına sebebiyet vermektedir. Biri diğerine iyi davranış şeklini sunarsa karşılıklı olarak diğer tarafından iyiye yönelik bir tutum sergilenmesi beklenmektedir. Bu şekilde örgütün çalışanlara sundukları olumlu davranış ve iyi imkanlar, karşılıklı norm ile birlikte çalışanlarında örgütle ilişkilerini iyi tutma durumuna götürmektedir (Eisenberger et al., 2002).

#### **3.6.2. İşe Bağlılık**

Örgüt içerisinde yer alan bireylerin çalışmalarını severek yapmaları, ilgilenmeleri ve görev sorumluluklarını benimsemesi işe bağlılık olarak tanımlanabilmektedir (Cropanzano et al., 1997; Randall et al., 1999, akt. Rhoades et al., 2001). Örgüt üyelerinin yeteneklerine uygun iş görevlerini yerine getirirken işi

sahiplenme duygusuna girmeleri örgütsel destek algılarının artışına sebebiyet vermektedir (Kaplan, 2010). İşi algılama yeteneği çalışanın işi yapabilme kapasitesiyle ölçülmektedir. Bu yeterlilik arttıkça, örgütsel destek kapsamında çalışanların işe bağlılık derecelerinde de artış gözükülecektir (Rhoades and Eisenberger, 2002).

### **3.6.3. İş Performansı**

İş performansı, bireylerin örgüt kaynaklarını etkin şekilde kullanması, örgütün amaçlarına bu kaynaklarla zamanında ve ekonomik olarak ulaşması, yetenek kapasitelerini doğru biçimde kullanması adına sergilediği çalışan davranış tutumlarıdır (Akkoç vd., 2012).

Li et al., (2014)' in yapmış olduğu çalışmada, örgütsel desteğin çalışanların gösterdikleri işe yönelik performans ile olumlu ilişkisinin olduğunu vurgulanmıştır.

### **3.6.4. İş Tatmini**

İş tatmini, kişilerin çalıştıkları örgüte yönelik pozitif yada negatif olarak duyguların tamamını kapsamaktadır. Bu duygular, hem kişi hem de örgütün kendisi adına önem taşımaktadır. İş tatmin derecesi yüksek olan çalışanlar işlerini severek ve huzurla yapmaktadır. Bu ise örgüte fayda sağlamaktadır. İş tatmini az olan çalışanlar ise örgüte karşı isyan ettirecek hareketler sergilemektedir. Bu şekilde kişinin kendisine ve çalıştığı kuruma karşı negatif etkinin sürdürmesine sebebiyet vermektedir (Eroğluer, 2004).

Örgüt tarafından çalışanların çeşitli gereksinimlerinin görülmesi ve çalışan arzularının ön planda tutulması, örgüt çalışanlarının iş tatminliği seviyelerini olumlu yönde artırmaktadır (Demircan ve Yıldız, 2009).

### **3.6.5. İş'te Kalma**

Algılanan örgütsel destek kapsamında iş'te kalma kavramı pozitif yönde ilerleyen bir etkileşime sahiptir. Örgütsel destek ne kadar yüksek ise çalışanlara verilen ödüllendirme sistemleride o kadar geliştirilmiştir. Bu süreçte çalışanlar,

onlara sağlanan imkanların farkındalığında olarak iş'te kalma sürelerinin uzaması için daha aktif çalıştıkları görülmektedir (Rhoades and Eisenberger, 2002).

Çalışmalarını sürdüren işgörenlerin, işlerinde kalmalarını ve durumlarını korumalarının en büyük etkenlerinden birisi performanslarına dayalı olarak işlerine olan bağlılıklarıdır. Bu bağlılık, çalışma hayatındaki verim ve yaşam kalitesinde belirleyen unsurdur. İşlerine duyulan saygı ve bağlılıklarının altında ise örgütlerinden gördükleri faydalı eylemler ve gelişime açık yöndeki çabaları yer almaktadır. Birbirleriyle bağlantılı olan tüm bu faktörlerin ortak amacı, kurum ve işgöreni daha iyiye yöneltecek becerilerin kazandırılmasıdır (Yan and Su, 2013).

### **3.6.6. İş'ten Ayrılma Davranışı**

Çalışanlara yönelik örgütün sağladığı desteklerin düşük oranlara sahip olması, çalışanların işten ayrılma durumlarını etkilemektedir (Kaya, 2012). Çalışanın örgüte yönelik sorumluluklarını azaltması, işe gelmeme durumlarının artışı, kuruma geç gelme davranışlarının sergilenmesi, işleri zamanında yapmama gibi davranışların gözlemlendiği görülmektedir.

Örgütsel desteğin düşük olması bu davranışların oluşumunu hızlandırmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin bunun tersine yüksek olduğu zamanlarda ise olumsuz eylemlerin azaldığı ve bunlara yönelik hareketlerin engellendiği görülmektedir (Rhoades and Eisenberger, 2002).

### **3.6.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Çalışanlar örgütsel desteği hissettiklerinde, bu değere karşılık olarak kurumlarına yaptıkları çalışmalarda faaliyetlerini daha özenli sürdürmektedirler. Yapılan işlerin biçimselliği ele alındığında, çalışan davranışları genel olarak örgüt içerisindeki eylemlerin normlar halinde oluşumunu ele almaktadır. Kişiler işlerini yürütürken, kurumları tarafından sunulan politik davranışlara göre yönlendirilir. Biçimsellik bulunmayan davranışlarda, herhangi bir yazılı normların bulunmasından ziyade kişilerin örgütleri için içinden gelerek yaptıkları faaliyetleri ele alınmaktadır (Zagenczyk, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların faaliyet gösterdikleri kurumlarına olan davranışlarında, kendi istekleri doğrultusunda; işlerini iyi yapabilme, görevleri etkin ve zamanında yapabilme gibi sorumlulukları ele almaktadır. Yani örgütsel vatandaşlık davranışı; yapılan eylemlerin, hareketlerin hem kişilerin kendi benliklerine yönelik hemde örgütlere ve topluma yönelik fayda sağlamasını kapsamaktadır (Organ, 1988).



## 4. İŞ YAŞAM KALİTESİ

### 4.1. İş Yaşam Kalitesi Kavramı Ve Tanımı

#### 4.1.1. İş Yaşam Kalitesi Tanımı

Yaşam kalitesi, yaşamını sürdürmeye devam eden insanların hayatına yönelik belirli bir alanda yada bütünsel bir çerçevede kendilerinde topladığı bir duygusal boyuttur. Toplumdaki bireylerin yaşamlarında etkileyici olan sağlık, güvenlik, barınma, yeme-içme gibi temel standartların belirlenmesi ve iyileştirilmesi sürecini kapsamaktadır (Rice et al., 1985).

İş yaşam kalitesi ise; örgüt içerisindeki çalışma süreleri, gelişimleri, kariyer noktaları, ücretleri, çalışma şartları ve imkanları gibi etkenleri bünyesine almaktadır (Ballou, 2007).

İş yaşam kalitesi, örgüt içerisinde çalışanların yetenek ve becerilerin gelişimi noktasında sorumlulukların alındığı, örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı iletişim ve etkileşimin yüksek olduğu, çalışanların örgüte yönelik sorumluluklarını verimli şekilde yerine getirdikleri, örgüt tarafından çalışanlar için motive edilecek ortamların oluşturulması ve süregelen bir gelişimin açık olması için verilen uğraş ve çabaların bütünüdür (Schlesinger, 1982).

İş yaşam kalitesi, çalışanların örgüt içerisinde; işe yönelik memnuniyet, sağlık, ücret, terfi gibi lehine gerçekleşen, yahut stres, mobbing, iş memnuniyetsizliği gibi aleyhine gerçekleşen olayların bütününe kapsamaktadır (Newstrom and Davis, 1997).

Diğer bir tanıma göre iş yaşam kalitesi, örgüt çalışmalarına destek veren çalışanların örgütlerinden bekledikleri olumlu davranış ve beklentileri noktasında kendi fikirlerinin işveren tarafından önemsenmesi, bunun sonucunda ise işletme içi verimlilik katsayısının yükselmesini amaç edinen sistemin oluşumudur (Toplu, 1999).

Heskett et al., (1997)'e göre bu kavram; çalışan tarafın örgüte olduğu gibi diğer meslektaşlarına ve yaptığı iş'e yönelik beslediği duygular olarak tanımlanmaktadır.

İş yaşam kalitesi, örgüt mevcudiyetindeki iş ortamının daha iyi koşullara ulaşması noktasında değişikliğe gidilmesini öngörmektedir. İş hayatındaki yaşamsal alanların oluşturulması ve geliştirilmesi; işletme içi verimin, hem örgüt yararına hem de çalışan yararına olmasına katkı sunarak karşılıklı tatmin derecesini yükseltmektedir (Erginer, 2003).

İş yaşam kalitesi kavramı, işletmelerin kar amacı güdüp gütmemelerinden ziyade temel olarak örgüt içerisindeki yaşam faaliyetlerine ve çalışma şartlarının iyileştirilmesine yönelik uygulamalara dayanmaktadır. Bu sebeple, kurumların sadece üretip, kar amaçlarını yerine getiren hedefler ortaya koymalarından ziyade; çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin ön planda tutulduğu, örgüt çalışmalarına sağladıkları faydaların ve motivasyonlarının eş değer biçimde artırılmasına yönelik hedefler ortaya konulmalıdır (Serbest, 2000).

## **4.2. İş Yaşam Kalitesinin Önemi**

Örgüt içerisinde çalışma şartlarına yönelik daha iyi imkanların sağlanması ve çalışan ihtiyaçlarına olan beklentilerin bu imkanlarla birleştirilmesiyle iş yaşam kalitesi içerisinde iyileştirmeler yapılmaktadır (Suzanne et al., 2001).

İş yaşam kalitesinin amacı genel olarak, çalışanların fizyolojik beklenti ve ihtiyaçlarının dikkate alındığı gibi aynı zamanda sosyal beklentilerinin de ön plana konulmasıdır (Türk vd., 2012). İş yaşam kalitesine yönelik örgütlerde, en başta çalışanların isteklerinin fark edilmesi ve neticelendirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde çalışanların motive durumları yükselmekte, iş yaşamına dair kalitenin artışı sağlanmaktadır (Aba et al., 2009).

İş yaşam kalitesi kavramı örgüt genelinde bakıldığında; örgüt ve çalışan verimliliği, örgütün çevreyle ilişkileri, çalışan tarafın çalışma koşulları, iş memnuniyet oranları gibi kısımlarını kapsamaktadır (Martel and Dupuis, 2006). İş yaşam kalitesi çalışan ve işverenlere, yani her ikisine hitap etmektedir (Subramanian and Saravanan, 2012).

Literatürde yer alan iş yaşam kalitesi ile ilgili anahtar kavramlardan bazıları şunlardır: kişiye yönelik adaletin korunması, eşitlikçi ücret, emniyetli iş şartları, yeteneklerin geliştirilmesi, kariyer imkanları ve iş ile iftihar edilmesi gibi kavramlardır (Schermerhorn et al., 1994).



Örgüt içerisindeki fiziki şartlar veya çalışanın psikolojik olarak iyi oluş halinin çalışanlara sunulan iş ortamıyla bağlantılı olması, iş yaşam kalitesi kavramının içine girmektedir (Bilgin, 1995). Her ne kadar örgüt içerisindeki fiziki durumlar yeterli ve elverişli olsada; ilk başta çalışanların bu şartlarda çalışırken mutlu olabilmesi, doyumlarını sağlayabilmesi gerekmektedir (Aytaç, 2005).

Bowditch and Buono (1994)'e göre, örgütteki gelişim ve verimlilik, çalışanlarının kişisel gelişimlerine de etki etmektedir (Solmuş, 2000). Bu kişisel gelişimler, çalışanların örgütlerine karşı olan aidiyetlerini kazanmalarına imkan vermektedir (Paşa, 2002).

Örgütlerin çalışanlarına sağladığı çalışma şartlarında, örgütlerin uzun dönemli stratejik planlamalarını hazırlaması ve çalışanlarına değer gösteren bir çalışma prensibi benimsemesi ile iş yaşam kalitesini olumlu yönde ilerletecek bir yönetim anlayışına sahiplik kazandırmaktadır (Uysal, 2002).

Çalışanların, çalıştıkları ortamlardaki koşulların iyileştirilmesi ve oluşturulması noktasında iş yaşam kalitesi kendini göstermektedir. Bu kalite sadece çalışan ve çalışma ortamı koşullarını değil, interaktif olarak çalışma alanları dışındaki sosyal hayatın kalite ve başarısını etkilemektedir. Bu yönden bakıldığında; örgütsel destek, terfi ve diğer kazanımlar, çalışmaya elverişli ortam ve koşullar, maaş doygunluğu, iş ve bu işlerin yönetimi, hakkaniyet ve adaletin sağlanması, demografik özellikler gibi çalışana yönelik ihtiyaçları da ele almaktadır. Bu ihtiyaçlar iş yaşam kalitesinde sıklıkla karşılaşılan süreçlerdir (Sirgy et al., 2001).

### **4.3. İş Yaşam Kalitesinin Tarihsel Gelişimi**

İş yaşam kalitesine yönelik ilk araştırmalar, 1950'li yıllarda Fred Emery ve diğer arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmalar neticesinde, Londra'da yer alan Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü'nde gerçekleşmiştir. Yapılan çalışmalarda örgütler açık ve kapalı sistem olarak incelenmiştir. Bu incelemelerde, örgütün açık sisteme olan yatkınlığı ele alınmıştır (Çavusoğlu, 2002).

1960'lı yıllara doğru iş yaşamına yönelik iyileştirmeler ve herkese eşit sunulan hakların önemine yönelik konular gündeme girmeye başlasada, 1960'lı yılların sonlarına doğru hala Amerika'daki örgüt yapılarının çoğu yeni anlayışları yok saymaya devam ettiği görülmüştür. İnsanların duyguları yok sayılarak, onları makine

gibi görmeye devam eden anlayıştan kolay vazgeçilememiştir. Bu anlayış uzun bir süre Taylor modeli öncülüğünde yaklaşımlarını ve tavırlarını devam ettirmiştir (Martel and Dupuis, 2006).

Newstrom ve Davis, 1960'lı yılların sonlarına doğru görülen iş hayatındaki yaşam kalitesinin yetersizliğine dikkat çekmek istemişlerdir. Çalışan duygularının noksanlığı ile birlikte, aslında çalışanların ve çalıştıkları örgütlerin büyük bir bütün olarak ele alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Çalışma ortamlarında unutulmuş insanlık boyutu ve insani duyguların iş yaşam kalitesi için önemini ortaya koymaya çalışmışlardır (Newstrom and Davis, 1977).

1970'li yılların başına doğru örgüt yöneticileri, üretimde verimlilik ve iyileştirmeler ile örgütün daha etkin kullanımı noktasında iş hayatındaki yaşam kalitesinin içerisine girmeye başlamışlardır (Beach, 1980). Böylelikle iş yaşam kalitesi ile örgütün verimliliğini ve çalışma şartlarını iyileştirme yolunda artış sağlanması hedeflenmiştir (Cummings, 1977).

İş yaşam kalitesi kavramı; 1972 yıllarında New York'ta gerçekleştirilen bir organizasyonda varlığını daha net göstermiş ve kendinden söz ettirmiştir. Hatta daha sonrasında Uluslararası Çalışma Yaşam Kalitesi Konseyi, bu kavram üzerinde araştırma yapılması, derinlemesine incelenmesi için yapılandırılmıştır (Yousuf, 1995).

1980'li yıllar incelendiğinde durum farklılaşmaya gitmiştir. Artık kurumlar tarafından insan faktörü ele alınmaya başlanmış, insan kaynaklarına yönelik gelişmeler sürdürülmüştür. İş hayatında yaşam kalitesinin belirleyici tarafı ortaya çıkmıştır. Günümüze kadar ilerleyen bu yapı ile; iş yaşam kalitesine yönelik kavramlar, kurum ilişkileri, insan kaynakları faktörleri, teknolojik gelişmeler, örgüt-çalışan etkileşimleri gibi tanımlar dikkat çekmeye başlanmış, geniş bir alan haline gelmiştir (Bhola, 2006).

İş yaşamında kalite anlayışı, özellikle son yıllarda, örgütlerde iş yükünü taşıyan çalışanlara yönelik gelişerek iş hayatında değişimler yaratmıştır. Çalışan değerinin artırılması amaçlanarak refah seviyelerinin yükseltilmesi ile varlığını devam ettirmektedir (Solmuş, 2000).

## 4.4. İş Yaşam Kalitesini Geliştirmeye Yönelik Programlar

İş yaşam kalitesi programları, daha sağlam bir örgüt yapılandırılmasının oluşumunda ve çalışan yeteneklerinin gelişimi hususunda onlara sağlanan imkanların varlığı için önem taşımaktadır. Oluşturulacak programların nasıl ve ne denli etki alanının geniş olması da önemlidir. Etki alanları incelenirken programların uygulanması ile elde edilecek imkan ve yararlar şu şekilde açıklanabilir (Szilagyi and Wallace, 1990).

- Yapılan işlere yönelik çalışma şartlarının iyileştirilmesi, çalışanların kariyer gelişimlerini ilerletmeleri noktasında imkan yaratabilir.
- Çalışanların faaliyet gösterdikleri örgütlerde her iki tarafında katılımını sağlayacak demokratik bir ortamın oluşturulmasına imkan sağlanabilir.
- Çalışanların sadece kendi alanında yaptıkları işlerle ilgilenmelerinden ziyade diğer çalışmalarda da bulunma imkanları yaratılarak daha geniş perspektiflere ufuklarını açabilirler.
- Çalışanların sahip olduğu haklarının bilincinde olması sağlanarak, onlara örgüt tarafından verilen değer gün yüzüne çıkabilir. Bu şekilde örgüt içi verimliliğin ve etkililiğin artmasında olumlu bir etki yaratır.

### 4.4.1. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme ile; işi yapan kişiye, yaptıkları işin önemini onlara hissettirerek daha fazla sorumluluk alabilme kapasitelerinin varlığı ortaya çıkarılmaktadır. Böylece çalışan bunun bilincinde olarak işini daha etkin bir biçimde gerçekleştirecektir. Bu ise çalışanların kendilerini ve kapasitelerini ölçtükleri bir ortam yaratır. Kendilerini nasıl ve hangi alanda geliştirebileceklerini, hangi yeteneklerine ilave gelişim sağlayarak o yeteneklerini ilerletebileceklerini görürler. Bunlar, çalışanın uzun vadeli çabalarında olumlu etkiler yaratacak ve azimleri doğrultusunda çalışmalarına imkan verecektir (Akgündüz, 2006). Sorumlulukları yönetebilen kişiler, işlerine dair ilgileri ve başarılarını olumlu yönde artıracaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

Örgütler, planlama ve karar verip uygulama süreçlerine dahil ettikleri çalışanlarının, sadece verilen işi yapıp yapmamasına değil onu nasıl ve ne şekilde yapılacağına planlamalarını yürütmek için pek çok imkan tanımaktadır. Bu şekilde çalışanlar, işlerini yaparken bakış açılarını genişleterek, bilgi edinme ve gelişmelerinin ilerlemesi adına öğrenmeye yönelik sorumluluk bilinçlerini artıracaktır (Eren, 2005).

#### **4.4.2. Kalite Çemberleri**

Kurum içerisinde çalışanlara yönelik onların takım halinde çalışabilme kabiliyetlerinin geliştirilmesi, organize işlerin grup halinde yapılmasında çalışanların birbirlerine destek vermeleri ve takım olabilmelerindeki becerileri kalite çemberleri içerisinde incelenmektedir (Çoban, 2004).

Kalite çemberleri ile, çalışanlara tanınan sosyal hakların yanı sıra iş gerçekleştirme aşamalarında oluşan, manevi duygularını kontrol altına alma imkanı veren bir yapı oluşmaktadır. Gruplar halinde birlikte karar alma, karar verme, ortaklaşa fikirler sunma ve üretme gibi süreçler ortaya çıkmaktadır (Kösterelioğlu, 2011).

#### **4.4.3. Bağımsız Çalışma Grupları**

Bağımsız çalışma grupları, çalışanların takımlar halinde kendilerini yönetebilme becerilerine sahip olması ve belirlenen iş tanımlarını yapması halinde, bir araya geldikleri ortalama 10-15 kişiden oluşan topluluklardır. Herhangi bir konu üzerinde toplu halde fikir alışverişinde bulunurlar, sorunları kendileri bulup tartışarak çözüme ulaştırırlar ve kendi kendilerine sorumluluk alma bilincine sahip olmaktadır (Robbins and Judge, 2015).

Wellins ve arkadaşlarının araştırmalarına bakıldığında; bağımsız çalışma grupları içerisinde kendilerini yönetebilme kabiliyetine sahip takım gruplarının; grup üyelerinin görev ve yükümlülüklerinin yürütülmesinde, kendi çalışma saat ve günlerin planlanmasında, iş yaparken kullanılacak araç gereçlerin belirlenmesinde, bütçe planlarının halledilmesinde ve daha birçok iş tanımlarında görev üstlenme yetenekleri gelişmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

#### 4.4.4. Esnek Çalışma Koşulları

Uzun süre çalışan kişiler üzerinde, örgütlerine verdikleri hizmet kalitesi noktasında olumsuz bir sonuç elde etmediklerini vurgulayan pek çok araştırma bulunsada, işçi sendikaları buna karşı çıkmıştır. Sendikalar, çalışan faaliyetlerini sadece hizmet açısından değil, işçi sağlığı ve duyguları açısındanda çalışma şartlarının ve saatlerinin gözden geçirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Hatiboğlu, 2003).

Bu kapsamda esnek çalışma şartları, örgüt üyelerinin günlük çalışma ortamlarındaki çalışma sürelerini ihlal etmeden, verilen sorumluluklarını bozmadan, iş bitiş zamanlarını kendi inisiyatiflerine bırakılmasıdır. Buradaki önemli olan husus, verilen işin aksatılmadan bitirilmesidir (Yeniçeri, 2002).

Örgütlerin kendini yenileyen ve geliştiren bir yapıya bürünmesiyle, rekabete yönelik çalışma şartlarının iyileştirilmesi yoluna gidilmiştir. Çalışma çeşitliliğinin artışı ve saatlerin daha aza indirilmesi bunlara örnek verilebilir. Çalışan isteklerinin bu hususta göz ardı edilmemesi ise kendi ihtiyaçlarına yönelik çalışma koşullarını belirlemede önemli etkenlerden biridir (İnciroğlu, 2011).

#### 4.5. İş Yaşam Kalitesi Unsurları

İş yaşam kalitesine yönelik kavramlar ele alınırken, bunları etkileyen ve bunlardan etkilenen belli başlı unsurların üzerine gidilmesi gerekmektedir. Çünkü iş yaşam kalitesi sadece kişilerin çalışma ortamlarındaki faaliyetlerini ele almamakta, dış etkenleri de içerisine katmaktadır (Erdem ve Kaya, 2013).

İş yaşam kalitesine yönelik araştırmalar yapılırken, kaliteyi etkileyen çeşitli unsurlar literatür incelenmesinde belirlenmiş ve bunlar Tablo 4.1' de verilmiştir.

**Tablo 4.1:** İş Yaşam Kalitesinin Etkilendiği Unsurlar.

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Fiziki Çalışma Koşulları | Demir, 2003; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; Erdil vd., 2004 |
| Çalışma Saatleri         | Aydemir, 2008; Cankurt, 2007                           |

Tablo 4.1'in devamı

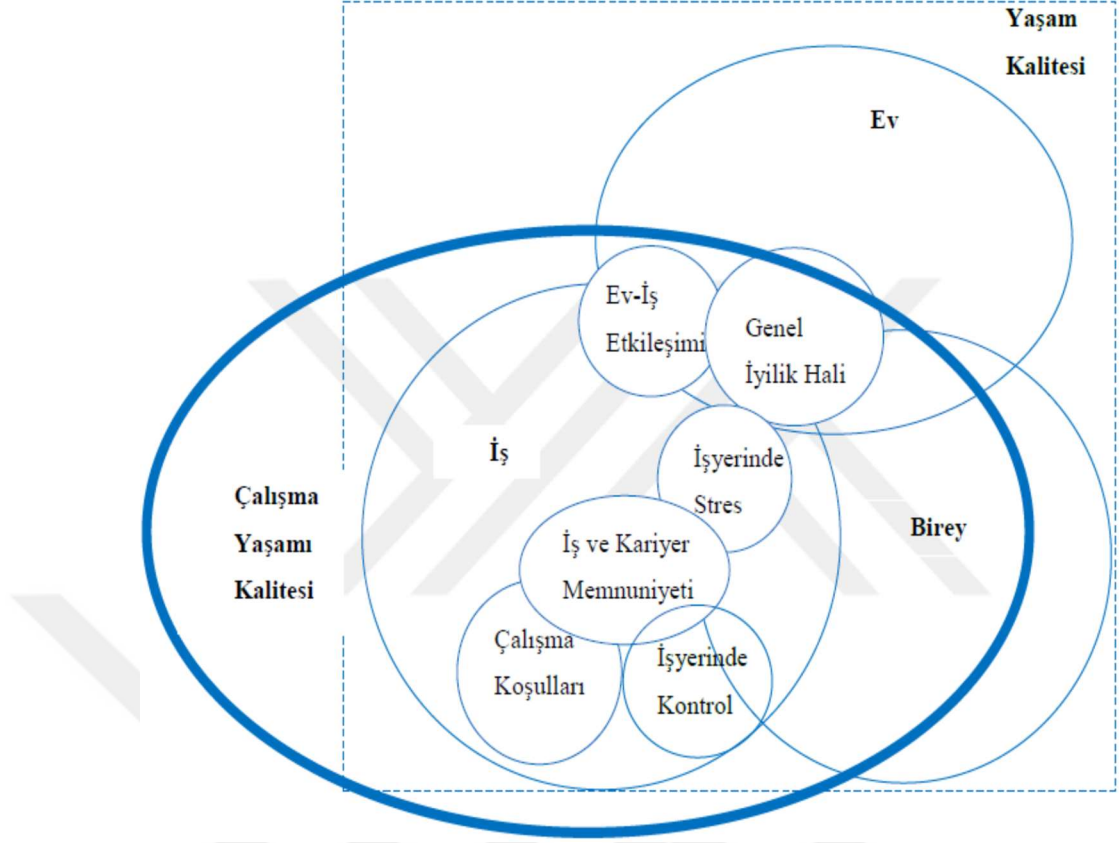
|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Teknoloji Kullanımı           | Schulze, 1998; Yücel ve Erkut, 2003; Çetinkaya ve Şimşek, 2008  |
| Yönetime Katılım              | Paksoy, 2000; Çakır, 2001; Uysal, 2002; Eren, 2010              |
| Maaş                          | Bingöl, 1990; Öney, 1998; İmamoğlu vd., 2004; Ünal, 2005        |
| Hizmetçi Eğitim               | Cengizhan ve Ersun, 2000  |
| Kariyer                       | Rose vd., 2006; Demirbilek ve Türkan, 2008                      |
| Çalışma Niteliği              | Eren, 2004; Aydemir, 2008                                       |
| Çalışma Güvencesi             | Güvenli, 2006; Demirbilek ve Türkan, 2008                       |
| Çalışma ve Özel Yaşam Dengesi | Sturges ve Guest, 2000; Kapız, 2002; Scholarios and Marks, 2004 |
| Sendika Faaliyetleri          | Bingöl, 2003; Aymankuy, 2005; Yılmaz vd., 2010                  |

Kaynak: Erdem ve Kaya (2013)

Her örgütün kendi hedef ve amaçlarına ulaşmada izledikleri farklı yollar ele alındığında, iş yaşam kalitesine dair etkileyen ve etkilenen unsurlar konusunda da tanımlamalar ve açıklamalar farklılık gösterecektir (Campos and Souza, 2006).

İnsanların çalışma hayatlarında yaşamlarını devam ettiren, çalışma kalitesini etkileyen faktörler çoğunluktadır. Bu faktörlerin hepsini sıralamak mümkün değildir ancak genel olarak; maaş, çalışma nitelikleri, iş'te yükselme olanakları, çalışma arkadaşları, yöneticilerin çalışanlara yönelik hal ve davranışları gibi değişik durumlar yer almaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Bektaş, 2015 tarafından çalışanların yaşam kalitesi ve iş yaşam kalitesinden etkilenme durumları ilişkisi Şekil 4.1' de verilmiştir.



