



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**PROFESYONEL FUTBOLCULARDA DUYGUSAL ZEKÂ İLE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ**

İLHAN ADİLOĞULLARI
DOKTORA TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİMDALI

DANIŞMAN
Prof. Dr. Turgay BİÇER

İSTANBUL-2011



REPUBLIC OF TURKEY
MARMARA UNIVERSITY
INSTITUTE OF HEALTH SCIENCES

**THE RELATION BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE
AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PROFESSIONAL
FOOTBALLERS**

İLHAN ADILOĞULLARI
DOCTORATE THESIS

DEPARTMENT OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORT

SUPERVISOR
Prof. Dr. Turgay BİÇER

İSTANBUL-2011

TEZ ONAYI

Kurum : Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Programın seviyesi : Yüksek Lisans () Doktora (X)
Anabilim Dalı : Beden Eğitimi ve Spor
Tez Sahibi : İlhan ADILOĞULLARI
Tez Başlığı : Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zeka ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi
Sınav Yeri : Marmara Üniversitesi B.E.S.Y.O
Sınav Tarihi : 14.01.2011

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans-/ Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

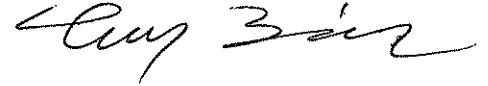
Danışman (Unvan, Adı, Soyadı)

Prof. Dr. Turgay BİÇER

Kurumu

Marmara Üniversitesi
BESYO

İmza



Sınav Jüri Üyeleri (Unvan, Adı, Soyadı)

Yrd. Doç. Dr. Serap MUNGAN AY

Marmara Üniversitesi
BESYO

Doç. Dr. Kürşat KARACABEY

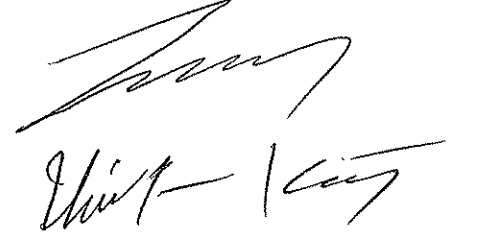
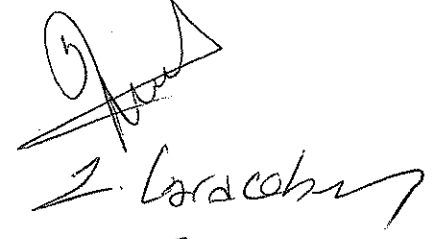
Gaziantep Üniversitesi
BESYO

Yrd. Doç. Dr. Tayfun ULUSOY

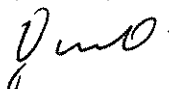
Marmara Üniversitesi
BESYO

Yrd. Doç. Dr. Ümit KESİM

Marmara Üniversitesi
BESYO



Yukarıdaki jüri kararı Enstitü yönetim Kurulu'nun 20/01/2011 tarih ve 1 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Gülden Z. OMURTAG

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

Tarih

14.01.2011

"Ad Soyadı" (İmza)

İlhan ADILOĞULLARI



I.İÇİNDEKİLER

| | Sayfa No |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| II. KISALTMALAR | İV |
| III. ŞEKİL VE TABLOLAR LİSTESİ | V |
| 1. ÖZET | 1 |
| 2. SUMMARY | 2 |
| 3. GİRİŞ VE AMAÇ | 3 |
| 4. GENEL BİLGİLER | 6 |
| 4.1. Zekâ Kavramı | 6 |
| 4.2. Zekâ Modelleri | 8 |
| 4.2.1. Sosyal Zekâ | 8 |
| 4.2.2. Çoklu Zekâ | 8 |
| 4.2.2.1. Sözel-Dil Bilimsel Zekâ | 9 |
| 4.2.2.2. Mantıksal-Matematiksel Zekâ | 10 |
| 4.2.2.3. Görsel-Uzamsal Zekâ | 10 |
| 4.2.2.4. Müziksel-Ritmik Zekâ | 10 |
| 4.2.2.5. Bedensel-Kinestetik Zekâ | 11 |
| 4.2.2.6. Sosyal Zekâ-Kişilerarası Zekâ | 11 |
| 4.2.2.7. Kişisel-Özedönük Zekâ | 11 |
| 4.2.2.8. Doğacı-Varoluşçu Zekâ | 12 |
| 4.3. Duygu Nedir? | 12 |
| 4.3.1. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihi Gelişimi ve Tanımı | 14 |
| 4.3.2. Duygusal Zekânın Geliştirilmesi | 17 |
| 4.3.3. Duygusal Zekâ Modelleri | 18 |
| 4.3.3.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli | 19 |
| 4.3.3.2. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli | 20 |
| 4.3.3.3. Robert K.Cooper ve Ayman Sawaf'ın Modeli | 27 |
| 4.3.3.4. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli | 29 |
| 4.3.4. Duygusal Zekâ Yeterlilikleri | 33 |
| 4.3.4.1. Kişisel Yeterlilikler | 36 |
| 4.3.4.2. Sosyal Yeterlilikler | 40 |
| 4.4. İş Hayatında Duygusal Zekâ | 42 |

| | |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.5. Duygusal Zekânın Önemi | 46 |
| 4.6. Örgütsel Bağlılık | 46 |
| 4.6.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı | 48 |
| 4.6.2. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi | 49 |
| 4.6.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar | 53 |
| 4.6.3.1. Davranışsal Bağlılık | 53 |
| 4.6.3.1. A. Salancik'in Yaklaşımı | 54 |
| 4.6.3.1. B. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı | 55 |
| 4.6.3.2. Tutumsal Bağlılık | 57 |
| 4.6.3.2. A. Kanter'in Yaklaşımı | 57 |
| 4.6.3.2. B. Etzioni'nin Yaklaşımı | 58 |
| 4.6.3.2. C. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı | 59 |
| 4.6.3.2. D. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı | 60 |
| 4.6.3.2. E. Penley ve Gould' Sınıflandırması | 64 |
| 4.6.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı | 65 |
| 4.6.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler | 65 |
| 4.6.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler | 66 |
| 4.6.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler | 68 |
| 4.6.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler | 70 |
| 4.6.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları | 71 |
| 4.6.6. Örgütsel Bağlılığın Farklı Düzeyleri ve Sonuçları | 72 |
| 4.6.6.1. Düşük Derece Bağlılık | 72 |
| 4.6.6.2. Orta Derece Bağlılık | 73 |
| 4.6.6.3. Yüksek Dereceli Bağımlılık | 73 |
| 5. GEREÇ VE YÖNTEM | 75 |
| 5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi | 75 |
| 5.2. Araştırmanın Hipotezleri | 75 |
| 5.3. Veri Toplama Aracı | 78 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3.1. Veri Toplama Aracının Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri | 80 |
| 5.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması | 80 |
| 5.3.3. Duygusal Zeka Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması | 81 |
| 5.4. Verilerin Toplanması | 82 |
| 5.5. Araştırmanın Varsayımları | 83 |
| 5.6. Araştırmanın Sınırlılıkları | 83 |
| 5.7. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi | 84 |
| 6. BULGULAR | 85 |
| 6.1. Araştırmaya Katılan Profesyonel Futbolcuların Tanımlayıcı İstatistikleri | 85 |
| 6.2. Araştırmaya Katılan Profesyonel Futbolcuların Duygusal Zekâ Analizleri | 89 |
| 6.3. Araştırmaya Katılan Profesyonel Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Analizleri | 105 |
| 7. TARTIŞMA VE SONUÇ | 116 |
| 7.1. ÖNERİLER | 133 |
| 8. KAYNAKLAR | 135 |
| 9. EKLER | 152 |
| 9.1. ANKET | 152 |
| 9.2. ÖZGEÇMİŞ | 158 |

II. KISALTMALAR

| | |
|------------|-----------------------------------------------|
| TFF | Türkiye Futbol Federasyonu |
| IQ | Intelligence Quotient (Zekâ Katsayısı) |
| EQ | Emotional İntelligence (Duygusal Zekâ) |

III. ŞEKİL VE TABLOLAR LİSTESİ

İ. Őekillerin Listesi

Şekil 1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

61

| ii. TABLOLAR LİSTESİ | Sayfa No |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Tablo 1: Hayatı Etkileyen ve Yön Veren Temel Duygular | 13 |
| Tablo 2: Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları ve Onları Oluşturan Yetenekler | 22 |
| Tablo 3: Cooper ve Sawaf'ın Karma Duygusal Zekâ Modeli | 28 |
| Tablo 4: Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Boyutları ve Bunların Yapıtaşları | 30 |
| Tablo 5: İtaat ve Bağlılığın Karşılaştırılması | 52 |
| Tablo 6: Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı | 56 |
| Tablo 7: Etzioni'nin Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı | 59 |
| Tablo 8: Araştırmada Kullanılan Ölçekler | 79 |
| Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri | 80 |
| Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar Güvenilirlik Değeri | 81 |
| Tablo 11: Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri | 81 |
| Tablo 12: Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar Güvenilirlik Değeri | 82 |
| Tablo 13: Duygusal Zekâ Ölçeği İçin Ortalama Puana Göre Tasnif Çizelgesi | 82 |
| Tablo 14: Futbolcuların Kulüp Statülerine Göre Dağılımı | 85 |
| Tablo 15: Futbolcuların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı | 85 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 16: Futbolcuların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı | 85 |
| Tablo 17: Futbolcuların Mezun Olduğu Son Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı | 86 |
| Tablo 18: Futbolcuların Lisansüstü Eğitim Durumuna Göre Dağılımı | 86 |
| Tablo 19: Futbolcuların Yabancı Dil Bilgisine Göre Dağılımı | 86 |
| Tablo 20: Futbolcuların “Genel olarak Yıllık Kazandığınız Ücreti Yeterli Buluyor musunuz?” Sorusuna Göre Dağılımı | 87 |
| Tablo 21: Futbolcuların “Kaç yıldır Profesyonel Futbol Oynamaktasınız?” Sorusuna Göre Dağılımı | 87 |
| Tablo 22: Futbolcuların “Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubeleri Bünyesinde Daimi Çalışacak Bir Spor Psikologu(Mentor) Bulunmasını Doğru Buluyor musunuz?” Sorusuna Göre Dağılımı | 88 |
| Tablo 23: Futbolcuların “Profesyonel Anlamda Spor Psikoloğu (Mentor) İle Çalışma Fırsatınız Oldu mu?” Sorusuna Göre Dağılımı | 88 |
| Tablo 24: Futbolcuların Profesyonel Anlamda Spor Psikologu(Mentor) İle Çalışma Süresine Sorusuna Göre Dağılımı | 89 |
| Tablo 25: Futbolcuların Duygusal Zekâ Düzeyleri | 89 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 26: Futbolcuların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi | 90 |
| Tablo 27: Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Kulüp Grubuna Göre Dağılımı | 92 |
| Tablo 28: Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Yaşa Göre Dağılımı | 94 |
| Tablo 29: Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının “Genel olarak Yıllık kazandığınız ücreti yeterli buluyor musunuz?” Sorusuna Göre Dağılımı | 95 |
| Tablo 30: Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı | 96 |
| Tablo 31: Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Mezun Olduğu Son Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı | 97 |
| Tablo 32: Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Yabancı Dil Bilgisine Göre Dağılımı | 98 |
| Tablo 33: Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Futbol Oynama Süresine Göre Dağılımı | 99 |
| Tablo 34: Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Buldukları Kulüpte Futbol Oynama Süresine Göre Dağılımı | 100 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 35: Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının “Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubeleri Bünyesinde Daimi Çalışacak Bir Spor Psikologu Bulunmasını Doğru Buluyor musunuz?” Sorusuna Göre Dağılımı | 102 |
| Tablo 36: Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının “Profesyonel Futbolcuların Spor Psikologundan Profesyonel Destek Alması Gerektiğine İnanıyor musunuz?” Sorusuna Göre Dağılımı | 103 |
| Tablo 37: Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının “Profesyonel Anlamda Spor Psikologu Çalışma Fırsatınız Oldu mu?” Sorusuna Göre Dağılımı | 104 |
| Tablo 38: Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Profesyonel Anlamda Spor Psikologu İle Çalışma Süresine Göre Dağılımı | 105 |
| Tablo 39: Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri | 106 |
| Tablo 40: Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Buldukları Kulübün Lig Statüsüne Göre Dağılımı | 106 |
| Tablo 41: Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Yaşa Göre Dağılımı | 107 |
| Tablo 42: Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının “Genel Olarak Yıllık kazandığınız ücreti yeterli buluyor musunuz?” Sorusuna Göre Dağılımı | 108 |
| Tablo 43: Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı | 109 |
| Tablo 44: Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Mezun Olduğu | 109 |

Son Eğitim Kurumuna Göre Dağılım

Tablo 45: Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Yabancı Dil Bilgisine Göre Dağılımı 110

Tablo 46: Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Futbol Oynama Süresine Göre Dağılımı 111

Tablo 47: Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Buldukları Kulüpte Futbol Oynama Süresine Göre Dağılımı 112

Tablo 48: Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının “Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubeleri Bünyesinde daimi çalışacak bir spor psikologu bulunmasını doğru buluyor musunuz?” Sorusuna Göre Dağılımı 112

Tablo 49: Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının “Profesyonel futbolcuların spor psikologundan profesyonel destek alması gerektiğine inanıyor musunuz?” Sorusuna Göre Dağılımı 113

Tablo 50: Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının “Profesyonel anlamda spor psikologu çalışma fırsatınız oldu mu?” Sorusuna Göre Dağılımı 114

Tablo 51: Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Profesyonel Anlamda Spor Psikologu İle Çalışma Süresine Göre Dağılımı 115

1.ÖZET

Bu araştırma, profesyonel futbolcularda duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmaya Türkiye Süper Liginde mücadele eden 5 takım, Türkiye İkinci Lig A kategorisinde mücadele eden 5 takım, Türkiye İkinci Lig B kategorisinde mücadele eden 11 takım ve Türkiye Üçüncü Lig kategorisinde mücadele eden 4 takım olmak üzere 25 takımdan toplam 401 profesyonel futbolcu katılmıştır. Araştırmada profesyonel futbolcuların demografik bilgilerinin yanı sıra “Duygusal Zekâ Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programına aktarılarak; frekans, yüzde analizi, korelasyon (r istatistiği) testleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda profesyonel futbolcuların duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından kişiler arası ilişkiler düzeyleri yaşa göre anlamlı değişim göstermektedir; 20-23 yaş ve üzeri grubu futbolcuların kişiler arası ilişkiler düzeyleri, 28-31 yaş grubu futbolcuların kişiler arası ilişkiler düzeylerine göre anlamlı olarak düşük bulunmuştur. Futbolcuların duygusal zekâ düzeylerinin futbol oynadıkları kulüplerin lig düzeyine göre anlamlı değişme gösterdiği, örgütsel bağlılık düzeylerinin futbol oynadıkları kulüplerin lig düzeyine göre anlamlı değişme göstermediği bulunmuştur. Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık düzeyleri yaşa göre anlamlı değişim göstermektedir. 20-23 yaş ve üzeri grubu futbolcuların duygusal bağlılık düzeyleri, 24-27 yaş 28-31 yaş ve 31 ve üzeri yaş grubu futbolcuların duygusal bağlılık düzeylerine göre anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Duygusal Zekâ, Örgütsel Bağlılık, Profesyonel Futbolcu

2. SUMMARY

The Relation Between Emotional Intelligence and Organizational Commitment of Professional Footballers

This research aims to analyse the relation between emotional intelligence and organisational commitment of professional footballers. For this research, 401 professional footballers from 25 different teams- 5 from Turkish Super Class League, 5 teams from Turkish Second League A class, 11 teams from Turkish Second League B class and 4 teams from Third League- have taken part. Emotional Intelligence Scale and Organizational Commitment Scale as well as the demographic data of Professional footballers are used as a means of data collection. The data gathered are processed into SPSS and the frequency, percent analyse and correlation tests (r statistics) have been done. In the end of this research, meaningful relation have been found between the emotional intelligence level and organizational commitment level of the Professional footballers. Interpersonal relations levels of the footballers joined in this research which is a sub title of emotional intelligence show meaningful change according to their ages; the interpersonal relations levels of the footballers aged 20-23 are low when compared to those aged 28-31. Moreover, it has been found that emotional intelligence level of footballers show meaningful change according to the league level of their teams, on the other hand organizational commitment level doesn't show meaningful change according to the league level of their teams. emotional intelligence levels of the footballers taking part in this research which is a sub title of organizational commitment show meaningful change according to their ages. It has been found that emotional intelligence levels of the footballers aged 20-23 are meaningfully low when compared with the ones aged 24-27, 28-31 and 31.

KeyWords: Emotional Intelligence, Organizational Commitment, Professional Footballer

3. GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüzde küreselleşen dünya üzerinde faaliyet gösteren tüm sektörlerde rekabet üst seviyeye çıkmıştır. Futbolda bu rekabet koşullarından etkilenmektedir. Yeniden yapılanmalar, teknolojik değişimler, küresel ekonomi, yeni çalışma yöntemleri vb. değişimlerin heyecan, kaygı, korku ve başarısız olma gibi duygu yoğunluğu yarattığı bu dönemde; gerek bireylerin gerekse organizasyonların değişimlerle başa çıkabilmelerinde entelektüel ve teknik becerilerin yanı sıra duygusal becerilerini de geliştirmeleri ve yönetmeleri önemli bir konu haline gelmiştir. Yönetici pozisyonundaki kişilerin IQ'nun yüksek olmasına rağmen çoğu zaman astlarını yönetme ve idare etmede sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Çok iyi yönetici ya da liderlik yapmak, IQ'nun yanı sıra duygusal zekâ yeterliliklerini de gerektirmektedir.

Dünya da spor önemli bir sektör haline gelmiştir. Spor dalları içerisinde futbol son yıllarda tüm dünyada en çok ilgi duyulan, aktif ve pasif katılımcıları ile birlikte büyük bir sektör haline gelmiştir. Futbol takımları için bu büyük sektör içerisinde başarılı olmaları ve var olmaları için sportif başarı çok önem arz etmektedir. Başarılı olmak için futbol oyununu icra eden futbolcuların üst düzey performans göstermeleri gerekmektedir. Üst düzey performans sağlamak için fiziksel hazırlığın yanı sıra psikolojik hazırlık yapılmasının büyük önem taşıdığı bilinmektedir. Biçer (1997), sporcuların motorik özelliklerinin geliştirilmesinin yanı sıra, onların psikolojik yönlerinin geliştirilmesi de gerekir. Sporcu başarılı olmak için birçok fiziksel ve psikolojik engeli (iklim, gürültü, seyirci, ışık ve rakip gibi fiziksel etkenlerin yanı sıra kaygı, endişe, acı, bıkkınlık, kabul görmeme, reddedilme ve en önemlisi kazanma endişesi) aşmak zorundadır. Özellikle takım sporlarında birbirinden farklı insanların tek bir birey gibi davranmaları, değişik kültürlerden gelen insanların tek bir amaç için motive olması, aralarındaki uyum, koordinasyon teknik ve fiziki becerilerine ek olarak kişisel özellikleri takım başarısını etkileyen karmaşık yapının önemli unsurlarıdır. Sporcuların kişisel özellikleri arasında hırs, kendine güven, paylaşma becerisi, cesaret, atılganlık ve sorumluluk alma, v.b unsurlar sayılabilir.

Biçer (2006), sporcuların özellikle işler ters gittiğinde veya önlerinde kendileri için zorlu sınavlar olduğunda, bir takım baskılar ve beklentiler sonucu stres faktörlerinin de yardımıyla zaman zaman duygusal açıdan zorlanmalar yaşadığını belirtmiştir.

Futbolcuların içinde buldukları duruma göre duygularını kontrol etme ve yönetmede gösterdikleri başarının, performanslarını, dolayısıyla da takımın başarısını doğrudan etkilediğini belirten Konter (2002); “Günümüzde üst düzey futbol karşılaşmalarının stres ve baskı yüklüdür. Duygusal zekâsı üst düzey olan, duygularını yönetebilen, kontrol altına alabilen futbolcular sorumluluk üstlenir, sürekli bahaneler üreterek kendilerini ve takım arkadaşlarını zor durumda bırakmaz. Futbolcular zekâlarını kullanma, duygularını ve davranışlarını kontrol etme konusunda altyapıdan itibaren sistemli bir eğiti-öğretim almalıdır. Kulüpler bu konuda spor psikologlarından yardım almalıdır”.

Duygusal zekâ yeteneklerinin yanı sıra kurum elemanlarının buldukları kuruma bağlılık düzeylerinin de kurumun başarısında etkili olduğu bilinmektedir.

Örgütsel bağlılık, örgüt için büyük önem taşıyan bir konudur. Örgüte bağlı çalışanlar, verilen görevleri tamamlamada diğer çalışanlardan daha çok çaba gösterirler ve örgütte daha uzun süreli kalırlar. Böylece örgütsel bağlılığa ek olarak örgütün verimliliği ve çalışanın performansı artar (Ceylan 2002). Bu durum futbol takımları içindeki futbolcular içinde geçerlidir. Çok yetenekli olan, ciddi ücretler ödenerek transfer edilen birçok yerli-yabancı futbolcunun uyum sağlayamama veya istenen performansı ortaya koyamamasının altında takımına olan bağlılığın zayıf olması yatabilmektedir. Takımın hedeflerini benimseyen, işini ve takımını seven, takımın problemlerini kendi problemleri gibi gören, yüksek bir aidiyet duygusu hisseden futbolcuların takımları için ortaya koyacakları davranış ve performansın daha iyi olması beklenebilir.

Dünyada değişik sektörlerde duygusal zekâ yeteneklerinin ve örgütsel bağlılığın kişilerin ve kurumların başarılarında ne kadar önemli olduğu yapılan araştırmalarla

ortaya konulmuştur. Goleman duygusal zekânın hayatın her noktasında, özellikle örgütsel alanda çok önemli olduğunu dile getirmektedir. Etkili performans için büyük önem taşıyan yetilerin % 67'si duygusal yeterliklerde bulunmaktadır. Gereksinim duyduğumuz becerilerin yarısı tekniktir ama diğer yarısı duygusal zekâyla ilgilidir. Duygusal zekânın örgütlere değer katması gibi, bu yeterliliklerdeki eksiklik de örgütlere bedel ödetmektedir. Duygusal zekâ eksikliği, bir örgütün diğer örgütlere karşı zayıf bir duruma düşmesinde çok önemli bir rol oynayabilir. Bu yüzden duygusal zekâ, örgüt sağlığını koruyan ve büyümeyi teşvik eden bir aşu yerine geçebilir (Özyer 2004).

Bilimsel çalışmalar ile birçok alanda duygusal zekâ ve örgütsel bağlılığın bireylerin ve kurumların başarısına etkileri ortaya konulmuştur. Türkiye de en önemli spor dalı futboldur ve ciddi yatırımlar yapılmaktadır.

Bu çalışma ile profesyonel futbol takımı oyuncularının duygusal zekâ ve örgütsel bağlılıkları ile ilgili durum tespiti yapmak, duygusal zekâ ve örgütsel bağlılıklarının farklı demografik özellikler ile ilişkisini ortaya koymak, duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelemesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarının Türkiye'deki profesyonel futbolcuların duygusal zekâ düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeyleri, duygusal zekâ düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve duygusal zekâ düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı demografik değişkenler ile ilişkisinin ortaya konulması açısından önemlidir. Bu çalışmanın sonuçlarının, başta Türkiye Futbol Federasyonu olmak üzere profesyonel futbol takımlarını yöneten teknik ve idari ekiplerin, futbolcularının duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttırıcı çalışmalar yapmasında rehber olması beklenmektedir.

4. GENEL BİLGİLER

4.1. Zekânın Tanımı

Geleneksel model çerçevesinde yapılmış tanımlara bakıldığında, zekâ düşünme süreçleri ve zihinsel yapılar üzerinde yoğunlaşarak açıklanmıştır (Plotnik 1989). Zekâyı genel bir yetenek olarak algılayan ve zekâ testleri alanında tanınmış bir psikolog olan Terman'a göre zekâ, "soyut düşünmek" yeteneğidir. Yine başka bir tanımda "çabuk öğrenme, güç problemleri çözme, verilen işi hızlı ve doğru bir şekilde yapabilme" şeklinde açıklanmaktadır (Richard, H. Bower 1989).

Brown 1976'da zekânın verilen görevlerdeki performans derecesi olduğunu yazmıştır. Wechsler zekâyı, kişinin dünyayı ve karşılaştığı olayları anlayabilme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Humphreys 1975' de zekânın kişinin zihinsel yeteneklerinin bir repertuarı olduğunu ileri sürmüştür. Stanford – Binet zekâ testinin kurucusu olan Terman, zekâyı soyut olarak düşünebilme gücü olarak tanımlamıştır (Kline 1991, Kirby 2002). Başka bir tanıma göre zekâ, basit bilgiyi elde edip, onu yeni durumlarda kullanma yeteneği olarak tarif edilmektedir (Lam, Kirby 2002). Mayer ve Salovey, her durumda zekânın, sembollerin kullanabilme, anlayabilme ve algılama kapasitesiyle doğru orantılı olduğunu belirtmişlerdir (Mayer 1999). Yine aynı yazarlar zekâyı, objeler arasında benzerlikleri ve farklılıkları görebilme ve ayrı ayrı parçaların birbirleriyle olan ilişkilerini analiz edebilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. (Mayer et al 2001).

Zekânın başka bir tanımı, basit bilgiyi elde edip onu yeni durumlarda kullanma yeteneğidir (Kirby 2002).

Zekâ teriminin değişik anlamlarının olduğu kabul edilmesine rağmen, diğer bir yandan da zekânın, bilimlerin içerisinde çekirdek bir anlam ifade ettiğine inanılmaktadır. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi birçok zekâ çeşidi bulunmaktadır.

(Yapay zekâ, insan zekâsı, gibi) Tüm bu zekâ çeşitlerinin esas işlevi bilgiyi toplama, bu bilgiden bir şeyler öğrenme ve bunlardan bir sebep-sonuç ilişkisi çıkartmaktır. Bu süreç içinde zihinsel yetenek ve idrak etme işlemi arasında büyük bir bağlantı gizlidir. Zihinsel yetenek modeli en saf halinde Terman tarafından tanımlanmıştır. Terman'na göre, bir birey taşıyabileceğiyle soyut düşünce ile doğru orantılı olarak zekâsını geliştirebilir. Sternberg' e göre zekânın en önemli noktalarından biri yüksek seviyedeki zihinsel yetenektir. Buna örnek olarak soyut düşünme ve karar verme yeteneği verilebilir (Kline 1991, Mayer et al 2000).

Tanımlara göre, zekâ birçok zihinsel işlevi içermektedir. Dolayısıyla aynı zekâ düzeyinde olan kişilerde bu işlevlerin değişik olması sonucu değişik kişilik yapıları, davranış biçimleri, uyum ve çözümler görülebilir. Kimi insanda el becerileri daha iyi gelişir, kimisi de soyut konularda daha başarılı olur. Sözlü ve yazılı anlatımı kolayca kavrama, sözcükleri ve bunların oluşturduğu kavramları tanıma ve anlama, basit hesap işlemlerini kolayca ve çabuk yapabilme, düşünce kurallarına uygun davranıp sağlıklı çıkarımlara ulaşabilme gibi zekânın günlük yaşama yansıyan, bu yaşamı etkileyen ilişkilerin kurulup sürdürülmesinde önemli rol oynayan özellikleri de vardır. Bireyler bu özelliklerden birinde, birkaçında ya da hepsinde üstünlük gösterebilir. Bu özellikler arasında anlamlı bağlantılar vardır. Başka bir deyişle, birinde ya da bir kaçında görülen üstünlük genel olarak diğerlerini olumlu biçimde etkiler. Bu özelliklerin gelişmesi insanın içinde yaşadığı çevrenin toplumsal yapısı ve koşullarıyla yakından ilgilidir. Zekâ kültürel değerlerden etkilenmekte ve farklılaşmaktadır. Örneğin batı kültüründe zekânın temel ögesi olarak hız düşünülürken Çin kültüründe zekânın temel ögesi kişinin kendini tam olarak bilebilmesidir. Zekânın tanımını etkileyen bu unsurlar dikkate alındığında günümüzün gerekleri açısından belki de en uygun Wechsler' in tanımıdır. Wechsler' e göre zekâ dünyayı anlayabilme, düşünebilme ve zorluklarla karşılaştığında kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilme becerisidir (Kline 1991).

4.2. Zekâ modelleri

Zekâ katsayısı (IQ) 20. yüz yılın ilk zamanlarında zekânın ölçülmesiyle bulunmuş ve kullanılmıştır. Fransız psikolog Alfred Binet, çocukların zihinsel yaşlarının ölçülmesi için ve performans düzeyi ile uyumlu olan yaşın kronolojik seviyesinin ölçülmesi için geliştirilen modern zekâ testinin hareketlerine öncülük etmiştir. Birçok modern çalışma, kişinin liderlikteki başarısı gibi konularda ve hayattaki başarısı ve sahip olduğu IQ seviyesi ile bağlantı kurmuştur. Ancak daha sonra yapılan çalışmalarda çıkan sonuçlarda sadece zekâ katsayısının hayattaki başarıya etki etmediği ortaya çıkmıştır (Shelley and Brown 2004).

4.2.1. Sosyal zekâ modeli

Sosyal zekâ modeli, zekâyı bilişsel boyutları dışında değerlendiren ilk modeldir. İlk kez 1920'de Thorndike tarafından ortaya konulan bu zekâ modelinde IQ' nun başlı başına bir bileşen olduğu ifade edilmiş olup, soyut ve mekanik zekâdan ayrı olduğu belirtilmiştir. Thorndike sosyal zekâyı "...Erkekleri, kadınları, çocukları anlayabilme ve yönetebilme becerisi "insan ilişkilerinde bilgece davranma" olarak tanımlamıştır (Shelley and Brown 2004, Goleman 2005).

4.2.2. Çoklu zekâ modeli

Harvard Üniversitesinden psikolog olarak mezunu olan Gardner, 1983'de sosyal zeka konusunu yeniden inceleyerek çoklu zeka kuramını ortaya çıkarmıştır. (Cumming 2005).

Gardner'e göre sosyal zekâ, kişilerin, kişiler arası ve kişisel zekâsından oluşmaktadır. Kişiler arası zekâ, bir başkasıyla ilgilenen kişinin zekâsı ve duygu gruplarının karışık ve yüksek farklılıklarını sembolize edebilme yeteneği olarak

tanımlanırken, bunun zıttı olarak kişisel zekâ, başkalarıyla olan ilişkide kişinin kendi zekâsını ve öteki kişisel, (hisleri, huyları, motivasyonu ve niyetleri) yeteneklerinin farkında olması ve bunları birbirinden ayırması olarak tanımlanmaktadır (Wong and Law 2002).

Çoklu zekâ modelinin ortaya konulması ile birlikte her bir bireyde var olan potansiyel zekâ türüne yönelik araştırmaların artması sağlanmıştır. Önceden insanların IQ skorlarının düşüklüğü onların zekâ seviyelerinin düşük olduğunu kabul ederken günümüzde çoklu zekâ ile birlikte her insanın farklı zekâ türlerine sahip olabileceği ve sahip olduğu zekâ türüne yönelik gelişiminin sağlanması gerektiği ortaya konulmuştur.

Çoklu zekâ teorisinde sözel, matematiksel, müziksel, soyutsal, müzikal, çevresel, kişisel (kişinin kendi hislerini bilmesi) ve kişiler arası (kişinin başka insanların hislerini bilmesi) gibi alanları incelemiştir (Shelley and Brown 2004). Gardner'ın ileri sürdüğü sekiz türdeki zekâ alanlarına aşağıda ayrıntıları ile yer verilmiştir.

4.2.2.1. Sözel-Dilbilimsel Zekâ

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

Bu türdeki zekâ, bir insanın kendi dilini, gramer yapısı ve sözcük dizimine uygun olarak büyük bir ustalıkla kullanmayı gerektirmektedir. Aynı zamanda bu dilde vurgu ve kavramlar da kastettikleri anlamlarına uygun bir şekilde kullanılmaktadır. Dolayısıyla sözel-dil zekâsı, başkalarını bir işi yapmak için ikna etmek, başkalarına belli bir konuda bilgi sunmak, başkalarına belli bir işin nasıl

yapılacağını açıklamak veya bir dil bilimci gibi dilin özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak gibi dil ile ilgili bütün faaliyetleri içermektedir (Saban 2003).

4.2.2.2. Mantıksal – Matematiksel Zekâ

Mantısal-matematiksel zekâ, bir kişinin bir bilim adamı, bilgisayar programcısı ya da mantık uzmanı gibi mantık yürütebilmesi veya matematikçi, vergi memuru ya da bir istatistikçi gibi sayıları etkili şekilde kullanabilme kabiliyetidir. Bu tür zekâyâ sahip insanlar, mantık kurallarına ve benzerliklerine, neden-sonuç ilişkilerine ve buna benzer soyut işlemlere karşı çok hassas ve duyarlı olmaktadır. Mantıksal-matematiksel zekâ potansiyeline sahip olan kişiler kategorilere ve sınıflara ayırarak, genelleme yaparak, hesaplayarak, mantık yürüterek ve soyut ilişkiler üzerinde çalışarak iyi bir öğrenme yeteneğine sahip olmaktadır (www.kapsamkariyer.com).

4.2.2.3. Görsel – Uzamsal Zekâ

Uzamsal tarafında bu zeka uzay/zaman sürekliliğindeki nesnelere yerleşimi ve aralarındaki ilişkiyle ilgilenir. Böylece, bir nesnenin diğeriyle ilişkili olması öğrenmenin görsel/uzamsal şeklinin uzamsal tarafını oluşturan çekirdeğidir. Bunun içine yön duygusu da girer; başka bir deyişle yaşadığınız çevreyi dolduran nesnelere göre nerede olduğunuzu bilme ve bir yerden başka bir yere kolaylıkla gidebilme (<http://www.bilgicik.com/tag/gorsel-zeka-nedir/>Erişim Tarihi:15.07.2010).

4.2.2.4. Müziksel – Ritmik Zekâ

Sesler, notalar, ritimlerle düşünme, farklı sesleri tanıma ve yeni sesler, ritimler üretebilme becerisidir (Köksal 2006). Bu zekâyâ sahip kişiler; ses (ezgi), ritim (süre), tempo (hız), ince ayırım (gürlük), armoni ve müzik formları gibi müziğin çeşitli öğelerini kolaylıkla ayırt edebilmekte, çalgı çalmada, şarkı söylemede üstün başarı

gösterebilmekte ve beste yapabilmektedir. Çeşitli olayların oluşumunu ve işleyişini müziksel bir dille düşünmeye, yorumlamaya ve ifade etmeye çalışma, müzik zekâsını belirleyen unsurlardandır (Bayzan 2009).