**Şekil 4.1:** Çalışma Yaşam Kalitesinin Etkileşimi.

#### 4.5.1. Çalışan Kapasitelerinin Gelişimi

Çalışanların yönetici desteklerinden faydalanmaları; çalışanlara yönelik mevcut işlerindeki terfi durumları, becerilerin geliştirilmesi ve doğru yerde kullanımları şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların ve diğer örgüt üyelerinin yeteneklerinin en iyi şekilde kullanmalarında, mevcut potansiyellerinin artırılması için kurumların bu gelişimleriyle ilgilenmeleri önem arz etmektedir. Bu kapsamda kişilerin kariyerlerine yönelik gelişimlerinin iyileştirilmesi ve buna imkan tanınması işverenlerden beklenmektedir. Bunlara yönelik eğitim ve faaliyetler düzenlenerek bu noktada daha fazla adımlar atılmalıdır (Gürüz ve Gürel, 2009).

İş yaşamının kalitesinin sorgulandığı alanlarda verimlilik kavramından söz edilmesi muhtemeldir. Bu verimliliğin azalışı veya artışı ise kalitenin artış ve azalışıyla doğrusal bir ilişki içerisindedir. Çalışan kapasitelerinin artırılması, insani faktörlerin etkisi ile verimliliğin yükselmesine sebebiyet vermektedir. Bu verimliliği sağlamada, çalışanların ve çalışma kapasitelerinin doğru kullanılmasının önemli etkisi bulunmaktadır (Kayalar, 1997).

### **4.5.2. Örgüt İçerisinde Sosyal Bütünleşme**

Çalışanların, örgütlerine olan aidiyetlerinin artması ve aralarındaki ilişkinin olumlu yönde ilerlemesi sonucu hissettikleri duyguların tümü sosyal bütünleşmenin temelini oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde daha etkin işlerin yürütülmesinde karşılıklı yapılan işbirliklerin etkisi büyüktür. Bu işbirlikler, örgüt niteliklerinin değerini artırmaktadır. Grup çalışmalarının veya işi birlikte yapma durumlarının çalışan motivasyonlarının üzerinde etkisi büyüktür (Erginer, 2003).

Sosyal bütünleşmenin örgüt içerisinde güçlendirilmesi ile örgüt üyelerinin sadece kısa vadede değil, geleceğine yönelik uzun vadede yapabilecekleri faaliyetlerin sınırlarını ortaya koymaktadır (Bowditch and Buono, 1994).

### **4.5.3. Sağlıklı, Güvenli Çalışma Alanları**

İş güvenliği, çalışanların buldukları ortamda karşılaşılabilecekleri her türlü iş tehlikesi ve risk ihtimallerine karşı, bunların önceden araştırılması ve azaltılması amaçlanarak önlemlerin alınması ve güvenli çalışma ortamının sağlanmasıdır. İş güvenliğinin sağlandığı örgütlerde sağlıklı bir ortam yaratılarak, çalışanlar olumsuz çalışma şartlarından korunulmaktadır. Böylece, maddi ve manevi oluşacak zararları minimuma indirilerek çalışma veriminin korunması sağlanacaktır (Çıtır, 2005).

İş güvenliğinin yanısıra, çalışma ortamlarının konforlu olmasında çalışanlar açısından önemlidir. Çalışana rahatsızlık hissedeceği biçimde bir çalışma alanı sunulması, çalışanın oradan uzaklaşmasına sebebiyet verecektir. Bu yüzden işi yapan kişilere yönelik uygun bir çalışma ortamı sunulması çalışan kesimin hizmet ederken verimliliklerini artıracak ve daha fazla kendilerine motive edici unsurlar sunacaktır (Kayalar, 1997). Çalışma alanlarındaki güvenlik, temizlik, aydınlatma gibi fiziksel donanımlara yönelik koşulların iyileştirilmesi bu unsurlara örnek verilebilir (Erginer, 2003).



#### **4.5.4. Uygunluk ve Adil Davranış**

Çalışanlara verilen maaşların verdikleri emekle paralel olması, sağlık haklarının korunması, herkese eşit şekilde davranılması gibi konular ele alınmaktadır. Özellikle ücretlendirme politikalarının şeffaf olması bu konular arasında dikkat edilmesi gereken hususlardan biridir. Hak ettiğini örgütten alan çalışan, memnuniyetle örgütüne fayda vermeye devam edecektir. Ancak bunun tam tersi olası bir durumda duygusal adaletsizliğin hissedildiği noktalarda, çalışan daha sert tutumlar sergileyecektir. Bu ise karşılıklı güvenin azalmasına ve istenmeyen davranışların oluşmasına neden olacaktır. Örgütlerde adil davranışların var olması, bu olumsuz davranışların engellenmesi ve daha güvenilir bir ortamın yaratılması adına çok önemlidir (Kandula, 2004).

#### **4.5.5. Sosyal Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk, örgütün iş süreçlerini gerçekleştirirken, kendilerine toplumu olumlu yönde etkileyen amaçlar belirlemeleri sonucunda sosyal ortamlara yönelik duruşu, hassasiyeti, çevreye karşı olan pozitif tutum ve davranışlarıdır (Lindgreen and Swaen, 2010).

Kurumlar kendi itibarlarını korumak ve bu itibarı daha canlı tutmak adına sosyal sorumluluk bilincini yaşatmaya çalışırlar (Lindgreen and Swaen, 2010). Toplumla bütünleşerek sorumluluklarını yerine getirme amacı güden örgütler, bünyelerine soyut değerler kazandırır. Çalışanlar sosyal sorumluluğu önemseyen örgütlerine karşı güven, sadakat ve iyi niyet besleyerek onlara olan bağlılıklarını artırır. Tüm bunlar aynı zamanda finansal tarafta da fayda sağlamaktadır. Örgütler marka imajını koruyarak, olumlu sonuçların görüldüğü rekabetin içerisinde yer almaktadır (Carroll, 2000).

#### **4.5.6. İş tatmini**

İş tatmini, çalışanın örgütleri tarafından verilen görevleri yerine getirirken, işlerine olan duygusal hisleridir. İş tatmininin etki ettiği ve etkilendiği unsurlar çeşitlidir. Kişilerin yaşları, şahsi özellikleri, kariyer düzeyleri, çalışma hayatındaki

tecrübeleri, cinsiyetleri gibi faktörler kişisel olarak ele alınabilmektedir. Sadece kişilerin şahsi özellikleri değil çalıştıkları ortamdaki etmenlerde etkileyici olabilmektedir. Bu etmenler ise; yaptıkları işlerin niteliği, sorumlulukları, işlerindeki sağlık ve güvenlik imkanları, terfi olanakları gibi sistematik süreçlerin içerisinde yer almaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Çalışanların iş alanları kendi içlerinde farklı kollara ayrılmaktadır. Bu alanlarda işlerini yapan çalışanlar tarafından, işlerin zorluğu ve kolaylığı kişilere göre değişmektedir. İş tatminliği, bu zorluk ve kolaylıklardan etkilenmektedir. Çalışanların gelişimleri ile iş tatmin dereceleri aynı oranda ilerlemektedir (Özcan, 2011).

Çalışanların kurum hedeflerine ulaşmaları ile iş yaşamından aldıkları doyum oranı eş değerdedir. Bu noktada örgütlerin başındaki kişiler, çalışanların işlerine dair tatmin doyumlarını artıracak hususlar ortaya koymalıdır. Örgütlerin olumlu yönde başarılarını etkilemekte olan bu hususlar çalışanların iş tatminini artırmada önem arz etmektedir (Eroğluer, 2011).

#### **4.5.7. İş ve Özel Yaşam Alanları Arasındaki Denge**

İş yaşam kalitesinin çoğalması ve büyümesi adına örgütler, çalışanlarına yönelik tutum ve davranışlarını iyileştirici yönde, destekleyici şekilde çalışanlarıyla iletişimlerini güçlü tutarak gelişimlerini sürdürmektedir (Özgen vd., 2002). Çalışanların sosyal hayattaki kişilik rollerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu şekilde denge kavramı kendi varlığını ortaya koymaktadır. Çalışanın çalışma sürelerini, zamanlamalarını, gelişimlerini, iş'te yükselme olanaklarını, kendisine ve ailesine iş hayatı dışında zaman ayırma imkanlarını sağlayan örgütlerin tutumları, iş ve özel yaşamın dengesini oluşturmada önemlidir (Dikmetaş, 2006).

Çalışanların sadece örgüt içerisindeki yaşam alanına değil örgüt dışı yaşam alanına da değer verilmelidir. İç ve dış ilişkiler örgüt ve çalışan arasındaki iletişimini güçlendirmektedir. Bu yüzden çalışanın aile ilişkileri, dış çevredeki hobileri, yaptıkları veya ilgilendikleri aktiviteleri gibi birçok yaşamsal ihtiyaçların dengeli biçimde yürütülmesi gerekmektedir (Lewis, 1997).

## 5. İŞ SONUÇLARI

Örgüt içerisinde belirlenen hedeflere ulaşırken verilen çaba ile beraberinde olumlu veya olumsuz sonuçlar elde edilmektedir. İş sonuçları, örgütün ayakta kalmasını etkileyerek daha sonraki amaçlar için önemli bir belirleyicilik göstermektedir. Bu araştırmada iş sonuçları; örgütsel bağlılık ve görev performansı altında incelenmektedir.

### 5.1. Örgütsel Bağlılık

#### 5.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütler, amaçları doğrultusunda belirledikleri stratejik hedef ve yöntemler ile varlıklarını sürdürmeye devam etmektedirler. Stratejik hedeflere ulaşırken örgüt üyelerinin üstlendiği roller, örgüt amaçlarını gerçekleştirmede kolaylaştırıcı etmenlerdendir. Bu rollerin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve örgütlerine bağlı bir şekilde çalışmalarını sürdürmeleri, örgüt hedeflerine ulaşmayı dahada hızlandırmaktadır (Özdevecioğlu, 2013).

Çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmalarında ve faaliyetlerini buna yönelik şekillendirmelerinde örgüte olan bağlılıkların önemli etkisi bulunmaktadır. Bağlılık, toplulukların bir arada olduğu ve davranışların duygusal çerçevede şekillenmesi ile eşdeğer bir kavramdır (Doğan ve Kılıç, 2007). Bağlılık kavramı pek çok kişi tarafından araştırma konusu haline gelmiştir. 1956'da Whyte, çalışmalarına bağlılık kavramını dahil etmeye başlamış, Porter araştırmalarında bağlılık kavramını incelemiş ve sonrasında Meyer, Allen, Nowday gibi araştırmacılar bağlılık kavramı üzerine çalışmalarını sürdürmüşlerdir (Gül, 2002).

Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri ve çalışma yaşamını burada devam ettirmeyi sürdürme arzusudur (Izgar, 2008). Çalışanların örgüte karşı olan duygusal hissiyatları örgütsel bağlılık altında incelenmektedir (Sağlam, 2003).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgüt tarafından işten çıkarılma durumları daha az, çalışma performansları ise yüksek olmaktadır (Stup, 2006). Bu

yüzden örgüt içerisindeki bireyleri daha fazla örgütte tutmak adına, bağlılıklarını artıracak çalışmalar yapılmalıdır (Ölçüm, 2004).

Örgüt tarafından belirlenen amaçlara erişmek için kendilerini bu amaçlara adayan örgüt çalışanları, kurum inançlarını yüksek düzeyde taşımaktadırlar. Örgütte kalabilmek adına, çalışmalarında fedakarlık gösteren çalışanlar, örgütle olan çıkar ilişkilerini olumlu yönde yürütmektedirler. Çalışanların örgütlerine fayda sağlamak için bir arada bulduklarının farkında olmaları, duygusal tatminliği artırmaktadır. Bu duygusal tatminlik, bireylerin özgüvenlerinin yükselmesinde önemli rol oynamaktadır (Köybaşı, 2016).

Örgütsel bağlılık, sadece çalışanlar tarafından işlerin yerine getirilip getirilmediğine bakılarak değerlendirilmemelidir. Çalışanların performanslarını, bir zaruri durumdan yada muhtaçlıktan değil bilerek ve severek yapmalarının sağlanması gerekmektedir. Bu ise çalışan bağlılıklarını yükseltecek örgüt düzenlemeleriyle olmaktadır (Sökmen, 2010).

### **5.1.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı**

Örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde performanslarını sergileyen çalışanların, örgüte yönelik psikolojik durumlarının ortaya çıkmasıyla kendini göstermektedir. Çalışanların örgüt değerlerini benimsemeleri ve bunun için emek vermeleri olarakta açıklanabilmektedir (Allen and Meyer, 1990).

Örgütsel bağlılık, kişilere yada kurumlara duyulan hissin ve sahiplenme duygusunun daha uzun vadeli devam ettirme sürecidir. Bu açıdan bakıldığında bağlılık üç unsur içerisinde ele alınmaktadır; birincisi, sürenin uzunluğu; ikincisi, duygunun istekliliği; üçüncüsü ise bağlılık hisseden kişiye veya kuruma sağladığı yararadır (Cihangiroğlu, 2010).

Örgütsel bağlılık, kişilerin çalıştıkları kurumlarına karşı hissettiği duygu birikimi ve o kuruma olan aidiyetliğidir (Tetik, 2012). Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarına yönelik düşüncelerinin ve davranışlarının uyuşması yönündeki gücüdür. Buna yönelik çalışanlar; kurumlarına olan bağlılıklarını artırır, kurumlarına olan inançlarını güçlendirirler ve işe devamlılıklarını sürdürmede beklenen davranışları sergilemektedirler (Tabak vd., 2004).

Marchiori and Henkin (2004)'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine ihtiyaç duymalarından ziyade kendileri istediği için kendilerini işine ve örgüte verme olayıdır (Erkuş vd., 2011).

Örgüt normlarını benimseyen örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirmelerinde, kendi çıkarlarından ziyade grup ve kurum çıkarlarını ön planda tutan, örgütle kendini bir bütün olarak gören yapıların oluşması örgütsel bağlılık kavramı içerisinde görülmektedir. İş görenin içinden gelerek samimi davranışlarını sergilemesi esas olandır (Evirgen vd., 2016).

Örgütsel bağlılık, kurumların hedeflerine yönelik çalışmalarında sürdürülebilirliği düşünürken, kurumdaki bireylerinde örgütlerinde durma istekleri doğrultusunda duygusal olarak kurumlarını benimsemesidir (Yalçın ve İplik, 2005).

Örgüte bağlılığı olan bireylerin; örgüt amaçlarını ilke edinmeleri, kurumlarında daha fazla vakit geçirme isteklerinin çoğalması ve kurumun hedeflerini yerine getirmek için emek sarf etmeleri beklenmektedir (Bayram, 2005).

### **5.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütsel bağlılık, kişilerin bireysel yada grupsal olarak buldukları ortama, kuruma veya mekana göre olan sadıklık durumunun bir ölçümüdür. Bağlılığın olduğu durumlarda, bağlılık duyulan şeye karşılık sevgi ve duygusal his yoğunluğu fazladır (Tutar, 2016).

Örgüt ve örgüt üyeleri arasındaki duygusal ilişkinin uyumu örgüt başarısını etkilemektedir. Örgütlerin, üyelerine sağladıkları faydalar ile üyelerinde örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık ve aidiyetlik hissi örgütü başarıya götürmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde özellikle örgüt üyelerinin davranışları ve tepkileri ön plana çıkmaktadır. Bireyler kendi beklentileri ve istekleri doğrultusunda bağlılıklarını şekillendirmektedir. Örgütlerde bağlılık ne kadar beklenilenin üzerinde olursa çalışanlar arasındaki iletişim ve ortaklaşa çalışma alanlarının etkililiğinden o kadar bahsedilebilir. Örgütlerinden bekledikleri değeri alan çalışanların işlerine olan tatminliği örgütlerinde kalmalarını sağlamaktadır. Bu ise çalışan performansının artışıyla eşdeğerdir (Başyiğit, 2006).

Çalışanların daha iyi performans sunarak örgütlerine olan bağlılıklarının yüksek olması örgüt başarısını olumlu yönde ilerletmektedir. Çalışan mevcut bulunduğu yerden daha iyi dış fırsatlarla karşılaşsa dahi kendi örgütünde devamlılığını sürdürmektedir. Şartların değişimi örgüt çalışanını etkilememektedir. Çünkü çalışanlar, kendi amaçları ile örgüt amaçlarını birleştirmiştir ve örgütteki devamlılığını sürdürmektedir. Bu ise dış rekabetteki etmenlere rağmen örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir (Koçel, 2015).

#### **5.1.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

Örgütsel bağlılık kavramı, Allen ve Meyer tarafından ele alınan üç boyut altında incelenmiştir. Bunlar;

- duygusal bağlılık,
- devam etme isteği bağlılığı
- zorunluluk (Meyer and Allen, 1997).

Bu üç boyut, örgütsel bağlılık çatısı altında birçok ortak özellikler barındırmaktadır. Örneğin; kişilerin kurum ile ilişkilerini yansıtır, duygusal olarak psikolojik süreçleri kontrol altına alırlar, kurumda kalma sürelerini artırırlar ve iş gücü devir hızlarını düşük seviyeye indirmeyi öncelikleri arasına alırlar (Meyer and Allen, 1997).

Örgütsel bağlılık boyutları ele alınırken her biri üzerinde görünürde ortak özelliklerinin olduğu düşünülmekte ancak başlı başına hepsinin ayrı olarak yaklaşımları mevcuttur. Bu boyutlar birbirlerini etkileyebilmekte ve birbirlerinden etkilenebilmektedir fakat hepsi ayrı bir yaklaşım olarak incelenmektedir (Ay, 2013).

##### **5.1.4.1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, bireylerin kendi tercihleri doğrultusunda mevcut örgütlerinde bulunma durumlarıdır. Bireylerin örgütlerine olan hisleri ve örgüt amaçlarına ulaşırken barındırdığı duyguları birbirlerini etkileyerek ilerlemektedir. Bu etki ile bireyler kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedirler (Tutar, 2007).

Örgüt içerisinde çalışanların duygusal bağlılıkları, onların örgütte kalmalarını sağlamalarına ve örgüt gayelerini kendi amaçlarıyla birleştirme hususuna dayanmaktadır. Çalışanlar bu amaçlar doğrultusunda kendi arzuları ile örgüt performanslarını sergilemektedir (Balay, 2000).

Örgütün çalışanlar tarafından benimsenmesi, örgüte yönelik hissedilen duygusal yakınlaşma sayesinde gerçekleşmektedir. Aynı hedefler çerçevesinde ilerlenerek ortaklaşa hareket edilmesi duygusal bağlılığı artırmaktadır. Çalışanlar üzerinde duygusal bağlılıkların yüksek olması, kişilerin örgütlerinde daha uzun kalma isteklerini çoğaltmaktadır. Bu yüzden örgüt ile çalışan arasındaki duygusal bağın iyi yönetilmesi gerekmektedir (Demirkol, 2014).

#### **5.1.4.2. Devam Etme İsteği Bağlılığı**

Çalışanların örgütlerinden aldıkları maddi ve manevi değerler ile örgütlerinden ayrıldıklarında eline geçen değerlerin karşılaştırılıp, örgütlerine devam edip etmeme durumlarının kıyaslanmasıdır (Gündoğan, 2009). Vaktinin çoğunu örgütlerinde geçiren çalışanlar, bu kıyaslama ile örgüte devam etme veya örgütten ayrılma sebeplerini ortaya koymaktadır (Bayram, 2005).

Çalışanların örgütlerinde bulunma durumları veya örgüte olan devamlılıklarını sürdürmeleri bir nevi kişisel tercihlerden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar örgütlerinden ayrıldıklarında karşılaşılabilecekleri durumları göz önüne aldıklarında, kendilerinin olumsuz etkileneceği düşüncesi ve elindeki imkanları da kaybetme korkusuyla örgütlerine devam etmektedir (Eroğlu ve Adıgüzel, 2011). Özellikle örgütten elde ettikleri deneyimleri, başka örgütlere geçtiklerinde kaybedecekleri yahut bunu iyi kullanamayacakları düşünceleri kendi örgütlerinde kalmalarını çalışanlar adına gerekli kılmaktadır. Çünkü çalışanlara en iyi faydayı yine kendi örgütün vereceği kaygısı güdülmektedir. Diğer örgütlerde bunu gerçekleştirilememesi düşüncesi oluşmaktadır. Bu ise çalışanları, kendileri için en iyi yolun mevcut konumdaki pozisyonu ve örgütü olduğu düşüncesine sokmaktadır (Doğan vd., 2007).

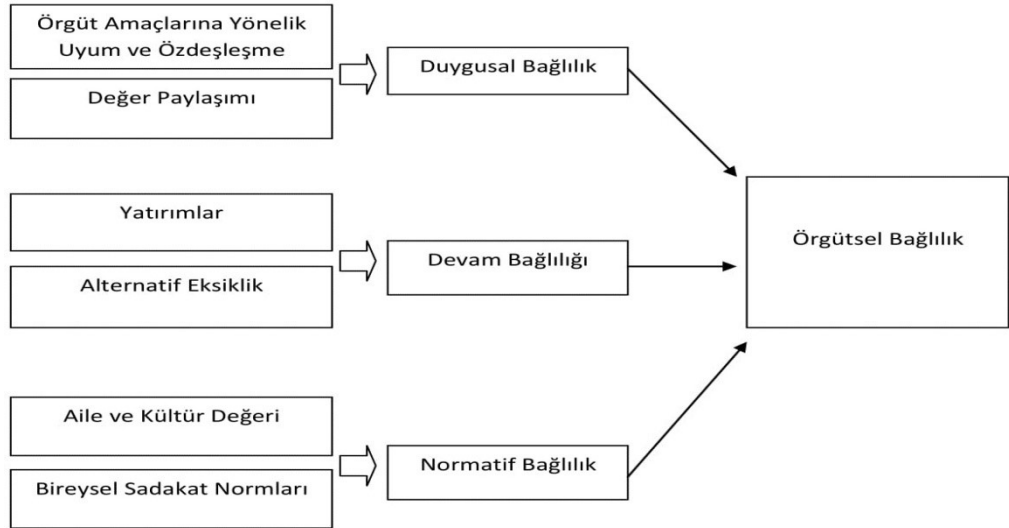
### 5.1.4.3. Normatif ( Zorunluluk) Bağlılık

Normatif bağlılık, bireylerin örgütlerinde kalma durumlarının zorunlu duygusal boyutlarından kaynaklandığı, çalışanların örgüt faaliyetlerini benimseyerek içselleştirdiği inançları kapsamaktadır. Örgütlerine bağlılıklarının ahlaksal boyutu öne çıkmaktadır. Bu bakımdan çalışanların normatif bağlılıklarının yüksek seviyede olması ile çalışanların kendi ahlak çerçevesinde etik değerleri doğrusal ilerlemektedir. Çalışanların örgütlerinde kalmaları ve bunun sonucunda çalışmalarına devam etmeleri onlar için manevi açıdan doğru olan bir davranıştır (Tutar, 2007).

Çalışanlar örgütlerine karşı hissettikleri duygusal bağlılıkları ile kendilerini örgütün beklentileriyle eşdeğer tutar ve örgütü benimser. Duygusal kimliklerinin örgüte ait olduğunu bilir. Böylece, çalışanların örgütlerine olan sorumluluklarını yerine getirme güduları ağır basar (Allen and Meyer, 1990).

Çalışanların kendi kurumlarında faaliyet göstermeleri kendileri için bir vazifedir. Çünkü çalışanların örgüte olan sorumluluklarını ön planda tuttukları, karşılıklı ilişkilerinden doğan bir vefa durumu söz konusudur. Normatif bağlılığın güçlü olması ile örgüte duyulan sadakatlik doğru orantılıdır, birbirlerini olumlu yönde beslemektedir (Sezgin ve Sönmez, 2018).

Güçlü (2006) tarafından Örgütsel bağlılığın boyutları Şekil 5.1' de Örgütsel Bağlılık Modeli altında ele alınmıştır;



Şekil 5.1: Örgütsel Bağlılık Modeli.



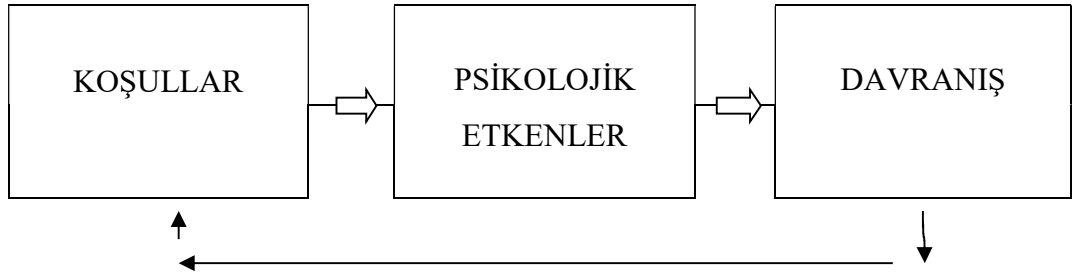
## 5.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına dair literatür incelediğinde farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bu çalışmada, Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları ve Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları olarak sınıflandırılma ele alınmıştır. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımında; Etzioni Yaklaşımı, Kanter Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı, Penley ve Gould Yaklaşımı ele alınmış, Davranışsal Bağlılık Yaklaşımında ise; Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik Yaklaşımı incelenmiştir.

### 5.1.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, kişilerin kendi amaç ve gerçekleştirmek istedikleri hedeflerinin kurumlarıyla eşleşmesi veya bireysel hedeflerin kurum içerisinde birbirleriyle uyum halinde ilerlemesidir. Hem örgüt hem de çalışan uyumunun bir arada yürütülmesidir (Swales, 2004).

Meyer and Allen (1991) tarafından örgütsel bağlılığın sınıflandırılması içerisinde yer alan tutumsal bağlılık durumu Şekil 5.2' de gösterilmektedir;



Şekil 5.2: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Durum.

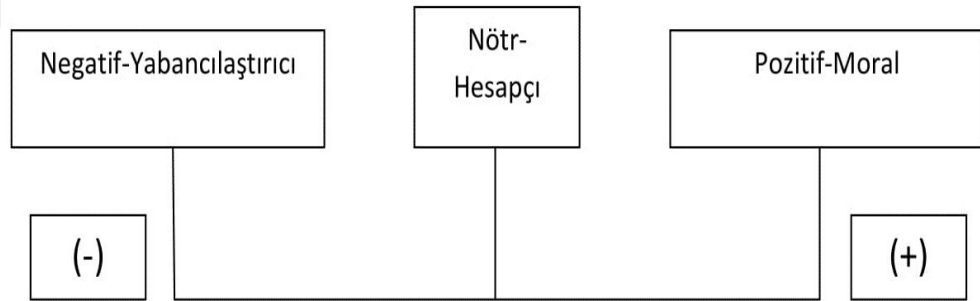
Şekil 5.2'de tutumsal bağlılığın örgütsel bağlılık düzeyindeki etkinliği yer almaktadır.. Koşullar, psikolojik etkenler ve davranışların birbirlerini etkiledikleri görülmektedir. Örgüt çalışanlarının kendilerine sunulan koşullardan etkilenmeleri ile çalışanların psikolojik durumları değişebilmektedir. Bu ise çalışanların davranış ve eylemlerindeki değişiklikleri ortaya çıkarmaktadır (Meyer and Allen, 1991).

Örgüte yönelik bağlılık, çalışanların örgüt tarafından sağlanan imkanlara ve örgüt ile olan ilişkilerine dayanmaktadır. Örgütü benimseyerek kendisiyle özdeşleştiren çalışanlar tarafından örgüte katılım artmaktadır. Çalışanlara sağlanan şartlar kişileri fiziksel etkilemekle kalmayıp, çalışanların sosyal anlamda psikolojik durumlarını da etkilemektedir. Bunun akabinde çalışanlar, örgüte yönelik olumlu eylemlerini bu doğrultuda yönlendirmektedir ve örgütlerine olan bağlılıklarını ortaya koymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

#### 5.1.5.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni yaklaşımı; örgütsel bağlılığın, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkilerin birbirleriyle olan uyumlarına dayandığını savunmaktadır. Bu yaklaşım içerisinde örgütsel bağlılık; ahlaki, yabancılaştırıcı ve hesapçı bağlılık olarak üç unsura ayrılmaktadır (Güney, 2015).

Balay (2000) tarafından ele alınan Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırması Şekil 5.3 'te yer almaktadır;



**Şekil 5.3:** Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması.

Yabancılaştırıcı bağlılık, iş görenlerin kendilerine çalışma ortamları sunan kurumlarına karşı olan olumsuz etkileşimini belirtmektedir. Çalışanların örgütlerine karşı olumlu bir bakış açısı yoktur ancak örgütten kopma, ayrılma gibi durumları da söz konusu olmamaktır. Yabancılaştırıcı bağlılık, negatif yönde bulunan bir yaklaşımdır (Bayram, 2005).