4.2.2.5. Bedensel Zekâ

Bedensel-kinestetik zekâsı yüksek olan bireyler vücut hareketlerini rahatlıkla ve ustaca kullanır, bedeninin farkındadır, rol ve drama yapmada yeteneklidir. Zihni ile bedeni arasında güçlü bir bağ vardır (Bümen 2004).

4.2.2.6. Sosyal Zekâ- Kişilerarası Zekâ

Bu zekâ türü yüksek olan bireyler farklı kültürlere ve yaşam tarzlarına meraklıdırlar, erken yasta toplumsal ve politik konulara ilgi duyabilirler, arkadaşları ile oynamaktan hoşlanırlar, ikna becerileri yüksektir ve doğal lider rolündedirler (Vural 2004).

4.2.2.7. Kişisel – Öze Dönük Zekâ

Bireyin kendi iç dünyasını, duygu yapısını, düşüncelerini tanıyıp bununla kontrollü bir şekilde yaşama becerisidir. Yalnız kalmak, yaptığı işlerin olumlu ya da olumsuz değerlendirmesini yapıp bunlardan ders çıkarmak, bağımsız olmak gibi özellikler bu tür zekâ yapısına sahip olan kişilerde baskın olarak bulunmaktadır (Çakır 2009).

Kişisel-öze dönük zekâda, kişi kendisini tanımakta ve kendisi hakkında sahip olduğu bu bilgi ve anlayış ile çevresinde uyumlu davranışlar sergilemektedir. Bu zekâ türü kişinin kendisini objektif olarak (kendisini güçlü ve zayıf olduğu yanları ile birlikte) değerlendirmesi yeteneğini içerirken sahip olduğu duyguların, ihtiyaçların veya amaçların farkında olması, kendisini iyi disipline etmesi ve kendisine güvenmesi gibi yetenekleri de içermektedir (Saban 2003).

4.2.2.8. Doğacı – Varoluşçu Zekâ

Gardner tarafından açıklanan son zekâdır ve doğal çevreyi anlama, tanıma ile ilgilidir. Doğacı zekâ, kişinin çevredeki bitki ve hayvan türlerini fark ettiklerinde ve alt türlerinin sınıflandırma prensiplerini yaratabildiklerinde ortaya çıkmaktadır. Çeşitli çiçekleri ayırt edebilen farklı hayvanları adlandırabilen hatta ayakkabı, araba, giysi çizimlerini ortak kategorilere yerleştirebilen çocuklarda bu zekânın gelişmiş olduğu gözlenebilmektedir. Bu zekâ hem yapay hem de doğal çevreyi kapsamaktadır. İzci, dağcı, biyolog ve zoologlar bu zekâları gelişmiş kişilerdir (Şahinkaya 2006).

4.3. Duygu Nedir?

Duygu (emotion) kavramının kökeni Motere kelimesidir ve Latince karşılığı hareket etmek anlamına gelmektedir. Duygular; psikolojik tepkiler, algılama, bilinç / farkındalık gibi psikolojik alt sistemlerin uyumlu çalışmasını sağlayan içsel olaylardır (Yaylacı 2006).

Duygular, bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini, soru sorarak bilinmeyen aramasını, kapasitesini geliştirmesini ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler olarak tanımlanmaktadır (Ural 2001).

Genel anlamıyla duyguya; bireyin öznel yaşantıları, kişi için önemli olan olaylar karşısındaki tutum ve davranışları, olayların, yaşantıların olduğu bağlamı değerlendirme, tanımlama ve bu dönemleri içeren bir süreç olarak bakılabilir (Çeçen 2006). Duygular insanın yaşamında kendini hissettiren önemli unsurlardır. İnsanlar duygularıyla yön bulur, hayatını o ona göre yaşarlar (Biçer 2007). Duygular, insanı insan yapan ve insanlaştıran aynı zamanda insanın doğal motivasyonudur. Sevinç, kendini göstermek, hedeflere ulaşmak, mutluluk, ait olma duygusu nefret ve korku vb. duygular insan ve insanlık tarihine yön vermiştir (Biçer 2006).

Aynı duyguyu uzun süre yaşamak normal değildir. Çünkü değişen şartlara rağmen duygunun sürmesi patolojik olarak yorumlanabilir (Baltaş 2006). Kişilerarası ilişkilerde duygular bireylere yol göstermektedir. Duygular olumlu–pozitif ve

olumsuz–negatif duygular olarak iki boyutta değerlendirilebilmektedir. Heyecan, mutluluk, neşe, iyimserlik gibi duygular pozitif iken; keder, üzüntü, korku, kızgınlık, öfke-şiddet, kıskançlık gibi duygularsa negatif olarak tanımlanabilmektedir. Pozitif duyguların hedef odaklı davranışları motive edici ve güçlendirici etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Olumsuz duyguların arttırdığı takdirde entelektüel zekâyı bloke ederek, isteksizlik, verimsizlik, yoğunlaşma kaybı, odaklanamama, algı bozuklukları gibi sorunlar yaratarak kişinin performansını olumsuz yönde etkileyeceği iddia edilmektedir (Sirer 2009). Kontrol edilmesi yönlendirilmesi ve koordinasyonu çok önemli yer tutmaktadır. Hangi duygunun hangi anda kullanılacağı hangi oranda kullanılacağı ve nerede kullanılacağı çok önemlidir. Hayatı etkilen ve yön veren temel duygulara Tablo 1,'de yer verilmiştir.

Tablo1. Hayatı Etkileyen ve Yön Veren Temel Duygular

| TEMEL DUYGULAR | ALT KÜMELERİ |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Öfke | Hiddet, hakaret, içleme, kızma, tükenme, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık, patolojik olduğunda nefret ve şiddet. |
| Üzüntü | Acı, keder, neşesizlik, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk, kasvet ve patolojik olduğunda depresyon. |
| Korku | Kaygı, tasa, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet, kuruntu, şüphe, hayret, vicdan azabı, çekinme ve patolojik olduğunda fobi ve panik |
| Zevk | Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, heyecan, hoşnutluk ve en uç noktada mani. |
| Sevgi | Dostluk, güven, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşk, kabul görme, iyilik, sadakat, muhabbet. |
| Şaşkınlık | Şok, hayret, afallama, merak. |

4.3.1. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihi Gelişimi ve Tanımı

Yaklaşık yüz yıldır tanımı yapılmaya çalışmakta olan zekâ kavramının 10–15 yıl öncesine kadar akla gelen tanımı; anlama, hafıza ve karar verme gibi zihinsel süreçleri içeren bir olgu olduğu şeklindeydi. Buna bağlı olarak da zekâ ölçümleri düşünsel yetenek ve becerilerin ölçülmesine dayanmaktaydı. Ancak yüksek düşünsel zekâyâ sahip, dolayısıyla çabuk kavrayıp öğrenen, problem çözmede yetenekli pek çok kişinin gerek iş gerekse sosyal yaşamlarında başarısız olduklarının gözlenmesi, buna karşılık ortalama bir düşünsel zekâ ile şaşırtıcı başarılar gösteren insanlara rastlanması bu kavramın sorgulanmasına yol açmıştır (www.baltas-baltas.com). Başarılı olması beklenen, IQ' su yüksek bir birey iş ve sosyal hayatında başarılı olamazken; daha düşük IQ' ya sahip fakat EQ seviyesi yüksek kişi beklenenden çok daha başarılı olabilmektedir. Aradaki farkı yaratan unsurun, önemli olduğu yeni fark edilen ve duygularla ilgili yeterlilikleri kapsayan “Duygusal Zekâ” kavramı olduğu ortaya konulmuştur (Canbulat 2007). Duygusal zekâ kavramının tarihçesi, Platon’un “Tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır” sözünden hareketle iki bin yıl öncesine dayandırılabilir. O zamandan günümüze kadar da pek çok eğitimci, bilim adamı, felsefeci duyguların hayatımızdaki yerine ilişkin araştırmalar yapmışlardır. Duygusal zekâ konusu 19. Yüzyıldan sonra ivme kazanmıştır. Bunun nedeni ise; yapılan araştırmalarda IQ'nun başarıda tek ölçüt olmadığına ispatlanmasıdır (www.aksarayram.gov.tr).

Duygusal zekânın teorik alt yapısını Thorndike'in ortaya attığı sosyal zekâ modeli oluşturmaktadır.

Son 20 yıla kadar, insanların zihinsel faaliyetleri konusunda yapılan sayısız araştırmalarda duyguların işlevi ilginç bir şekilde ihmal edilmiştir. Bunun sonucunda da bireylerin özel ve iş yaşamlarındaki muhtemel başarılarını tahmin konusunda tek veri kaynağı olarak bilişsel zekâ kıstasları ve testleri kullanılmıştır. Fakat bu ölçüt bireylerin özel ve iş yaşamındaki geleceğini tahminden ziyade okuldaki akademik başarısını tespit etmeye yaramıştır. Çünkü bilişsel zekâ seviyesi yüksek olduğu halde iş ve özel yaşantısında başarı ve mutluluğu yakalayamamış birçok örnek mevcuttur. Buna karşın bilişsel zekâsı orta seviyede olduğu halde büyük başarılarla imza atan

kişilerin sayısı da kayda değer seviyededir (Canbulat 2007). Duygusal zekâ kavramının gelişmesi, insanların bir konuyla ilgili başarılarını ölçmek için kullanılan genel ölçüm testlerinden (üniversite sınavları, IQ) başarılı olan kişilerden çoğunun gerçek hayatta başarılı olamadıklarının tespit edilmesiyle ortaya çıkmıştır (Cumming 2005, Yüksel 2006).

Sportif alanda yöneticilik yapan kişilerin birçoğunun büyük kuruluşların işvereni ya da üst düzey başarılı yöneticileri konumunda olduğu bilinmektedir. Ancak bu kişiler spor yönetimi noktasında başarısız olabilmektedirler. Sporcuyu yönetmek ve bir spor kulübünü yönetmek ile büyük şirketleri yönetmek arasında farklılıklar olduğu bilinmektedir. Futbolcuların yönetilmesinde, futbolcuların duygularını anlamak, o duyguları yönetmek, kurmak, onlarla doğru iletişim kurmak gibi bir takım duygusal zekâ yeteneklerine sahip olmak gerekebilmektedir.

Özellikle, LeDoux tarafından 1980'li yılların sonları ve 1990'ların başında New York Üniversitesi'nde yapılan bir dizi çalışma, insan duygusal sisteminin, anatomik olarak neokorteksten (düşünme merkezi) bağımsız olarak hareket edebileceğini göstermiştir. "Duygusal zekâ" kavramının ortaya çıkmasında, Le Doux'un beyin fizyolojisi konusunda yapmış olduğu bu çalışmaların önemli payı olmuştur (Akkoyun 1998). 1985 yılında, Reuven Bar-On kaynaklarda Bar-On olarak adlandırılan çalışmaları ile "Duygusal Alan" kavramını kullanmış, araştırmalarında insanları başarıya ulaştıracak faktörleri ele almıştır. Reuven Bar-On'un duygusal zekâ tanımı şöyledir: "Kişinin çevresel etki ve baskılara olumlu tepkiler verebilmesini sağlayan ve yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan bir dizi kişisel, duygusal ve sosyal yetkinliklerdir" Houston'daki Texas Üniversitesi'nin Tıp Dalı'nda görev yapan Reuven Bar-On'un kuramı birçok incelemeye esin vermiştir (Goleman 2006).

New Hampshire Üniversitesi ve Yale Üniversitesi'nden John Mayer ve Peter Salovey adlı iki psikolog, 1990 yılında yayınladıkları makalelerinde "duygusal zekâ" kavramını ilk kez dile getirmişlerdir. Makalede, duygusal zekâ kavramı bilimsel olarak test edilmiş ve ilk tanım geliştirilmiştir. Mayer ve Salovey'e göre (1990) duygusal zekâ "kişinin kendisinin ve başkalarının duygu ve hislerini gözlemleyebilme, aralarındaki farkı ayırt edebilme, bu bilgiyi düşünce ve

eylemlerinde yol gösterecek şekilde kullanabilme yeteneğidir”. Mayer ve Solovey (1997), sonradan derinleştirdikleri araştırmalarının ışığında daha kapsamlı bir tanım geliştirmişlerdir. Buna göre duygusal zekâ; duyguları doğru biçimde algılama, değerlendirme ve ifade edebilme yeteneği; duyguları ve duygusal bilgilendirme anlama yeteneği ile duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamak için duyguları denetleme ve ifade etme yeteneğini içerir (Yaylacı 2006).

Martinez (1997);” Bilişsel olmayan becerilerin düzeni, çevresel talepler ve baskılarla başa çıkmak yönünde bireyin yeteneğini etkileyen yetkinliklerdir”. Cooper'a göre duygusal zekâ "Duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir”. Kendisiyle barışık, kendisini iyi tanıyan, kendisinin ve başkalarının duygularını anlayabilen, duygularını kontrol edebilen insanlar duygusal zekâsı yüksek olan insanlardır. Bu insanlar çevreleriyle sağlıklı ilişkiler kurabilmekte, iyi arkadaş, iyi patron-eleman, iyi anne-baba olmakta, daha az sağlık problemi yaşamakta, kısaca mutlu ve yaşamdan zevk alan bireyler olmaktadır (Şahinkaya 2006).

Daniel Goleman'a göre duygusal zekâ (Ayhan 2004) “Kendimizi ve çevremizi yönetebilmemizi kolaylaştıran, duygularımızı tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanabilme yeteneğidir”. Kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut beslemedir.

Goleman duygusal zekâyı tanımlarken, bireyin kendini motive edebilmesi, duygularını kontrol altında tutabilmesi ve yetenekleri üzerinde önemle durmaktadır (Doğan ve Şahin 2007).

Bu tanımlar ışığında sporcu da duygusal zekâyı; sporcunun kendini güdüleme yeteneğine sahip olması, duygularını kontrol altına alması (takım arkadaşına karşı, rakip takım ve taraftara karşı, hakeme karşı, yöneticilerine ve rakip yöneticilere karşı vb faktörlere karşı), kontrol aldığı duyguları olumlu yönde kullanma, kurma,

iletişim becerilerini geliştirme, stresi kontrol altına alma ve olumlu yönde kullanma olarak tanımlanabilir.

4.3.2. Duygusal Zekânın Geliştirilmesi

Yüksek duygusal zekâyâ sahip çalışanların var olduğu kurumlarda, ilişkilerin ve iletişimin daha etkin hale getirilebildiği, takım ruhunun oluşturularak performansın artırılabilirdiği, daha mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamının yaratılabildiği ve bunların sonucunda da kazanç elde edilebildiği görülmektedir (Doğan ve Demiral 2007).

İnsanların duygusal zekâ düzeyleri kalıtsal olarak tayin edilmediği gibi, gelişimi de ilk çocukluk dönemlerinde gerçekleşmemektedir. Genetik olarak sabit olan IQ'nun aksine duygusal zekânın öğrenilme olasılığı oldukça fazla olmaktadır. İnsanlar yaşamayı sürdürerek deneyimlerinden ders aldıkça duygusal zekâ gelişmeye devam etmektedir (Goleman 1998, Gürsoy 2005).

Sahip olunan duygular, sadece bireye ait ve özeldir. Onlar hakkında, bireyden başka kimse bilgi sahibi olamamaktadır. Duygularla ne şekilde hareket edileceği hakkındaki bilgiler, evrimsel aktarım sonucu içgüdü olarak bireyle birlikte doğmakta; gerisini ise çevre etkileri ve eğitim yoluyla birey kendi kendine öğrenmektedir (Konrad and Hendl 2001). İnsanlar, yeni duygular öğrenmeye ve öğrendikleri duyguların uyandırdığı dürtüleri değiştirmeye izin veren duygusal bir yapıya sahip olmaktadır (Canbulat 2007). Duygusal zekânın tanımladığı (Acar 2001); bireyin kendini tanıması, duygularını kontrol etmesi, motive etmesi, isteklerini erteleyebilmesi, duygusal değişimlerini algılayabilmesi, güçlükler karşısında direnebilmesi, diğer bireyleri anlayışla karşılayabilmesi, onların duygularını sezinleyebilmesi, etkin ilişkiler kurup sürdürebilmesi gibi yetenekler; öğrenilebilir özellikteki psikolojik ve sosyal becerilerdendir. Bu beceriler sayesinde birey, yaşamının farklı boyutlarındaki başarısını ve doyumunu üst düzeylere çıkarabilmektedir. Bilim adamları duygusal zekânın, IQ gibi kader olmadığını; her yaşta geliştirilebileceğini ifade etmektedirler.

Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireyler; duygularını daha başarılı biçimde yönetebilmekte, duygusal sorunların çözümünde ve stres yönetiminde daha başarılı olmakta, bununla bağlantılı olarak aile içi ilişkilerde ve sosyal ilişkilerde daha yapıcı ve pozitif tepkiler sergilemektedirler (Mayer et al 2004). Duygusal zekâ düzeyi düşük olan bireyler ise, sosyal ilişkilerde daha başarısız olmakta ve daha fazla saldırgan davranışlar sergileyerek olumsuz ilişkiler geliştirmektedir (Otacıoğlu 2009)

Goleman (1998) ise EQ'nun geliştirilebilirliği konusunda şunları söylemiştir: "IQ'nun tersine EQ önemli ölçüde yükseltilebilir. İnsanlar duygusal açıdan eşit yaratılışlı değildirler, herkesin doğası farklıdır. Fakat bunun yanında davranışlar, kendinin ifade ediş biçimi ve duyguları kullanma şekli kayda değer biçimde değiştirilebilir" (Gürsoy 2005).

Sporcuların duygusal zekâ yeteneklerini geliştirmesi onların mesleki kariyerlerini ve sosyal yaşantılarının gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır. Yapılacak olan uygulamalar ile davranışsal ve düşünme süreçlerinde sporcuların sosyal ve mesleki açıdan yeni ufuklara açılmasını sağlayabilir.

Türkiye deki spor kulüplerinin özellikle futbol kulüplerinde oynayan profesyonel futbolcuların aldıkları paralar, şan-şöhret, sosyal baskı, basın ve taraftar baskısı, camia baskısı ve sosyo-ekonomik durumları göz önüne alındığında duygusal zekâ açısından ciddi anlamda gelişime ihtiyaçları olduğu bilinmektedir. Duygusal zekâ gelişimi ile birlikte sporcuların özgüvenleri, sosyal becerileri, iletişim becerileri, kişisel ve sosyal farkındalık becerileri daha iyi seviyelere gelerek performanslarında da artış sağlaması beklenebilir.

4.3.3. Duygusal Zekâ Modelleri

Literatüre bakıldığında yetenek modeli yaklaşımı ve karma model yaklaşımı ile karşılaşılmaktadır. Yetenek modeli yaklaşımı duygusal zekâyı, duyguları akılcı düşünmek için kullanma ve duygular hakkında akılcı düşünme yetenekleri olarak ele

almaktadır. Daha dar boyutlu olan bu perspektif, duygusal zekâ tanımını diğer ölçülebilen zekâ türleriyle sınırlandırmaktadır. Çalışmalarında sinir ve psikoloji bilimlerinin verilerinden büyük ölçüde yararlanan Goleman (1998), duygusal zekânın karma model içinde değerlendirilmesi gerektiği fikrini ilk önerenlerden biridir. Mayer ve Salovey (1995), Cooper ve Sawaf (2000) ile Weisinger (1998) de benzer yaklaşımla, duygusal zekâyı karma model açısından değerlendiren araştırmacılar (Yaylacı 2006).

4.3.3.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey yaklaşık 12 yıllık süreç içinde duygusal zekâ kavramını ortaya çıkarmakla yetinmemiş bu konuda pek çok çalışma yapmış ve ölçekler geliştirmişlerdir. Diğer duygusal zekâ modelleri onların temel alarak yeni modeller geliştirmişlerdir (Çakar ve Arbak 2004).

Mayer ve Salovey'in (1997) dört seviyeli modeli en eski modeldir. Bu modele göre duygusal zekâyı oluşturan öğelerden her biri, diğeriyle birlikte duygusal zekâyı yükseltici nitelikte yetenekleri taşımaktadır. Bunlar hiyerarşik bir sıraya göre dizilmekte olup, her bir basamak bir önceki ile yakın ilişki içindedir. En alt basamak, duyguyu algılama ve ifade etme gibi basit becerileri içerirken, en üst basamak ise duygunun daha yoğun bilinçli işlemleriyle ilgilidir (Otacıoğlu 2009). Mayer ve Salovey'in dört boyutlu duygusal zekâ modeli aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Duyguyu Algılamak: Kişinin kendi duygularının farkında olabilmesi, bu duygularını ve duygusal ihtiyaçlarını başkalarına anlatabilmesi yeteneğidir. Duyguları algılama aynı zamanda duyguların dürüst ve dürüst olmadığını ayırt etmeyi içermektedir (Yüksel 2006). Mayer ve Salovey'in modelinde duygusal algılama en düşük düzeydir ve bireyler duygularını etkili bir şekilde tanımlayabildikleri zaman meydana gelmektedir (Doğan ve Şahin 2007). Bu yetenek önemlidir, çünkü bir birey duygularını tam ve doğru olarak yorumlayabilirse duygusal etkileşimin olduğu durumlara tepki vermede daha hazırlıklı olabilmektedir (Doğan ve Şahin 2007).

Duyguyu Düşüncede Kaynaştırmak: Duygu ve düşünce arasındaki bağlantıyı bilmek, kişinin kararlarını yönlendirmesinde kullanılabilir (Yan 2008). Kişinin duygularını öncelikle değerlendirebilmesi ve hafızasına yardımcı olabilmesi için ortaya çıkarabilmesi gerekmektedir. Kişi ancak bu şekilde düşüncelerini üretken bir şekilde harekete geçirmek için duygularını kullanabilir. Kullanılan duygular her zaman olumlu duygular olmak zorunda değil, öfke, üzüntü, korku gibi duygularda düşüncenin üretkenliğini artırmak için kullanılmaktadır (Çakar ve Arbak 2004).

Duyguyu Anlamak: İki duyguyu aynı anda hissetmek gibi karışık duyguları anlayabilme, birinden diğerine geçişi tanımlayabilme yeteneğidir (Gürbüz ve Yüksel 2008). Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireyler, farklı duyguları ayırt etme ve farklı durumlardan ortaya çıkacak duyguları algılayabilme yeteneğine sahiptirler; sevdiğimizizi kaybettiğimizde hissettiğimiz üzüntü gibi (Doğan ve Şahin 2007).

Duyguyu Yönetmek: Bu yetenek, kişiliğin dayanağıdır. Çünkü duygular, bireyin amaçları, kendini tanıması, bilmesi ve sosyal farkındalığı bağlamında yönetilmektedir. Küçük çocuklara bile, sınırlendiklerinde 10'a kadar saymaları öğretilmektedir. İnsanlar yetişkin olmaya başladıkları yaşlara geldiklerinde, soğukkanlı olmayı başarmak ve kendi kendini rahatlatmak gibi duyguları yönetmekle ilgili yeteneklerini geliştirmiş olmaktadır (Yan 2008).

4.3.3.2. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli

Danimarka'daki Uygulamalı Zekâ Enstitüsü'nün başkanı ve İsrail'deki çok çeşitli enstitülerin danışmanı olan Dr. Reuven Bar – On, “duygusal bölüm” (EQ) adı altındaki duygusal zekâyı ölçen ilk kişidir (Yüksel 2006). Dr. Reuven Bar-On, duygusal zekâyı, —bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı bir şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini şeklinde tanımlamaktadır (Acar 2001).

Kişisel Boyut: Kendine saygı, duyguların farkında olma, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kendini ifade edebilme yeteneklerinden oluşmaktadır.

Kişiler Arası Boyut: Sosyal sorumluluklar, insanlarla ilişkiler, eş duyum yeteneklerinden oluşmaktadır.

Uyumluluk: Problem çözüme, öznel ve nesnel farkındalık, esneklik yetenekleridir.

Stresle Başa Çıkabilme: Tepkilerini kontrol edebilmek, gerginliğe karşı sakinlik gösterebilmektir.

Genel Ruh Durumu: Mutluluk ve iyimserliktir. Reuven Bar-On'un modeli, temelde duygusal zekâyı "çevreden gelen talep ve baskılarla başa çıkma yeteneğini etkileyen bir dizi kişisel, duygusal ve sosyal yeti" olarak betimler (Goleman 2005). Bar-On modeli, gerçek yaşam sonuçları ve etkili performans üzerinde odaklanmaktadır. Bar-on duygusal zekâ modelinde, bazı insanların duygusal açıdan neden daha iyi durumda olduğunu ve bazı bireylerin hayatın içinde diğerlerinden daha başarılı olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Bar-On'un duygusal zekâ modeli: duygusal zekâ ve sosyal zekâ modellerini kapsamaktadır ve temel olarak bilişsel olmayan zekâ faktörlerine yoğunlaşmıştır. Bar-On'un kuramsal çalışması, zihinsel yeteneklerle (kişinin kendinin farkında olması), zihinsel yeteneklerden ayrı kabul edilen bazı özellikleri (kişisel bağımsızlık, kendine saygı, ruh hali) birleştirdiği için karma bir modeldir (Yaylacı 2006).

Bar-On, hayattaki başarıyla ilgili olan birçok kişiliği, psikoloji kaynaklarından araştırmıştır. Bunun sonundaysa başarıya dair beş ayrı işlev belirlemiştir. Bar – On modelinde duygusal zekâyı (Yüksel 2006); kişisel, kişilerarası, uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere beş boyutta incelemektedir. Bu beş boyut da kendi arasında alt boyutlara ayrılmaktadır. Tablo 2'de bu boyutlara ve alt boyutlarına yer verilmiştir.

Tablo 2: Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları ve Onları Oluşturan Yetenekler

| BOYUTLAR | ALT BOYUTLAR |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Kişisel Farkındalık | Duygusal Benlik Bilinci, Kararlılık, Kendine Saygı, Kendini Gerçekleştirme, Bağımsızlık |
| Kişilerarası İlişkiler. | Eş duyum, Kişilerarası İlişkiler, Sosyal Sorumluluk |
| Şartlara ve Çevreye Uyum | Problem Çözme, Gerçekçilik, Esneklik |
| Stres Yönetimi | Strese Dayanıklılık, Dürtü Kontrolü |
| Genel Ruh Hali | Mutluluk, İyimserlik. |

Bar-On Modeline ait Duygusal Zekâ Boyutları ve onları oluşturan yetenekler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Kişisel Farkındalık Boyutu

Kişisel farkındalık kendi farkındalığımızdır ve öz farkındalık olarak da adlandırılmaktadır. Öz farkındalık, kişinin öz-gözleme yapabilme yeteneği, kendi iç dünyası ile olan barışıklığı, kendine duyduğu saygısı, kısaca güçlü kişilik özelliklerini bir araya getirerek ulaşmaya çalıştığı “kendini tanıma” erdeminin yapıtaşlarından biridir (Ünver 2009).

Kişinin kendini tanıması onun mesleki ve sosyal hayatta nerede olduğunu bilmesi, öz değerlendirme yapma şansını yakalaması ve önündeki süreçte kendisine tanıttığı kişilik yapısı özellikleri ile birlikte uygun davranışlar geliştirmesine yardımcı olabilir.

Özellikle sporda duygusal zekâ alt boyutlarının çok önemli bir yer teşkil ettiği görülmektedir. Sporunun öz farkındalıkla, kendi yeteneklerinin farkına varması-vardırılması, özgüvenin artması daha bağımsız hareket etme şansı, kararlı ve tuttuğunu koparan benlik bilincini yükseltmiş bir birey olmasını sağlayabilir. Bu da

sporunun yaptığı spor dalında ve sosyal hayatta kendine güvenle rahat hareket etmesini sağlayabilir. Kişisel farkındalık boyutu beş alt boyutu içermektedir. Bu alt boyutlara aşağıda yer verilecektir.

Duygusal Benlik Bilinci: Kişinin kendi duygularını ve bunların doğurduğu sonuçları fark edebilme becerisi ve bunları dile getirmesi anlamına gelmektedir. Burada önemli olan sadece duyguların farkında olmak değil, bu duyguların nedenlerini ve bunlar arasındaki farkları anlayabilme yeteneğidir (Yüksel 2006).

Kararlılık: Verdiği kararları uygulamakta ve devam etmekte ısrarcı olmakla birlikte kararları devam ettirebilme gücüdür (www.uludagsozluk.com).

Kendine Saygı: Bir kişinin kendisini algılamasına ilişkin bir kavram olan kendine saygı kişinin kendisine bir birey olarak yüklediği değeri ifade etmektedir. Kendine saygı benliğin duygusal ögesidir. Rosenberg'in klasik tanımına göre her insanın bir kişi olarak değeri hakkındaki duygusudur (www.tekplatform.com).

Kendini Gerçekleştirme: Kişinin eksik yönlerinin, sahip olunan yeteneklerinin ve kapasitelerinin farkında olma becerisidir. Kendi kendine yetmeyi öğrenen insan verimlidir, gerçekçidir ve yeterli bir kişiliğe sahiptir. Kendine saygı duymakta, kendini olduğu gibi kabul etmekte, duygularını açığa vurmaktan kaçınmamaktadır. Değişmeye ve yeni yaşantılara açıktır. Kendini değiştirmekte olan dünyanın yine değiştirmekte olan gerçek bir parçası olarak görmektedir (www.pozitifengelliler.com).

Bağımsızlık: Düşüncede ve eylemde kişinin kendini yönetme, kontrol etme yeteneği ve duygusal bağımsızlıktan uzak kalma becerisidir (www.msxlabs.org). Bağımsız insan tipleri planlama ve önemli karar almada kendilerine güvenmektedirler. Zor kararlar aşamasında rahattırlar. Buna rağmen doğru karar almadan önce başkalarının da fikrini sorup dikkate almaktadırlar. Başkalarından danışmanlık almak bu anlamda bağımlılık işareti sayılmaktadır. Bağımsız olma becerisi, kendine güven, içsel güç ve beklentileri onlara esir olmadan karşılayabilme becerisine dayanmaktadır (Yüksel 2006).

Kişilerarası İlişkiler Boyutu

Kişinin diğerleri ile ilişkilerinde eş duyum kurabilmesi, sosyal sorumluluğa sahip olabilme ve kişilerarası iyi ilişkiler kurabilme becerisi bu boyutta yer alan davranışlardır (Gürbüz ve Yüksel 2008). Bu boyut üç alt boyutu içermektedir. Bu alt boyutlara aşağıda yer verilecektir.

Empati(eş duyum): Eş duyum, duygusal tepkileri görebilme ve diğerlerinin bakış açısını kavrayabilme becerisidir. Eş duyum da başkaları tarafından sergilenen düşünce, ihtiyaç ve hissedilenleri gerçekten anlamak ve yapıcı bir şekilde tepki oluşturabilmek gereklidir (Tuna 2008).

Kişilerarası ilişki: Paylaşım üzerine kurulu, tarafların memnun olduğu, yakınlık içeren ilişkiler kurma ve bu ilişkileri devam ettirme becerisidir (Stein and Book 2003). Cana yakın ilişkiler olarak da kullanılan pozitif bir kişilerarası ilişki, sevgi ve sıcaklığı hem alma hem verme yeteneği ve bu muhabbeti başka bir insana iletme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Yüksel 2006).

Sosyal Sorumluluk: Sosyal olarak sorumlulukla davranmak ve sosyal grup içinde yapıcı ve işbirlikçi olmak (www.xing.com).

Sporcular her zaman yönetici, taraftar, medya, rakip ve kendi takım arkadaşları ile iletişim ve ilişki içinde olmak durumundadır. Bu ilişki sarmalını en iyi şekilde yönetmek kişilerarası ilişkiler gelişimini gerektirmektedir.

Şartlara ve Çevreye Uyum Boyutu

Kişinin çevrenin talepleriyle başa çıkma, esnek olabilme ve problemleri çözebilme becerileri bu boyutu oluşturmaktadır (Gürbüz ve Yüksel 2008). Bu boyut üç alt boyutu içermektedir. Bu alt boyutlara aşağıda değinilecektir.

Problem Çözme: Sorunları belirleme, tanıma-tanımlama ve etkili çözümler bulma yetisi (www.xing.com).

Gerçeklik: Duygusal olarak yaşanmış olanla, subjektif olarak var olan arasındaki farkı anlama yetisidir (Beceren 2007). Ani durumlara çabuk uyum sağlayabilme, olaylara doğru pencereden bakabilme, hayal kurup abartmadan olayları oldukları gibi yaşayabilme becerilerini kapsamaktadır.

Esneklik: Duygularını, düşüncelerini ve inançlarını değişen durumlara ve şartlara göre ayarlanabilme becerisidir (www.msxlabs.org). Bu insanlar, göstergeler onların yanlış yaptıklarını gösterdikleri zaman, fikirlerini değiştirebilme yetisine sahiptirler. Farklı görüş, durum ve uygulamalara genelde açıktırlar.

Şartlara ve çevreye uyum sporcular için çok önemlidir. Özellikle sporcuların transfer olduktan sonra yeni şehir veya ülke, yeni sosyal hayat ve birçok farklılıklar içerisinde yeni yaşama ve şartlara uyum sağlamaları sporcuların performansını olumlu veya olumsuz olarak ciddi şekilde etkilediği bilinmektedir. Özellikle Türk sporcularının birçoğunun yurtdışı maceralarında problem yaşamaları manidardır. Yine Anadolu takımlarından İstanbul veya diğer büyük şehir takımlarına gelen genç sporcuların şartlara ve çevreye uyum noktasında birçok sıkıntılar yaşadığı bilinmektedir. Duygusal zekânın bu boyutunda hazır olan sporcuların gittikleri şartlara ve çevreye uyum noktasında sıkıntıyı en aza indirerek uyum sürecinden hızlı geçerek hem sosyal hem de sportif alanda verimli olmalarına katkı sağlayabilir.

Stres Yönetimi Boyutu

Çalışma ortamında kişinin strese toleransı ve stresi kontrol altına alabilme becerilerini içermektedir (Gürbüz ve Yüksel 2008). Bu boyut iki alt boyutu içermektedir. Bu alt boyutlara aşağıda yer verilecektir.

Strese Dayanıklılık: Stresli ortam ve durumlara uzun süreli dayanabilme becerisidir. Bu yeteneğe sahip kişiler, içinde bulunulan zor şartlara rağmen yılmadan problemlerin üstesinden gelebilmektedirler.