Hesapçı bağlılık, iş görenlerin çalışmalarının karşılığını almak için örgütlerine yönelik bir beklentiye girmeleri ve örgütlerinde bu beklentilerini karşılamaları, bunun sonucunda ise örgüt çalışanlarını ödüllendirmeleridir. Karşılıklı bir alış veriş

durumu mevcuttur. İş görenlerin davranışları ele alındığında olumlu ve olumsuz yöne eğilimleri düşük seviyededir. Hesapçı bağlılık, nötr bir yaklaşım içerisinde yer almaktadır (Bayram, 2005).

Ahlaki bağlılık, örgüt ile işgören arasındaki ilişkinin manevi değerlere dayanmasıdır. İşgörenler ikili ilişkilerin düzeyini yine kendileri belirlemektedir. Bu bağlılıkta, gönüllülük değerleri daha yüksektir. Ahlaki bağlılık, pozitif yönlü bir yaklaşımdır (Dolu, 2011).

### 5.1.5.1.2. Kanter Yaklaşımı

Kanter yaklaşımı, örgütsel bağlılık kapsamında duyguların aktif rol oynadığı ve tecrübelerin önemli yer edindiği birer sistem içerisinde yer almaktadır. Bu sistemde çalışanların örgüte olan destekleri ve özverileri ön plana çıkmaktadır (Yavuz, 2008).

Kanter yaklaşımı, kişiliklere ve sosyalliğe dayanan bir sistemdir (Topaloğlu, 2010). Kanter tarafından bağlılık; üç biçimde ele alınmıştır. Bunlar; uyumlaştırma bağlılığı, devam etme bağlılığı ve kontrol etme bağlılığıdır (Coşkuner ve Yertutan, 2009).

- *Devam bağlılığı*; örgütlerin uzun yıllar boyunca sürdürülebilir kimliklerini ortaya koymaları ve çalışanlar tarafından örgütsel devamlılığın destek görmesidir. Bu zamana kadar çalışanlar fedakarlıklarını örgüte yönelik yaptıkları için işten ayrılma niyetleri yoktur. Çalışanlar örgütlerinde daha fazla kalmak adına çalışmalarını örgüt hedefleri doğrultusunda gerçekleştirmektedir (Gündoğan, 2009).
- *Uyum bağlılığı*; çalışanların buldukları örgütlere yönelik sosyal bütünleşmeye dayalı ilişkilerinin güçlendirilmesi adına geliştirilen bağlılıktır. Bu bağlılıkta örgütler, çalışanların uyum sürecine yönelik çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Kurumlara yeni katılan çalışanların oryantasyon süreçlerine dahil olması ve katılımlarının herkese duyurulması, örgütün kendi markasına yönelik sembolik araç gereçlerin kullanılması, örgütlerin kuruluş tarihlerini hatırlamak ve kutlamak için organizasyonlar düzenlenmesi gibi örgüt üyeleri için sosyal ilişkilerin güçlendiği ve kenetlenildiği bir ortam hazırlanmaktadır (Gül, 2002).

- *Kontrol bağıllığı*; örgütün kendi kurallarına bağlı kalmaları şartıyla, çalışanlarına inisiyatif alma ve kendi istekleri doğrultusunda hareket etme imkanı sağlanmasıdır . Çalışanların örgüt haklarını kendi hakları gibi görüp bu şekilde çalışmalarına devam etmesi, kontrol bağıllığın örgüt içerisinde yer aldığını göstermektedir. Örgüt değerlerinin korunması ve kollanmasının çalışanlar tarafından sağlanması kontrol bağıllığını güçlendirmektedir (Topaloğlu, 2010).

### 5.1.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman yaklaşımında örgütsel bağıllık, örgüt ve çalışan arasındaki uyum, içselleştirme ve özdeşleşme olarak üç unsur içerisinde incelenmektedir (Aydın, 2008).

- *Uyum*; çalışan davranışlarının, örgüt tarafından kendilerine sunulacak teşvikler veya verilecek olan ceza hükmündeki yaptırımlar üzerine dayanmasıdır. Çalışanlar, örgüt içindeki hal ve hareketlerini bu yaptırımlara göre şekillendirmektedir. Yani çalışanlar gözetilen değerler üzerine değil sağlanılacak ve ulaşılabilecek teşvikler veya cezalar üzerine örgütteki varlığını ortaya koymaktadır (Güçlü, 2006).
- *Özdeşleşme*; örgütte yer alan çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerine dayanmaktadır. Kişilerin davranışlarının, becerilerinin diğer grup arkadaşlarının davranış ve becerileriyle ilişkilendirilmesi veya birbirlerini etkilemesi özdeşleşme yaklaşımı içerisinde incelenmektedir (Gürkan, 2006). Birbirleriyle olan etkileşim, kurumsal ve sosyal anlamda özdeşleştirmeyi güçlendirmektedir (Gündoğan, 2009).
- *İçselleştirme*; örgütteki çalışanların örgüt misyon ve vizyonunu benimsemeleri ve bu değerler üzerine çalışmalarını yürütmeleridir. Çalışanların örgüt değerlerini ön planda tutarak çalışmaları, örgütleri tarafından arzu edilen bir durumdur (Ünal, 2011).

#### 5.1.5.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımında, daha önce bahsedilen Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımında unutulmuş veya belirtilmeyen konular üzerinde durulmuştur. Bazı eksikliklerin üzerine gidilerek yeni yaklaşım modeli oluşturulmuştur. Üç bağlılık unsuru üzerinde duran Etzioni, bunların bağımsız olduğunu belirtirken; Penley ve Gould yaklaşımında ise; bağlılık unsurlarının bir arada etkileme güçlerinin olduğu yani birbirlerini bağımlı biçimde etkiledikleri vurgulanmaktadır (Penley and Gould, 1988).

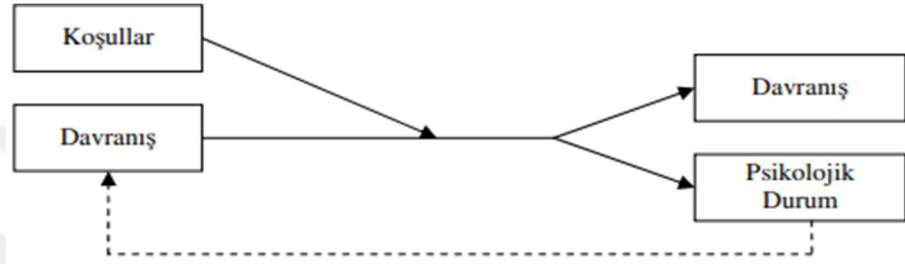
Penley and Gould yaklaşımında örgütsel bağlılık; çıkarıcı bağlılık, ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç unsur altında incelenmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

- *Ahlaki Bağlılık*; çalışanların içsel olarak örgütlerine bağlılıklarını artırma yoluna gitmesidir. Çalışanlar kendi başarısı ile örgütün başarısını veya kendi zayıflığı ile örgütün zayıflığını bir tutmaktadır. Böylece, çalışanlar ortak amaçlar doğrultusunda kendilerini örgütlerine adamaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012).
- *Çıkarıcı Bağlılık*; örgütün koydukları amaçlara ulaşmak için çalışanlar, örgütlerine karşı bir beklenti içerisine girmektedir. Örgütleri tarafından sağlanan ödül teşvikleri ile çalışanlar beklentilerini karşılamaktadır. Örgüt bu noktada, özendirici faaliyetlere erişilmede birer araç görevindedir (Gülova ve Demirsoy, 2012).
- *Yabancılaştırıcı Bağlılık*; çalışanların örgüt üzerinde herhangi bir etkinliğinin olmadığına dair hissiyatlara kapılması ile doğan süreçlerdir. Çalışanların varlığının ve yaptıklarının, başarı ve başarısızlığının hepsinin tesadüfi bir etken içerisinde yer aldığı düşünülmektedir. Bu ise çalışan üzerinde, örgüte yönelik yabancılaşma hislerini ortaya çıkarmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012).

### 5.1.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımı, örgüt bireylerinin örgütlerinde kalma süreleri boyunca sorunlarla nasıl baş edebilmelerinin gerekliliklerini ortaya koymaktadır. Örgütte meydana gelen durumlar, hem davranışların hem de psikolojik süreçlerininin bağlılık tutumlarını belirlemektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Meyer and Allen (1991) tarafından ele alınan davranışsal bağlılık yaklaşımı tutumları Şekil 5.4'te yer almaktadır;



Şekil 5.4: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımları, çalışanların örgütlerine yönelik sergiledikleri davranış biçimlerine dayanmaktadır. Çalışan davranışlarına odaklanıldığında, örgüt olumlu davranışların devamlılığını sürdürmeyi amaçlamaktadır. Bu şekilde, örgüt içerisinde davranışsal bağlılıklar kontrol altında alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

#### 5.1.5.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker tarafından örgütsel bağlılık, kişilerin kurumlarından çıkma durumlarında karşılaşılabilecek ruhsal, maddesel, ekonomik ve toplumsal zararların göz önünde bulundurularak, çalışanlar için örgütte kalmalarının mecburi bir duruma dönüşmesidir (Gül, 2002).

Becker (1960)'a göre, çalışanların örgütsel bağlılık kapsamında etkiledikleri dört yan bahis yaklaşım unsuru bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005);

- *Toplumsal Beklentiler*; kişilerin faaliyetlerini yürütürken kendi istek ve arzularına göre değil, bulunduğu toplumun ihtiyaç ve isteklerine yönelik davranışlarını sergilemesidir. Bu ise toplumsal sınırlamaları ortaya çıkarmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

- *Bürokratik Düzenlemeler*; ikinci yan bahis unsuru olarak bürokratik süreçlerden bahsedilmektedir. Kişilerin emeklilik durumları veya hakları üzerinden bürokratik düzenlemeleri açıklamak mümkündür. Kişilerin emeklilik aylıklarının belirli kesintilerle toplandığı bilinmektedir. Kurumdan kişi ayrılma düşüncesine girdiğinde, bu emeklilik aylıklarının belirli bir tutara ulaştığını görmesi onu bir yan bahse girme durumuna sokmuştur. Çünkü kişi kurumdan ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen, hakkı olan maddi tutarı kaybetme olasılığı vardır. Bu yüzden kurumla bağlantısını koparmak istemeyecektir. Bu durum ise; bürokratik düzenin işleyişini ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005).
- *Sosyal Etkileşimler*; bireylerin karşılıklı iletişim kurdukları çevresiyle ilgili düşüncelerinin yönlendirilmesi sürecidir. Bireyler karşı tarafta oluşturdukları bir izlenim neticesinde, belirli bir süre sonra karşı tarafın izlenimlerine ayak uydurdukları, davranışlarını sergiledikleri gözükmektedir. Yani diğer tarafın birey üzerinde kafasında oluşturduğu model, belli bir zaman sonra bireyinde kendinde oluşturduğu model haline gelmektedir (İnce ve Gül, 2005).
- *Sosyal Roller*; sosyal etkileşimler çerçevesinde düşünüldüğünde sosyal rollerinde aynı sebepten ortaya çıktığı görülmektedir. Toplumun veya toplumla ilişki içerisinde olan kişilerin davranış ve hareketleri, bulunduğu çevreden etkilenmektedir. Birey farkında olmadan toplumun kendine verdiği rolü yerine getirdiğini görmektedir. Bu ise belirli bir zaman sonra birey üzerinde istemsizce topluma uyum sağlamayı alıştırmış ve başka bir role girme gerekliliğini ortadan kaldırmıştır (İnce ve Gül, 2005).

#### **5.1.5.2.2. Salancik Yaklaşımı**

Salancik yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişilerin davranışları üzerine kurulmuştur. Salancik, kişilerin örgütlerinde tecrübe edindikleri kazanımları yine aynı kurumun çalışma ortamlarında işe yarayacağını belirtmektedir. Kişi başka bir çalışma ortamında yahut farklı örgütlerde bu kazanımlarını uygulamaya sokamayacaktır. Her örgütün, kendi üyelerine kazandırdığı deneyimler farklıdır ve başka bir örgüt aynı deneyimden yararlanamaz. Bu kapsamda şu anda çalışanın

bulunduğu konumdaki imkanlar, çalışanın kendi davranışlarını etkilemekte ve yönlendirmektedir (Şaklak, 2018).

Örgütte yer alan bireyler, davranışsal ilişkilerinde takındıkları tutumların diğer kişiler tarafından önemsendiği düşüncesine girmektedir. Kendini ve kendi davranışlarını örgüt için önemli görmektedir ve bu ise onu kendi içerisinde değerli kılmaktadır. Bu yüzden mevcut davranışlarını sürdürme yoluna gitmektedir. Bu ise, örgüte yönelik bağlılıklarını kuvvetlendirmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

Becker ve Salancik tarafından oluşan davranışsal yaklaşım ele alındığında; iki yaklaşım arasındaki farktan bahsetmek gerekmektedir. Salancik yaklaşımına bakıldığında; kişilerin örgütlerine yönelik bağlılıkları edinilen kazanımlara değil, kurumun çalışanla olan ilişki boyutuna dayanmaktadır. Kişi ile örgüt arasındaki ilişki ve duygusal boyut, örgüt içerisindeki davranışların devam ettirilmesini sağlamaktadır. Becker yaklaşımında ise; davranışlardan vazgeçildiğinde oluşacak durumların önceden kestirilmesi davranışsal bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların örgütlerine yönelik bağlılıkları ve örgütsel bağlılığın yüksek düzeye ulaşması, elde edilen kazanımlara göre belirlenmektedir (Yavuz, 2008).

### **5.1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgüt ve çalışanları arasındaki ilişkiler, örgütün varlığında önemli bir yere sahiptir. Özellikle son zamanlarda iş görenlere verilen değer ve onların haklarını koruyucu hukuki süreçlerin gündemde olmasıyla varlıklarının önemi daha iyi anlaşılmıştır. Örgütün çalışanına ihtiyacı olduğu kadar, çalışmada örgüte ihtiyacı vardır. Bu yüzden aralarındaki ilişki her zaman birbirleriyle bağlantılıdır. İş görenlerin kurumlarına dair memnuniyetleri örgütler tarafından sağlanmalıdır. Örgüt amaçlarının iş görenler tarafından benimsenmesi ve bu yolda çalışmalar yapılması örgüte bağlılığın gelişim süreçlerini hızlandırmaktadır (Doğar, 2013). Bu gelişim süreçlerini zayıf, orta ve yüksek örgütsel bağlılık olarak ayırmak mümkündür.

Zayıf örgütsel bağlılık, örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken karşılaşmak istemedikleri bir süreçtir. Kişilerin mecburi şartlardan dolayı örgütlerinde aktif oldukları bu ise onları zorundalık çerçevesinde ayakta tuttuklarını göstermektedir. Kişiler, duygusal bağlamda kendilerini tamamen ait hissetmedikleri bir ortamda çalışmaktadır. Bu ise onların çalışma verimliliklerini düşürmektedir. Örgütsel



bağlılığın düşük olduğu ve örgütler tarafından herhangi bir önlem alınmadığı durumlarda işten ayrılma düşüncelerinin çoğaldığı ve verimsiz çalışma ortamlarının arttığı gözlemlenmektedir (Koç, 2009).

İlimli örgütsel bağlılığın olduğu durumlarda, kişilerin örgütlerine yönelik bağlılıkların olduğu ancak tamamen gerçekleştirmelerinin mümkün olmadığı görülmektedir. Çalışanların örgütleri içerisinde kendilerine göre kuralları, düşünceleri ve deneyimleri vardır. Kişiler bu yüzden kendilerine uygun olmayan davranışları sergilemezler. Bu ise tam olarak sadakatin örgüte yönelik etkin bir biçimde sağlanmadığını göstermektedir (Balay, 2014).

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütün sağladığı imkanlardan da yararlanarak kendilerini örgüt için her zaman hazır ve istekli olduklarını hissettirirler. Örgütlerinde mutlu oldukları ve yaşamlarının çoğunu burada geçirmekten memnuniyet duyduklarını, başarılı performanslarıyla belli etmektedirler (Koç, 2009).

Örgütteki bağlılığın az olması veya bağlılığın fazla olması gibi durumların mukayese edilmesi ile örgütsel bağlılığın sonuçları ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgütlerine bağlılıklarının yüksek olması; işten ayrılma niyetlerinin, işe yönelik devamsızlıkların az olmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığın olduğu yerlerde çalışanların iş tatmini ve performansın olumlu sonuçlarıyla karşılaşılmaktadır (Ölçüm, 2004).

Çalışanların örgütlerine bağlılıklarının düşük olması ise; çalışanların performanslarındaki azalma ve verimliliklerindeki düşüş neticesinde kurumlarına olumsuz anlamda etkilerini hissettirmektedir. Örgütler bu gibi hususlarla karşılaşmamak için önceden çalışanlarını ellerinde tutma ve onların motive durumlarını yükseltici imkanlar yaratmaktadır. Bu yüzden örgütsel bağlılığın az olması ile örgüte verilen zarar göz önüne alındığında bunların önceden belirlenmesi ve hedeflerin sağlamaştırılması hem örgüt açısından hem de iş görenler arasındaki ilişkiler açısından önem arz etmektedir (Koç, 2017).

Örgütler amaçları doğrultusunda hizmetlerini sürdürürken örgütlerine hissedilen bağlılıklarının seviyeleri, hem kurum açısından hem de çalışanlar açısından göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu bağlılıkların az yada fazla olması ile kişilerin örgütleri için daha ne kadar çalışacakları yada iş bırakma raddesine gelme durumları ölçülmektedir. Bu şekilde önceden önlemler alınmaya başlanmaktadır. Etkin bir örgüt yapısı kendi çalışanlarının örgüt bağlılıklarını yüksek

tutmakla mükelleftir. Bunun sonucunda ise iyileştirici uygulamalar ortaya konması ve çalışanla iç içe bir ortamın hazırlanması bağlılığın yaşanmasında önemli bir etken olacaktır (Zorlu vd., 2018).

## **5.2. Görev Performansı**

### **5.2.1. Performans Kavramı**

Performans, belirli bir amaç doğrultusunda o amaca ulaşmak için bireyler tarafından verilen çabayı ve ulaşılan sonucu kapsayan bir kavramdır. Zihinsel veya bedensel olarak yapılan bir işin ortaya çıkan sonucu olarak değerlendirilmektedir. Performans, tanımsal olarak limitsel bir sınırlamaya gidilmemiş, bireylerin sosyal ve çalışma hayatlarında karşılarına çıkan ve son zamanlarda özellikle insan kaynakları uygulamalarında görülen önemli bir kavramdır (Çalık, 2003).

Performans, kurumların verdikleri maddi ve manevi desteklerin etkisiyle çalışanların sarf ettiği emeklerin tümü olarak adlandırılmaktadır (Begenirbaş ve Turgut, 2014). Kurumların, çalışanları tarafından yapılması beklenen işleri ne şekilde ve nasıl yaptığını görmeleri, çalışanların ortaya koydukları performanslarının değerlendirilmesi ile söz konusudur. Özellikle 1800'li yıllarda çalışanların becerilerinin belirlenmesinde ölçüt olarak performansların değerlendirilmesi kavramları ortaya çıkmıştır. Örgüt amaçları ve kişilerin yaptıkları işlerin değerlendirilmesi 1950'li yıllarda ilişkisel olarak anlamlandırılmıştır. 1970'lerden günümüze dek başarı kriterleri ve sonuçları için çeşitli envanterler düzenlenmiştir ve performans değerlendirme çeşitliliği hala devam eden bir süreçtir (Carter, 1994).

Performans kavramı iki boyutta incelenmektedir. Birinci boyut; görev performansı, ikinci boyut ise bağlamsal performanstır. Görev performansı daha çok teknik açıdan işin boyutlarını araştırmakta ve uygulamaktadır. Bağlamsal performans ise çalışanların işlerine yönelik sergilediği davranışsal boyutlarıyla ilgilenmektedir (Goodman and Svyantek, 1999).

Aralarındaki net farkı görebilmek adına Tablo 5.1'de görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki farklılık ortaya konulmuştur.

**Tablo 5.1:** Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar.

| <b>GÖREV PERFORMANSI</b>                              | <b>BAĞLAMSAL PERFORMANS</b>                   |
|---|---|
| Organizasyona teknik yardım sağlar                    | Organizasyona psikolojik, sosyal katkı sağlar |
| Organizasyondaki işlere göre farklılık gösterir       | Bütün işler için genelde benzerdir            |
| Ücrete odaklanılmıştır                                | Davranışsal rollere odaklanılmıştır           |
| Ölçütleri; insan davranışları, yetenek, beceri, bilgi | Ölçütleri; hırs, para, sebatkarlık            |

Kaynak: Scott Goodman and Svyantek (1999)

Performans kavramı, çalışanların başarılarının devamlılığı noktasında hayati olup, kurumların ana hedef ve stratejilerini gerçekleştirmede önemli bir husustur (Bağcı, 2014). Örgütlere yönelik geliştirilen yaklaşımlar ile kurumların hedef ve stratejilerine yaklaşmak için planlanan sistemsel oluşumların içerisinde bulunmaktadır. Örgütlerin çalışan performanslarını iyi yönetebilmeleri neticesinde; verimlilik, etkililik, sürdürülebilirlik, kar sağlama, iş kalitesi gibi önemli kavramlar gün yüzüne çıkarak hedefler doğrultusunda bir ortam hazırlanmaktadır. Bunların gelişimi ise, örgütlerde yüksek performansın sağlanmasıyla ilişkilidir (Demir ve Okan, 2009).

Kurumların, çalışanlar tarafından sağlanan üretim boyutundan nihai sonuçlara ulaşana kadar örgütlerin kendi uygulamaları, çalışmaları ve destekleri ile kendilerini diğer kurumlarla karşılaştırma sürecinde performans önemli bir etkidir. Çalışanların veya kurumların halihazırdaki ölçütlere uygun biçimde işlerini halledebilmesi ve başarıya ulaşması performans değerlendirmelerini etkinleştirmektedir. Performansların değerlendirilmesi, kurumların en başından beridir uyguladıkları stratejilerin sonuçları olarak değerlendirilebilir. Her kurumun bu noktada amaçlarının farklı olduğu düşünülürse performans ölçütlerinin vermiş olduğu sonuçlarda farklılık

gösterecektir (Tek ve Karaduman, 2012). Bu sonuçlar, kurumların genel görev performansı tablosunu ortaya çıkarmaktadır (Bağcı ve Bursalı, 2015).

### **5.2.2. Görev Performansı Kavramı ve Tanımı**

Performans, grup yada bireysel olarak örgütlerden alınan görevlerin, hedefler doğrultusunda ilerlenerek yapılması beklenen davranışların temeline dayanmaktadır (Baş ve Artar, 1990). Örgüt içerisindeki performans; kurumların mevcut stratejik durumlarına, hangi önlemlerin nasıl alınması gerektiğini belirleyen unsurlara, hedeflerin ve isteklerin durumlarına, rekabetin artışlarına bağlı olarak değişmektedir (Budak vd., 2004).

Görev performansı, kişiye verilen bir işin, görevin yerine getirilmesi ve zamansal olarak belirlenmiş süre içerisinde gerçekleştirilmesidir (Eren ve Hayatoğlu, 2011). Hedeflere ilerlenirken örgüt tarafından planlanan duruma gelmesi için çaba harcanmasıdır (Kasnaklı, 2002).

Rotundo ve Sackett'e göre görev performansı; örgüte değer ve fayda sağlayan, çalışan insiyatifinde gerçekleşen ve yapılan faaliyetler bütünüdür (Sonntag et al., 2008).

Görev performansı, örgüt üyelerinin sahip olduğu şahsi becerilerinin ve edindiği deneyimlerin teknik açıdan desteklenmesi gereken ortamlarda ve süreçlerde bilgilerinin ve tecrübelerinin kullanılmasıdır (Chei, 2014). Hizmet sürecinde girdilerin çıktılara yönelik dönüşümlerine kadar olan süreçte tüm faaliyetlerin teknik biçimde çalışanların sorumluluğunda yürütülmesidir (Çatalsakal, 2006).

Görev performansı, kurum içerisinde örgüt üyelerinin verilen işleri iyi yapıp yapmadığını belirleyen bir kavramdır. Çalışanların iş yeterliliklerini sağlaması ve örgüt amaçları çerçevesinde bu işleri uygulamaya koyması durumudur (Van Scotter, 2000).

Yöneticiler tarafından verilen görevlerin doğru biçimde ve belirli bir süre zarfında yerine getirilmesi ve bu işlerin alanlara göre farklılık göstermesi görev performansı tanımı içerisinde yer almaktadır (Jawahar and Carr, 2007). Örgütlerin geleceğe dair planlama ve stratejilerinde, çalışan performanslarına yönelik motive edici unsurlar ve faaliyetlerin etkinliği görev performansın hedefleri arasındadır (Şenol, 2003). Performans; örgüt üyelerinin, kurumlarının sağladığı maddi ve manevi

konularda sundukları imkanlardan yüksek seviyede fayda görebilme ölçüsüdür. Ve bu ölçüm, kurumun belirlediği stratejik hedeflere ve performanslara yöneliktir (Çakmak ve Ocaklı, 2006).

Görev performansı, kişilerin çalışma hayatlarını sürdürdükleri kurumlarında sergilediği eylemlerin tümünü kapsamı içerisine almaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların mesleksel yetenek becerileri ve davranış biçimleri önemli bir unsurdur (Turunç ve Çelik, 2010). Çalışanların buldukları örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı olan tutumları görev performansını etkisi altına almaktadır. Bunun içerisinde; takım halindeki iletişim, grupsal çalışmalar, etik davranışlar, örgütlere olan aidiyet gibi kavramlarda görev performansı üzerinde etkisini göstermektedir (Kılıç, 2006).

### **5.2.3. Görev Performansının Önemi**

Örgüt çalışanlarının yaptıkları işlerin ne kadar nitelikli ve doğru olduğunun bilinmesi ve bu yönde örgütleri tarafından geliştirilmesi örgüt varlığı açısından önem taşımaktadır. Verilen görevlerin etkin biçimde gerçekleştirilmesi ve bunu gerçekleştirirken örgüt prensiplerinin göz önüne alınması, örgüt verimliliğini ve örgüt performansının sağlanmasını olanak kılmaktadır (Özer, 2009).

Çalışma esaslarına dayanarak girdilerin çıktıya dönüştürülmesinde tüm süreç boyunca etkin rol oynayan çalışanların çabaları görev performansı altında incelenmektedir. Örgüt üyelerinin ortaya koydukları hal ve hareketler, iş çalışmaları, verdikleri emekler gibi kavramlar örgütü bir şekilde iyi yada kötü etkilemektedir (Impelman, 2007).

Görev performansı üç önemli nokta üzerine odaklanmaktadır (Motowidlo and Schmit, 1999);

1. Görev performansı, kurum önceliğinde kişilerin bireysel beceri ve yeterliliklerini kapsamaktadır.
2. Örgütler tarafından belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda, kural ve normlara olan bağlılıklar ile performans biçimlenmektedir.
3. Çalışanların görev performansları, pozisyonundan iş biçimlerine kadar değişik ve farklı ortamlarda yer almaktadır. Değişkenliği mevcuttur. Her iş aynı faaliyetler ile sergilenmemektedir.

Görev performansı, örgüt tarafından verilen iş tanımlarının doğrudan çalışana aktarılmasıdır. Çalışanlar, bu zamana kadar edindikleri bilgi ve tecrübelerini sahada kullanmak için örgüt sorumlulukları çatısı altında performanslarını ortaya koymaktadır. Böylece görev performanslarının yerine getirilmesi ile örgüt hedeflerine katkı sağlanmaktadır (Van Scotter, 2000).

Görev performansı kendi içlerinde liderlik ve teknik olarak iki şekilde ayrılmaktadır (Motowidlo and Van Scotter, 1994);

- Liderlik görev performansı: Rutin teknik işlerin yapılmasından ziyade örgütlerde biraz daha insan boyutunu ele almaktadır. Çalışanların duygusal boyutta etkilendikleri uygulamalar ortaya konulmakta ve çalışanların motive durumları ön planda tutulmaktadır. Çalışan yeterliliklerini, yeteneklerini iyi yönde kullanabilmeleri için çalışanlara mentörlük süreci sağlanmaktadır. Bu şekilde çalışanlar, kendilerini daha rahat hissederek psikolojik olarak yetkinliklerini iyi yönde kullanabilme potansiyellerinin farkına varmaktadır (Conway, 1999).
- Teknik görev performansı: Kurumlarda daha çok günlük işlerin kontrolünü sağlayan evrak rutin işleri, raporlamalar, kontroller gibi işler ele alınmaktadır. Görev performansı içerisinde, çalışanların yerine getirmesi gereken rutin görevler yer alır. Görevlerin yapılmasında yaratıcılık istenmez. Yöneticilerin çalışma alanlarını kapsamaz. Teknik görev performansında, yöneticilik faaliyetleri dışındaki işlerin yapıldığından bahsedilmektedir (Mohammed et al., 2002).