Dürtü Kontrolü: Duyguların düzenleme yetisi ve bir baskıya karşı koyabilme ve/veya erteleyebilme yetisidir (Beceren 2007). Agresif dürtüleri ve hoş olmayan

davranışları kabul ederek bunları kontrol edebilmeyi sağlamaktadır. Bu özelliğe sahip kişiler, olaylar ve davranışlar karşısında sakin kalabilirler. Dürtülerini kontrol edemeyenler, gerilimlerle başa çıkamama, kızgınlığını kontrol edememe, kendini kontrol edememe, taşkın hareket etme gibi durumlar yaşamaktadırlar.

Birçok spor dalında birçok sporcunun en büyük problemlerinden biride yaşadıkları stres dolayısıyla kendilerinden beklenen performansı gösterememeleridir. Bu noktada stres yönetimi çok önemli, rol oynamaktadır. Sporcunun stres nedenlerini bilmesi, bunları ortadan kaldırmak için çaba göstermesi, oluşan stresi pozitif eyleme dönüştürme çabasının sporcunun performansında olumlu etkiler yapması beklenmektedir.

Genel Ruh Hali Boyutu

Yaşam hakkındaki memnuniyet ve mutluluğu, iyimser olabilme becerileri bu boyut altına toplanmaktadır (Gürbüz ve Yüksel 2008). Kişinin yaşamdan duyduğu mutluluk ve iyimser olabilme becerisi bu boyutun alt boyutlarını oluşturmaktadır.

Mutluluk: Kişinin hayatındaki olumlu eylemlerin farkında olması, bu olayları aslında kendisinin seçtiği, olaylar üzerinde kontrolü olduğunu anımsamasıdır (www.e-psikoloji.com). Mutluluk her şeyin yolunda gitmesi demek değildir. Sadece yolunda gitmeyenlerin dışındakileri de görmek için verilen bir karardır (www.mutlulukokulu.org).

İyimserlik: Her şeyi en iyi yanından görebilme ve her durumda iyi bir çıkış yolu bulabilme becerisidir (<http://www.anlambilim.net>). İnsanların mutlu olması buna paralel olarak hayata iyimser yaklaşımları sosyal ve mesleki yaşantıda başarılı olmalarına neden olan faktörler arasında sayılabilir. İnsanlar mutlu oldukları ortamlarda iyimserdir. Olaylara ve problemlere iyimser yaklaşırlar. Sporda da sporcunun bulunduğu ortamda mutlu olması tüm etrafına ve ortamdaki problemlere iyimser yaklaşmasını sağlamaktadır. Bu durum takım iklimine de olumlu olarak yansımaktadır. Takımın iklimi takımın başarısına ve takım mutluluğuna neden olabilmektedir.

Bar-On duygusal zekâ modeli; duygusal zekâ ve sosyal zekâ modellerini kapsayan bir modeldir. Çünkü Bar-On'un temel olarak yoğunlaştığı konu bilişsel olmayan zekâ faktörleridir. Bu faktörler; zekânın kişisel, duygusal, sosyal, hayatta kalma boyutlarını içermektedir. Bu faktörlerin ortak paydası; kişinin gündelik hayatla başa çıkabilmesi açısından bilişsel zekâdan daha etkin olmalarıdır. Bar-On bu unsurları ölçebilmek için Duygusal Katsayı Envanter'ini (EQ-i) geliştirmiştir. Bu dökümlerle kişilerin başarı potansiyelini ölçmeyi ve IQ ölçümlerinin eksik bıraktığı yanları tamamlamayı hedeflemiştir (Yüksel 2006).

4.3.3.3. Robert K.Cooper ve Ayman Sawaf'ın Modeli

Bu model, duygusal zekâyı, örgüt ortamında irdeleyerek, özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi üzerinde durmaktadır. Cooper & Sawaf'ın modeli de Bar-On'un modeli gibi zihinsel yeteneklerin(duygusal dürüstlük gibi) yanı sıra bunların dışındaki bazı kavramları (geleceği yaratmak gibi) içermekte olduğu için karma bir modeldir. Cooper ve Sawaf'ın modelinin boyutları pek çok zaman birbirlerini ya da benzer kavramları içermektedir (örneğin; fırsatı sezinlemek ve pratik sezgi gibi). Bu model kuramsal sorunlara sahip olmakla beraber işletmelerde duygusal zekânın yerine dair önemli kimi bilgiler sunmaktadır (Çakar ve Arbak 2004). Cooper and Sawaf (1997) duygusal zekâyı dört köşe taşıdan oluşan bir modelle açıklamaktadır:

Duyguları Öğrenmek: Duygusal dürüstlük, enerji, duygusal geribildirim, pratik sezgiden yola çıkarak kişisel etkinliklerden yararlanır.

Duygusal Zindelik: İçtenlik, inanırlık ve esnekliğinizi inşa ederek güven çemberinizi genişletir, çatışmaları dinleme ve yönetme yeteneğinizi artırır.

Duygusal Derinlik: Yaşamınızı ve işinizi, potansiyeliniz ve amacınızla uyumlu hale getirmek ve bunu doğruluk, adanmışlık ve sorumlulukla desteklemek için yollar önerir.

Duygusal Simya: Sorun ve baskılarla birlikte yaşama ve (fırsatları yakalamak, önceden görmediğimiz çözüm yöntemlerini ortaya çıkarmak ve yeteneklerinizi kullanmak suretiyle) gelecek için rekabet etme gücünüzü artırır, yaratıcı güdülerinizi geliştirir (Akt. Tıkr 2005).

Tablo 3. Cooper ve Sawaf'ın Karma Duygusal Zekâ Modeli(Çakar ve Arbak 2004).

| BOYUTLAR | YETENEKLER |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Duyguları Öğrenmek. | Duygusal dürüstlük, Duygusal enerji, Duygusal geribildirim, Pratik sezgi |
| 2. Duygusal Zindelik | Öz varlık, Güven çemberi, Yapıcı hoşnutsuzluk, Esneklik ve yenileme |
| 3. Duygusal Derinlik | Özgün potansiyel ve amaç, Adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak, Yetki olmadan etki |
| 4. Duygusal Simya | Sezgisel akış, Düşünsel zaman değişimi, Fırsatı sezinlemek, Geleceği yaratmak. |

Tablo.3 'deki dört boyutlu Duygusal Zekâ Modeli aşağıda açıklanmıştır.

Duyguları Öğrenmek: Duygusal Zekâ'nın birinci boyutu duyguları öğrenmektir. Duyguları öğrenmek; insanın içindeki içsel gerçeği dinlemesi ve onunla uyumlu hareket etmesi olan duygusal dürüstlük, kendi enerjisi ve duyguları arasındaki bağı algılaması olan duygusal enerji, duyguları pratik olarak sezebilmesi olan pratik sezgi, duyguların verdiği mesajları algılaması olan duygusal geri bildirim dayanmaktadır (www.eqi.org).

Duygusal Zindelik: Duygusal zekânın ikinci boyutu; içtenlik, inanılabilirlik ve esenliği inşa ederek güven çemberini genişleten, çatışmaları dinlemek ve yönetme yeteneğini

artıran "duygusal zindelik" oluşturmaktadır. Duygusal zindelik seviyesinde birey, temel kişilik değerlerini ve karakterlerini ve onları canlı tutan ve yönlendiren duygularını anlamaya başlayabilmektedir (www.turkcebilgi.net).

Duygusal Derinlik: Üçüncü boyut olan duygusal derinlik, insanın özgün potansiyel ve amaçlarını bilmesi ve bunlara kendini adanması, dürüstlüğü yaşaması ve insanlar üzerinde yetkisi olmadan etki uyandırması anlamına gelmektedir (Çakar ve Arbak 2004).

Duygusal Simya: Dördüncü boyutu ise, duygusal simyadır. Simya, “değerinin az olduğu düşünülen bir maddeyi, daha değerli bir madde haline dönüştürme işlemi ya da gücü” olarak tanımlanabilmektedir. Duygusal simya, insanın geçmiş, gelecek ve şimdiki zamanı isteğine göre beyinde canlandırması anlamına gelen düşünsel zaman değişimi, fırsatları sezmek, geleceği yaratmak ve sezgisel akışı içermektedir. Sezgiler, belirsiz durumlarda karar vermeye ve başkalarının göremediğini görmeye yardımcı olmaktadır. Çok önemli olan sezgisel akış kavramı ise, kişinin, başkalarının göremediği fırsatları değerlendirip, en az çabayla en çok işi yapma ve bunu yaparken de farkında olmadığı bir verimlilik elde etme durumudur (Cooper and Sawaf 2000, Yan 2008).

4.3.3.4. Goleman’ın Duygusal Zekâ Modeli

Goleman’ın modeli, Mayer ve Salovey’in modelinden yola çıkıp, bunu geliştirerek, duygusal zekânın; insanın kendi hislerini tanımak, başkalarının hislerini tanımak, kendi kendini motive etmek, içindeki duyguları ve ilişkilerdeki duyguları iyi yönetmek yeteneklerinden oluştuğunu göstermektedir (Çakar ve Arbak 2004). Goleman’ın “Duygusal Zekâ, Neden IQ’dan Önemlidir?” ve “İşbaşında Duygusal Zekâ” adlı eserlerinde duygusal zekâyı incelerken, Mayer ve Salovey’in Modelini temel alıp oluşturduğu duygusal zekâ modeli beş başlık altında toplamaktadır. Bu unsurlar ayrıntılı olarak Duygusal Zekâ Bileşenleri başlığı altında incelenmiştir,

Tablo 4. Daniel Goleman’ın Duygusal Zekâ Boyutları ve Bunların Yapıtaşları(Çakar ve Arbak 2004).

| BOYUTLAR | BOYUTUN TANIMI | YAPI TAŞLARI |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması. | Kişinin herhangi bir duyguyu hissettiğinde onu tanıyabilme, izleyebilme ve bu bilgiyi kararlarını verirken kullanabilme yeteneği. | Kişinin özgüven duyabilmesi. Kişinin gerçekçi bir şekilde kendini değerlendirebilmesi |
| 2.Kişinin Kendi Duygularını Yönetmesi | Kişinin duygularını ve tepkilerini uygun bir şekilde yönetebilme, kendini sakinleştirebilme ve olumsuz duygular kontrolden çıkmadan önce onlarla başa çıkabilme yeteneği. Kişinin olumlu sonuçlar elde edebilmek için kısa vadede zevklerinin tatminini erteleyebilme yeteneği. | Kişinin güvenilir ve dürüst olabilmesi. Kişinin belirsizliğe karşı rahat olabilmesi. Kişinin değişikliğe açık olabilmesi. |
| 3.Kişinin Kendini Motive Etmesi | Kişinin bir amaç doğrultusunda duygularını yönlendirebilme, karşılaştığı engeller ve sorunlar karşısında yılmama yeteneği | Kişinin başarıya yönelik güçlü bir istek duyabilmesi. Kişinin başarısızlığın karşısında bile iyimser olabilmesi. Kişinin kendini örgüte adayabilmesi. |
| 4.Empati(Eş duyum) | Kişinin diğer kişilerin duygu ve düşüncelerinin tarafsız bir şekilde farkında olabilme yeteneğidir. Kişinin kendisini başkasının yerine koyabilme yeteneği | Kişinin yetenek geliştirme ve korumaya yönelik uzmanlık geliştirebilmesi. Kişinin kültürler arası hassaslık duyabilmesi. |
| 5.Sosyal Beceriler | Kişinin sosyal durum ve ilişki ağlarını iyi kavrayabilme, diğer kişilerin duygularını yönetebilme ve diğer kişilerle sorunsuz geçinebilme yeteneği. | Kişinin liderliği yönetmede etkinlik gösterebilmesi. Kişinin ikna edici olabilmesi. Kişinin takımları oluşturabilmesi ve onlara liderlik edebilmesi. |

Özbilinç (Kendini Tanıma); Bir duyguyu oluşurken fark edebilmedir. Duygusal zekânın temelidir. Kişinin duygularını, güçlü ve zayıf yönlerini, ihtiyaçları ve dürtülerini tanması anlamında kullanılır. Mayer özbilinci, kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesidir şeklinde tanımlar (Goleman 2000). Kendi duygularımızın farkında olmadıkça onları pekiyi yönetemez ve başkalarınınkini anlayamayız. Öz bilinçli liderler içlerindeki sinyallere kulak verirler. Örneğin, duygularının kendilerini ve iş hayatlarını nasıl etkilediğinin farkına varırlar. (Goleman et al 2006). “Kendini tanıma” ifadesiyle bireyin, kendisiyle, düşünce ve duygularıyla ilişki kurması, kendinde olup biten duygusal ve düşünsel süreçlerle ilgili bir anlayışa kavuşması dile getirilmektedir; bu kavram, genel kanının aksine, zorlu ve devamlılık arz eden bir süreci ifade etmektedir. Kendini tanıyan kimse, dış dünyadaki olayların ve iç dünyasındaki yaşantıların çoğu kez farkındadır. Bu tür bir kişi, çevresindeki kişilerin kendisini nasıl etkilediğinin farkında olduğu kadar, kendisinin de çevresindekileri nasıl etkilediğini bilir; böylece de, kendi yaşamını yönetebilme olanağına kavuşabilir. Kendini tanımayan kimse ise, gerçek duygularının farkında olamaz; bununla birlikte, içinde bir sıkıntı olduğunun farkına varabilir. Ancak, içinde hissettiği bu duygunun, gerçek içeriğini ve nereden kaynaklandığını bilemez. Böyle durumlarda, bu kişilerin kafaları karmakarışıktır ve genel bir huzursuzluk içindedirler; her şeye ve herkese kızmaya, kavga çıkarmaya hazırdırlar ve muhatapları da genellikle en yakın çevresindeki kişiler olmaktadır (Cüceloğlu 2005). İnsan içindeki beni bilmek ve tanımak amacıyla kendisine baktığında, davranışlarının nedenlerini anlayıp, gerekirse bunların geliştirilmesi, denetlenmesi için çözüm yolları bulma çabası gösterecektir (Köknel 1997). Duygusal farkındalık, duygusal zekâyla ilgili diğer bütün yetilerin, üzerine inşa edildiği temel yeterliliklerdir. Bu nedenle kişinin duyguları konusunda iç-görü sahibi olması, duygusal zekâsını geliştirmesi konusunda atması gereken ilk ve en önemli adımdır (Baltaş 2006).

Duyguları idare Edebilmek (Kendini Yönetme-Özdenetim); Kişinin, kendi iç dünyasını, sahip olduğu dürtüleri ve elinde bulunan kaynakları yönetebilmesidir. Duyguları uygun biçimde idare yeteneği, öz-bilinç temeli üstünde gelişir. Kendini yatıştırma, yoğun kaygılardan, karamsarlıktan, alınganlıklardan kurtulma yeteneğini ifade eder. Bu yeteneği zayıf kişiler, sürekli huzursuzlukla mücadele ederken,

kuvvetli olanlar ise, hayatın sürprizleri ve terslikleriyle karşılaştıktan sonra kendilerini daha iyi toplayabilmektedirler (Goleman 2000). Coşku ve bir zorluğu yenme keyfi gibi olumlu duyguların sakıncası yoktur. Fakat stres, hüsrân, hiddet, kaygı ve panik gibi bunaltıcı ve olumsuz duygular, beynin algılanan bir tehlikeye dikkat çekme biçimidir. Bu duygular, beynin çözüm bekleyen bir işe yönelmesini engellemektedir. Duygusal zekâsı yüksek kişilerin, doğru kişilere, doğru zamanda ve yerde, doğru tepkiyi verebildiklerini söylemek mümkündür (Acar 2001).

Olumlu yaklaşım, genel duygu durumunu doğrudan etkileyerek, kişinin gerek özel gerekse iş hayatında var olma gücünü artırır. Kendileri ve yaşamları hakkında iyimser olanlar, başkalarının ufak görünen ancak kendileri için anlamlı yaşantılarla tatmin olurlar ve yaşantıları da verimli olur. Bu tür insanlar, sahip oldukları olumlu bakış açısını ve duygu durumunu çevrelerine de yayarlar (Baltaş 2006).

Kendini Harekete Geçirmek (Motivasyon); Motivasyon diğer adıyla isteme, isteklendirme, güdülenme ve güdüleme olarak literatürde yer almaktadır. İnsanlar ihtiyaçları için harekete geçerler. Bu ihtiyaçlar temel gereksinimler olduğu kadar, kişinin ilgi ve arzusu ile de şekillenen istekler olabilir (Biçer 2007).

Duyguları bir amaç doğrultusunda toparlayabilmek, dikkat edebilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hakim olabilme ve yaratıcılık için motivasyon gereklidir. Duygusal özdenetim yani doyumunu erteleyebilme ve fevri davranışları engelleyebilme her başarının altında yatan çok önemli bir özelliktir. Kendini motive edebilme yeteneğine sahip kişiler yaptıkları her şeyde çok daha üretken ve etkili olurlar (Tuğrul 1999).

Cüceloğlu motivasyonu, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavram olarak açıklamıştır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü, insanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de gereksinme (ihtiyaç) denir. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca yöneltir (Cüceloğlu 1998).

Başkalarının Duygularını Anlamak (Empati: Eş duyum); İnsanların neler hissettiğini sezmek, onların bakış açılarından bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilmektir(Goleman 2005). Duygusal öz-bilinç temeli üzerinde gelişen eş duyum yeteneği, insanlarla ilişkide temel beceridir. Duygudaş kişiler başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren belli belirsiz sosyal sinyallere karşı daha duyarlıdır. Bu yeteneğe sahip kişilerin insanla ilgili mesleklerde daha başarılı oldukları görülür (Goleman 2000).

Aynı duyguyu yaşamadığımız halde, diğer kişinin duygusunu anlayabiliriz. İlişki düzeyinde gerekli olan, kabul etmek değil anlamaktır; bu gerçeği içimize sindirebilirsek, eş duyum iletişimin yolu açılmış olur. Duygusal kabul, sağlıklı bir iletişim için zemin sağlar. Çünkü eş duyum, söz konusu durum için kendi dünyamızla kurulabilecek bağlantılara imkân vermeden, kendimizi aşarak karşımızdakini anlamaktır (Baltaş 2006).

İlişkileri Yürütebilmek (Sosyal Beceri); Sosyal beceri, başkalarının duygularını idare etme becerisidir. Bu beceriler popüler olmanın, liderliğin, kişiler arası etkililiğin altında yatan unsurlardır. Bu becerilerini çok geliştirmiş kişiler, insanlarla sürtüşmesiz bir etkileşim sürdürmeye dayalı her alanda başarılı olur ve parlak bir sosyal yaşam sürdürürler (Goleman 2000). Yaşam, dinamik bir süreçtir. Birey, yaşamı boyunca geçirdiği biyolojik, zihinsel, duygusal ve sosyal değişimlere uyabilecek bir esneklikte davranabiliyorsa, kendisi ve çevresiyle barışık olarak dengeli bir ilişki kurabiliyorsa, sosyal beceri ve uyumunun sağlıklı olduğu düşünülür (Kasatura 2003).

4.3.4. Duygusal Zekâ Yeterlilikleri

Duygusal zekâyı şekillendiren ve duygusal zekânın işe koşulmasını sağlayan duygusal yeterliliklerdir. Bir bakıma duygusal yeterlilik bu yeteneklerin işbasındaki yeteneklere ne kadarının aktarılabilirdiğini göstermektedir. Duygusal yeterlilik, işbasında olağandışı bir performansla sonuçlanan duygusal zekâyı dayalı ve öğrenilen bir beceridir. Başkalarının istenen biçimde tepki vermesini sağlamak üzere,

başkalarının hislerini okumayı içeren eş duyum ve hislerin usta bir şekilde idaresini mümkün hale getiren sosyal beceriler bu yeterlilikler içerisinde yer almaktadır. Bir başka deyişle, duygusal zekâ düzeyinin yüksek olması kişinin iş yaşamında gerekli görülen duygusal yeterlilikleri kolay öğreneceğini garanti etmemekle beraber bu konudaki öğrenme potansiyelinin üst noktalarda olduğunu gösterir. Birey yüksek derecede eş duyum sahibi olabilir, fakat eş duyum kaynaklı becerilerini geliştiremeyebilir ya da bunu işine yansıtamayabilir (Goleman 2003). Bir başka ifade ile duygusal zekâ tek bir davranışla ya da belli bir zekâ katsayısı puanıyla ortaya konulamamaktadır. Duygusal zekâ birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuş duygusal yeterliliklerden ve bileşenlerden oluşmaktadır (Demirel 2000). Duygusal zekâ, iki yeterliliğin bileşkesi olarak nitelendirilebilir. Birinci grup yeterlilikler kişisel yeterlilikler, ikinci grup yeterlilikler ise sosyal yeterlilikler olarak tanımlanır. Her iki grup da, kendi içinde alt bölümlere ayrılmaktadır (Börekçi 2002).

Kişisel Yeterlilikler (Personal Competence):

Kendiyle ilgili farkındalık (Self - awareness)

Duygusal farkındalık (Emotional awareness)

Kendini değerlendirme (Accurate self - assessment)

Özgüven (Self-confidence)

Kendini yönetme (Self - regulation)

Kendini kontrol (Self - control)

Güvenilirlik (Trustworthiness)

Vicdanlı olma (Conscientiousness)

Yeniliklere açık olma (Innovation)

Uyum yeteneği (Adaptability)

Motivasyon (Motivation)

Başarı güdüsü (Achievement drive)

Bağlılık (Commitment)

Girişimcilik (Initiative)

İyimserlik (Optimism)

Sosyal Yeterlilikler (Social Competence);

Empati (Empathy)(Eş duyum)

Diğer insanları anlama (Understanding others)

Başkalarını geliştirme (Developing others)

Hizmete yönelik olma (Service orientation)

Toplumsal Beceriler (Social skills)

İletişim (Communication)

Etki yaratma ve etkileme (Influence)

Çatışma yönetimi (Conflict management)

İşbirliği (Collaboration and cooperation)

Ekip çalışmasına yatkınlık (Team capabilities)

Liderlik (Leadership)

İlişki kurmak (Building bonds)

4.3.4.1. Kişisel Yeterlilikler

Kendiyle ilgili Farkındalık: Kendiyle ilgili farkındalık duygusal zekânın en önemli köşe taşı olarak nitelenebilir. Kişinin kendi iç dünyasını tanıması, isteklerinin, hedeflerinin, sınırlarının, potansiyelinin, sahip olduğu kaynakların ve gücün farkında olup, kişisel tercihlerini bu verilerin ışığında sağlıklı bir şekilde yapabilmesidir. Kendini gözlemlenme ve duygularını tanıma; duygular için bir sözlük oluşturma; duygular, düşünceler ve tepkiler arasındaki ilişkiyi bilme şeklinde tanımlanan öz-bilinç, aynı zamanda kişinin güçlü ve zayıf yanlarını tanıması; herhangi bir özsaygı tuzağına düşmeden kendisini olumlu, ancak gerçekçi bir ışıpta görmesi anlamına da gelir. Kendisiyle ilgili farkındalığa sahip kişi, geliştirmesi gereken yönlerinin farkına varıp, bu konuda harekete geçme sansına sahiptir. Bu farkındalığı geliştiren kişiler, daha sonra çevrelerini de geliştirmeye başlarlar (Börekçi 2002).

Duygusal Farkındalık: Kişinin kendi duygularını ve bu duyguların getirdiklerinin farkında olması, duyguların oluşmaya başladığı anda fark etme, tanımlama ve duygularını ifade etme becerisidir. Kişinin "kendi kendisiyle konuşmayı" iç diyalogunu izleyerek, içinden geçen kendini aşağılama gibi olumsuz mesajları yakalamak: bir hissin temelini farkına varmak (öfkenin altında yatan incinme gibi); korku, kaygı, öfke ve üzüntüyle baş etmenin yollarını bulmak. Sokrates'in "Kendini bil" öğüdü, duygusal zekânın bu temel taşına, yani kişinin duygularının farkında olabilmesine ilişkindir (Börekçi 2002).

Kendini Değerlendirme: Kişinin kendi potansiyelini, gücünü, yeteneklerini, zayıflıklarını ve sınırlarını bilip, bunları kabullenmesidir. Kişinin kendini nesnel olarak değerlendirebilmesi önemlidir. Bu yeterliliğe sahip kişi; kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır, yaşam deneyimlerinden ders çıkarır ve kendine ilişkin görüşlerini gerektiğinde dinamik bir şekilde güncelleştirir. Yeni bakış açılarına, yeni şeyler öğrenmeye, kişisel gelişime ve geri bildirimlere açıktır (Börekçi 2002).

Özgüven: Kişinin yeterliliklerinin bilincinde olup, bu yeterliliklerden sağlıklı bir memnuniyet duymasıdır. Özgüvenli kişi; kendini ifade etmekten ve doğru olduğuna inanıyorsa hoş karşılanmayacağını bildiği görüşleri de söyleyebilir. Kendini ifade

ederken, “varım ve önemliyim” duygusunu yasar. Baskı ve kendisine ilişkin tereddütlere yol açacak uyarıların bulunduğu bir ortamda, etkin kararlar verebilir (Börekçi 2002). Özgüven insanların güçlü yönlerine güvenmelerini sağlar. Kendilerinde emindirler, varlıklarını herkese hissettirirler ve grupta öne çıkarlar (Toktamışoğlu 2003). Özgüven sporcunun kendini zihninde nasıl algıladığı; yani kendisini kendi zihninde nasıl gördüğü ve bu iç imajın davranışlarına nasıl aktarıldığı tanımının yanı sıra arzu edilen davranışları yapabilme inancı ve yeteneği olarak adlandırılabilir (Biçer 2006).

Kendini Yönetme: Kişinin isteklerini, dürtülerini kontrol edip, yönlendirebilme becerisidir. Hayatın her alanında büyük önem taşıyan bu beceri, çalışma ortamlarında rekabet bakımından da önemlidir. Lider yöneticinin kendini yönetme becerisi, alt kademelere doğru süzülerek yayılan bir etki yaratır. Belirsizliklerle dolu gündelik yaşamda kendisini yönetebilen kişi, değişimlere daha iyi ayak uyduracaktır (Akbaş 2006).

Kendini Kontrol: Kişinin duygusal tepkileriyle bas edebilme yeteneğidir. Bu yeterliliğe sahip kişi; içinden yükselen güçlü duyguları iyi bir şekilde yönetebilir. Net olarak düşünebilir ve baskı altındayken yapması gerekene odaklanabilir. Duygularının ve içinde bulunduğu durumun kendisini zorladığını hissettiği durumda bile, sakin kalabilir, olumlu tutumunu koruyabilir. Kişi, bilinçli olarak bunu yapamadığı zaman, bilinçsiz başa çıkma yolları, yani savunma mekanizmalarına başvurur. Ara sıra başvurulmuş savunma mekanizmaları, kaygı derecemizi azaltarak çevreyle geçici olarak daha etkin etkileşimde bulunmamızı sağladığından, sağlıklıdır. Birey çevreye uyum sağlamak için sürekli savunma mekanizmalarını kullanırsa, sorun çıkar. Sürekli olarak kullanılan savunma mekanizmaları, çevreye uyum yapımızı bozarak, sağlıksız sonuçlara götürür (Cüceloğlu 1998).

Güvenilirlik: Ahlaklı, dürüst ve tutarlı olmaktır. Doğruluk ve dürüstlük standartlarını korumaktır. Bu yeterliliğe sahip kişi, etik kurallara uyar, gerektiğinde kendi yanlışlarını kabul eder ve başkalarının etik olmayan davranışlarına karşı koyar, çevresine de güven yayar. Onaylanmasa da, kendi ilkelerini önemser ve onlara uyar (Börekçi 2002).

Vicdanlı Olmak: Duygusal vicdanlık aşamasında insan, davranışlarını duygusal inançlarıyla yargılar. Bu yargılama ve denetlemeyle insan, davranışları hakkında bir karara varır. Bu karara göre doğru davranmışsa haz duyarak kendini ödüllendirir ya da yanlış davranmışsa elem duyarak kendini cezalandırır (Başaran 2000).

Yeniliklere Açık Olmak: Yeni bilgi, düşünce ve yaklaşımlara açık ve rahat bir tutum içinde olunmasıdır. Bu yeterliğe sahip kişi, alternatiflerin ilk anda görünenden fazla olabileceğini düşünür ve geniş kaynak çeşitliliğinden yeni fikirler arar. Düşüncelerinde yeni bakış açıları ve risk almaktan çekinmeyerek, yeni fikirler ortaya koyar, sorunlara orijinal çözümler bulur. Bu yeterliğe sahip olan kişi, çevresindekileri de yaratıcılıklarını ortaya koymaları yönünde yüreklendirir (Börekçi 2002).

Uyum Yeteneği: Değişiklikleri idare etmede esnek olunma becerisidir. Bu yeterliğe sahip kişi, olaylara bakış açısında esneklik gösterir. Karşılaştığı durumlara uygun davranışlarda bulunabilmek için, kendi tepki ve taktiklerini duruma uydurabilir, zorlanmadan gereken değişiklikleri yapabilir. Karmaşık ve fazla sayıdaki istekleri, amaçları, değişen önceliklere, zorunluluklara ve değişikliklere uygun bir şekilde idare edebilir. Tanınmış stres uzmanlarından biri olan Hans Salye, uzun yıllar süren araştırmalarının sonucu olarak organizmanın strese tepkisini "genel uyum sendromu" olarak adlandırmıştır (Börekçi 2002).

Motivasyon: Motivasyon, canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yöneltmesi olarak tanımlanabilir. Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade eder (Barutçugil 2004). Motivasyon bazı bireylerde var olup diğerlerinde var olmayan kişisel bir özellik olarak düşünülmemelidir. Hepimiz bazı durumlarda daha çok veya daha az motive olabiliriz, önemli olan bizim içinde bulunduğumuz durum ve sahip olduğumuz güdülerdir. Örneğin bir örgenci ilgi duyduğu konuda yazılmış bir romanı bir çırpıda okurken herhangi bir ders kitabını yarım saatten fazla okumada zorlanabilir. Motivasyon kişiden kişiye veya aynı kişiye yönelik olarak farklı zamanlarda değişiklik gösterebilir (Ataman 2000). Motivasyon, sporcunun isteklerini gerçekleştirmek için eyleme geçmesi ve kendini bu eylemlere

hazırlaması ve bu eylemlerin tüm sorumluluğunu alması olarak ta tanımlanabilir (Biçer 2006)

Başarı Güdüsü: Kişinin amaçlarına ulaşma yönünde kendini isteklendirebilmesidir. Kişinin hedeflediği düzeye ulaşmak için sürekli gelişim çabası içinde olmasıdır. Bu yeterliliğe sahip kişi; performansını nasıl geliştirebileceğini öğrenir, bilgisini arttırarak daha iyisini yapmanın yeni yollarını arar, makul riskler alır ve kendini zorlayıcı hedefleri vardır. Sonuca odaklanır ve kendi amaç ve standartlarına ulaşmada kendini yüksek derecede ve sürekli güdeleyebilir (Börekçi 2002).

Bağlılık: Kişinin içinde bulunduğu ekibin ve kurumun amaçlarına ve hedeflerine heyecan ve yoğun şekilde ilgi duymasısıdır. Kararlarının ve davranışlarının sorumluluğunu üstlenerek, taahhütlerini yerine getirmesidir. Bu yeterliliğe sahip kişi, içinde bulunduğu kurumun misyonu içinde kendi amaçlarını bulur ve benimser. Karar alma ve tercihleri ortaya koymada, kurumun öz değerlerini göz önünde bulundurur. Ekip, misyonunu gerçekleştirmek için fırsatları değerlendirir ve bu ortamın oluşmasına katkıda bulunur. Daha büyük kurumsal amaçlara ulaşma yolunda, bireysel ve ekibin bulunması gereken özverilere hazırdır (Börekçi 2002).

Girişimcilik: Kişinin fırsatları fark etmesi ve zorluklarla karşılaştığında yılmayarak, fırsata dönüştürme eğiliminde olmasıdır. Bu yeterliliğe sahip kişi; fırsatları yakalamak için hazırdır, yeni bir işe girerken ya da işi tamamlama aşamasında gerektiğinde öncelik kullanarak, kuralları yeniden düzenlemekten kaçınmaz. Bu tavırlarıyla çevresindekileri de teşvik eder ve yönlendirir (Börekçi 2002).

İyimserlik: Kişinin belirlemiş olduğu hedefe ulaşma yolunda, engeller ve güçlüklerle rağmen yılmayarak, amacına ulaşmada, sabırlı, ısrarcı ve kararlı olmasıdır. Bu yeterliliğe sahip kişi, içinde başarısızlık korkusu yerine başarı umudu taşır. Sorun yaşandığında, kişisel hataların peşine düşmek yerine, aksiliğin nereden kaynaklandığına, çözüme yoğunlaşır ve olumlu tutumunu kaybetmez (Börekçi 2002).

4.3.4.2. Sosyal Yeterlilikler

Empati(Eş duyum): Eş duyum, karşılıklı anlaşma, doğru algılama ve anlaşılma, ortak zemin yaratma konusunda bize yol gösterir. Eş duyum iletişim becerisi gelişmiş olan insanlar çevreyi daha iyi anlayabilecek ve geliştirecektir. Eş duyum, iletişimde kendini karşındakinin yerine koymak, onun fikirlerini kabul etmek anlamına gelmemeli. Duygudaşlığın anlamı, karşınızdakini içinde bulunduğu ortama göre değerlendirmek ve anlamaktır. Birbirlerini doğru, tam, kolay anlayan insanların daha verimli, coşkulu, yaratıcı, başarılı ve etkin işler ortaya koyacakları kesin. Anlamak ve anlamaya çalışmak beraberinde karşısındaki insan tarafından anlaşılmayı ve anlaşılmaya çalışılmayı getirir (Toktamışoğlu 2003).

Diğerlerini Anlamak: Birisini dikkatle dinlemek, o kişiyi tanımanın ve onun hakkında bir şeyler öğrenmenin de en iyi ve en kısa yoludur. Böylece onun ilgilendiği konuları, ilgi alanlarını ve savunduğu fikirleri öğrenme imkânını elde ederiz (Kirschner 1998). Başkalarını anlama yeteneğine sahip olan insanlar, duygusal ipuçlarına karşı dikkatli ve iyi dinleyicidirler. Duyarlılık gösterir ve başkalarının bakış açılarını anlarlar. Başka insanların gereksinimlerini ve hislerini anlayarak onlara yardımcı olurlar (Goleman 2005).