Görev performansının örgüt içerisinde belirlenen hedeflere ulaşmada stratejik bir konuma sahip olduğu söylenebilir. Bu konuma gelebilmek için örgüt çeşitli aşamalardan geçebilmektedir. İlk aşamada, örgüt işverenlerinin çalışanlarının davranışlarını ölçerek performanslarını kıyaslaması için gerekli görev alanlarının belirlenip yapılması gerekmektedir. Daha sonraki kısımda ölçüm aşaması gelmektedir. Davranışların olumlu yada olumsuz olarak nitelendirilmesi ikinci kısımda belirlenmektedir. Son kısım ise, görev alanlarının oluşturulup, ölçüldüğü ve bunların sonuçlarının değerlendirilip örgütte gelişime ve iyileşmeye gidilmesi aşamasıdır. Tüm bunlar organizasyondaki görev performansının değerlendirilmesinde önemli etkiler yaratmaktadır (Dessler, 2011).

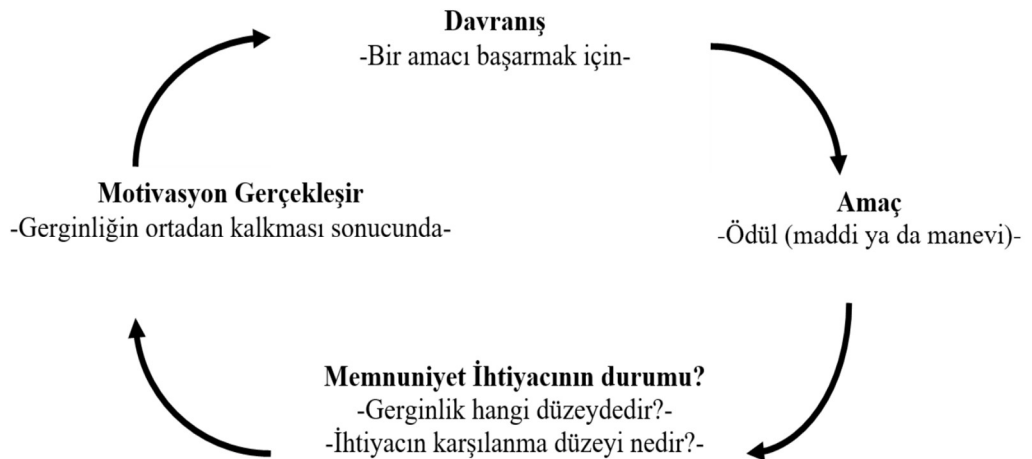
## 5.2.4. Görev Performansını Etkileyen Faktörler

### 5.2.4.1. Moral ve Motivasyon

Motivasyon, kişilerin bir amaç doğrultusunda davranışlarını kendi arzu ve isteklerine göre şekillendirme sürecidir. Motivasyon, kişilerin örgüt içerisindeki hal ve hareketlerini, çalışmalarını yaparken ulaşmak istediği amaca yönelik gayretlerini, olaylar karşısında kontrolünü ele alabilme yetisini belirleyen içsel dürtüler olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaplan, 2007).

Örgütlerin yönetim şekillerinin çalışanlar tarafından iyi biçimde algılanmasında, çalışana yönelik yaklaşım tutumları önem taşımaktadır. Çalışanına değerli olduklarını hissettiren örgütlerin başarılarının artması kaçınılmazdır. Çünkü bunu hisseden örgüt çalışanları kendilerine verilen değer karşılığını daha fazla çalışarak gösterecektir. Bu değer kişilerin motive durumlarını pozitif etkileyerek hem örgüt hem de çalışan üzerinde olumlu sonuçlar elde edilecektir (Koçel, 2003).

Örgütlerde oluşan motivasyon boyutlarının temelinde, eylem ve hareketler, belirlenen ve ulaşılması beklenen hedefler, güncel durumlar ve motivasyonun oluşturulma süreci yer almaktadır (Costley and Todd, 1991). Şekil 5.5'te ele alınan motivasyon süreci gösterilmektedir;



Şekil 5.5: Motivasyon Süreci.

#### **5.2.4.2. Ödül ve Ceza Yöntemi**

Örgütler hizmetlerini daha iyi sunmak için çalışanların performanslarına dikkate alarak sistematik biçimde faaliyetlerini yürütmektedir. Çalışan performanslarını yönetmek ve buna yönelik uygulamalar düzenlemek örgütün görevidir. Örgüt tarafından, iyi sergilenen performanslara teşvik edici karşılıklar verilmesi veya istenilmeyen performansların ortadan kaldırılması adına ödüllendirme ve cezalandırma yöntemi ele alınmaktadır. Ödül, örgüt çalışmalarını gerçekleştiren kişilerin verilen görevleri zamanında tamamlaması, örgüt sorumluluklarını taşıyabilmesi, örgütün beklediği davranışları sergilemeleri sonucunda sağlanan özendirici kazanımlardır. Bunların tersi durumunda ise, ceza ortaya çıkmaktadır. Ceza, sorumluluklarını yerine getirmeyen kişilerin davranışlarını düzeltmeleri veya olumsuz tutumların ortadan kaldırılması durumudur (Yıldırım, 2007).

Örgüt yöneticileri, çalışanlarına yönelik sağladığı olanaklar ve imkanlar dahilinde karşı taraftan yüksek performans sergilemelerini beklemektedir. Örgüt ise, bu performansa karşılık onları ödüllendirme imkanlarını sağlamaktadır. Ödüllendirme, çalışanların eskisinden daha fazla üstün performans göstermelerine imkan sağlamaktadır. Sadece iş olarak bakılmaktan ziyade, ödüllendirici teşvikler aynı zamanda çalışanların duygusal anlamda motivasyonlarını üst noktaya getirmek için de kullanılmaktadır. Motive edici teşvikler çalışanların daha iyi çalışmalarını ve kurumları için amaçlarını gerçekleştirme yolunda daha fazla istekli olmalarını sağlamaktadır (Yun et al., 2007).

#### **5.2.4.3. İş Sağlığı ve İş Güvenliği**

İş sağlığı ve iş güvenliği, örgütlerde meydana gelebilecek güvenlik ihmallere veya çalışma esnasında isteğe bağlı olmadan kaza unsuru oluşturacak olası kötü durumlara karşı tedbirlerin önceden ele alınması sürecidir. Bu tedbirlerin kontrollü biçimde ele alınması ve çalışanların bilgilendirilmesi önemlidir. Çünkü iş sağlığı ve güvenliğinin ihmal edilmesi, örgüt ve çalışanlara yönelik maddi ve manevi hasara sebebiyet verebilmektedir (Yiğit, 2005).

Örgütler hizmetlerini gerçekleştiren örgüt üyelerine yönelik bir zarar veya rahatsız edici vakaların yaşanmasını istemez ve önceden önlemini almaya çalışır. Bu hem sağlıklı örgüt yaşantısını güvene almakta hemde risklerin oluşmadan yok



edilmesini sağlamaktadır. Bu yüzden çalışma koşullarının sağlıklı bir ortama dönüştürülmesi için iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına her zaman öncelik verilmelidir (Bingöl, 2006).

#### **5.2.4.4. Yönetim Tarzı**

Çalışanların performanslarının değerlendirilerek sonuçlandırılması ve örgüt adına kararlar alınması tek başına yeterli değildir. En başta örgütün kendi belirlediği misyonlarının ve vizyonlarının, hedeflerinin ve amaçlarının etkin biçimde gerçekleştirilmesini sağlayacak yapının tamamlanması gerekmektedir. Bu yapı örgüt yönetiminin tarzını oluşturmaktadır. Rekabetin çoğaldığı ve yeni riskleri çoğaltan bu örgüt yapılarında, daha yenilikçi ve özgün fikirlere kucak açan oluşumun var olması gerekmektedir. Örgütlerin güçlü, zayıf, fırsat ve tehdit analizlerinin yapılarak strateji planlamalarının sürdürülebilir olması için çalışmalar yapılmalıdır. Belirlenen ve yapılandırılan örgüt sistemine ayak uyduran çalışanların aynı şekilde güçlü performans sergilemeleri kaçınılmazdır. Bu ise yönetim tarafından başarının etkin şekilde yürütülmesini sağlamaktadır (Koçel, 2003).

Örgüt yönetimlerinin barındırdıkları aktif yönetim şekilleri örgüt içerisindeki herkesi ilgilendirmektedir. Örgütlerin yönetim tarzları, üst ve ast hiyerarşinin her noktasıyla bağlantılı şekilde ilerlemektedir. Yani, yönetim şekilleri örgütün tüm bireyleri ve gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır (Başaran, 2008).

#### **5.2.4.5. Fiziki Şartlar**

Örgütlerin kendi çalışanlarının gelişimlerini ileriye taşıyabilmeleri ve onların beceri ve kabiliyetlerini kullanmalarını sağlamaları önemli bir yükümlülüktür. Bu kapsamda çalışanların çalıştıkları mekanlardaki fiziki özelliklerin, çalışanın yaptığı işe uygunlu önem taşımaktadır. Verimlilik ve etkililik, fiziki şartların uygun olduğu ortamlarda daha yüksek düzeye ulaşmaktadır. Fiziki ortamlara yönelik iyileştirmeler hem kurum imajını hem de çalışan memnuniyetini artırmakta, her iki tarafıda tatmin etmektedir (Ersen, 1997).

Çalışanların başarılarını etkileyen ve kurumlarında bunu sağlamaları noktasında konfor alanlarını iyileştirmeleri her iki taraf açısından olumlu yaklaşımlardır. Kişilerin kendilerini sağlıklı ve güvenli bir yapı içerisinde

hissetmeleri, fiziki ortamların iyileştirilmesini olanak sağlamaktadır. Bu iyileştirme ise, çalışanların motive edici ortamlarda çalışmalarını ve verimliliklerini artırıcı mekanların onlara sunulması açısından başarı kriterleri içerisinde yer almaktadır (Govindarajulu and Daily, 2004).

### **5.2.5. Görev Performansının Sonuçları**

Kuruluşlarından itibaren belirli hedefleri doğrultusunda ilerleyen örgütlerin etkin biçimde yol alabilmeleri, çalışanların görev performanslarının verimliliğine ve bunları değerlendirme ölçütlerinin başarısına dayanmaktadır (Cravens et al., 2010). Performansın doğru yönetilmesi, kurumun sağlayacağı özendirici faaliyetleri artırmakta ve çalışan lehine sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Çerçi, 2013; Nadir, 2014).

Görev performansı kavramı, örgüt içi ve örgüt dışı pek çok çevresel unsurlardan etkilenmektedir. Bu unsurlar; çalışanların özellikleri, ekonomik imkanları, sosyal hayatları gibi unsurlarla ilişki halindedir. Sadece çalışanın bireysel durumları değil örgütsel faktörlerinde çalışan performansını etkileme gücü yüksektir (Avunduk, 2016). Tüm bu etkilerin iyi yönetilmesi örgüt ve yöneticinin başarıya ulaşmadaki yolunu kısaltacak ve kaliteli bir ortamın sağlanmasının önünü açacaktır (Yıldız, 2015). Görev performanslarının örgütlerde doğru biçimde değerlendirilmesi; kurum içi iletişimi, bağlılığı ve kaliteyi önemli derecede yükseltecektir (Tunçer, 2013).

Belirli örgüt normları çerçevesinde incelenen, örgüt tarafından kişilerin performanslarını daha iyiye yönlendirecek uygulamalar arasında; terfi olanaklarının genişletilmesi, becerilerin ön planda tutularak kişilerin kendi alanlarına yönelik iş pozisyonlarına yerleştirilmeleri, kurum amaçlarının kişisel amaçlarada hitap edilmesinin sağlanması gibi faaliyetler yer almaktadır ve günümüzde bunlar dahada çoğaltılabilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008).

Borman tarafından ele alınan araştırmalara bakıldığında; görev performansı, üretimden satışa kadar tüm süreçlerde aktif olarak kendini göstermektedir. Diğer bir performans türü olan bağlamsal performansta ise; istekliliğe dayalı ve gönüllü biçimde işlerin içerisinde bulunma, grup çalışmaları ve yardımlaşmaya dayalı

faaliyetler içerisinde yer edinme gibi kişiler performanslarını şekillendirmektedir (Befort and Hattrup, 2003).

Görev performansının çalışanlar açısından yüksek olması örgütü doğrudan etkilediği gibi kendi çalışma arkadaşlarında olumlu yönde etkilemektedir. Bu ise, kurumun genel anlamda rekabet potansiyelini iyileştirmeye götürmektedir. Performansın doğru zamanda ve doğru yerde yerine getirilmesi yüksek ve avantajlı başarı kaynaklarını ortaya çıkarmaktadır. Bu ise, kişilerin hem örgüt hem de kişisel olarak özgüvenlerini çalışma hayatlarında ortaya çıkarmalarını ve kullanmalarını olanak kılmaktadır (Sonntag and Frese, 2002).



## 6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

### 6.1. Duygusal Zekanın, İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi

Duygusal zeka kavramı, bireylerin yaşamlarında etkin olduğu kadar çalıştıkları örgütlerin çalışma yaşantılarında da bağlayıcılığını göstermektedir. Özellikle kişilerin örgütlerinde gösterdikleri çalışmaların mütalaa ve karar süreçlerinde duygusal zeka ön plana çıkmaktadır (Oginska, 2005).

Kişilerin örgütlerinde bulunmalarında duygusal psikolojik durumlarını ve sosyal ilişkilerini kapsayan koşullar yer almaktadır (Beh and Rose, 2007). Bu koşullar duygusal zekanın varlığını ortaya çıkarırken iş yaşam kalitesinde etkilemektedir. Bowditch and Buona (1994)'a göre çalışanların; iş yaşam kalitesine bağlı olarak etkilediği ve etkilendiği durumlar arasında; işlerini yürüttüğü çalışma alanları, onların gelişiminde ön ayak olması beklenen kariyer gelişim durumları, ücretlendirmeler, saygı ve sevgi çerçevesinde bir alan yaratılması, gruplar halinde aidiyet oluşturabilme, bütünlük sağlayabilme olanakları gibi durumlar yer almaktadır. Çalışanların kendi gelişimlerini sağlayabilmeleri için öncelikle kendilerini tanımaları ve bu özelliklerini doğru kullanabilmeleri gerekmektedir. Böylece hem şahsi hayatlarında hem de iş ortamlarında duygusal zekanın kullanılmasıyla birlikte ikisi arasında bir denge kurulması gözlemlenecektir. Bu denge sağlanırken çalışanların örgütlerindeki başarılarını arttırabilmesi ve çözüm katabilmesinde duygusal zekanın kullanılması olası bir durumdur. İş yaşamında duygusal zekanın kullanımı ile eksiklerin giderilip anlamlı ve sürdürülebilir, katma değeri yüksek kararların alınması iş yaşam kalitesini etkileyen hususlardır (Chrusciel, 2006; Suliman and Al-Shaikh, 2007).

Duygusal zekanın çalışanlar tarafından kullanılması, iş ortamında örgütsel çatışmaların olduğu süreçlerde olumsuz ilerleyen gidişatı tersine döndürerek iş ve işçilerin motive durumlarını yükseltecektir. Bu ise, örgütlerin yaşam kalitesini olumlu yöne çevirecektir (Demir, 2009).

Appelbaum et al., (1994) tarafından yapılan araştırmalara bakıldığında, çalışanların örgüt içerisinde motive bir şekilde çalışmaların öncelikle, duygusal zekanın etkin olması ve çalışma alanlarındaki verimliliğin artışı ile gelmektedir.

Örgüt ve çalışan arasında uyumlu bir durumun görüldüğü organizasyon biçimlerinde, duygusal zeka ile davranışların kontrolünün sağlandığı ve dolayısıyla iş yaşamındaki kaliteyi olumlu tarafa çektiği görülmektedir.

Wong and Law (2002) yaptıkları çalışmada, duygusal zeka kavramı ve unsurlarının çalışanlar üzerindeki durumları üzerine araştırmalar yapılmıştır. Anketler ile örgüt çalışanlarının ortaya koydukları çalışmalar değerlendirilmiştir. Anketlerin göstergeleri ve araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, örgüt içerisinde iş doyumları, çalışanların performansları ve çalışma kaliteleri ile duygusal zeka arasında pozitif yönde bir etki görülmüştür.

Higgs and Dulewicz (2004) tarafından İngiltere'de çağrı merkezi yöneticilerine yapılan bir çalışmada, çalışanların gösterdikleri iş performansları ile kullandıkları duygusal zeka arasında olumlu ilişki ölçülmüştür. Çalışanların kendilerini işe vermeleri ve yeteneklerini üst düzeyde kullanmaları örgüte yapılan katkıyı artırmaktadır. Bu ise, örgüt başarısının duygusal zeka ile birlikte ortaya çıktığı görülmüştür (Wu, 2011).

Doğan ve Demiral tarafından kurum başarısına yönelik duygusal zekanın etkisi araştırılmış, çalışanların duygusal zeka seviyelerine göre işlerinde başarı gösterip göstermedikleri ölçülmüştür. Kurumlar içi ilişkilerin bir bütün halinde ele alınması ve kişilerin uyumlu çalışabilmesi çalışanların duygusal boyutlarına önem verilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre; Duygusal zeka, örgüt refahını ve gelişimini doğrudan etkilemektedir (Doğan vd., 2007).

Sy ve Cote tarafından duygusal zekanın kişiler üzerindeki etkisine yönelik yaptıkları çalışmada, kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmada duygusal zekanın aktif rol oynadığı görülmektedir. Örgüt işlerini yaparken duygusal zekası yüksek bireyler hem şahsi düşüncelerini ve hal tutumlarını yönetebildikleri, hem de örgütte yaşanan karşılıklı ilişkilerde diğer tarafın duygularını kontrol altına aldıkları ve bu beceriye sahip oldukları görülmüştür. Dolayısıyla duygusal zeka seviyesi yüksek olanların çalışanların buldukları kurumların gelişimlerine de katkı sundukları belirlenmiştir. Çalışma yaşam kalitesinin de gelişimi buna paralel olduğundan duygusal zekanın, örgüt içi çalışan ve çalışma kalitesini olumlu etkilediği görülmektedir. (Sy and Cote, 2004).

Arıcıoğlu (2002) tarafından yapılan çalışmada, kızlara ait olan öğrenci yurtlarına görevlendirilen yöneticilere yönelik duygusal zeka seviyelerinin etkileri ölçülmüştür. Yurt yöneticilerinin sosyal çevresindeki hayatlarını etkileyen unsurların

görev performanslarına olan etkileri ele alınmıştır. Bunun sonucunda, duygusal zekanın düşük olması ile görev performanslarında aynı şekilde düşük olduğu görülmüştür (Arıcıoğlu, 2002).

Demir (2009) tarafından; iş yaşam kalitesi, duygusal zeka faktörü ve işten geri çekilme hususları incelenmiştir. Turizm sektöründe yer alan 563 kişilik otel çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmanın araştırma sonucuna göre; çalışma yaşam kalitesi ve duygusal zeka arasında olumlu, anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Araştırma neticelerine bakıldığında duygusal zekanın, örgütsel destek üzerindeki etkisi gözlemlenmiş, bu çerçevede içerisinde hipotezler aşağıdaki biçimde ortaya konulmuştur:

H<sub>1a</sub>:Duygusal Zekâ boyutlarından “Kendi Duygularını Değerlendirebilme” boyutunun, İş Yaşam Kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H<sub>1b</sub>:Duygusal Zekâ boyutlarından “Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme” boyutunun, İş Yaşam Kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H<sub>1c</sub>:Duygusal Zekâ boyutlarından “Duygulardan Yararlanma” boyutu, İş Yaşam Kalitesini anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

H<sub>1d</sub>:Duygusal Zekâ boyutlarından “Duyguların Kontrolü” boyutunun, İş Yaşam Kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

## **6.2. Örgütsel Desteğin, İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi**

Örgütler, çalışanların yaşamlarının büyük çoğunluğunu geçirdikleri ve diğer çalışanlar ile etkileşim halinde oldukları bir alandır. Bu alan içerisinde etkileşim halinde olan örgüt üyelerinin örgüt tarafından destek görmesi önemlidir. Çalışanlar tarafından desteğin hissedilmesi ve duyguların yönetilmesi bir ihtiyaç haline gelmekte ve örgüt varlığını önemli bir şekilde etkilemektedir (Akçin, 2018).

Örgüt çalışanlarının örgütsel desteği hissetmeleri ile örgüt amaçlarını gerçekleştirme noktasında kendilerinde sorumluluk hissetmeleri algılanan örgütsel destek olarak karşımıza çıkmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010). Algılanan örgütsel destek ile iş yaşam kalitesi unsurları ele alındığında aralarında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanlara yönelik uygulanan örgütsel desteğin fazla olması,

çalışanlar tarafından olumlu etkilere sebebiyet verdiği ve verilen işleri daha verimli şekilde yaptıkları gözlemlenmektedir. Bu ise, iş yaşam kalitesi faktörlerinin içerisinde yer alan iş doyumunun artışı, işten ayrılmanın azalması gibi etkenleri ortaya çıkarmaktadır (Chen et al., 2009).

Lui (2004) araştırmalarında örgütsel desteği, çalışanlara yönelik insan kaynakları uygulamaları ile birlikte ele almıştır. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren üyelere yönelik yapılan insan kaynakları uygulamaları ile çalışanlar, kendilerini değerli hissederek kurum tarafından önemsendiğini görmektedir. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ile çalışma verimliliklerini arttırdıkları gözlemlenmiştir.

Yılmaz ve Tanrıverdi (2017) araştırmalarında, iş yaşam kalitesi ortamı ve alt unsurları ile örgütsel desteğin aşçılar üzerindeki etkileri ele alınmıştır. İncelemeler sonucunda, iş yaşam kalitesi ile örgütsel desteğin arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır

Akın (2008) tarafından yapılan bir araştırmada, örgütsel desteğin kişilerin hayat kalitelerini artırdığı ve böylece çalışma yaşamlarındaki kalitenin de yükseldiği ortaya çıkmıştır. Kurumlar aracılığı ile örgüt üyelerine verilen ve gösterilen her türlü destek, iletişim ve aidiyet duygusunu perçinleyerek çalışma etkinliğini yükseltmektedir. Çalışma hayatındaki örgütsel desteğin güçlendirilmesi, iş ve aile yaşam kalitesinin de güçlenmesine öncülük etmektedir.

Dixon and Sagas (2007) yaptıkları çalışmalarında; örgütsel destek ve iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Uygulama alanları ise, üniversitelerde takım koçu olarak yer alan 253 çalışandır. Çalışmalar sonucunda iş yaşamında doyum ile örgütsel destek arasında olumlu ilişki bulunmuştur.

Yüksel (2006)'in örgütsel destek ve işten sapma ilişkisi konulu araştırmasında; örgüt yöneticilerinin çalışanlarıyla olan etkileşimleri, kurum destekleri, yöneticinin kendi çalışanlarına sağladığı bireysel destekleri ve işten çıkma durumları incelenmiştir. Bu incelemenin sonucunda ise, örgütsel destek çatısı altında çalışanların ve bu durumdan memnun olanların işten çıkma niyetlerinin az olduğu ve örgütlerine bağlılıklarının yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel desteğin düşük olduğu kurumlarda ise, kişiler işten ayrılma süreçlerini hızlandırmaktadır. Yönetici ve çalışan arasındaki düşük seviyeli ilişkiler bunları etkileyen faktörlerdir. İş yaşam kalitesinin sonuçları arasında görülen işten ayrılma niyeti unsuru, örgütsel destek ile doğrusal ilerleyen bir süreç içerisinde yer almaktadır.

Çolakoğlu vd., (2010) tarafından yapılan bir araştırmada, iş yaşam kalitesinin sonuçları arasında bulunan iş doyumu kavramı ile örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel destek ile örgüt üyelerinin iş yaşamındaki koşullarının geliştirilmesi, işverenlerin örgüt üyelerini desteklemeleri iş doyumunu doğrudan etkilemektedir. Hem maddi hemde manevi olarak verilen her türlü motive edici destekler işe yönelik doyum ve kalitenin olumlu yönde ilerlemesini sağlamaktadır.

İş yaşam kalitesi kapsamında incelendiğinde, çalışanların örgütlerinden elde ettikleri ve gördükleri destek düzeyleri önem arz etmektedir. Örgütsel desteğin yüksek orandaki iş yaşam kalitesi üzerindeki olumlu etkisi ile örgüte bağlılık, iş doyumu, iş performansı gibi unsurlar pozitif yönde etkilenmektedir. Bunun aksine; işten sapma niyeti, devamsızlık sayılarının artışı, tükenmişlik sendromu gibi unsurları ise olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Wayne et al., 1997; Aselage and Eisenberger, 2003; Allen et al., 2003; Burke, 2003). Tüm bu etkenler göz önünde alındığında örgütsel desteğin iş yaşam kalitesine yönelik olumlu yönde bir etkisi olduğu görülmektedir (Akın, 2008; Dixon and Sagas, 2007).

Araştırma neticelerine bakıldığında örgütsel desteğin, iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisi gözlemlenmiş, bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H<sub>2</sub>: Örgütsel Destek Algısı, İş Yaşam Kalitesini anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

### **6.3. Duygusal Zekanın, Görev Performansı Üzerindeki Etkisi**

Örgütler tarafından paylaşılan görevleri yerine getiren kişilerin sundukları davranış şekilleri performans kavramı içerisinde nitelendirilmektedir (Bingöl, 2003). Performans şekilleri incelenirken pek çok kısas dikkate alınır. Bunlardan biri duygusal zeka faktörüdür. Bireylerin duygusal zekalarını kullanma biçimleri, çalışma ortamında ve kişilere yönelik düşünüldüğünde performansın bir göstergesi olarak sunulmaktadır (Arıcıoğlu, 2002).

Örgüt tarafından, çalışanların işe yönelik gelişimlerini sürdürmelerinde duygusal zekanın varlığı ve insan kaynakları faktörünün ön plana alınması önemlidir. Duyguların sadece kişilerin özel ve şahsi meseleleri olarak algılanması onların örgüt



içerisinde duygularını iyi kullanabilme yetilerini azaltmaktadır. Bu yüzden duygular incelenirken örgüt çatısı altından çıkılmamalıdır ve tüm unsurlarıyla birlikteliğini korumalıdır (Çetinkaya ve Alparslan, 2011).

Çalışma ortamlarında özellikle performanslarını sergilerken duygularını tanıyabilen ve hakim olabilen kişilerin, duygu yönetimini iyi biçimde gerçekleştirdiği sürece bunları olumlu anlamda yüksek düzeyde performansa dönüştürmeleri mümkündür. Yönetim becerilerini duygusal zeka kullanımları sayesinde elde eden kişiler, olumsuz bir duygu pozisyonuna girdiğinde bu durumun yaratacağı negatif etkilerden hemen kurtulma yoluna girebilir ve performansları olumsuz etkileyecek durumlardan kolaylıkla sıyrılabilir (Wong and Law, 2002).

De Villiers and Nel (2004) çağrı merkezlerindeki personellere yönelik yaptığı bir araştırmada, duygusal zekanın yüksek olduğu personellerde görev performansında yüksek olduğu saptanmıştır. Cote and Miners (2006) tarafından ele alınan başka bir araştırmada, duygusal zeka ve görev performansı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Onay (2011) tarafından, hastanede görevli olan hemşireler üzerinde bir çalışma yapılmıştır. 72 hemşire üzerinde uygulanan bu çalışmada duygusal zekanın, emek boyutu incelenmiştir. Sonuçlara bakıldığında, emek ve duygusal zeka arasında bir bağlantı olduğu görülmüş, duygusal emeğin ise performansla bir ilişki halinde olduğu bulunmuş ve son olarak görev performansı ve duygusal zeka arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Gryn (2010) yöneticiler üzerinde bir çalışma yapmış ve çalışan performansı ve duygusal zeka aralarında anlamlı ilişki olduğuna yönelik bulgular bulmuştur. Ancak, Shaffer and Shaffer (2005) tarafından araştırmaya konu alınan performans ve duygusal zeka kapsamında incelemelerde anlamlı bir ilişkinin mevcudiyetinden bahsedilmemiştir.