Başkalarını Geliştirme: Bu yeterliliğe sahip olan insanlar, insanların güçlü yönlerini ve başarılarını onaylayıp ödüllendirirler. Yararlı geribildirimler sunar ve insanların gelişme ihtiyacını saptarlar. Akıl hocalığı yapar, programlı eğitim verir kişinin becerilerini sınayan ve besleyen görevler önerirler (Goleman 2005).

Hizmete Yönelik Olmak: Hizmete yönelik olmak kişinin çevresindeki insanlara yararlı olmaktan bir nevi kişisel doyum almasıdır. Söz konusu iş yaşamı olduğunda; kişinin müşterilerin gereksinimlerini fark etmesi, karşılamak için elinden geleni yaparak, onları memnun etmekten mutluluk duymasındır. Bu yeterlilik, özellikle hizmet sektöründe çalışanlar için oldukça önemli ve gereklidir. Bu yeterliliğe sahip kişi; müşterinin gereksinimlerini anlar ve doğru ürün, servisi en mükemmel şekilde sunmaya çalışır. Bu uğurda, müşteriye elinden gelen çabayı memnuniyetle gösterir. Müşterinin bakış açısına karşı duyarlıdır, müşteri memnuniyeti ve sadakatini geliştirmenin, pekiştirmenin yollarını araştırır (Börekçi 2002).

Toplumsal Beceriler: Liderliğin kişiler arası etkinin, saygınlığın gücü sosyal becerilerde yatar. Kişinin kendi ve diğerlerinin davranışlarının farkında olup, kurduğu sağlıklı ilişkilerle sorunların üstesinden gelebilmesi, diğerlerinin davranışlarını yönlendirebilme becerisidir (Börekçi 2002).

İletişim: İnsanlar arası iletişim temel olarak duygu ve düşünce alışverişini yürütme düzenleridir. Burada ana öge anlatmaktır. İletişim kuran ve başlatan kişi kendisini, duygu ve düşünce dünyasını, ilişkilerini, ilişkilerinin kendisindeki karşılıklarını açıklamak ve karşısındakine iletmek ister. Kişilerin anlatma eylemlerinin iletişim açısından amacı anlaşılmasıdır (Baltaş 2001). İletişim bir süreçtir, bu süreç bir bireyin, öteki bireylerin davranışlarını değiştirmek amacıyla o bireylere bir takım uyarılar göndermesiyle oluşur (Taşer 1992).

Etki Yaratma ve Etkilemek: Kişinin karşısındaki kişi veya ekipte istek uyandırıp, heyecan yaratabilmesidir. Bu yeterliliğe sahip kişi; etkili sunumlar yapar, ikna etmede yeteneklidir, fikir birliği ve desteği için, "dolaylı yoldan etkileme" gibi karmaşık stratejileri kullanır (Börekçi 2002).

Çatışma Yönetimi: Çatışma bir uyumsuzluğu, zıtlığı ve anlaşmazlığı ifade eder. Bu uyumsuzluk, zıtlık ve anlaşmazlıklar bazen bireyler bazen gruplar ve örgütler arasında gerçekleşirken, bazen birey kendi içinde bir çatışma yaşar. Kimlik bunalımından basit bir tartışmaya kadar uzanan kavram oldukça geniş kapsamlıdır. Çatışmada taraflar anlaşmazlık, zıtlık ve uyumsuzluk içinde olup bir taraf diğer tarafa kendi istek, arzu, ihtiyaç ve fikirlerini kabul ettirme çabasıdadır (Ataman 2000). Bireylerarası çatışmanın yararları şöyle sıralanabilir:

- Motivasyon ve enerjiyi artırır.
- Bireylerin ve dolaylı olarak sistemin yaratıcılığını geliştirir.
- İnsanlar kimlikleri ve özellikleri konusunda daha fazla bilgi sahibi olur (Toktamışoğlu 2004).

İşbirliği: Bir insan organizasyonundaki duygusal öğeler, kişiler arasındaki bağlayıcı veya itici güçlerin temelini teşkil eder. Çekirdek bir grupta bu güçlerin niteliği, o

grubun fonksiyonlarını belirleyici özelliktedir. Çekirdek grup içerisindeki kişiler arası problemlerin sebep olduğu çatışma veya bunalım, belirli bir sırada tutulmalıdır; aksi halde grubun ve bütünlüklü organizmanın menfaati tehlikeye girer (Çelikkol 2001).

Ekip Çalışmasına Yatkınlık: Ekip çalışmasının sağladığı önemli bir üstünlük organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir. Ekipler, hiyerarşik bir organizasyon yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını asarak ortak amaç etrafında bütünlük oluştururlar (Barutçugil 2004)

Liderlik: Yaşamda her şeyin odak noktasında liderlik vardır. Her kademe, her olay, her süreç kendi liderlerini yaratır. Liderlik, kişinin kendini ve çevresini tanıma ve ihtiyaçlar konusunda öncülük etme sürecidir. Kişilik, liderlik stillerinin belirleyicisidir. Liderlik stili ise kişinin geleceğini belirler. Liderlikle ilgili olmazsa olmaz kurallar; “güven”, “dürüstlük” ve “gerçek olmak” tır (Toktamışoğlu 2004).

İlişki Kurma: Kişinin aile, iş ve sosyal çevresinde anlamlı, doyumlu, sağlıklı ilişki kurma, geliştirme, sürdürme becerisidir. Kişinin hem dinlemeyi hem de sormayı bilmesi; birinin söylediği ve yaptığıyla, buna karşı kendi tepki ve yargılarını ayırt etmeyi; öfkeli ya da edilgen olmaktansa kendini ortaya koyabilmeyi, işbirliği, anlaşmazlık çözümü ve uzlaşarak bir yol bulma sanatlarını öğrenme becerisidir (Börekeçi 2002).

4.4. İş Hayatında Duygusal Zekâ

Duygusal zekânın boyutları ve doğurduğu sonuçlar insanın özel hayatını doğrudan etkilemektedir. Geçmişte kurumların, müşteriler ve pazar payı konusunda rekabet ettikleri görülmekte iken, şimdi en iyi iş görenleri bulmak konusunda rekabet ettikleri bilinmektedir. Kurum kültürüne ve iş performansına uygun iş görenleri bünyesinde toplayabilen ve üzerlerine düşenden fazlasını yapmaları konusunda onları yüreklendiren bir örgüt, yalnızca profesyonel anlamda değil, duygusal anlamda da yetkindir (Baltaş 2006). İçinde bulunduğumuz çağda teknik buluşlar ve

gelişmeler hayatı kolaylaştırmakta, kişilerin doğa karşısında yaşadıkları güçlükleri büyük ölçüde aşmalarına yardımcı olmaktadır. Ancak öte yandan modern çağ kendi zorluklarını da beraberinde getirmektedir. Toplumsal düzendeki değişimler, ekonomik şartların farklılaşması, iş çevrelerinde ve ortamlarındaki gelişmeler, aile yapısındaki değişiklikler iş görenleri yeni alanlarda çeşitli güçlüklerle ya da tehlikelerle karşı karşıya bırakmaktadır (www.kalitelihayat.com). Örgütler de benzer tehlikelerle karşı karşıya kalmaktadır. Örgütler için artık en son teknoloji ile üretilen makine teçhizattan ziyade insan faktörü önemli rol oynamaktadır. Kendine güvenen, yetkinliklerinin farkında olan özgüveni yüksek iş görenler, örgütlerin devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadırlar. Bu özelliklere sahip iş görenleri bünyelerinde tutabilmek tüm örgütlerin arzuladığı bir durum olmaktadır. O halde arzulanan bir iş gören olmanın temelinde “Duygusal Zekâ”yı iyi kullanmak ve duyguları iyi yönetmek yatmaktadır. Çalışma hayatının kuralları değişmektedir. Artık sadece, kişi nasıl akıllı olur ya da hangi becerilere sahip olmalı değil, aynı zamanda birbirleriyle nasıl ilişki kurarlar ve birbirleriyle nasıl anlaşılır konuları da önem kazanmaktadır. Duygusal zekâ burada, kimlerin işlerinde yükseleceğine, kimlerin yükselmeyeceğine ve kimlerin gidip, kimlerin kalacağına karar vermektedir. Günümüz insan kaynakları yöneticilerine göre, bir kişinin sahip olduğu zekâ düzeyi (IQ), onun işe alınmasını sağlarken, duygusal zekâsı (EQ) kişinin terfisini belirlemektedir. En iyi performans gösterenler listesinin başında, IQ'su ya da teknik becerileri yüksek olanlar değil, iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın duygusal zekâsı yüksek kişiler yer almaktadır (www.psikologum.com).

Bir örgüt; varlığı, çalışanların performanslarına ve birbirleriyle olan ilişkilerine bağlı olan bütünleşmiş bir sistemdir. Örgütler açısından, duygusal zekânın kişisel ve kişilerarası boyutta kullanılmasının anlamı, duygusal zekâsı yüksek bir örgüte ulaşma çabasının bireysel çaptaki izdüşümü olmasıdır. Eğer bir örgütte işgörenler, görüş ve düşüncelerini birbirlerine rahatça açabiliyorlarsa, birbirlerini eleştirebiliyor ama bundan kimse incinmiyorsa, örgütte işbirliği ve dayanışma duygusu varsa, işgörenler girişimde bulunabiliyor ve bu yönde destekleniyorsa, yani örgütte "biz" havası varsa işte o zaman o örgüt duygusal zekâ boyutunda çalışıyor denilebilir (www.porttakal.com). Böylece yüksek duygusal zekâyâ sahip işgörenler ile örgütlerde açık bir iletişim ortamı, işbirliği, takım çalışması, çevreye uyum

sağlanarak kurumsal duygusal zekâ geliştirilebilmekte ve kurumsal başarı elde edilebilmektedir (Doğan ve Demiral 2007). Kurumun geleceği büyük ölçüde işgörenin, müşterilerin ve sahiplerinin bağlılık ve desteğine bağlıdır. Buna göre örgütler böyle iş görenlerin duygularının da farkında olmalıdırlar (Şahinkaya 2006). Hizmet sektörü iş görenlerinin amacının, müşterilere iyi hizmet vermek olması ve bu işin sürekli birebir ilişkiyi gerektirmesi nedeniyle, hizmet sektöründe duygusal zekânın kullanılması ve geliştirilmesine fazlasıyla ihtiyaç duyulmaktadır (Doğan ve Demiral 2007). Böyle bir örgütte iş görenler, yüksek benlik bilinçleri ile duygularını denetim altında tutma ve kendilerini motive etme becerilerini kullanarak, duygusal zekâlarını yükseltmeye çalışmaktadırlar. Bütün iş görenler duygusal zekâlarını, hem kendi kişilerarası ilişkilerinde hem de çalıştıkları örgütün bütünü içindeki olumlu gelişmeleri sağlamak için kullanmaktadırlar. İdeal olarak duygusal zekâsı yüksek bir örgüt, herkesin anlayışlı olduğu, ilişkilerin sürtüşmesiz yürüdüğü, ortak hedeflerin seçildiği ve bu hedeflere ulaşmada herkesin birbirine yardım ettiği, coşku ve güven duygularının yoğun olduğu bir örgüt olarak tanımlanabilmektedir (Weisinger 1998, Canbulat 2007). Anlayış ve güvenin olmadığı bir örgütte, verimi azaltan, kaliteyi düşüren, örgüt içi savaşların yaşandığı, işgörenlerin birbirlerini sırtından vurduğu bir kültür oluşmaktadır. Güven olmadığı takdirde, işgörenler sadece tarif edilen görevi yapmakta, gereksiz işlere yoğunlaşarak zamanlarını boşa geçirmektedirler. Bu durum müşteri tatminini azaltmakta yaratıcılığı bastırmakta, yeni teknolojilerin ve uygulamaların uyum sürecini yavaşlatmaktadır (Goldberg 1997, Gökçe 2006). Geçmişte örgütlerin, müşteriler ve pazar payı konusunda rekabet ettikleri görülmektedir. Şimdi ise, en iyi işgöreni bulmak konusunda rekabet etmektedirler. Örgüt kültürüne ve iş performansına uygun işgörenleri bünyesinde toplayabilen ve üzerlerine düşenden fazlasını yapmaları konusunda onları yüreklendiren bir kurum, yalnızca profesyonel anlamda değil, duygusal anlamda da yetkindir (Baltaş 2006, Gökçe 2006).

Örgütlerde duygusal zekâsı yeterli olmadığı için sürekli sorun çıkartan insanlar da vardır. Bunların zekâsı yüksek olsa bile insanlarla dengeli ilişki kuramıyorlarsa, örgütün verimliliğini düşürürler. Dolayısıyla örgütte takım çalışması yapmak mümkün olmamaktadır. İşgören hem bedenen hem de kalben örgütte tutulabildiği sürece örgüt başarılı olacaktır. İşgörenler örgüte girerken kalplerini vestiyere asıp

içeri girdiği sürece örgütte sorunlar eksik olmayacak, ne istenen iş verimine ne de istenen kaliteli hizmet seviyesine ulaşılması mümkün olmayacaktır. Bugün, Japon çalışma hayatında yatan huzurun, kalitenin ve başarının sırrı da burada yatmaktadır (Gökçe 2006).

Duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin iş hayatında ve özel hayatlarında başarılı oldukları ve doğru kararlar verdikleri bilinen bir gerçektir. Duygusal zekâsı yüksek işgörenler daha sağlıklı ilişkiler kurabilmekte, iletişim sorunları yaşamamakta, disiplin sahibi, çevresindekiler ile uyumlu, çalışmaya istekli, sorun oluşturmaktan çok sorun çözücü uzlaştırıcı konumda bulunmaktadırlar. Duygusal zekâsı yüksek işgören örgütte karşılaştığı sorunlarla baş edebilecek ve kendini bu durumlarda kontrol edebilecektir (www.mobbingturkiye.googlepages.com).

O halde duygusal zekâ, insanın duygularına ne derece hükmedebildiğini ve onları nasıl daha verimli kullanabileceğini açıklayan değişken bir faktördür. Duygusal yeterliklerinin gerektiği gibi kullanmasını bilen, bir başka ifadeyle EQ' su yüksek insanlar özel ve mesleki yaşamlarını kendileri için kolaylaştırmaktadırlar. Çünkü kendisi ve çevresindekilerin hislerinin farkında olmak, günlük yaşamda karşılaşılan sorunların üstesinden daha rahat gelebilme potansiyelini artırmaktadır (Canbulat 2007). İş ve özel yaşamda başarılı ve mutlu olmak için sadece akıllı olmak yetmemekte aynı zamanda duyguları da idare etme becerisine sahip olmak gerekmektedir (Akın 2010).

Profesyonel futbolcular işleri gereği sürekli olarak kendi takım arkadaşları, rakip takım futbolcuları, yöneticiler, hakemler, medya ve taraftarlarla etkileşim halindedirler. Bu etkileşim sürecinde duygusal zekâ yeteneklerinin ön plana çıktığı bilinmektedir. Duygusal zekâ yetenekleri gelişmiş futbolcular ve onların meydana getireceği takımında duygusal zekâsı üst düzeyde olması muhtemeldir. Gelişmiş duygusal zekâ yeteneklerine sahip, takımında iletişim, eş duyum kurma, takım üyelerinin kendilerine güveni üst seviyede, özgürce kara verme, stresi yönetme ve olumlu olarak kullanma, kararlılık gibi yetenekler gelişmiş olabilmektedir. Ayrıca kendi takım arkadaşını, rakip takımı, rakip ve kendi takım taraftarlarını anlayabilme, hakemleri, medyayı ve yöneticileri anlama gibi yeteneklerin gelişmesi özellikle

Türkiye gibi ülkelerde futbol alanlarında Fair-Play”in gelişmesi açısından da önem taşımaktadır.

4.5. Duygusal Zekânın Önemi

Yüksek duygusal zekâ, insanlarla ve hayatla barışık olmanın yollarını açar. Böylece, iletişim becerisiyle birlikte, ilişki yönetiminde yetkinlik, insanlarla iyi ilişkiler içinde olan, etkin davranışlar sergileyen, kendini tanıyan, hayattan ne istediğini bilen olgun insan olmanın kapılarını açar (Baltaş 2006). Duygusal zekâda ki bu gelişmeyi ifade eden, modası geçmiş bir sözcük vardır: Olgunlaşma (Goleman 2005). Olgun insan; gelişmiş insandır. İyi belirlenmiş benlik sınırları olan, kendini değerli bulan, yaşamının değişik yönleri arasında denge kuran, duygularını tanıyan ve ifade edebilen kişidir (Cüceloğlu 2005). Duygusal zekâ eğitiminin verimliliği konusunda yapılan bir araştırmaya göre, Amerika’da bir danışmanlık şirketinin uyguladığı “duygusal yetkinlik” programına katılan yöneticilerin, eğitimden sonra bölgelerindeki satışları % 11 oranında artırdıkları görülmüş ve duygusal zekâ seviyelerinde artış gözlenmiştir (Baltaş 2006).