Araştırma neticelerine bakıldığında duygusal zekanın, görev performansı üzerindeki etkisi gözlemlenmiş, bunun sonucunda aşağıdaki hipotezler ortaya konulmuştur:

H<sub>6a</sub>:Duygusal Zekâ boyutlarından "Kendi Duygularını Değerlendirebilme" boyutunun, Görev Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H<sub>6b</sub>:Duygusal Zekâ boyutlarından "Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme" boyutu, Görev Performansını anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

H<sub>6c</sub>:Duygusal Zekâ boyutlarından "Duygulardan Yararlanma" boyutu, Görev Performansını anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

H<sub>6d</sub>:Duygusal Zekâ boyutlarından "Duyguların Kontrolü" boyutunun, Görev Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

## 6.4. Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Örgüt bünyesinde çalışanların temel ihtiyaç ve gereksinimlerinin belirlenmesi ve bunların karşılanması örgüt sorumluluğu altında yer almaktadır. Örgüt sorumluluklarının yanısıra, örgütlerin kendi istekleri doğrultusunda çalışanlarının gelişim ve yetenek süreçlerinin daha iyi faaliyetler içerisinde sürdürülmesinin sağlanması ise örgütsel desteğin varlığını ortaya koymaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Örgütsel destek süreci, kişiler arası etkileşim ve iletişimden beslenen bir yapıyı kapsamaktadır (Kaymakçıoğlu, 2001). Bu yapıda yer alan kişiler tarafından örgütlerine duyulan saygı ve inanç her zaman başarı hedefini yükseltebilen bir süreci ortaya çıkarmaktadır. Kişilerin kendilerini aile ortamında hissetmeleri ve bu ailenin değerli bir ferdi olma durumuna yönelmeleri, örgüte dair bağlılıklarını sağlamlaştırmaktadır (Tak ve Aydemir, 2006).

Örgütlerin desteklerini sundukları bir yapı içerisinde, örgüt ile çalışan arasında güçlü bir bağ ortaya çıkmaktadır. Örgüte bağlılığın oluşması, örgütün faaliyet alanının devamlılığını uzatmaktadır ve örgüt varlığının süresini artırmaktadır (Sığırı, 2007)

Kendilerine örgütlerinin hedeflerine yönelik amaçlar yaratan çalışanlar, bağlılıklarını ne kadar çok yükseltirlerse verdikleri çalışmanın gayretinide o kadar fazla özenli biçimde ilerleticeklerdir. Kendilerini temsil odağı görerek, örgütlerini en iyi ve en başarılı biçimde temsil etmeye başlarlar. İşlerine yönelik sorumluluklarını vakitli biçimde hallederler ve örgütlerinin varlıklarını kendileri için değişilmez bir yapı olarak görürler. Bu şekilde çalışanlar örgütlerinden destek görmeye devam

ettikleri gibi, karşılık olarak örgüte bağlılıklarını da olumlu yönde ilerletmektedir (Seymen, 2008).

Wasti (2005) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, örgütlerinden aldıkları destek neticesinde çalışanların örgütlerine bağlılıklarının olması durumunda kişilerin işten çıkma olasılıklarının azaldığı saptanmıştır. Normatif ve duygusal bağlılıklarının bol miktarda olduğu gözlemlenen çalışanlarda, işlerine ve örgüte yönelik sadakat duygusunun gelişmiş olduğu görülmüştür.

Örgütsel destek ve bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği, Afrika'da yer alan hastanelerde çalışan kişilere yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bunun sonucunda, çalışanların örgütsel desteklerini aldıkları bir yapının, işe olan devamlılıklarını olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Devamsızlık sayılarında azalma gözlemlenmiştir. Yani örgütsel destek ve bağlılık arasında olumlu anlamsal bir ilişki bulunmuştur (Makanjee et al., 2006).

Fındık (2011), Konya'da çalışan 131 sağlık personeline yönelik yaptığı bir araştırma üzerinden örgütsel destek boyutu ile işten sapma olayını ele almıştır. Araştırmaya göre, işten sapma ile örgütsel destek arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Böylelikle desteğin örgüt içerisinde yer alması sonucunda, çalışanların örgütlerine bağlılıkları devam etmekte ve işlerinden sapma veya ayrılma gibi bir niyet içerisinde girmeleri azalmaktadır.

Kaplan ve Ögüt (2012) incelemelerini Nevşehir'de bulunan otel çalışanları üzerinde yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda normatif ve duygusal bağlılık olarak nitelendirilen oluşum ile örgütsel destek arasında anlamlı ilişki saptanmıştır. Fakat örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif ilişki bulunmuştur.

Vo (2010) tarafından Vietnam'da çalışan 188 kişilik bir ekibe yönelik çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada kişilerin işlerini yaparken motive edici unsurlar, örgüte güven ve örgütlerine yönelik bağlılıkları incelenmiştir. Saptanan bulgulara bakıldığında ise; örgüt ve yöneticilere duyulan güven, örgüte yönelik bağlılıkları artırmaktadır. Bunun sonucunda motivasyonlarında aynı oranda artış görülmektedir. Yani üç değişken arasında aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Ceylan ve Şenyüz (2003) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ele alındığında, örgütsel desteğin sağlandığı yapılarda örgüte yönelik bağlılığında beraberinde etkilendiği görülmüştür. Aralarında pozitif anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Araştırma neticelerine bakıldığında örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi gözlemlenmiş, bunun sonucunda aşağıdaki hipotez ortaya konulmuştur:

H<sub>4</sub>: Örgütsel Destek Algısı, Örgütsel Bağlılığı anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

## **6.5. İş Yaşam Kalitesinin, Görev Performansı Üzerindeki Etkisi**

İş görenlerin davranışları ve emekleri sonucunda ortaya çıkardıkları somut çalışmalar, örgütün onlara sunacağı imkanlar dahilinde sürekli gelişime tabi olmaktadır. Gelişimin önemli parçalarından biri ise çalışma koşullarının iyileştirilmesidir. Çalışma ortamındaki değişiklik ve yenilikler, görev performanslarını pek çok açıdan etkisi altına almaktadır. Çalışanlara kaliteli bir çalışma ortamı sunulması, çalışan performansını istenilen seviyeye çıkarmaktadır. (Sümer, 2001).

Çalışanların işlerini yaptıkları çalışma ortamlarındaki memnuniyetleri ve beklentileri örgüt stratejilerini şekillendirmektedir. Çalışan performanslarının çalışma koşullarıyla eş değer ilerlediği görülmektedir. İşverenler tarafından, maddi olarak teşviklerin artışından ziyade biraz daha kendi çalışanlarının iş ortamlarını iyileştirecek yapıların kurulması gibi mekansal ihtiyaçlarına yönelik faaliyetler ele alınmalıdır. Çünkü bu faaliyetler doğrudan kişilerin görev performanslarını etkileme gücüne sahiptir (Yumuşak, 2008).

Örgütlerin çalışma şartlarını iyileştirme sürecinde çalışanlarının fikirlerini almaları önemlidir. Bu çalışan ile örgüt arasındaki birliktelik gücünü artırır ve çalışanları örgüt bünyesinde değerli kılar. Böylece çalışanların görevlerini yerine getirirken performanslarını örgütlerinden aldıkları değer ile şekillendirmektedir (Çolak, 2010).

Hawtone tarafından yapılan bir araştırmada, verimli bir çalışmanın ancak iş yaşam kalitesinin artışı ve verimliliğin buna bağlı etkilenmesiyle oluştuğu görülmektedir. Yani örgüt tarafından ortaya konulan çalışma koşullarının varlığı, kişilerin çalışma biçimlerini etkileyecek ve ortaya koydukları performansın derecesi buna göre ölçülecektir. Çalışma şartlarının ağırlığı ve olumsuz imkanların sunulması,

çalışan üzerindeki performans verimini ve görev dağılımındaki isteksizliği olumsuz biçimde etkileyecektir. Araştırma sonucunda, çalışanların yaşam alanlarının hem psikolojik süreç hem de fiziksel boyut açısından ele alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır (Stewart, 1987).

Hackman & Oldham tarafından görev performansı incelenmiş, işe yönelik yaşam kalitesinin alt boyutları ile iş tatminliği arasındaki ilişkiler gözlemlenmiştir. İşin doyumuna ulaşan ve memnuniyet duyan çalışanların, performansları üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmüştür. Örgüt hedefleri doğrultusunda hizmetler sürdürülürken, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanların görevlerini yerine getirirken mutlu olabileceği bir ortamın sunulması görev performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Edwards et al., 2008).

Parvar et al., (2013) tarafından yapılan araştırmalarda, örgütlerin işgörenlerine sunduğu çalışma hayatlarındaki yaşam kalitelerinin artışı, kurum bağlılıklarını ve çalışanların performans seviyelerini aynı oranda artırdığı sonucunu elde etmişlerdir. İş yaşam kalitesi ile çalışan performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırma neticelerine bakıldığında iş yaşam kalitesinin, görev performansı üzerindeki etkisi gözlemlenmiş, bunun sonucunda aşağıdaki hipotez ortaya konulmuştur:

H<sub>8</sub>: İş Yaşam Kalitesi, Görev Performansını anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir

## **6.6. İş Yaşam Kalitesinin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

Örgütlerin, kendi çalışanlarına yönelik yaptıkları ve yapacakları ruhsal veya fiziksel imkanlar, çalışanların örgütlere bağlılıkları noktasında önem taşımaktadır. Çalışanlar, vakitlerinin çoğunu geçirdikleri örgütlerinde kendileri için çabalarının karşılığı olarak örgütlerinden yaşam kalitelerini yükseltecek ortamlar hazırlamalarını beklerler. Örgütlerin bu beklentileri karşılamak adına iş yaşam kalitelerini artırmaları ve geliştirmeleri, örgüt ve çalışan ilişkisinin gelişimi açısından kendilerini göstermektedir (Bilgin, 1995).

Örgüt başarısında etken bir faktör haline gelen insan, kendilerine yönelik yapılan iyileştirici çalışmalar neticesinde kendi bağlılıklarını örgütlerinde

gösterecektir. Çalışanlara iş hayatında onlara kolaylık sağlayacak ortamların hazırlanması ve imkanların çoğaltılması örgüt başarısının yolunu açacaktır. Çalışanların örgüte yönelik aidiyet duygusu yükselecek ve çalışanlar işine hakim bir şekilde özenle çalışmalarını sürdürecektir (Aydemir, 2008).

Örgüt yöneticilerin sundukları imkanlar, etkililik kavramı üzerinde aktif rol oynamaktadır. Bu ise, doğrudan bağlılıkla ilişkilidir. Bağlılığı yüksek bireyler, çalışma şartlarından memnuniyet duyan ve bulunduğu yerde daha uzun kalma çabasına girenler olarak ayırt edilmektedir. Düşük bağlılığı olanlar ise, işten kaytarma ve artık işi önemsememe durumuna getiren, kendilerini dışlanmış hisseden kişilerdir (Allen and Meyer, 1990).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının seviyeleri, onların işe bağlılıkları yahut işten kaytarmaları konusunda pek çok boyutlar öne sürülmektedir. Kişilerin bağlılıklarının az olması örgüte yönelik hedeflerinin olmaması ile bağlantılıdır ve çalışanları iş'ten çıkma düşüncelerine yöneltmektedir. Yani örgütsel bağlılığın düşük olması ile işten ayrılma sonuçları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Meyer and Allen, 1997).

İşe yönelik bakış açıları, iş hayatı ile aile hayatı dengesini kurmak örgüt düzeyinde önemli bir role sahiptir. İş görenlerin bu ikili dünya hayatını dengede tutmaları için örgüt tarafından kendilerine huzurlu çalışma şartları sunulmaları gerekmektedir. Çalışan refahının sağlanması örgüt ile ilişkilerinden aile ilişkilerine kadar uzayan süreci kapsamaktadır. Bu yüzden çalışanlara yönelik iş performansları sergilemelerinde, çalışanların ailelerine vakit ayırmalarını sağlayacak zamansal stratejiler uygulanmalıdır (Thulasimani et al., 2010).

İş yaşam kalitesinin ve örgütsel bağlılığın birbirleriyle ilgili ilişkilerinin olduğu birçok çalışmalar yapılmış ve bulgular elde edilmiştir (Yalçın, 2014). Radja et al., (2013) öğretmenlere yönelik yaptığı bir çalışmada örgütsel bağlılıkla yaşam kalitesi arasında olumlu ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Makanjee et al., (2006), Güney Afrika'da röntgen uzmanları üzerinde yaptıkları çalışmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Erdem (2008) eğitim camiasında uyguladığı incelemelerinde, liselerde uyguladıkları bir çalışmada Türkiye'nin çeşitli illerinde faaliyet göstererek, özel liselerde 391 ve devlet liselerinde 410 öğretmene ulaşılmış ve bu anketler

üzerinden belirli sonuçlar bulunmuştur. İş yaşam ortamlarının iyileştirilmesi sonucunda öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılık derecelerinin yükseldiği görülmüş ve aralarında pozitif ilişki bulunmuştur. Demir (2011), Dalaman'da yer alan havalimanındaki çeşitli işletmelerde faaliyet gösteren çalışanlara yönelik işe yönelik duyguları ve bağlılıkları incelenmiştir. Anket 229 kişilik bir çalışan grubuna uygulanmıştır. Sonuçlara bakıldığında, iş yaşam kaliteleri ile işlerinde devam etme istekleri arasında olumlu ilişkiler gözlemlenmiştir. İşe geç kalma, iş'teki devamsızlık sayılarının artışı ile negatif ilişki bulunmuştur.

Shobe (1983) bir çalışmada, iş yaşam kalitesini ele almış ve eğitim sektöründe yer alan okul müdürlerin ve öğretmenlerin üzerinde incelemiştir. Toplam beş eyalette uyguladıkları çalışmada, özellikle ilköğretimde görev yapan okul müdürlerinin iş yaşam kalitesine yönelik düşünce ve algı boyutları, diğer personellere yani öğretmenlere karşı yüksek seviyede tespit edilmiştir. Ancak gözle görülecek bir devasa fark bulunmamıştır. İş yaşam kalitesine yönelik algılama hususlarında ise, ayrımcılık, görevlerin eşit paylaşımı, gelişim olanakları, kurum içi tartışmalar ve şikayetler, sorumlulukların yerine getirilmesi gibi konular üzerinde durulmuştur.

Josiah et al., (2012) tarafından örgütsel bağlılığın düzeyi ile iş yaşam kalitesi ve boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun sonucunda bağlılık ile iş yaşam kalitesi arasında olumlu ilişkinin mevcut olduğu ve bu ise iş tatminliği ve doyumunu, görev performansı gibi boyutlarında etkiledikleri gözlemlenmiştir.

Araştırma neticelerine bakıldığında iş yaşam kalitesinin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi gözlemlenmiş, bunun sonucunda aşağıdaki hipotez ortaya konulmuştur:

H<sub>5</sub>: İş Yaşam Kalitesi, Örgütsel Bağlılığı anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

## **6.7. Duygusal Zekanın, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

Sosyal hayatta varlığını hissettiren ve toplum içerisindeki iletişim becerilerini düzenleyen duygusal zekanın kullanımı, iş hayatında da aynı etkiyi çalışanlara ve kuruma sunmaktadır. Kişilerin iş ortamında performanslarını sergilerken, aynı zamanda duygusal zekalarını anlamlı ve yüksek biçimde kullanmaları, ikili ilişkilerinin iyi yönde ilerlediğini göstermektedir. Bu ise, herkesin kendi duygusal süreçlerini kullanmalarına bağlı değişerek, kişilerin bireysel rollerini aktif hale

getirmektedir. Kurumun kapalı iletişim modelinden açık iletişim modeline geçişi hızlandırmaktadır. Örgüt üyelerinin becerileri ile duygusal rollerin birleşimi, kendi duygularına göre hareket etmeyi ve hangi işi nasıl yapabileceklerinin farkına varma düzeylerini artırarak, bireylerin çalışmalarını sergilerken iyi olduğu alanlara yönelmesini sağlamaktadır. Böylece kurum içi başarının anahtarı, duygusal zekanın anlamlandırılması ve doğru biçimde kullanılmasıdır (Güney, 2000).

Örgütlerin çalışanlarına yönelik hazırladıkları iş ortamlarında ve sundukları hizmetler noktasında onların duygusal zekalarının iyi biçimde değerlendirilmesi için, kurumlar iyileştirmelerini sürdürmeye devam etmektedir. Çünkü çalışanların performanslarının ve iş doyumlarına yönelik tatminlerinin, örgütlerine olan sadakat ve bağlılıkları gibi pekçok boyutların duygusal zeka ile doğrudan ilişki bulunduğu bilinmektedir. Kurumlarının onlara yönelik geliştirici imkanları sağladıklarını hisseden çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları artacaktır. Ve bu bağlılıklar iş süreçlerini olumlu olarak etkilemektedir (Doğan ve Demiral, 2007).

Duygusal zekayı örgüt içerisinde iyi kullanan kişiler, kurumlarının onların becerilerini ve tutumlarını önemli görerek bunları hissettirmeleri ile örgütlerini kendileri için ait oldukları doğru yer olarak görür ve bağlarını koparmak istemezler. Başka bir kuruma dahil olduklarında aynı haz ve sahipliği bulamayacaklarını düşünürler ve mevcut kurumlarına dört elle sarılırlar. Çalışmalarını kurum başarıları için gösterirler ve çabalarını daha yüksek performanslarıyla gösterirler. Böylece, çalışanlar yalnız kalmadıklarını hisseder ve aile olarak gördükleri şirketlerine aidiyet duygularını aşılama devam ederler (Demiral, 2008).

Kişilerin duygusal anlamda zekalarını kullanmaları ve buldukları örgüte bağlılıklarını göstermeleri noktasında pek çok araştırmalar ele alınmıştır. Bu araştırmaların çoğunda duygusal zekasını iyi kullananların örgütsel bağlılıklarında aynı şekilde etkiledikleri görülmüştür (Carmeli, 2003; Doğan, 2009).

Nikkheslat et al., (2012), örgütsel bağlılık ile duygusal zeka üzerine çalışmış ve aralarındaki ilişkiye dair bazı bulgular elde etmiştir. Bulgular incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile duygusal zekanın doğrudan bir ilişki içerisinde oldukları ve duygusal zeka kullanımının düzeyi ile bağlılığın düzeyi birbirini etkilediği görülmüştür.

Arslan vd., (2013)'ün yaptıkları bir incelemede, 253 kişilik sağlık sektöründe çalışan personeller ele alınmış ve bunlar üzerinde duygusal zeka ile örgüte yönelik bağlılık ilişkileri boyutunda çalışılmıştır. Kişilerin kendilerini ifade edebilme



yeteneklerinde duygularının kullanılması ile duygusal boyuttaki bağılıkları arasında olumlu ilişkinin mevcut olduğu bulunmuştur. Kendi duygularının farkında olan kişilerin başkalarının duyguları üzerindeki farkındalıkları ile kurumlarına olan aidiyet ve orada çalışma sürelerinin artması eşdeğer görülmektedir.

Özcan vd., (2016), Türkiye'de farklı illerde yaşayan 470 kişilik muhasebe alanındaki meslek grubunda faaliyet gösterenlerin, örgütsel bağılılık ve duygusal zekaları üzerinde etkilerini incelemişlerdir. Bunların sonucunda, muhasebe sektöründe çalışanların duygusal zekaları ile örgütlerine bağılıkları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Khan et al., (2014) çalışmalarında, araştırmalarını 225 birey üzerinde uygulamış ve bu bireylerin duygusal zekalarının, örgütsel bağılılıkla olan ilişkileri ele alınmıştır. İncelemeler sonucunda ise çalışanların örgütlerine olan bağılıkları, duygusal zekanın boyutlarıyla etkileşimde olduğu ve birbirlerini olumlu yönde etkiledikleri saptanmıştır.

Araştırma neticelerine bakıldığında duygusal zekanın, örgütsel bağılılık üzerindeki etkisi gözlemlenmiş, bunun sonucunda hipotezler aşağıdaki biçimde ortaya konulmuştur:

H<sub>3a</sub>:Duygusal Zekâ boyutlarından "Kendi Duygularını Değerlendirebilme" boyutu, Örgütsel Bağılılığı anlamlı, negatif yönlü etkilemektedir.

H<sub>3b</sub>:Duygusal Zekâ boyutlarından "Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme" boyutu, Örgütsel Bağılılığı anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

H<sub>3c</sub>:Duygusal Zekâ boyutlarından "Duygulardan Yararlanma" boyutu, Örgütsel Bağılılığı anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

H<sub>3d</sub>:Duygusal Zekâ boyutlarından "Duyguların Kontrolü" boyutunun, Örgütsel Bağılılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

## **6.8. Örgütsel Desteğin, Görev Performansı Üzerindeki Etkisi**

Organizasyon çatısı altında varlıklarını yürüten kurumların sahip oldukları nitelikler, kendilerini gösterebilme hususunda önemlidir. Kurumların imkanlarını kendi kurum çalışanlarına yönelik kullanmaları ve onlara daha iyi fiziksel ve

psikolojik ortamlar hazırlamaları örgütü başarıya götürmektedir. Kişilerin kendilerini mutlu hissettikleri örgütlerinde daha fazla kalma istekleri, uzun süre hizmetlerini kendi örgütlerinde sürdürme gayesine ulaştırmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

Kişilerin ileriye dönük kariyer ile ilgili hedefleri şimdiki mevcut başarısıyla ilişkilidir. Çalışma hayatlarındaki çaba ve sarfedilen emekler geleceği şekillendiren bir yapı taşıdır. Bu yüzden verilen görevlerin layıkıyla tamamlanması ve başarılı biçimde ilerlenmesi kariyer gelişiminin aşamalarını hızlandırmaktadır. Kişinin görev performansının yüksek olması ile kendisine ve kuruma karşı olan sorumluluğundaki özgüveni aynı oranda ilerlemekte ve artmaktadır. Bu ise, işe yönelik doyumun artmasını sağlamaktadır (Kurt, 2013).

Görev performansının kişiler tarafından iyi uygulanması ve yönetilmesi örgütten gelecek desteğinde kalitesini etkileyebilmektedir. Ödüllendirmenin boyutları artabilir veya çalışanın üst düzeyde tatmin edilmesini sağlayacak koşullar ortaya konulabilmektedir (Rhoades et al., 2001).

Örgütleri tarafından onaylanma duygusuna giren çalışanların, kendilerinin örgütlerine yönelik fayda sağladığını göstermeleri ve kanıtlamaları noktasındaki performans seviyesinin artışı ve kuruma bağlılıklarını ispatlama çabaları, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin karşılıklı çıkara dayandığını göstermektedir. Böylece organizasyon içerisinde yüksek performanslarını göstermeye çalışan kişiler için, örgüt destekleriyle kendilerinin teşvik edildiği bir ortam ortaya konulmalıdır (Blau, 1964).

Chen ve arkadaşları, çalışmalarında ve incelemelerinde görev performansı ile örgüt desteğinin karşılıklı olarak döngüsel biçimde birbirlerini etkilediğini belirtmişlerdir. Çalışanların performanslarının örgüt tarafından olumlu yönde bir destek görmesi beklenmektedir, örgütsel desteğinde performansların artmasında önemli bir etken olduğu gözlemlenmektedir. Bu şekilde çift yönlü bir ilişkinin birbirini takip ettiği görülmektedir (Chen et al., 2009).

Turunç ve Çelik (2010), örgütsel destek ile görev performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel destek kurumlar tarafından sağlandığında, kişilerin işten ayrılma sürelerini azalttığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Yani, örgütsel desteğin çalışanın performansı ile ilişkili olduğu, sağlanan desteğin yüksekliği ile performans artışının etkililiği arasında doğrusal bir anlamlı ilişki vardır.

Armeli et al., (1998), çalışanların görev performansları ile örgütün sağladığı destek arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İlişkinin birbirleriyle bağlantılı olduğu ortaya

çıkılmış ve duygusal açıdan örgütsel desteği hissetme, saygı duyulma, örgüt ve çalışma arkadaşları tarafından onaylanma gibi faktörleride etkilediği görülmektedir.

Akkoç vd., (2012) bir araştırmasında, örgütün sağladığı destekler ile bunların çalışan performansı ile bağlantısını incelemiştir. Örgütlerin desteklerini verdikleri bir ortamda, kişilerin performanslarına yönelik tatminlerini olumlu yönde ilerlettikleri görülmüştür. Bu ise, örgütsel destek ve görev performansı arasında olumlu bir pozitif etki olduğunu göstermektedir.

Işık ve Kama (2018) tarafından, örgütsel destek ve işgören performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Örneklem olarak 378 öğretmenin üzerinde uygulanmıştır. Kurum desteklerinin arttığını gören öğretmenlerin performanslarında da aynı derecede artış gözlemlendiği görülmüştür. İşgören performansının artışı ve örgütlerin destekleri arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir ve buda işe yönelik adanmışlığı etkilemektedir.

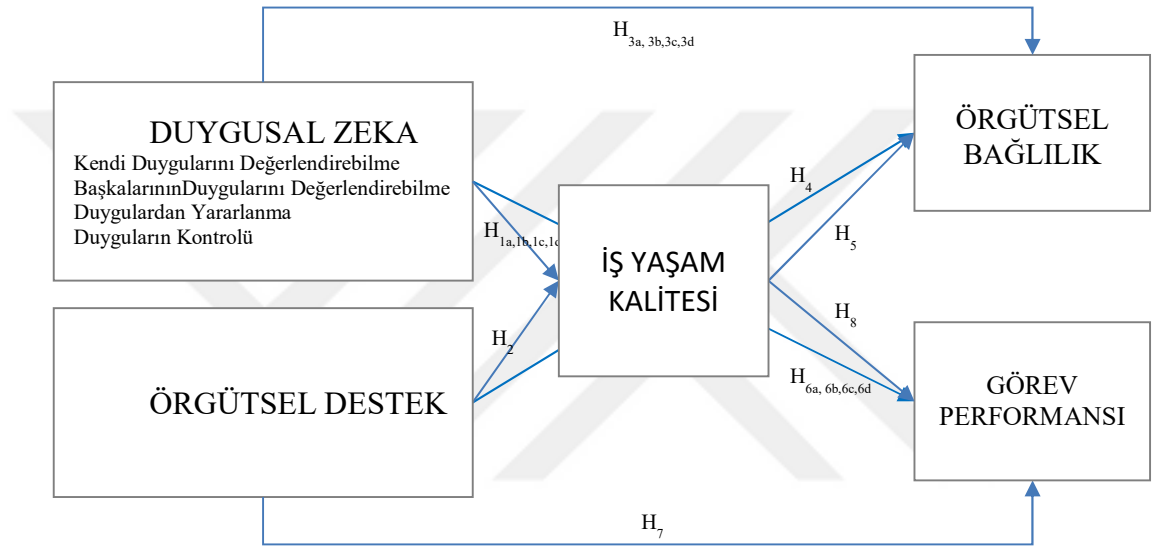
Araştırma neticelerine bakıldığında örgütsel desteğin, görev performansı üzerindeki etkisi gözlemlenmiş, bunun sonucunda aşağıdaki hipotez ortaya konulmuştur:

H<sub>7</sub>: Örgütsel Destek Algısı, Görev Performansını anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir

## 7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

### 7.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Duygusal zeka, örgütsel destek, iş yaşam kalitesi, görev performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu çalışma çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli şekilde gösterilmiştir.



Şekil 7.1: Araştırma Modeli

Araştırmada on yedi adet hipotez test edilmektedir.

H<sub>1a</sub>: Duygusal Zekânın, Kendi Duygularını Değerlendirebilme boyutunun, İş Yaşam Kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H<sub>1b</sub>: Duygusal Zekânın, Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme boyutunun, İş Yaşam Kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H<sub>1c</sub>: Duygusal Zekânın, Duygulardan Yararlanma boyutu, İş Yaşam Kalitesini anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

H<sub>1d</sub>: Duygusal Zekânın, Duyguların Kontrolü boyutunun, İş Yaşam Kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H<sub>2</sub>:Örgütsel Destek Algısı, İş Yaşam Kalitesini anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

H<sub>3a</sub>:Duygusal Zekânın, Kendi Duygularını Değerlendirebilme boyutu, Örgütsel Bağlılığı anlamlı, negatif yönlü etkilemektedir.

H<sub>3b</sub>:Duygusal Zekânın, Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme boyutu, Örgütsel Bağlılığı anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

H<sub>3c</sub>:Duygusal Zekânın, Duygulardan Yararlanma boyutu, Örgütsel Bağlılığı anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

H<sub>3d</sub>:Duygusal Zekânın, Duyguların Kontrolü boyutunun, Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H<sub>4</sub>: Örgütsel Destek Algısı, Örgütsel Bağlılığı anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

H<sub>5</sub>: İş Yaşam Kalitesi, Örgütsel Bağlılığı anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

H<sub>6a</sub>:Duygusal Zekânın, Kendi Duygularını Değerlendirebilme boyutunun, Görev Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H<sub>6b</sub>:Duygusal Zekânın, Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme boyutu, Görev Performansını anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

H<sub>6c</sub>:Duygusal Zekânın, Duygulardan Yararlanma boyutu, Görev Performansını anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

H<sub>6d</sub>:Duygusal Zekânın, Duyguların Kontrolü boyutunun, Görev Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H<sub>7</sub>:Örgütsel Destek Algısı, Görev Performansını anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

H<sub>8</sub>:İş Yaşam Kalitesi, Görev Performansını anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.

## 7.2. Araştırma Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma, Kocaeli Gebze ilçesinde Milli Eğitim'e bağlı devlet okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde anket yöntemiyle uygulanmıştır. Bu amaçla

hazırlanan 52 soruluk anket formu kolayda örnekleme yolu ve yüz yüze yöntemiyle dağıtılmış ve 300 personelden geri dönüş sağlanmıştır. Ayrıca ankete katılımcıların demografik bilgilerini içeren 5 adet soru sorulmuştur.

### **7.3. Kullanılan Ölçekler**

Araştırmanın amacı ve hipotezleri kapsamında saha çalışmasında kullanılan anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Bu anket formu, ilk bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, akademik unvan ve çalışma süresinin sorgulandığı demografik özelliklere ait sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde ise; duygusal zeka, örgütsel destek, iş yaşam kalitesi, örgütsel bağlılık ve görev performansı ölçümüne ilişkin sorulardan oluşturulmuştur. Söz konusu değişkenleri ölçümlemek maksadıyla kullanılan ölçekler aşağıdaki gibidir.

#### **7.3.1. Duygusal Zekâ Ölçeği**

Duygusal zekâ düzeylerini ölçmek için Wong and Law (2002) tarafından geliştirilen 16 ifadeli duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte,

1-4 arası sorular kendi duygularının farkındalığını,

5-8 arası sorular başkalarının duygularını farkındalığını,

9-12 arası sorular duygunun kullanımını ve

13-16 arası sorular duyguların düzenlenmesini ölçmektedir.

#### **7.3.2. Örgütsel Destek Ölçeği**

Rhoades and Eisenberger (2002) tarafından geliştirilen sekiz ifadeden oluşan Algılanan Örgütsel Destek ölçeği kullanılmıştır.

### **7.3.3. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği**

Walker et.al., (2009), tarafından geliştirilen ölçek ile ölçülmektedir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ile ilgili güvenilirlik ve geçerlilik analizi Aba (2009) tarafından yapılmıştır.

### **7.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Babin and Boles (1998) tarafından geliştirilen tek boyutlu 4 ifadeden oluşan Örgütsel Bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

### **7.3.5. Görev Performansı Ölçeği**

Goodman and Svyantek (1999)'in geliştirdiği 9 ifadeden oluşan Görev Performansı ölçeği kullanılmıştır.

## **7.4. Verilerin Analizi ve Bulgular**

Elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve bu kapsamda araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen faktör, güvenirlik ve geçerlilik, korelasyon, regresyon analizleri yürütülerek sonuçlar yorumlanmıştır.

### **7.4.1. Demografik Bulgular**

Ankete katılan öğretmenlerin %58'i erkek, %42'si ise kadın çalışandır. Ankete katılanların %7,7'si, 21-25 yaş, %40'ı 26-32 yaş, %37,7'si 33-42 yaş ve %16'sı ise 43 yaş ve üzeri arasındadır. Ankete katılanların %35,7'si bekâr olup, %64,3'ü ise evlidir. Ankete katılan öğretmenlerin %2'si Müdür, %1'i Müdür Baş Yardımcısı, %4,7'si Müdür Yardımcısı ve %92,3'ü ise öğretmen unvanlı eğitimcilerden oluşmaktadır. Yine ankete katılan öğretmenlerden %85'i Lisans mezunu ve %15'i ise Yüksek Lisans mezunudur. Ankete katılanların %6'sı 1 yıldan az meslekte bulduklarını

ifade etmişlerdir. Bunu %23,3 ile 1-5 yıl, %31,7 ile 6-10 yıl, %14 ile 11-15 yıl ve %25 ile de 15 yıldan fazla çalışan öğretmenler takip etmektedir.

**Tablo 7.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri.**

|                       |                 | Frekans    | Yüzde %    |
|-----------------------|-----------------|------------|------------|
| <b>Cinsiyet</b>       | Erkek           | 174        | 58         |
|                       | Kadın           | 126        | 42         |
| <b>Toplam</b>         |                 | <b>300</b> | <b>100</b> |
| <b>Yaş</b>            | 21-25           | 23         | 7,7        |
|                       | 26-32           | 122        | 40,7       |
|                       | 33-42           | 107        | 35,7       |
|                       | 43 ve üzeri     | 48         | 16         |
| <b>Toplam</b>         |                 | <b>300</b> | <b>100</b> |
| <b>Medeni Durum</b>   | Evli            | 193        | 64,3       |
|                       | Bekar           | 107        | 35,7       |
| <b>Toplam</b>         |                 | <b>300</b> | <b>100</b> |
| <b>Göreviniz</b>      | Müdür           | 6          | 2          |
|                       | Müdür B. Yrd.   | 3          | 1          |
|                       | Müdür Yrd.      | 14         | 4,7        |
|                       | Öğretmen        | 277        | 92,3       |
| <b>Toplam</b>         |                 | <b>300</b> | <b>100</b> |
| <b>Çalışılan Süre</b> | Lisans          | 255        | 85,0       |
|                       | Y.Lisans        | 45         | 15,0       |
|                       | Doktora         | 0          | 0          |
| <b>Toplam</b>         |                 | <b>300</b> | <b>100</b> |
| <b>Çalışılan Süre</b> | 1 yıldan az     | 18         | 6,0        |
|                       | 1-5 yıl         | 70         | 23,3       |
|                       | 6-10 yıl        | 95         | 31,7       |
|                       | 11-15 yıl       | 42         | 14,0       |
|                       | 15 yıldan fazla | 75         | 25,0       |
| <b>Toplam</b>         |                 | <b>300</b> | <b>100</b> |

#### 7.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi yapısal geçerliğinin incelenmesinde kullanılan belli başlı yöntemlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Faktör analizi sonucunda ölçülen maddeler bir araya gelerek çeşitli gruplar (faktörler) oluşturur. Her faktör grubu, içinde bulunan maddelerin ortak özelliklerine göre, belli bir faktör adı ile belirtilir (Karasar, 2005). Faktör analizi gerçekleştiriminin veriye uygunluğunu ölçmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Bartlett Küresellik Testi



kullanılmaktadır. KMO Örneklem yeterliliği ölçütü 0 ile 1 arasında değişen bir katsayıdır. Bu katsayının 0,5'den küçük olması durumunda faktör analizi uygulanamaz. Bartlett küresellik testi ise verilerin çok değişkenli normal dağılan ana kütleden geldiği göstermektedir. Bartlett test, aynı KMO gibi değişkenler arası ilişki gücünü ölçümler. Faktör analizi için uygun olabilmesi için Bartlett testte sig<0.05 olmalıdır. Faktör analizinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla Cronbach  $\alpha$  katsayıları hesaplanmıştır. Örgütsel davranış araştırmalarında sıkça kullanılan Likert tipi ölçekle ölçülen soruların güvenilirliğini belirlemek amacıyla kullanılan Cronbach'ın alfa ( $\alpha$ ) katsayısının 0,01–0,20 aralığında olması ölçeğin hiç güvenilir olmadığını, 0,21–0,40 arasında olması güvenilir olmadığını, 0,41–0,60 arasında olması nispeten güvenilir olduğunu, 0,61–0,80 arasında olması güvenilir olduğunu ve 0,81–1,00 arasında olması ise çok güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally and Bernstein, 1978).

Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,50'nin üzerinde 0,902 olduğu bulunmuştur (Kalaycı, 2006). Ayrıca Bartlett'in Küresellik Testi sonuçları ( $p=0.000<0.05$ ), verinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978). KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi sonuçları Tablo 7.2'de sunulmuştur.

**Tablo 7.2:** KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.

|  |                    |           |
|--|--------------------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,902      |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 10397,821 |
|  | Df                 | 820       |
|  | Sig.               | ,000      |

KMO ve Bartlett's Test sonuçları sonrasında tüm değişkenler için ortaya koyulan soruların kendi değişkenlerine yüklenip yüklenmediklerini belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. Araştırma modelinde ortaya koyulan değişkenler beklenildiği gibi beş faktör olarak ve ölçek ifadelerinde ilgili faktörlere yüklendiği görülmektedir. Açıklanan varyans değerinin %73,457 seviyesinde olması sosyal bilimler için yeterli bir varyans seviyesini temsil etmektedir. KMO ve Bartlett's Test sonuçlarına göre yapılan faktör analizi sonuçlarına göre iş yaşam kalitesinin sekiz

ifadesi ve görev performansı değişkeninin üç ifadesi ayrı faktöre yüklendiği için analizlerden çıkartılmış ve bundan sonraki analizlerde kullanılmamıştır. Devam edilen analiz sonuçlarına göre beklenildiği gibi sekiz faktör olarak ve ölçek ifadelerinde ilgili faktörlere yüklendiği görülmektedir. Değişkenlere ait faktör analiz sonuçları Tablo 7.3'te verilmiştir:

**Tablo 7.3: Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları.**

|   | Faktör Yüğü | Varyans |
|---|-------------|---------|
| <b>DUYGUSAL ZEKA</b>  |             |         |
| <b>Kendi Duygularını Değerlendirebilme</b>  |             |         |
| Çoğu zaman hissettiğim duyguları algılamakta iyiyimdir.                                 | ,828        | 76,61   |
| Duygularımı anlama konusunda iyiyimdir.   | ,870        |         |
| Gerçekten ne hissettiğimi anlarım.  | ,857        |         |
| Mutlu muyum, değil miyim, daima bilirim.  | ,631        |         |
| <b>Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme</b>                                       |             |         |
| Çalışma arkadaşımın duygularını, onların sergilediği davranışlarından anlarım.          | ,833        | 73,12   |
| Başkalarının duyguları konusunda iyi bir gözlemciyim.                                   | ,874        |         |
| Başkalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyım.                                   | ,683        |         |
| Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim.                             | ,855        |         |
| <b>Duygulardan Yararlanma</b>   |             |         |
| Kendi amaçlarımı kendim belirlerim ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım. | ,577        | 64,91   |
| Daima kendime, yetenekli bir kişi olduğumu söylerim.                                    | ,746        |         |
| Kendini motive edebilen bir kişiyim.  | ,862        |         |
| En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendiririm.                                 | ,817        |         |
| <b>Duyguların Kontrolü</b>  |             |         |
| Öfkemi kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde ele alabilirim.            | ,779        | 73,92   |
| Çok sinirlendiğim zaman hızlı bir şekilde sakinleşebilirim.                             | ,797        |         |
| Duygularımı kontrol etme konusunda oldukça yetenekliyim.                                | ,906        |         |
| Duygularımı kontrol etme konusunda iyiyim.  | ,890        |         |
| <b>ÖRGÜTSEL DESTEK</b>  |             |         |
| Çalıştığım okul, refahı için yaptığım katkıya değer verir.                              | ,776        | 72,19   |
| Çalıştığım okul, gerçekten iyiliğimi düşünür.   | ,798        |         |
| Çalıştığım okul, genel olarak işteki memnuniyetimi önemser.                             | ,758        |         |
| Çalıştığım okul, işteki başarılarımla gurur duyar.                                      | ,674        |         |
| Çalıştığım okul, gösterdiğim fazla çabayı, çalışmayı takdir etmez.                      | ,828        |         |
| Çalıştığım okul, şikâyetlerimi görmezlikten gelir.                                      | ,824        |         |
| İşimi en iyi şekilde yapsam bile çalıştığım okul bunu fark etmez.                       | ,837        |         |
| Çalıştığım okul, bana çok az yakınlık gösterir.   | ,813        |         |
| <b>İŞ YAŞAM KALİTESİ</b>  |             |         |
| Çalıştığım okulun izin uygulamalarından memnunum.                                       | ,536        | 61,75   |
| Okulun fiziki çalışma ortamından memnunum.  | ,697        |         |
| İş ortamındaki sosyal faaliyetlerin yeterliliğinden memnunum.                           | ,830        |         |
| Okulumda örgütsel gelişim ve değişim konusunda yapılan çalışmalardan memnunum.          | ,752        |         |
| Sağlanan yemek hizmetinden memnunum.  | ,640        |         |

Tablo 7.3'ün devamı

|   |      |       |
|---|------|-------|
| Haberleşme ve ulaşım olanaklarından memnunum.   | ,608 |       |
| Sosyal olanaklar ve faaliyetlerden memnunum.  | ,797 |       |
| <b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>  |      |       |
| Bu Kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.   | ,741 | 88,22 |
| Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.   | ,791 |       |
| Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.   | ,729 |       |
| Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.   | ,809 |       |
| <b>GÖREV PERFORMANSI</b>  |      |       |
| İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.   | ,727 | 71,11 |
| İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm.   | ,718 |       |
| Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.  | ,806 |       |
| Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.   | ,727 |       |
| Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek, işin genelinde iyi bir performans sergilerim. | ,727 |       |
| İşimin amaçlarına ulaşmasını planlar ve verilen görevi, tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.    | ,744 |       |
| Açıklanan Toplam Varyans %73,457  |      |       |

## 7.5. Korelasyon Analizi

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz kapsamında duygusal zeka, örgütsel destek, iş yaşam kalitesi, görev performansı ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin Pearson korelasyon katsayıları ve ortalama değerleri Tablo 7.4'de verilmiştir. Korelasyon analiz sonuçlarına göre, tüm değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ortalamalara bakıldığında, ankete cevap veren 300 öğretmenin 1'den 5'e Likert ölçeğinin ortanca değeri olan 2,5'in üzerinde değişkenleri olduğu görülmektedir.

Tablo 7.4: Korelasyon Analizi Sonuçları.

|  | ort  | SS   | CrA  | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      |
|--|------|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 Kendi Duygularını Değerlendirebilme        | 4,34 | ,611 | ,894 |        |        |        |        |        |        |        |
| 2 Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme | 4,15 | ,646 | ,876 | ,484** |        |        |        |        |        |        |
| 3 Duygulardan Yararlanma                     | 4,00 | ,677 | ,816 | ,470** | ,291** |        |        |        |        |        |
| 4 Duyguların Kontrolü                        | 3,55 | ,858 | ,878 | ,215** | ,203** | ,237** |        |        |        |        |
| 5 Örgütsel Destek                            | 3,73 | ,914 | ,944 | ,251** | ,129*  | ,197** | ,146*  |        |        |        |
| 6 İş Yaşam Kalitesi                          | 3,59 | ,765 | ,878 | ,252** | ,116*  | ,271** | ,156** | ,663** |        |        |
| 7 Örgütsel Bağlılık                          | 3,69 | ,985 | ,955 | ,151** | ,188** | ,251** | ,160** | ,507** | ,568** |        |
| 8 Görev Performansı                          | 4,09 | ,711 | ,916 | ,241** | ,199** | ,315** | ,116*  | ,564** | ,595** | ,662** |

\*\*P<0.01, \*P<0.05

## 7.5.1. Araştırma Değişkenlerine Ait Hipotez Testi

Bu bölümde araştırmaya dâhil edilmiş olan değişkenler arasındaki ilişkilere ait hipotezlerin istatistiksel olarak analiz edilmesine yer verilmiştir. Bu çerçevede değişkenler arası etkilerin sınanması ve neden sonuç ilişkisinde kullanılan çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

### 7.5.1.1. Duygusal Zekâ ve Örgütsel Desteğin İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi

Model 1’de beş hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:50.514, P<0.01). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R<sup>2</sup> değeri 0.462 olarak bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda duygusal zekânın, duygulardan yararlanma boyutu ile iş yaşam kalitesi ( $\beta=0,130$ ; p<0,01) üzerinde ve örgütsel destek ile iş yaşam kalitesi ( $\beta=0,626$ ; p<0,01) üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Duygusal zekânın; kendi duygularını değerlendirebilme, başkalarının duygularını değerlendirebilme ve duyguların kontrolü boyutları ile iş yaşam kalitesi üzerinde ise anlamlı bir etki bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre Hipotez 1c ve Hipotez 2 desteklenmiş, Hipotez 1a, Hipotez 1b ve Hipotez 1d ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 7.5’de verilmiştir.

**Tablo 7.5:** Duygusal Zekâ ve Örgütsel Desteğin İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi.

| MODEL 1  | İŞ YAŞAM KALİTESİ |        |        |
|--|-------------------|--------|--------|
|  | Beta              | t      | Sig.   |
| DUYGUSAL ZEKÂ<br>Kendi Duygularını Değerlendirebilme       | ,041              | ,752   | ,226   |
| DUYGUSAL ZEKÂ<br>Bşkalarının Duygularını Değerlendirebilme | -,028             | -,571  | ,264   |
| DUYGUSAL ZEKÂ<br>Duygulardan Yararlanma                    | ,130              | 2,634  | ,004** |
| DUYGUSAL ZEKÂ<br>Duyguların Kontrolü                       | ,031              | ,690   | ,246   |
| ÖRGÜTSEL DESTEK  | ,626              | 14,059 | ,000** |
| R <sup>2</sup>   |                   | ,462   |        |
| F  |                   | 50,514 |        |
| Sig  |                   | ,000   |        |

\*\*P<0.01

### 7.5.1.2. Duygusal Zekâ, Örgütsel Destek ve İş Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Model 2’de altı hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:30.210,  $P<0.01$ ). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan  $R^2$  değeri 0.382 olarak bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda duygusal zekânın; kendi duygularını değerlendirebilme boyutu ile örgütsel bağlılık üzerinde ( $\beta=-0,133$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve negatif yönlü bir etkinin olduğu, başkalarının duygularını değerlendirebilme ve örgütsel bağlılık üzerinde ( $\beta=0,136$ ;  $p<0,05$ ) ve duygulardan yararlanma boyutu ile örgütsel bağlılık üzerinde ( $\beta=0,112$ ;  $p<0,05$ ) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Aynı şekilde örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ( $\beta=0,234$ ;  $p<0,01$ ) üzerinde ve iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık ( $\beta=0,394$ ;  $p<0,01$ ) üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Duygusal zekânın; duyguların kontrolü boyutları ile örgütsel bağlılık üzerinde ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre Hipotez 3a, Hipotez 3b, Hipotez 3c, Hipotez 5 ve Hipotez 4 desteklenmiş, Hipotez 3d ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 7.6’ da verilmiştir.

**Tablo 7.6:** Duygusal Zekâ, Örgütsel Destek ve İş Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.

| MODEL 2  | ÖRGÜTSEL BAĞLILIK |        |        |
|--|-------------------|--------|--------|
|  | Beta              | t      | Sig.   |
| DUYGUSAL ZEKA<br>Kendi Duygularını Değerlendirebilme       | -,133             | -2,301 | ,011*  |
| DUYGUSAL ZEKA<br>Bşkalarının Duygularını Değerlendirebilme | ,136              | 2,563  | ,005** |
| DUYGUSAL ZEKA<br>Duygulardan Yararlanma                    | ,112              | 2,091  | ,018*  |
| DUYGUSAL ZEKA<br>Duyguların Kontrolü                       | ,039              | ,821   | ,206   |
| ÖRGÜTSEL DESTEK  | ,234              | 3,790  | ,000** |
| İŞ YAŞAM KALİTESİ  | ,394              | 6,289  | ,000** |
|  | $R^2$             | ,382   |        |
|  | F                 | 30,210 |        |
|  | Sig               | ,000   |        |

\*\* $P<0.01$ , \* $p<0.05$

### 7.5.1.3. Duygusal Zekâ, Örgütsel Destek ve İş Yaşam Kalitesinin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

Model 3'de altı hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:63.487, P<0.01). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R<sup>2</sup> değeri 0.603 olarak bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda duygusal zekânın; başkalarının duygularını değerlendirebilme boyutu ( $\beta=0,099$ ; p<0,05) ve duygulardan yararlanma boyutu ile görev performansı üzerinde ( $\beta=0,155$ ; p<0,05) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Aynı şekilde örgütsel destek ile görev performansı ( $\beta=0,297$ ; p<0,01), iş yaşam kalitesi ile görev performansı ( $\beta=0,359$ ; p<0,01) üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Duygusal zekânın; kendi duygularını değerlendirebilme ve duyguların kontrolü boyutları ile görev performansı üzerinde ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre Hipotez 6<sub>b</sub>, Hipotez 6<sub>c</sub>, Hipotez 7, Hipotez 8 desteklenmiş, Hipotez 6<sub>a</sub>, ve Hipotez 6<sub>d</sub> ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 7.7' de verilmiştir.

**Tablo 7.7:** Duygusal Zekâ, Örgütsel Destek ve İş Yaşam Kalitesinin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi.

| MODEL 3  | GÖREV PERFORMANSI |        |        |
|--|-------------------|--------|--------|
|  | Beta              | t      | Sig.   |
| DUYGUSAL ZEKA<br>Kendi Duygularını Değerlendirebilme       | -,038             | -,681  | ,248   |
| DUYGUSAL ZEKA<br>Bşkalarının Duygularını Değerlendirebilme | ,099              | ,1,961 | ,025*  |
| DUYGUSAL ZEKA<br>Duygulardan Yararlanma                    | ,155              | 3,035  | ,001** |
| DUYGUSAL ZEKA<br>Duyguların Kontrolü                       | ,032              | -,704  | ,482   |
| ÖRGÜTSEL DESTEK  | ,297              | 5,036  | ,000** |
| İŞ YAŞAM KALİTESİ  | ,359              | 6,006  | ,000** |
| R <sup>2</sup>   |                   | ,437   |        |
| F  |                   | 37,905 |        |
| Sig  |                   | ,000   |        |

\*\*P<0.01, \*P<0.05

## 7. 6. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Modellere ait regresyon analizleri sonucunda kabul edilen ve reddedilen hipotezler Tablo 7.8’de gösterilmiştir.

**Tablo 7.8:** Hipotezlerin Sonuçları.

| HİPOTEZLER      |  | SONUÇ         |
|-----------------|--|---------------|
| H <sub>1a</sub> | Duygusal Zekânın, Kendi Duygularını Değerlendirebilme boyutunun, İş Yaşam Kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.        | Desteklenmedi |
| H <sub>1b</sub> | Duygusal Zekânın, Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme boyutunun, İş Yaşam Kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. | Desteklenmedi |
| H <sub>1c</sub> | Duygusal Zekânın, Duygulardan Yararlanma boyutu, İş Yaşam Kalitesini anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.                            | Desteklendi   |
| H <sub>1d</sub> | Duygusal Zekânın, Duyguların Kontrolü boyutunun, İş Yaşam Kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.                        | Desteklenmedi |
| H <sub>2</sub>  | Örgütsel Destek Algısı, İş Yaşam Kalitesini anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.   | Desteklendi   |
| H <sub>3a</sub> | Duygusal Zekânın, Kendi Duygularını Değerlendirebilme boyutu, Örgütsel Bağlılığı anlamlı, negatif yönlü etkilemektedir.                | Desteklendi   |
| H <sub>3b</sub> | Duygusal Zekânın, Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme boyutu, Örgütsel Bağlılığı anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.         | Desteklendi   |
| H <sub>3c</sub> | Duygusal Zekânın, Duygulardan Yararlanma boyutu, Örgütsel Bağlılığı anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.                             | Desteklendi   |
| H <sub>3d</sub> | Duygusal Zekânın, Duyguların Kontrolü boyutunun, Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.                        | Desteklenmedi |
| H <sub>4</sub>  | Örgütsel Destek Algısı, Örgütsel Bağlılığı anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.  | Desteklendi   |
| H <sub>5</sub>  | İş Yaşam Kalitesi, Örgütsel Bağlılığı anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.   | Desteklendi   |
| H <sub>6a</sub> | Duygusal Zekânın, Kendi Duygularını Değerlendirebilme boyutunun, Görev Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.        | Desteklenmedi |
| H <sub>6b</sub> | Duygusal Zekânın, Başkalarının Duygularını Değerlendirebilme boyutu, Görev Performansını anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.        | Desteklendi   |
| H <sub>6c</sub> | Duygusal Zekânın, Duygulardan Yararlanma boyutu, Görev Performansını anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.                            | Desteklendi   |
| H <sub>6d</sub> | Duygusal Zekânın, Duyguların Kontrolü boyutunun, Görev Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.                        | Desteklenmedi |
| H <sub>7</sub>  | Örgütsel Destek Algısı, Görev Performansını anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.   | Desteklendi   |
| H <sub>8</sub>  | İş Yaşam Kalitesi, Görev Performansını anlamlı, pozitif yönlü etkilemektedir.  | Desteklendi   |

## 8. SONUÇ

Günümüz örgüt yapılanmalarının boyutları, kendi içerisinde değişim ve gelişime açık sistematik bir oluşum halinde karşımıza çıkmaktadır. Bu sistemlerin yaşam faaliyetleri, insani koşullar ve güdülenme araçlarının imkanlaştırılması ile sürecini hızlandırmaktadır. Örgütlerin kendi içerisindeki başarı kriterleri kurumsal amaçlar doğrultusunda planlanırken, çalışan fikirleri ve çalışana yönelik olumlu düzenlemeler kendini bir hayli ön planda tutmaktadır. Bireylerin sorumlu oldukları çalışma alanlarında, kendilerine sunulan farklı ve iyileştirici faaliyetler kendi potansiyel güçlerini ortaya koyma ve bağlılık duygularının olumlu yönde seyretmesine imkan oluşturmaktadır. Kurum ve çalışan ikilisi ele alındığında, birbirlerini tamamlama ve olumlu çıktılar sağlanması noktasında her iki taraf içinde fayda yaratılması gereken alanlar ortaya çıkmaktadır. Tüm bunlara bakıldığında, yaptığımız araştırma neticesinde gündemde yerini tutan, çalışanın duygusal zeka potansiyelleri, örgütsel destek ve çalışma alanındaki yaşam kalitesinin etkileri doğrultusunda bunların örgüte yönelik oluşturulan iş sonuçlarının birbirleriyle etkileşimleri ele alınmış ve incelenmiştir. Bu araştırmamızda, eğitim sektöründe faaliyet gösteren öğretmenlerin çalıştıkları kuruma yönelik algılayış biçimleri, tutumları, karşılıklı ilerleyen süreçlerin bir etkileşim ve ilişkisel anlamda bağlantılı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu kapsamda 2 bölüm üzerinde çalışmamız yerini almaktadır. İlk bölümde, kavramsal çerçeve üzerinden ilişkiler açıklanmış, incelenmiş, ulusal ve uluslararası literatür çalışmaları araştırılarak ele alınmıştır. Diğer bölümde ise, bulgulara ulaşma noktasında kullanılan anket çalışması ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

Yapılan çalışmada, Kocaeli ilinin Gebze ilçesinde Milli Eğitim'e bağlı olarak devlet okullarında görevlerini icra eden öğretmenler üzerinde anket yöntemiyle uygulama gerçekleştirilmiştir. 52 sorudan oluşan anket formu kolayda örnekleme yolu ve yüz yüze yöntemiyle dağıtılmıştır. Katılımcıların demografik bilgilerinden oluşan 5 adet soru anket içerisinde yer almaktadır. Toplamda 300 eğitim personelinde geçerli anket elde edilerek geri dönüş sağlanmıştır.

Ankete katılan öğretmenlerin %58' i erkek, %42' si ise kadın çalışandır. Katılımcıların %64,3 'ü ise evli, %35,7'si bekârdır. Ankete katılım sağlayanların unvanları ele alındığında %2' si Müdür, %1' i Müdür Baş Yardımcısı, %4,7' si Müdür



Yardımcısı ve %92,3' ü ise öğretmen unvanlı eğitimcilerden oluşmaktadır. Eğitimlerine bakıldığında ise %15' i Yüksek Lisans mezunu, %85' i Lisans mezunudur.

Yapılan çalışmada faktör analizi sonucuna bakıldığında KMO değeri 0,902 olarak saptanmıştır. Toplam varyans değeri %73,457 olarak bulunmuştur. Korelasyon analizi incelendiğinde katsayı değerlerine bakılarak, tüm değişkenler arasında pozitif ilişkinin ortaya çıktığı görülmektedir.

Çalışmamızda hipotezlerin test edilmesine yönelik 3 adet regresyon modeli kurularak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Hangi faktörlerin hangi ilişkilerde etkili olduğu, anlamlı ve pozitif ilişkilerin olup olmadığına yönelik araştırmalar ele alınmıştır.

Model 1'de, duygusal zeka ve örgütsel desteğin, iş yaşam kalitesi üzerine etkisi incelenmiş ve 5 hipotez test edilmiştir. Bu sonuçlara göre Hipotez 1c ve Hipotez 2 desteklenmiş, Hipotez 1a, Hipotez 1b ve Hipotez 1d ise desteklenmemiştir. Regresyon analizine bakıldığında duygusal zekâ boyutlarından biri olan, duygulardan yararlanma boyutu ile iş yaşam kalitesi ( $\beta=0,130$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel destek ile iş yaşam kalitesi ( $\beta=0,626$ ;  $p<0,01$ ) arasında anlamlı, pozitif yönde bir etkinin varlığı görülmüştür. Literatür araştırmaları göz önüne alındığında, duygusal zeka ile iş yaşam kalitesi arasında olumlu yönde etkisini gösteren bulgular mevcuttur (Wong et al., 2002). Higgs and Dulewicz (2004) tarafından ele alınan çalışmalarda, iş yaşamındaki kalitenin verimi ile çalışanın duygusal zekası arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Sy and Cote (2004) çalışmalarında yine bunu destekleyici olumlu yönde etkilediğine dair sonuçlar görülmektedir. Örgütsel desteğin ile iş yaşam kalitesinin etkisi üzerinde yapılan incelemelerde, Yılmaz ve Tanrıverdi (2017) ilişkinin olumlu bir yapıya sahip olduğunu bulmuşlardır. Dixon and Sagas (2007) ve Lui (2004)' de aralarında anlamlı bir ilişkiyi saptamışlardır.

Duyguların kontrolü, kendi duygularını değerlendirebilme, başkalarının duygularını değerlendirebilme boyutu ve iş yaşam kalitesi arasında ise anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Duyguların kontrolünün iş yaşam kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bunun nedeni, çalışma ortamındaki çatışmalar, stres ve çıkar ilişkileri gibi olumsuz durumlar yaratan etkilerin mevcut olmasıdır. Çalışanların bu şekilde meydana gelen olumsuz durumların içinden çıkamaması nedeniyle duyguların kontrolünün iş yaşam kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Kendi duygularını değerlendirebilme ile iş yaşam kalitesi arasında

anlamli bir ilişki saptanamamıştır. Bu bulguları destekleyen araştırmalar mevcuttur (Öztürk, 2006). Burada, kişisel faktörler ve sosyal becerilerin etkisi önemlidir. Kişilerin özel hayatında sergiledikleri davranış biçimleri, gelişim süreçlerindeki algı değişimleri, çalışanların kişilik yapılarındaki dengesizlik anlamli bir etkinin tespit edilememesine sebep olmaktadır. Aynı şekilde, kişilerin sosyal becerilerini kullanabilme yeteneğide bu noktada kendini göstermektedir. Sosyal becerilerin doğru kullanılmaması sonucunda ortaya çikan örgüt içi iletişim ve ilişkilerin olumsuz etkileri, kişilerde duygusal çöküşlerin hızlanmasına sebebiyet vermekte ve bunun sonucunda kişiler kendi duygularını kontrol etmede başarısız olmaktadır. Başkalarının duygularını değerlendirme ile iş yaşam kalitesi arasında anlamli ilişki bulunamamıştır. Bunu destekleyen bulgular mevcuttur (Öztürk, 2006) ancak pek çok araştırmada farklılık göstermektedir (Gümüş vd., 2016). Buna sebebiyet veren etkenler, çalışmaya katılan kişilerin çoğunluğunun medeni durumlarının farklılıkları ve iş yaşamı ile aile arasındaki dengenin kurulamaması olarak açıklanabilir (Koubova and Buchko, 2013, Hedayati, 2007). Çalışanların duyu ve davranışlarını birçok faktör etkiler. İş ve sosyal çevrenin bir arada yürütülememesi, örgüt içi iletişimin sağlanamaması, çalışanların davranışlarını kontrol edebilmede güçlük çekmesi gibi durumlar sebebiyle başkalarının duygularını değerlendirmenin iş yaşam kalitesi üzerinde anlamli bir ilişkisi tespit edilememiştir.

Model 2’de duygusal zeka, örgütsel destek ve iş yaşam kalitesinin örgütsel bağlılığa yönelik etkisi ele alınmıştır ve 6 hipotez test edilmiştir. Bunlara göre Hipotez 3a, Hipotez 3b, Hipotez 3c, Hipotez 5 ve Hipotez 4 desteklenmiş, Hipotez 3d ise desteklenmemiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda duygusal zekânın; kendi duygularını değerlendirebilme boyutu ile örgütsel bağlılık arasında ( $\beta=-0,133$ ;  $p<0,05$ ) anlamli ve negatif yönlü bir etkinin olduğu, başkalarının duygularını değerlendirebilme ve örgütsel bağlılık arasında ( $\beta=0,136$ ;  $p<0,05$ ) ve duygulardan yararlanma boyutu ile örgütsel bağlılık arasında ( $\beta=0,112$ ;  $p<0,05$ ) istatistiksel açıdan anlamli ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Aynı şekilde örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ( $\beta=0,234$ ;  $p<0,01$ ) arasında ve iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık ( $\beta=0,394$ ;  $p<0,01$ ) arasında istatistiksel açıdan anlamli ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Duygusal zekânın; duyguların kontrolü boyutu ile örgütsel bağlılık arasında ise anlamli bir ilişki bulunamamıştır. Literatür çalışmalarında, Khan et al., (2014) tarafından duygusal zeka ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki gözlemlenirken, Özyer (2004) tarafından aralarında pozitif

yönde bir ilişki saptanmamıştır. Mankanjee et al., (2006)' nin örgütsel destek ile örgüte bağlılık aralarında pozitif bir ilişkinin olduğunu bildiren çalışmaları mevcuttur. Ancak buna karşılık Fındık (2011), Kaplan ve Ögüt (2012), negatif bir yönlü ilişkinin varlığının mevcut olduğunu belirtmişlerdir. Josiah et al., (2012) yaptığı araştırmalarda iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiden söz ederken, Erdem (2008) işe geç kalma ile örgütsel bağlılık arasındaki negatif yöndeki ilişkiden bahsederek aralarında anlamlı ilişki olmadığı bulgularına varmıştır.

Duyguların kontrolü boyutu ile örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumu destekleyen çalışmalar mevcuttur (Özyer, 2004). Duygusal zeka boyutlarında anlamlı farklılık ortaya konulmasının sebebi cinsiyet farklılığı olabilmektedir. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden duygusal zeka boyutlarının yüksek olması anlamlı ilişkinin oluşmamasına sebep olabilmektedir. Aynı şekilde, Mayer et al., (1999) çalışmalarında, duyguların algılanmasında kadınların erkeklerden daha yüksek belirtiler gösterdiğini belirtmişlerdir. Ancak bunu desteklemeyen çalışmalarda mevcuttur. Sonmaz (2002), cinsiyetin duyguların algılanması ve kontrolünde herhangi bir farklılık yaratmadığını belirtmiştir. Diğer taraftan, duygusal zekanın bu boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkinin bulunmamasında; mesleki kıdem farklılıkları, demografik değişkenler, medeni durum ve yaş farklılıklarında sebep olabilmektedir.

Model 3'de duygusal zeka, örgütsel destek ve iş yaşam kalitesinin görev performansı üzerindeki etkisi ele alınmış ve 6 hipotez test edilmiştir. Bu sonuçlara göre Hipotez 6<sub>b</sub>, Hipotez 6<sub>c</sub>, Hipotez 7, Hipotez 8 desteklenmiş, Hipotez 6<sub>a</sub>, ve Hipotez 6<sub>d</sub> ise desteklenmemiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda duygusal zekânın; başkalarının duygularını değerlendirebilme boyutu ( $\beta=0,099$ ;  $p<0,05$ ) ve duygulardan yararlanma boyutu ile görev performansı arasında ( $\beta=0,155$ ;  $p<0,05$ ) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Aynı şekilde örgütsel destek ile görev performansı ( $\beta=0,297$ ;  $p<0,01$ ), iş yaşam kalitesi ile görev performansı ( $\beta=0,359$ ;  $p<0,01$ ) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Duygusal zekânın; kendi duygularını değerlendirebilme ve duyguların kontrolü boyutları ile görev performansı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Literatürde, Onay (2011) ile Cote and Miners (2006) çalışmalarında, duygusal zeka ile görev performansı arasında aralarında olumlu ilişkiler bulmuştur. Işık ve Kama (2018) ve Akkoç vd., (2012) tarafından

örgütsel desteğin görev performansı üzerindeki etkisinin anlamlı ve olumlu ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Edwards et al., (2008) çalışmalarında iş yaşam kalitesindeki iyileştirmelerin çalışan üzerinde görev performansını olumlu yönde etkilediğinden bahsetmiştir.

Kendi duygularını değerlendirebilme ve duyguların kontrolü boyutları ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Duyguları değerlendirme ve görev performansı arasında anlamlı ilişkinin olmadığına dair araştırmalar mevcuttur (Yüksel, 2006, Gürbüz ve Yüksel, 2008). Ancak başka bir araştırmada, duyguları değerlendirme ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsedilmektedir (Carmeli and Jossman, 2006; Onay, 2011). Demografik değişkenler; cinsiyet,yaş, çalışma alanları, çalışma imkanları, çalışma süreleri gibi değişken etkenlerin belirsizliği anlamlı bir ilişkinin saptanmamasına sebep olabilmektedir. Aynı zamanda duyguların kontrolü boyutunun kişisel performanslara yönelik değişkenlik göstermeside anlamlı bir ilişkinin oluşmamasına sebep olmaktadır.

## **8.1. ARAŞTIRMANIN LİTERATÜRE KATKISI ve ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER**

Araştırmada kullanılan değişkenler; duygusal zeka ile iş yaşam kalitesi, örgütsel bağlılık ve görev performansı ve örgütsel destek ile iş yaşam kalitesi, örgütsel bağlılık ve görev performansını ayrı ayrı inceleyen araştırmalara literatürde kısmen rastlanılmaktadır. Ancak araştırmada kullanılan tüm değişkenleri birlikte inceleyen bir araştırmaya özellikle ulusal literatür de bilgimiz dahilinde rastlamazken uluslararası literatürde benzer çalışmalar ise kısıtlıdır. Bu nedenle araştırmada kullanılan değişkenlere personel güçlendirme, bilgi paylaşımı, duygusal emek ve örgütsel kimlik gibi hem yönetsel hem de davranışsal değişkenler farklı değişkenler de eklenerek etkisi incelenebilir. Ayrıca araştırma eğitim sektörü üzerine yapılmıştır. Bu nedenle farklı sektörlere de uygulanarak sonuçların karşılaştırılması yararlı olacaktır.

## 8.2. KISITLAR

Bu araştırma sadece Gebze’ de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Ayrıca benzer bir çalışma özel okulları da kapsayacak şekilde farklı şehirlerde görev yapan öğretmenler üzerinde de uygulanarak farklı sonuçlar elde edilebilir. Son olarak çalışma sekiz değişkeni kapsamaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalara; personel güçlendirme, bilgi paylaşımı ve örgütsel kimlik gibi hem yönetsel hem de davranışsal değişkenler eklenerek etkilerine bakılabilir.



## KAYNAKLAR

- Aba B., Tiede, K., Hassellöv, M., Breitbarth, E., & Chaudhry, Q., (2009). Considerations for environmental fate and ecotoxicity testing to support environmental risk assessments for engineered nanoparticles. *Journal of Chromatography A*, 1216(3), 503-509.
- Aba G. (2009). İş yaşam kalitesi ve motivasyon ilişkisi: sağlık sektöründe bir uygulama. Yüksek lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2009.
- Acar, F. T. (2001). Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi. İstanbul Üniversitesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Akkoyun, F. (1982). Empatik anlayış üzerine. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 63-69
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 19(1), 105-135.
- Akgündüz S.(2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Akın, M. (2008). Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25(2),141-170.
- Akçay, C , Çoruk, A . (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. Eğitimde Politika Analizi , 1 (1) , 3-25
- Akçin K., (2018) “Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve Psikolojik Sahiplenmelerinin, Sessizlik Davranışlarına ve Görev Performanslarına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, T.C. Uludağ Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003), “Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration”, *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotions in the workplace: Areappraisal, *Human Relations*, 48: 97–125.
- Alıcı, İ., & Yılmaz, H. (2017). Duygusal Zekâ ve Alt Boyutlarının İlişki Yönetimi Üzerine Etkisi. Ampirik Bir Uygulama. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, C.2, S.1. 70-89.

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

Allen, D., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process". *Journal of Management*, 29: 99-118

Appelbaum, S.H., Ritchie, S., & Shapiro, B.T. (1994). Mentoring revisited: An organizational behaviour construct. *The International Journal of Career Management*, 6(3), 3-10.

Armeli, S., Eisenberger R., Fasolo P., & Lynch P. (1998). "Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs", *Journal of Applied Psychology*, 83, 1998, ss. 288-297.

Arıcioğlu, A. (2002). Yönetmel Başarımın Değerlemesinde Duygusal Zekânın Kullanımı, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Nisan 2002.s.26-42

Arslan, R., Efe, D., & Aydın, E. (2013). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma., *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi*, 5 (3), 169-180.

Avunduk, Y. (2016). Duygusal Zekânın İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Tıp Doktorları İle Toplu Ulaşım Şoförleri Üzerinde Karşılaştırmalı Alan Uygulaması. Doktora Tezi. T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ay, G. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi -Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı Büro Yönetimi Eğitim Anabilim Dalı, Ankara, s.37

Aydemir, Y. (2008). OHSAS/TS 18001 Uygulamalarının Çalışma Yaşamı Kalitesine Etkisi, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

Aydın, S. (2008). Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü Öğrencilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Akademik Başarıları ile İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, s.16

Aytaç, S. (2005). Çalışma Yasamında Kariyer. Yönetimi, Planlanması, Gelişimi ve Sorunları. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Aykan E. (2007) Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 22(1):123-137.

Babin, B. J., & Boles, J. S. (1998). Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women. *Journal of marketing*, 62(2), 77-91.

Bağcı, Z. (2014). “Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 7, S. 2, ss. 259-280.

Bağcı, Z., & Bursalı M., Y. (2015). “Duygusal Emegin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma”, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 6, S. 10, ss. 69-90.

Bar-On, R. (2003) “How Important is it to Educate People to be Emotionally and Socially Intelligent, and Can it be Done?”, *Perspectives in Education*, V. 21, N. 4, pp. 3 –15.

Bar-On, R., Brown, J., M. Kırkcaldy, B. D., & Thome E.P. (2000). Thome, E. P., Emotional Expression and Implications for Occupational Stress; an Application of the Emotional Quotient Inventory, *Personality and Individual Differences*, 28(6), 1107-1181.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.

Baş, İ. M., & Artar, A. (1990). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*, Ankara: MPM Yayıncılık.

Başaran İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları. s.304

Başığit, A.(2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, YYLT, Kütahya, ss. 69-70.

Balay, R. (2000). *Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.21

Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık (2. baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.

Balcı, A.(2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*, Tek Ağaç, Ankara, 2005.

Ballou, B., & Godwin, N. H. (2007). “Quality of "Work Life": Have You Invested in Your Organization's Future? (HR Resources)”, *Strategic Finance (Digital)*, (October), 41–45.

Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, s.125-137.



Becker, H.S., 1960, "Notes on the Concept of Commitment", The American Journal of Sociology, 66(1), ss. 32-40.

Begenirbaş, M., & Turgut, E. (2014). "İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeginin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C. 16, S. 3, ss. 131-149.

Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. Applied HRMResearch, 8(1), 17-32.

Bektaş, H. (2015). İkili değişkenler için faktör analizi: Çalışma yaşamı kalitesi üzerine bir uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Beh, L., & Rose, R.C. (2007). Linking QWL and job performance: Implications for organizations. Performance Improvement, 46 (6), 30-35.

Bhola, S. S. (2006). A Study of Quality of Work Life in Casting and Machine Shop Industry in Kolhapur. Finance India, Vol. 20, No. 1, March, 202-208.

Black, L. P., Kinny, P. D., & Sheraton, J. W. (1991). The difficulties of dating mafic dykes: an Antarctic example. *Contributions to Mineralogy and Petrology*, 109(2), 183-194.

Black, J. S., Porter, L. W., & Hitt, M. A. (2000). Management: Meeting New Challenges, Prentice Hall, New Jersey.

Blau, P.M., (1964). Exchange and Power in Social Life. John Wiley & Sons, New York, NY, 34(2), 193-206

Bratton, J. (1999), "Reward Management," Bratton, John / Gold, Jeffrey (eds.), Human Resource Management (London: MacMillan Business, Second Edition): 237-272.

Bowditch, J., & Buono A.F.(1994). A primer on organizational behavior. Third Edition. John Wiley and Sons; 202-4.

Budak, H., R.C. Shearman, I. Parmasksiz, R.E. Gaussoin, T.P. Riordan., & I.Dweikat., (2004), "Molecular Characterization Of Buffalograss Germplasm Using Sequence-Related Amplified Polymorphism Markers", Theoretical and Applied Genetics,108:328- 334

Burke, R. (2003). " Nursing Staff Attitudes Following Restructuring: The Role of Perceived Organizational Support, Restructuring Processes and Stressors", International Journal of Sociology and Social Policy, 23(8-9), 129-157.

Bükülmez, K.(2013). Çalışma Hayatında İş Performansı Etkileyen Faktörler: Altınova Tershaneler Bölgesi Örneği. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bingöl, D. (2003). İnsan kaynakları yönetimi, Beta Yayınları, 5. Baskı.ss.322

Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım LTD.Şti., 528- 530

Bilgin, N., Haberal, M., Uçar, U. (1995). Epidemiological survey of burns treated in Ankara, Turkey and desirable burn-prevention strategies. *Burns*, 21(8), 601-606.

Bilgin, N. (1995). Sosyal psikolojide yöntem ve pratik çalışmalar. İstanbul: Sistem Yayıncılık.,s.155.

Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). “Perceived Organizational Support and Performance Relationships across Levels of Organizational Cynicism”, *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.

Castillo, M.A.S., & Del Valle, I.D. (2017). Is emotional intelligence the panacea for a better job performance? A study on low-skilled back office jobs. *Employee Relations*, Vol. 39 Issue: 5, 683-698.

Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C., & Erdwins, C. J. (2002). “Work-Family Conflict, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment Among Employed Mothers”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 99–108.

Campos L.C. & Souza A.M. (2006). Study Of The Walton's Criteria Of Quality Of Working Life Using Multivariat Military Organization.Third International Conference On Production Research Brazil;30 July-2 August.

Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. John Wiley & Sons.

Carroll, A. B. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium: corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(1): 33–42

Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behaviour and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (8), 788- 813

Carmeli, A., & Josman, (2006). E. The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors, *Human Performance*, 19 (4): 403-419

Carter, C. (1994). “Human Resources Management and Total Quality Imperative”, Amacom, USA, s. 132.

Canman, D. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi (Ankara: Yargı Yayınevi, Yayın No: 37).

Ceylan A., & Şenyüz P. B. (2003). “Örgütsel Destek Algısı ve Dâhil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, *Yönetim Dergisi*, 14/44, 107- 119.

Cobb, C.D., & Mayer, J.D. (2000) Emotional Intelligence:What the Research Says. *Educational Leadership*, 58(2), 14-18.

Cravens, S. K., Oliver, E. G., & Stewart, J. S. (2010). Can a Positive Approach to Performance Evaluation Help Accomplish Your Goals?, *Business Horizons*, Cilt 53, 269-279.

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(2), 159-180.

Chrusciel, D. (2006). Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management. *Management Decision*, 44(5), 644-657.

Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). "Perceived Organizational Support and Extra- Role Performance: Which Leads To Which?". *The Journal of social psychology*, 149(1), 119-124.

Conway, J.M., (1999), Distinguishing Contextual Performance from Task Performance for Managerial Job, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 84, No:1 pp. 3-13.

Cornell, J.S.H. (1969), "Relationships Between Emotional Intelligence and Demographic Variables Within Florida's Inmate Population, 4282-4282

Cooper R. K., & Sawaf A., (1998), *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, Penguin, 1 April, New York.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zeka-Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zeka*. (Çev: Z. B. Ayman ve B. Sancar). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (2010). *Liderlikte Duygusal Zekâ* (Çev: Banu Sencer), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Cote, S., & Miners, T. H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance, *Administrative Science Quarterly*, 51: 1-28

Costley, D., & Todd, R. (1991). *Human Relations In Organizations*. New York: West Publishing Company.s.151.

Costadopoulos, N., Pham, L., & Prasad C. (2016). Wireless sensing for emotional intelligence International Conference on Electronics, Information, and Communications (ICEIC), (pp. 1-5), IEEE Conference Publications.

Coşkuner, S., & Yertutan, C. (2009). Kurum Ev Adresi Alanında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2, 1-18

Chei, C.H. (2014). Factors Affect Employees' Performance in Hotel Industry, A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Bachelor of Business Administration, Universiti Tunku Abdul Rahman, Faculty of Business and Finance Department of Business, Malaysia. s.30-31.

Cihangiroğlu, N., (2010). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi, Gülhane Tıp Dergisi, 82-89

Cummings, T. G. (1977). Improving Productivity and Quality of Work Life. New York: Praeger Publishers.

Çarıkcı, İ., Kanten, S., & Kanten, P . (2010). Kişilik, Duygusal Zeka ve Örgütsel Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 41-65.

Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Modern ve Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 3.

Çakıl, E. (2011). Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemsire ve Asistanlarda Mobbing'in İşe Gönulden Adanma Üzerindeki Etkisi. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Zonguldak.

Çakmak, N., & Ocaklı, E. (2006), Performans Değerlendirilmesi Gerekli Midir? Neden?, ÜNAK'06 Bilimsel ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, ss: 212-230.

Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.

Çatalsakal, S. (2006). How Trait Mindfulness is Related to Job Performance and Job Satisfaction: Self-Regulation As A Potential Mediator.,s.17. Ankara: ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çavuşoğlu, F. (2002). İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Artırılması Üzerine Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2002.

Çetinkaya, Ö., & Alparslan, A.M. (2011). Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 363- 377.

Çerçi, S. (2013). İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye; 54-55

Çoban, S. (2004). "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22, 85-98.

Çorbacıoğlu S., & Üren S. (2012) Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,14(1):29-52.

Çolak, C. (2010). Performans Kavramı, Değerlendirmesi Ve Balıkesir İl EmniyetMüdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliği’nde Performans Uygulaması Örneği, T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Çolakoğlu U., Çulha, O., & Atay H. (2010). The Effects Of Perceived Organisational Support On Employees’ Affective Outcomes: Evidence From The Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 125-150.

Çıtır, Ö. I. (2005). Türkiye’de İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Açısından BTC (Bakü-Tiflis-Ceyhan) Ham Petrol Boru Hattı Projesi Ceyhan Terminali Kara ve Deniz İnşaat İşlerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

De Villiers, W. S., & Nel, H. (2004). The relationship between emotional intelligence and job performance in a call centre environment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(3), 75-81.

Demir, M. (2009). Konaklama işletmelerinde duygusal zeka, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.

Demir, H., & Okan T., (2009), “Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.

Demir, M. (2010). Duygusal Zekanın İnsan Kaynakları Seçimindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1): 1066-1081.

Demir, M. (2011). İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(3), 453-464.

Demiral, Ö. (2008). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Demircan Ç. N., & Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), s.68-90.

Demirkol, A. (2014). Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (Özel Sayı:1),1-15.

Dessler, G. (2011). *Fundamentals of human resource management*. Pearson Higher Ed.

Dikmetaş, E.,(2006) “Hastane Personelinin Çalışma / İş Yaşam Kalitesine Yönelik Bir Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, Sayı 2, 2006,s.169-182.

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

Doğan, S., & Şahin, F. (2007); “Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal BilimlerEnstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, s.231-252.

Doğan, S., Kılıç, S., & Demiral, Ö. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 209-230.

Doğan, N. (2009). Sınıf öğretmenlerinin duygusal zekaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğar, N. (2013). Kişilik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: İstanbul’da Faaliyet Gösteren İki Ticari Bankada Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.

Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, SüleymanDemirel üniversitesi, Isparta.

Dixon, M. A., & Sagas , M. (2007). The relationship between organizational support, work family conflict, and the job-life satisfaction of university coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 78(3), 236-247. Erişim adresi <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17679497>

Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, Jr, W., & Decuir, A. D. (2008). “Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance”, *Applied Psychology: An international Review*, Vol: 57, No: 3,2008.pp.441–465

Erdem, M.(2008). Öğretmenlere Göre Kamu Ve Özel Liselerde İş Yaşamı Kalitesi Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi. Ankara

Erdem, B., & Kaya, İ. (2013). Çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerin işgörenler tarafından algılanması: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35, 135-150.

Erdoğan, M. Y. (2008). “Duygusal Zeka’nın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 62-76.

Eren, S., & Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik İkliminin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Zkü Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 109-128.

Eren, E. (2005). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Genişletilmiş 8. Baskı b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E.(2012) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (11.bs), Beta Yayıncılık, İstanbul

Erkuş, A., Turunç, Ö., & Yücel, R. (2011). Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ÜzerineOrta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,6(1),245-270

Eroğlu K. (2004). *Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s.67

Eroğlu, H., & Adıgüzel, O. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş görenSessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.

Eroğlu K. (2011). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 122-136.

Erginer, A., (2003). “İş Yaşamının Niteliği”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Der. Elma, C. ve Demir,K., Anı Yayıncılık, Ankara

Ersen, H., (1997), *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, 2. Baskı,İstanbul, Alfa Yayınları. (syf.113)

Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S., & Sowa, D. (1986). “Perceived Organizational Support”. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L.(2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived93 organizational support and employee retention. *Journal of AppliedPsychology*, 87 (3), 565-573.

Eisenberger, R. Aselage, J., Sucharski, I. L., & Jones, J. R. (2004). *Perceived Organizational Support, The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (Edt. J. Coyle-Shapiro, L. Shore, and S. Taylor, & L. Tetrick), Oxford University Press, 2004, 206-225.

Evirgen, B., Bakay, A., Doğaner., & Demirtaş, M. (2016). “Banka MüdürlerininEtik Davranışları Çalışanlarının İş Tatmini Ve Örgütsel BağlılıklarınıGüçlendirir Mi?”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 17(1), ss. 1-21.

Fındık, M. (2011). *Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırması: Konya aile hekimleri örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York, BantamBooks.

Goleman, D. (1999), “Duygusal Zekâ Neden IQ’dan Daha Önemlidir”, Çev: Banu Seçkin Yüksel,15. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.

Goleman, D.(2000). *İş Başında Duygusal Zekâ*, Çev: Handan Balkara, 3. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.

Goleman, D. (2010). *Duygusal Zekâ Neden IQ’dan Daha Önemlidir*,İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2014). *İşbaşında Duygusal Zekâ*. 1. Baskı (H. Balkara, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları. (Orijinal Çalışma Basım Tarihi: 1998).

Goodman, S., & Svyantek, D.J. (1999). “Person-Organization Fit And Contextual Performance: Do Shared Values Matter”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 5, No. 2, 1999, p.254-275.

Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 364-372.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 617.

Güçlü H. (2006); *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık ÜzerindekiEtkisi*; Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1681, Eskişehir.

Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Emotional intelligence in workplace: Its relation with job performance, job satisfaction, organizational citizenship behavior, and some demographic factors. *Journal of Doğuş University*, 9(2), 174-190.

Gümüş,M., Genç, S. G., & Volkan (2016). Otel işletmelerinde duygusal zekanın iş stresi ve iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6(2/1), 97-112.

Güney, S.(2015), *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınları, 3.Basım, Mart 2015, s:275-293, Ankara.

Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayınları, ss.248, Ankara

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsanKaynakları Genel Müdürlüğü, 2009 s.50

Gül H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi”, Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış, Cilt:2, Sayı:1, s.37–56.



Güllüce, A. Ç. (2006). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki(Yöneticiler Üzerine bir Uygulama), Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Gülova, A.A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: HizmetSektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, Business and EconomicsResearch Journal Volume 3 Number 3.

Gürüz D., & Gürel E. (2009). Yönetim ve Organizasyon, Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme. 2. Baskı. Ankara.Nobel Yayınevi; 232–46.

Grandey, J. (1997), “The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stres”, Journal of Organizational Behavior, 18(2), s. 159–180.

Gryn, M. (2010). *The relationship between the emotional intelligence and job performance of call centre leaders* (Doctoral dissertation, University of South Africa).

Hasanoğlu, M. (2004) Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi Sayıştay Dergisi 52: 43-60

Hatiboğlu, Z. (2003). Özet Yönetim, Organizasyon Ve İnsan Kaynakları. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.syf,331)

Hedayati, F. N. (2007). An Exploration of the Effects of Emotional Intelligence on Work-Life Balance, Above and Beyond Personality Components in Working, Graduate and Undergraduate Students (Unpublished PhD Thesis), California School, California.

Heskett, J.L., Sasser, W.E., Jr., & Schlesinger, L.A. (1997). The service profit chain. New York: The Free Press

Higgs, M., & McGuire, M. (2001). *Emotional intelligence and culture: An exploration of the relationship between individual emotional intelligence and organisational culture*. Henley Management College.

Higgs, M. J., & Dulewicz, S. V., (2004). Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles. *Selection and development review*, 20(2), 7-12.

Impelman, K., (2007), How Does Personality Relate to Contextual Performance,Turnover, and Customer Service, Unpublished Ph.D. Thesis, University of North Texas,Denton, Texas.(syf.5)

Işık, M., & Kama, A. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi ,Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(3) 395–403.

Izgar, H. (2008). “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık”, Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 25, s.317-334.

İnciroğlu, L. (2011). Çalışma Hayatında Esnek alışma Uygulamaları. İstanbul:Legal Yayıncılık.s.1-2)

İnce M., & Gül, H. (2005): Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, 13-14

Jankowski, K. (2016). Polish Version of the Managing the Emotions of Others Scale (MEOS): Psychometric Properties and Validation. Psychological Reports 2016, Vol. 118 (2) 533.

Jawahar, J.M., & Carr, D., (2007), Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange, Journal of Managerial Psychology, Vol: 22, No: 4, pp: 330-350

Jennifer Yeh, S. C., & Lo, S. K. (2004). “Living Alone, Social Support and Feeling Lonely Among the Elderly”, Social Behavior and Personality, 32/2, 129-138.

Josiah R. A., Odhiambo O., Paul C., & Ochieng O. (2012). Effects of quality of work life on job performance: theoretical perspectives and literature review. Current Research Journal of Social Sciences 4(5)

Jin, L., & Zhong, Y, (2014), Contextual Factors Affecting The Influence Of Perceived Organizational Support On Team, Innovative Performance, Social Behavior And Personality, 42,3, pp. 517-528.

Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi/İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Kaplan, M., & Öğüt, A. (2012). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:17, Sayı:, ss:387 – 401.

Kaplan M. (2010). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Karasar N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler ve Teknikler. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kandula, S. R.,(2004). Human Resource Management in Practice: With 300 Models, Techniques and Tools, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi.

Kasalak G., & Aksu M. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri,14(1): 115-133

Kasnaklı, B. (2002). Stratejiler Ėle Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard). Verimlilik Dergisi(2), 131-152.

Kalaycı, Ş., (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.

Kaya, B. (2012). Algılanan örgütsel destek düzeyinin ve çalışanların kariyer tatmininiñten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Konaklama işletmelerinde bir uygulama(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü, Antalya

Kayalar, M. (1997). Esnek Çalışma Sisteminin Çalışma Hayatı Kalitesinin Artırılmasındaki Etkileri, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Kaymakçioğlu, Ç. (2001). Effects of Perceived Stress, Social Support, Expectancies and Coping Style on Depression and Anxiety. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Boğaziçi Üniversitesi.

Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,8(28), 200-211.

Koç ,E. (2017). Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre İfşa Davranışı Üzerine Bir Araştırma. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği.Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul,s.128–134

Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği,Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul, 16. Baskı, Eylül, s.534.

Kottke, J. L.,& Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. Educational and Psychological Measurement, 48(4), 1075-1079.

Koubova, V. & Buchko, A. A. (2013). Life-Work Balance Emotional Intelligence as a Crucial Component of Achieving Both Personal Life and Work Performance. Management Research Review, 36 (7), 700-719

Kozanlı S.(2008). NLP ile öğrenmeyi öğrenmek ve başarmak, Sentez Yayın ve Dağıtım , Bursa, s.53-54

Kösterioğlu, M. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesiİle İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki. Bolu, Yayımlanmış Doktora Tezi: T.C.Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.

Köybaşı, F. (2016). Okul Yöneticilerinin Girişimcilik, Öz Yöneticilik ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Analizi, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.s.27

Kurt, E.(2013). “Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Kurtessis, J.N., Eisenberger , R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A., & Adis, C.S. (2015) “Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory”, *Journal of Management*, XX(X), 1-31.

Kılıç, G. (2006). Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). s.175, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Khan, A., Masrek, M. N., & Nadzar, F. M. (2014). The Relationship Between Emotional Intelligence and Organizational Commitment of Pakistani University Librarians. *Pakistan Journal Of Information Management and Libraries*, 15 (1), 11-21

Kraimer, M.L., & Wayne, S.J. (2004). “An Examination of Perceived Organizational Support as A Multidimensional Construct in The Context of An Expatriate Assignment”, *Journal of Management*, 30(2), 209–237.

Law , K.S., Wong, C.S., & Song, L.J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies, *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483.

Lam, L.T., & Kirby, S.L. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *Journal of Social Psychology*, 142(1), 133–143.

Laschinger, K.S., Purdy, N., Cho, J., & Almost, J. (2006). “Antecedents and Consequences of Nurse Managers' Perceptions of Organizational Support”, *Nursing Economics*, 24(1), 20-29.

Lewis, S. (1997). An International Perspective on Work-Family Issues. In: S.Parasuraman and J.H. Greenhaus eds *Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing World*. Westport, CN: Quorum Books.

Li, W., Wu, T., Wang, W., Guan, J., & Zhai, P. (2014). Integrating non-planar metamaterials with magnetic absorbing materials to yield ultra-broadband microwave hybrid absorbers. *Applied Physics Letters*, 104(2), 022903.

Lindgreen A., & Swaen V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*; 12(1): 1-7.

Lui, W. (2004). Perceived organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes. Unpublished Doctorate Thesis, University of Maryland, Amerika Birleşik Devletleri.

Makanjee, C. R., Hartzler, Y. F., & Uys, I. L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), 118-126.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). "The intelligence of emotional intelligence.": 433-442.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, 3, 31.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.

Maglajlic, K.M., Vida, I., Obadia, C., & Plank, R. (2016). Clarifying the influence of emotional intelligence on salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31, Issue: 7. 877-888.

Maglajlic, K.S., Micevski, M., Kalajdzi, A.M., & Lee N. (2017). Customer and selling orientations of retail salespeople and the sales manager's ability-to-perceive-emotions: A multi-level approach. *Journal of Business Research*, 80, 53–62.

Marchiori, D. M., & Henkin, A. B. (2004). Organizational commitment of a health profession faculty: Dimensions, correlates and conditions. *Medical Teacher*, 26(4), 353-358.

Martin, J. A., Ginns, P., & Papworth, B. (2017). Motivation and Engagement: Same or Different? Does it Matter?. *Learning and Individual Differences*, 55, 150–162.

Martel, J.P., & Dupuis, G. (2006), "Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument", *Social Indicators Research*, 77, pp.333-368.

Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turn over. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059-1075

Meyer J. P., & Allen N. J. (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, 1, 1991, s.61– 89.

Meyer J. P., & Allen N. J. (1997) *Commitment in The Workplace : Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications, 1997b

Mohammed, S., Mathieu, J.E., & Bartlett, A. L. (2002). Technical Administrative Task Performance, Leadership Task Performance, and Contextual Performance:

Considering The Influence Of Team- and Task-Related Composition Variables, Journal Of Organizational Behavior, No: 23, pp: 795–814

Motowidlo, S.J., & Scotter V., J.R., (1994), Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance, Journal of Applied Psychology, Vol:79, No:4, pp: 475-480.

Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance Assessment in Unique Jobs. D. R. Ilgen ve E. D. Pulakos (Eds.), The Changing Nature of Performance, 56-86.

Nadir, E. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Uygulamaların İş Tatmini Ve İş Performansına Olan Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze; 121

Newsome, S., Day, A.L., & Catano, V.M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence, Personality and Individual Difference, 29(6), 1005-1016.

Newstrom, J. W. & Davis, K. (1997). Organizational behavior human behavior at work (10. Edition). Mcgraw-Hill.

Nikkheslat, M., Asgharian, R., Saleki, Z. S., & Hojabri, R. (2012). The Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment: The mediating role of Job Satisfaction. International Journal of Research in Management & Technology, 2 (5), 495-492

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1978). Psychometric Theory McGraw-Hill New York. *The role of university in the development of entrepreneurial vocations: a Spanish study.*

Oginska, B., N. (2005). “Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring Its Effects on Occupational Stress and Health Outcomes in Human Service Workers”, International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, V. 18(2), 167 – 175.

Onay M.(2011). "Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi", Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu, Cilt: 11, Sayı: 4, Ekim 2011 ss. 587-600

Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of management*, 14(4), 547-557.

Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 85-97.

Ölçüm Ç. M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ağustos

Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümüne Değerlendirilmesi. Sayıştay Dergisi, 73 (1), 15.s.3

Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Kitabevi.

Özcan, E. (2011). Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini. İstanbul: Beta.

Özcan M., Geçici E., & Günlük M., (2016). Muhasebecilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 16 · Sayı 2 · Nisan 2016 SS. 287-302

Özdevecioğlu, M. (1995), “Organizasyon Kültürü”, Stratejik Yönetim ve Liderlik, 2. Baskı, İz Yay. Haz. Özel, M., İstanbul, 120-127.

Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi”, 18(2):113 -130.

Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2).s.113

Özdemir A. (2010) Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1:236-249.

Öztürk, A. (2006). Okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zeka yetenekleri iş doyumları ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından karşılaştırmalı olarak incelenmesi (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Özyer, K. (2004). Duygusal zeka ile örgütsel bağlılık ve bağlılığın alt formları arasındaki ilişkilerin saptanmasına yönelik ampirik bir çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özyurt, E. D. (2010). The effect of working place on the relation between perception of organizational justice, organizational support and organizational citizenship behavior (Unpublished master's thesis). Marmara University Institute of Social Sciences, İstanbul.

Parvar, M.R., Allameh, S.M., & Ansari, R. (2013). Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 3, No:10.

Paşa, M. (2002). Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması. İş- Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Yıl:2002/Cilt:4 Sayı:1.

Penley, L.E., & Gould, S. (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 9, 1988,43-59.

Pekdemir I., Koçoğlu M., & Günayçetin G. (2013). Birey-örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü Mba Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Sayı: 24, ss. 85-104.

Polat, S. & Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin Duygusal Zekâ ve Örgütsel DestekAlgılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-20.

Radja, J., Tawe, A., Rijal, S., & Tiro, M.A. (2013). Effect quality of work life and organizational commitment towards work satisfaction in increasing public service performance. *Public Policy and Administration Research*, Vol.3, No.12

Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.

Rice, R. W., McFarlin, D. B., Hunt, R. G., & Near, J. P. (1985). "Organizational Work and The Perceived Quality Life: Toward A Conceptual Model", *The Academy of Management Re-view*, 10 (2), pp.296-310.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

Rhoades L., & Eisenberger, R. (2002) Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal of Applied Psychology*,87(4):698.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Örgütsel davranış. (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Rooy V, D.L. Alonso, A., & Visveswaran, C. (2005) Group Differences in Emotional Intelligence Scores: Theoretical And Practical Implications. *Personality and Individual Differences* 38(3): 689-700

Sabuncuoğlu, Z. ,& Tüz, M. (2013). Örgütsel Davranış. Bursa: Aktüel Yayınları Alfa Akademi.s:69)

Sağlam A.,G. (2003): "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?" *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36

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



Salmela, M. (2014). True Emotions. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, eBook Academic Collection, 4.

Serbest, F. (2000) “İş Yasamı Niteliği (QWL)”, Verimlilik Dergisi, No. 2000/2, 27-40.

Seymen, O. A. (2008). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sezgin, F., & Sönmez, E. (2018). Systematic Investigation of Organizational Culture and Climate Studies: A Content Analysis. Journal of the Faculty of Education, 19(1), 257-275.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (1994) Managing Organizational Behavior, 5th Edition, New York, John Wiley and Sons.

Schulte, M.J., Ree, M.J., & Carretta, T.R., (2004), “Emotional Intelligence: Not Much More than G and Personality”, Personality and Individual Differences, 37(5), 1059–1068.

Sığırı, Ü. (2007). “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, ss:261–278.

Simon M. (2005). Pack, Antecedents and Consequences of Perceived Organizational Support for NCCA Athletic Administrators, Ohio, 2005, s.34-35

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). “A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover Theories”, Social Indicators Research, 55, 3, 241-302.

Shaffer M.a, Harrison D.a, Gilley K.m., & Luk D.m (2001). “Struggling for Balance Amid Turbulence on International Assignments: Work-family Conflict, Support and Commitment”, J. Manag., 27(1):99-121.

Shaffer, R.D., & Shaffer M.A. (2005). Emotional intelligence abilities, personality and work place performance, Hong Kong Baptist University Academy of Management Best Conference Paper, HR: M 1

Stys, Y., & Brown, S.L. (2004) *A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections*. Research Branch, Correctional Service of Canada.

Subramanian, S., & Saravanan, R. (2012). Empirical study on factors influencing on quality of work life of commercial bank employees. *European journal of social sciences*, 1, 112-120.

Suliman, A. M., & Al-Shaikh, F. N. (2007). Emotional intelligence at work: Links to conflict and innovation. *Employee Relations*, 29(2), 208-220.

Suzanne, E. J., Kerkstra, A., Van Der Zee, J., & Abu-Saad, H. H. (2001). Quality Of Working Life And Workload In Home Helped Services. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, Mar 2001, Vol. 15, Issue 1.

Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3),49-65.

Sümer, C. (2001). “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”, 2011.

Sy, T., & Cote, S. (2004). Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development*, 23, s. 437-455

Solmuş, T. (2000). İş yaşamında kalite ve kaliteyi arttırmaya yönelik program. *Türk Psikoloji Bülteni*, 18, 37-42.

Sonmaz, S. (2002). .Problem Çözme Becerisi ile Yaratıcılık ve Zekâ Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Anabilim Dalı, İstanbul

Sonnentag. S., & Frese M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance*. (pp.3-25). , Chichester: John Wiley and Sons

Sonnentag. S., Volmer J., & Sychala A. (2008). «Job Performance.» *Handbook of Organizational Behavior*, 2008: 427-447.

Sökmen A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Detay Yayıncılık, s.30.

Schlesinger, L.A. (1982). *Quality of work life and the supervisor*. USA: Praeger Publishers.3-4

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004), The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, pp. 933–958.

Shobe, R. E. (1983). *Quality of work life as perceived by elementary school principals and by elementary school teachers*. Ph.D. Thesis. Indiana State University.

Szilagyı Jr, A. D., & Wallace Jr, M. J. (1990). *Organizational Behavior and Performance* , Scott, Foresman.

Stewart, V. (1987). *Helring For The Poor Performer*, Personel Management Handbook(Ed. Sally Harper), England.

Stup, R. E. (2006). *Special Research Report: Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment*, The Pennsylvania State University.

Swailles, S. (2004). "Commitment to Change: Profiles of Commitment and In- Role Performance", *Personnel Review*, 33(2), ss.187-204

Şaklak, O. (2018). Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıklarına etkisi: Ankara ili örneği . Ankara: Gazi Üni versi tesi Sosyal Bilimler Ensti tüsü.

Şenol, G., (2003). İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş. *İnsanKaynakları Dergisi*. Cilt: 5 Sayı: 1., s.13

Tabak R. S., Acuner A.M., & Örs. M. (2004). "Hastanelerde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına ve Örgütlerinin Cazibesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirmesi", *Sağlık ve Toplum Dergisi*, Cilt(C.) 14, Sayı(S.) 3, Ankara, ss. 34-35

Tak, B., & Aydemir, A. (2006). "Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, Erzurum, 1-11.

Tek, Ö. B., & Karaduman, İ. (2012). Tedarik Zinciri BakışAçısıyla Lojistik Yönetimi, *Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, İhlas Gazetecilik A.Ş.,İzmir.

Tetik, S., (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*,C.4, N.1, 275-286

Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. [http://www.keg.aku.edu.tr/yayinlar/2008/cilt1/sayi1/c1s1\\_3.pdf](http://www.keg.aku.edu.tr/yayinlar/2008/cilt1/sayi1/c1s1_3.pdf)Wolf. Erişim Tarihi: 29.04.2009.

Tokgöz N. (2011) Örgütsel Sinisizm, Örgtsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,6(2):363-387.

Topaloğlu, I.G. (2010). İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, 1-117.

Toplu, D. B. (1999). "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu KurumArşivleri Örneği", *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, Vol. 13, No. 1, (Mart, 1999), 223–251.

Tuğrul C., (1999), *Duygusal Zeka*, Klinik Psikiyatri Dergisi, Sayı 1, S.2. Ankara

Turunç, O. & Çelik, M. (2010). "Algılanan Orgutsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Catışması, Orgutsel Ozdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", *Ataturk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14/1, 209-232.

Turunç Ö., & Çelik, M., (2010). Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 14, Sayı 1.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi, Sayı: 88, 87-108.

Tutar H. (2016). Örgütsel Davranış, Detay Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, 2016, s:223-230

Tutar H. (2007). “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2007, Cilt 12, Sayı:3, s.97-120.

Türk, Y. Z., Çetin, M., & Fedai, T., (2012), Genç Hekimlerde Çalışma Yaşam Kalitesinin Belirleyicileri, Sağlık Bilimleri Dergisi (Journal Of Health Sciences), 21(3): 172-181.

Thulasimani, K. K., Duraisamy, M., & Rathinasabapathi, S. S. (2010) “A Study on Work Life Balance Amongst Managers of Garment Units in Tamilnadu State, India” International Journal of Human Sciences, 7(2): 445-460.

Ünal ,U. (2011). Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisellik: Bir Yükseköğretim Kurumu Olarak KTMÜ Uygulama Örneği, Bişkek, s-48

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

Uysal, G. F. (2002). Çalışma yaşamının kalitesi ve çağdaş yönetim. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 4(1).

Van Scother, J. (2000). Relationships Of Task Performance And Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, And Affective Commitment. Human Resource Management Review, 79-95.

Vo, T. T. (2010). Selection matters: Predicting intrinsic motivation and employee commitment in small Vietnamese firms (Unpublished master thesis). Concordia University The John Molson School of Business, Montreal.

Warren, J.A., & Johnson, P.J. (1995). “The Impact of Workplace Support on Work-Family Role Strain”, Family Relations, 44/2, 163-169.

Wasti, S. A. (2005). “Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes”, Journal of Vocational Behavior, No:67, pp:290–308

Walker, J. L., Kornblith, A. B., Huang, H. Q., Spirtos, N. M., Rotmensch, J., & Cella, D. (2009). Quality of life of patients with endometrial cancer undergoing

laparoscopic international federation of gynecology and obstetrics staging compared with laparotomy: a Gynecologic Oncology Group study. *Journal of Clinical Oncology*, 27(32), 5337.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

Wong, C., & Law, K.S. (2002), "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.

Wu, Y.C. (2011). "Job Stress And Job Performance Among Employees In The Taiwanese Finance Sector: The Role Of Emotional Intelligence", *Social Behavior And Personality*, 39(1), 21-32.

Yalçın, A., & İplik, F.N. (2005): "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, 395-412

Yalçın, S.(2014). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yan, X., & Su, J.(2013). Core self-evaluations mediators of the influence of social support on job involvement in hospital nurses. *Social Indicators Research*, 113 (1), 299-306.

Yang, K., & Hsieh J.Y. (2007), .Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model., *Public Administration Review*, 67(5), ss. 861-879

Yavuz, E., (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, Doktora Tezi, Gazi üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yeniçeri Ö. (2002). Örgütsel değişimin yönetimi: Sorunlar, yöntemler, teknikler, stratejiler ve çözüm yolları. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Yoshimura, K.E. (2003). Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences. Unpublished Master Thesis. USA: North Carolina State University.

Yousuf S. (1995). Quality of Working Life As a Function of Socio-Technical System, Mittal Yayınları, Yeni Delhi 1995, pp 1.

Yoon, J., & Lim J. (1999). Organizational commitment in the workplace: The case of Korean Hospital employees. *Human Relations*, 52(7), 923-945.

Yumuşak S. (2008). “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”. S.D.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt. 13, s.3, ss. 241-251.

Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W., (2007), Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment, Journal of Applied Psychology, Vol: 92, No: 3, pp: 745–756.

Yürür G. (2005). Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama (Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Yüksel, İ. (2006). Örgütsel Destek Algısı Ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi İle İlişkisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 35(1), 7-32.

Yıldırım, S. (2007). Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, (Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Yıldız, S.M. (2015). Lider-üye etkileşimi, işyerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik ilişkisi. Ankara: Detay Yayınevi, s.76

Yılmaz, A., & Tanrıverdi, H. (2017). AĞçıların örgütsel destek algısının iş performansı üzerine etkisinde iş ortamı niteliğinin aracılık rolü, Journal of Tourism And Gastronomy Studies, 5(3) 32-52.

Yiğit, A. (2005), İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı, 1.Baskı, İstanbul,: Alfa Akademi Ltd.Şti.,Aktüel Yayınları, 6-7

Zagenczyk , T.J. (2001). A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support (Dissertation of Doctor of Philosophy), The Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh.

Zorlu, K. Korkmaz, F., & Gökdeniz, İ. (2018). Paternalist liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 950-973.

## ÖZGEÇMİŞ

Büşra TONYALI 1995 yılında Zile'de doğdu. 2013 yılında başladığı Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünü 2018 yılında başarıyla tamamlayarak aynı yıl yüksek lisans eğitimine Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalında başladı.



# EKLER

## TEZ ANKET FORMU

### Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, "Duygusal Zekâ ve Örgütsel Desteğin İş Yaşam Kalitesi ve İş Sonuçlarına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma" konusuna yönelik gerçekleştirilen bir yüksek lisans tez çalışmasında veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında "KESİNLİKLE KULLANILMAYACAK" tır.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Saygılarımızla...

Yüksek Lisans Öğrencisi  
Büşra TONYALI  
Serhat ERAT

Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi

Yaşınız: a) 21-25 b) 26-32 c) 33-42 d) 43 ve üzeri  
Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek  
Medeni Durum: a) Evli b) Bekâr  
Eğitim: a) Üniversite(4 Yıllık) b) Yüksek Lisans c) Doktora  
Çalışma Süreniz: a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 6-10 yıl d) 11-15 yıl e) 15 yıldan fazla  
Göreviniz: a) Müdür b) Müdür Baş Yrd. c) Müdür Yrd. d) Öğretmen

1= Kesinlikle katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katlıyorum; 5= Kesinlikle katlıyorum

|    | ÖRGÜTSEL ZEKA   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1  | Çoğu zaman hissettiğim duyguları algılamakta iyiyimdir.                                 |   |   |   |   |   |
| 2  | Duygularımı anlama konusunda iyiyimdir.   |   |   |   |   |   |
| 3  | Gerçekten ne hissettiğimi anlarım. .  |   |   |   |   |   |
| 4  | Mutlu muyum, değil miyim, daima bilirim.  |   |   |   |   |   |
| 5  | Çalışma arkadaşımın duygularını, onların sergilediği davranışlarından anlarım.          |   |   |   |   |   |
| 6  | Başkalarının duyguları konusunda iyi bir gözlemciyim.                                   |   |   |   |   |   |
| 7  | Başkalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyım.                                   |   |   |   |   |   |
| 8  | Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim.                             |   |   |   |   |   |
| 9  | Kendi amaçlarımı kendim belirlerim ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım. |   |   |   |   |   |
| 10 | Daima kendime, yetenekli bir kişi olduğumu söylerim.                                    |   |   |   |   |   |
| 11 | Kendini motive edebilen bir kişiyim.  |   |   |   |   |   |
| 12 | En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendiririm.                                 |   |   |   |   |   |
| 13 | Öfkemi kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde ele alabilirim.            |   |   |   |   |   |
| 14 | Çok sinirlendiğim zaman hızlı bir şekilde sakinleşebilirim.                             |   |   |   |   |   |
| 15 | Duygularımı kontrol etme konusunda oldukça yetenekliyim.                                |   |   |   |   |   |
| 16 | Duygularımı kontrol etme konusunda iyiyim.  |   |   |   |   |   |
|    | ÖRGÜTSEL DESTEK   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | Çalıştığım okul, refahı için yaptığım katkıya değer verir.                              |   |   |   |   |   |
| 2  | Çalıştığım okul, gerçekten iyiliğimi düşünür.   |   |   |   |   |   |
| 3  | Çalıştığım okul, genel olarak işteki memnuniyetimi önemser.                             |   |   |   |   |   |



|    |   |          |          |          |          |          |
|----|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 4  | Çalıştığım okul, işteki başarılarımla gurur duyar.  |          |          |          |          |          |
| 5  | Çalıştığım okul, gösterdiğim fazla çabayı, çalışmayı takdir etmez.                                  |          |          |          |          |          |
| 6  | Çalıştığım okul, şikâyetlerimi görmezlikten gelir.  |          |          |          |          |          |
| 7  | İşimi en iyi şekilde yapsam bile çalıştığım okul bunu fark etmez.                                   |          |          |          |          |          |
| 8  | Çalıştığım okul, bana çok az yakınlık gösterir.   |          |          |          |          |          |
|    | <b>İŞ YAŞAM KALİTESİ</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1  | Genel olarak şimdiki okulumda çalışmaktan mutluyum.   |          |          |          |          |          |
| 2  | Yapmakta olduğum işin yeteneklerime uygunluğundan memnunum.   |          |          |          |          |          |
| 3  | Mevcut işim nedeniyle toplumda duyduğum saygınlıktan memnunum.                                      |          |          |          |          |          |
| 4  | Yetki ve sorumluluklarımın dengeli olmasından memnunum.   |          |          |          |          |          |
| 5  | Çalıştığım okulun hedefleri ile kişisel hedeflerim arasındaki uyumdan memnunum.                     |          |          |          |          |          |
| 6  | Okulumun, kendimi ifade etme ve geliştirme olanaklarından memnunum.                                 |          |          |          |          |          |
| 7  | Yaptığım işin beklentilerime uygun olmasından memnunum.   |          |          |          |          |          |
| 8  | Çalıştığım okulun çalışma saatleri ve mesai uygulamalarından memnunum.                              |          |          |          |          |          |
| 9  | Çalıştığım okulun izin uygulamalarından memnunum.   |          |          |          |          |          |
| 10 | Okulun fiziki çalışma ortamından memnunum.  |          |          |          |          |          |
| 11 | İş ortamındaki sosyal faaliyetlerin yeterliliğinden memnunum.                                       |          |          |          |          |          |
| 12 | Okuluma örgütsel gelişim ve değişim konusunda yapılan çalışmalardan memnunum.                       |          |          |          |          |          |
| 13 | Sağlanan yemek hizmetinden memnunum.  |          |          |          |          |          |
| 14 | Haberleşme ve ulaşım olanaklarından memnunum.   |          |          |          |          |          |
| 15 | Sosyal olanaklar ve faaliyetlerden memnunum.  |          |          |          |          |          |
|    | <b>GÖREV PERFORMANSI</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1  | İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.   |          |          |          |          |          |
| 2  | Bölümümde sorumlu amirin, performans kriterlerine uygunum ve uygun çalışırım.                       |          |          |          |          |          |
| 3  | İşle ilgili bütün görevlerde, mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm.                        |          |          |          |          |          |
| 4  | İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm.   |          |          |          |          |          |
| 5  | Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.  |          |          |          |          |          |
| 6  | Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.   |          |          |          |          |          |
| 7  | İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle profesyonel bir şekilde başa çıkarım. |          |          |          |          |          |
| 8  | Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek, işin genelinde iyi bir performans sergilerim. |          |          |          |          |          |
| 9  | İşimin amaçlarına ulaşmasını planlar ve verilen görevi, tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.    |          |          |          |          |          |
|    | <b>BAĞLILIK</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1  | Bu Kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.   |          |          |          |          |          |
| 2  | Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.   |          |          |          |          |          |
| 3  | Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.   |          |          |          |          |          |
| 4  | Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.   |          |          |          |          |          |