4.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bir kavram ve bir anlayış olarak bağlılık duygusu, toplum duygusunun bulunduğu hemen her yerde bulunmaktadır. Bağlılık; toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi şeklinde genel olarak ifade edilebilmektedir. Bir başka tanımlamayla bağlılık, en yüksek derecede bir duygu olarak; başkalarına ya da bir düşünceye, kendimizden daha büyük bir şeye bağlılığı, bir örgütte veya işyerinde yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Ergun 1975). Bağlılık; toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Başka bir ifadeyle bağlılık, sadakat ve sadık olma durumudur. Genel anlamda bağlılık; en yüksek

derecedeki bir duyguyu ifade eder. Bağlılık kavramının özünde ait olma duygusu yatmaktadır. Bu duygu örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasını ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve ülkü etrafında toplanmalarını sağlamaktadır. Bağlılık, her husustan önce, karşılıklı sezgiye dayanan insan güdülemesini iyi anlamaktan geçer. Yönetimin görevi, başta insan gücü kaynağı olmak üzere, örgütün bütün kaynaklarını, örgütün amaçları doğrultusunda, etkili ve yerinde kullanmaktır (Özdemir 1995).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık “organizational commitment” kavramını; Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) “örgütsel bağlılık”, Balcı (2000) ve Celep (1996) ise, “örgütsel adanmışlık” şeklinde adlandırdıkları görölmektedir (Balay 2000).

Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık işgörenleri problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürmektedir. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdırlar (İnce ve Gül 2005, Atay 2006). Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin görevleri yerine getirmede daha çok çaba harcadığını göstermektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir (Oberholster and Taylor 1999, Kök 2006).

Örgütteki sosyal ilişkiler, ödüllendirme sistemi ve beklentiler, örgüt içindeki güven ortamı, olumlu ast-üst ilişkileri, örgüt içi hedef ve değer bütünlüğü, çalışanın görev sorumluluğu, çalışanın iş deneyimleri, doğası ve kalitesi, örgüt içinde rol belirsizliği ve rol çatışması olması, iletişim süreci, güçlü kişisel iş ahlakı, yaş, kıdem, eğitim, cinsiyet gibi kişisel faktörler, örgütün büyüklüğü, kontrol alanı ve algılanan ödeme eşitliği gibi konular örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar yapılmasına neden olmuştur (Yüksel 1993, Aslan 2008).

Literatürdeki çalışmalara göre, örgüte bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıklarının olması, kavramının tanımlanmasında farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Halis 2007)

4.6.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İş görenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son 50 yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır (İnce ve Gül 2005). Bunun en önemli nedeni sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır (Çöl 2004).

Örgütsel bağlılık kaynakları incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Morrow, kaynaklarda örgütsel bağlılık ile farklı tanımın bulunduğunu ifade etmektedir (Oliver 1990). Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Kanter örgütsel bağlılığı bireyin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf ettiği bir süreç olarak tanımlamaktadır (Koç 2009).

Wiener ise örgütsel bağlılığı (1982) “örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” olarak görmüştür(Weiner 1982).

Kiesler, Sakumura ve Salancik’e göre (Boylu ve ark. 2007) örgütsel bağlılık, “bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir”.

Örgütsel bağlılık, “çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranıştır” (Sabuncuoğlu 2007).

O’Reilly ve Chatman’a göre örgütsel bağlılık (Yavuz ve Tokmak 2009), örgütün sahip olduğu özelliklerinin veya örgütün bakış açısının, işgören tarafından benimsenmesi, bir anlamda özümsemesidir.

Davis ve Newstrom ise bağıllığı (Özdevecioğlu ve Aktaş 2007), işgörenin örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması şeklinde tanımlamışlardır.

Örgütsel bağıllık kaynaklarında belki de en fazla kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre bağıllık (Çavuş ve Gürdoğan 2008), bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır.

Yapılan tüm tanımlar ışığında örgütsel bağıllık kavramını; işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeleri ve bu hedeflere ulaşmada tüm güçlerini ortaya koyarak, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmelerine dayanan, örgütte kalmayı şiddetle arzulama şeklinde özetlemek mümkündür (Akın 2010).

Örgütsel bağıllık, örgüte karşı psikolojik bir aidiyettir. İşgörenin bir örgütle gönüllü olarak çalışmasına yol açan faktörün örgütsel bağıllık olduğu ileri sürülmektedir. Gurur ve saygı kavramlarının bağıllık duygusuyla ilişkili olduğuna dair deneysel kanıtlar da ortaya konulmuştur (Boezeman and Ellemers 2007).

4.6.2. Örgütsel Bağıllığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel bağıllık kavramı, mesleki bağıllık, iş arkadaşlarına bağıllık, işe bağıllık, itaat ve sadakat gibi kavramlarla karıştırılmakta, hatta çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Söz konusu kavramlar örgütsel bağıllık ile önemli benzerlikler göstermekte, ancak içerik ve kapsam açısından farklılıklar arz etmektedirler. Bu kavramlara aşağıda değinilmiştir.

Mesleğe Bağıllık: Mesleğe bağıllık, işgörenlerin mesleklerini daha iyi icra edebilme de kendilerini teknik açıdan geliştirebilmede harcadıkları zaman ve çaba olarak tanımlanmaktadır (Aslan 2008). Daha açık bir ifadeyle mesleki bağıllık, işgörenin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda

mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Gözen 2007).

Bünyesinde profesyonelleri istihdam eden örgütler için mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok önemlidir. Çünkü mesleğine ve amaçlarına bağlı olan profesyonellerin gösterdikleri kurumsal bağlılığın derecesi oldukça düşüktür. Öte yandan hem mesleğine hem de kurumuna bağlı olan işgörenlerin örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergilediği saptanmıştır (Cengiz 2001). Bu durumda örgütler, işgörenlerin mesleki faaliyetlerini ödüllendirmek ve kendi alanlarındaki gelişmeleri takip etmelerine zemin hazırlamak suretiyle mesleki beklentiler ile örgütsel amaçları aynı çizgiye çekmenin yollarını aramalıdır. Bu yolla mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın eş zamanlı olarak hissedilmesi sağlanmış olacaktır (Çöl 2004).

Örgütsel bağlılık mesleki bağlılığın öncülleri arasındadır ve aralarında ilişki bulunmaktadır (Vandenberg and Scarpello 1999, Goulet and Singh 2002). Örgütsel bağlılık, mesleki bağlılığı açıklayan temel bir bireysel değişken olmalıdır. Örgüte daha fazla bağlı ve iş tatmini yüksek olan işgörenler mesleklerine de daha fazla bağlı olabileceklerdir. Bu durumda olan işgörenlerin mesleki hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan bir örgütte daha yüksek düzeyde mesleki bağlılık ortaya çıkabilmektedir (Goulet and Singh 2002, Ceylan ve Bayram 2006).

İş Arkadaşlarına Bağlılık: Bu bağlılık türü, işgörenlerin örgütteki diğer grup üyeleriyle değil, kendi grup üyeleriyle iletişim kurmayı tercih ettiklerini göstermektedir. İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, işgörenlerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip işgörenler birbirlerine daha fazla yaklaşarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığının, işgörenleri daha güçlü mesleksi ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir (Balay 2000, Mercan 2006).

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel birtakım sonuçları vardır. Bireysel olarak, bir kişinin bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi

için gerekli altyapı hazırlanması ise örgütsel yararlar olarak ele alınabilmektedir (Gözen 2007).

Örgüte Sadakat: Sadakat (Mueller et al 1992) görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelmektedir. Sadakat, işgörenin değer ve beklentileri ile örgütte kalma ya da ayrılma kararları arasındaki ilişkide önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre sadakat, örgütten ayrılma ile azalma gösterirken, olumlu ve ödüllendirici bir ortamda artma göstermektedir. Örgütte kalma eğilimi ise duygusal bir yakınlık ve işgörenin örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilmektedir (Uygur 2007). Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramlarının her ikisi de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlardır. Ancak iki kavram dayanak noktaları bakımından birbirinden farklılık arz etmektedir. Çünkü örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise, işe ve başarıya dayanmaktadır (Bülbül 2007). Ayrıca örgütsel sadakatin, uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğu ifade edilmektedir (Harvey et al 1999). Örgütsel bağlılık sadakate kıyasla daha kapsamlı ve genel bir kavram olmasına rağmen, sadakatin daha güçlü bir duygu olduğu ifade edilmektedir (Çöl 2004, Demiral 2008).

İşe Bağlılık: İşle ilgili konuların iş görenin yaşamında önemli bir yer tutması, iş dışı zamanlarda da düşünce ve duygularının iş ağırlıklı olması, bir bakıma işi ile iç içe yaşaması, kişinin işi için harcadığı mesai dilimini bilinçli olarak daha uzun süre tutması yani gerektiğinden fazla çalışması işe bağlılığın en önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Başyigit 2006).

İşgörenin işe bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır. Lodahl ve Kejner işe bağlılığı (İnce ve Gül 2005). Kişinin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimlerdir şeklinde tanımlamıştır. Yaptıkları işi hayatları ile özdeşleştiren işgörenlerin, bu konuda daha esnek olan işgörelere göre örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir (Balay 2000). İşe bağlılık, işgörenin işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını, aynı zamanda işgörenin davranışları ve tatmin düzeyini de etkileyebilmektedir (Samadov 2006).

İtaat: İtaat, bir otorite tarafından tek yönlü olarak verilmiş emirlere dayanan ve dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusudur. Bağlılık ise kişisel inanç ve değerlere dayanan içten gelen bir görev duygusudur (Özcan 2008).

Tablo 5. İtaat ve Bağlılığın Karşılaştırılması

| İTAAT | BAĞLILIK |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusudur. | İçten gelen bir görev duygusudur. |
| Tartışılmaz bir otorite tarafından verilmiş tek kaynaklı bir emre dayalıdır. | Bireysel inançlar, yargılar ve içsel kararların iletişiminden oluşan bir şebekeye dayalıdır. |
| Yaptırımlar ve cezalardan etkilenir; itaatsizliğin olası sonuçlarından duyulan korkuyla da güdülenir. | Bir gereksinimin farkına varılması ve çeşitli değerlerden kaynaklanan normların gücü ile meydana gelir; amaçların geçerli olarak algılanmasından kaynaklanan duygu ile güdülenir. |
| En ufak bir şüphe ve soruya yer yoktur ya da bunlar en aza indirgenmiştir. | Şüpheye yer vardır ve gözden geçirme daha kolay yapılır. |

Kaynak: (Varoğlu 1993, Demiral 2008).

Genellikle insanlar itaatkârlığı bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görmektedirler. Ancak bağlılığı itaatkârlığın kapsamı dâhilinde görmek mümkün değildir. Örneğin, bir mahkûm itaatkâr olabilir. Fakat buradan onun hapishaneye bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi getirir.

Çünkü bireylerin bağlılık duydukları örgütün yararına olduğuna inanarak yapacakları fiiller önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip işgörenler örgüt yararına ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmemekte ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamamaktadır (Varoğlu 1993, Mercan 2006).

4.6.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık kavramı tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı bakış açısıyla ele alınmaktadır. Örgütsel davranış kuramı, örgütsel bağlılığa tutumsal açıdan, sosyal psikoloji kuramı ise örgütsel bağlılığa davranışsal açıdan yaklaşmaktadır (Mowday, Porter and Steers 1982).

Tutumsal yaklaşım, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü benimserken, davranışsal yaklaşım, bağlılığın bireyin geçmiş davranışlarının devamı olduğunu öne sürmektedir. Bu iki yaklaşım dışında, konuya farklı bir bakış açısı getiren çoklu bağlılıklar yaklaşımı ise örgütsel bağlılığa üçüncü bir boyut kazandırmaktadır (Arslan 2008).

4.6.3.1. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, işgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden çok, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok işgörenin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir (Bayram 2005). İşgören bir davranışta bulunduktan sonra, bazı nedenlerle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır.

Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Oliver 1990, Boylu ve ark. 2007).

Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak da ele alınabilmektedir. Bu kavram, işgörenin geçmişteki davranışlar nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Örgüte bağlı kalma süreci ise, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardan oluşmaktadır (Gül 2003, Doğan ve Kılıç 2007). Örgütsel bağlılığı davranışsal bakış açısıyla ele alan araştırmacılar bağlılığı, işgörenlerin bir örgütte kalıp kalmamaya ilişkin seçimleri ile ilişkilendirmişlerdir. Örneğin, başka bir yerde çalışmayı tercih eden işgören mevcut örgütünün kendisine sunduğu sağlıkla ilgili yardımlardan, kıdemle ilgili haklardan, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerden elde ettiği avantajlardan vazgeçmek durumunda kalabilmektedir. Bu bakış açısından örgüte bağlılık, alternatif iş olanakları olmasına rağmen bir örgütte kalıp o örgüt için çalışmaya istekli olma olarak görülmüştür (Özutku 2008). Davranışçılara göre örgütsel bağlılık; bağlılığın açık gösterimiyle kanıtlanmaktadır. İşgörenler, işlerine devam ederek sorumluluklarını arttırmaktadırlar. İşgörenin sorumluluklarının artması örgütten ayrılmayı zorlaştırmaktadır (Yavuz ve Tokmak 2009). Becker'in Yan Bahis Kuramı ve Salancik Yaklaşımı olmak üzere iki temel yaklaşım yer almaktadır.

4.6.3.1. A. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumunu örgütsel bağlılık olarak tanımlamaktadır (Mowday, Porter and Steers 1982).

Bağlılığın anlaşılması için davranışlara odaklanması ve davranışların anlaşılması gerekmektedir. Kişiler kendilerini belirli davranışlarla özdeşleştirmekte ve tanımlamaktadırlar. Bağlılığın oluşması için davranışlarla ilgili üç özellik önemlidir. İlk özellik davranışların “görülebilir” olmasıdır. Davranışları görülen

birey, yerine getirilen davranışı inkâr edemez. Görülebilen davranışları sonucunda diğer kişiler tarafından yaptığı şeylerin bilindiğini hisseden çalışanlarda daha fazla sorumluluk hissedebilmektedirler. İkinci özellik, davranışların “değiştirilemez” olmasıdır. Çalışanların örgüt ile olan ilişkisinin değiştirilemez olmasını sağlayan çeşitli etmenler bulunmaktadır. Bu etmenler, ödüller, süre ile orantılı şekilde artan finansal düzenlemeler, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetler ve güçlükler, örgüt içinde büyüme ve ilerlemelerdir. Çalışanlar örgütlerine gittikçe daha fazla bağlılık geliştirebilmektedirler. Üçüncü özellik, davranışların “kişisel irade” ye dayanmasıdır. Çalışanların kişisel sorumluluk hislerinin artması, sahip oldukları enerjinin istenen yöne yönlendirilmesini sağlamaktadır. Çalışanların, örgütün yerine getirdiği faaliyetlere gönüllü katılımları ve sorumluluk almaları sağlanabilmektedir (Salancik 1977’den Akt. Aydoğan 2008).

4.6.3.1. B. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker, örgütsel bağlılığın, işten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetler sebebiyle ortaya çıktığını belirtmiştir. Becker’e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, kaybedecekleri maliyetleri düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Cohen and Lowenberg 1993). Becker’e göre yan bahislerin çıkma nedenleri; kültürel beklentileri genelleme, kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, sosyal rollere kendini hazırlama, kendini ifade etme veya bir sosyal imaja erişme kaygısı, iş dışı kaygılar olarak ifade edilmektedir (Özcan 2008).

Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, kişinin ortaya koydukları kendisi için ne kadar kıymetli ise bağlılığı da o derece çoktur (Meyer and Allen 1984).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan dört tane yan bahis kaynakları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 6. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

| | |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Toplumsal beklentiler | Kişi, ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür. |
| Bürokratik düzenlemeler: | Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme, kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. |
| Sosyal etkileşimler | Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de, sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. |
| Sosyal roller | Yan bahisler, kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır. |

4.6.3.2. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık kavramına ilişkin araştırmacıların geliştirdiği yaklaşımlardan en önemlileri: Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

4.6.3.2. A. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e (1968) göre bağlılık, bireylerin sosyal sistemlere girme istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Kanter örgütsel bağlılığı, bireylerin farklı davranışsal ihtiyaçlardan etkilenmesine göre; devam (continuance) bağlılığı, birbirini tutma veya kenetlenme (cohesion) bağlılığı ve kontrol (control) bağlılığı, olarak sınıflandırmaktadır (Kanter 1968).

Devam bağlılığı, üyeliği sürdürme ile ilgili bir çıkarın birey tarafından fark edilmesiyle, bireyin örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır. Devam bağlılığı, bireyin örgüt üyeliğinin karşılığı olarak kendisi için değerli bazı şeylerden vazgeçmesini ifade eden özveri unsuru ile maddi ve manevi içerikli yatırım unsurlarından oluşmaktadır (Kanter 1968). Bireyin örgütten ayrılma ve kalma maliyetini değerlendirmesi bağlılığı etkilemektedir. Ayrılmanın maliyetinin yüksek olması bireyin örgüte bağlılığını arttırabilmektedir.

Kenetlenme bağlılığı, bireyin bir gruba ve gruptaki ilişkilere olan bağlılığıdır. Bireyin grubun üyeleriyle yakından ilgilenmesi ve gruba katılmasıyla birey duygusal açıdan doyuma ulaşmaktadır. Böylece grup içi çekişmeler azalarak, grup bilinci oluşmakta, bireylerin gruba bağlılığı ve sadakati artmaktadır. Bağlılığın gücü, bireylerde biz bilincinin oluşması ve kendilerini bütünün bir parçası gibi hissetmeleriyle artmaktadır (Kanter 1968).

Psikolojik bağlılık ve kenetlenmeyi gerçekleştirmek amacıyla örgütlerde uyum, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları tarzında yöntemler kullanılmaktadır (Saldamlı 2009).

Kontrol bağıllığı; örgütün isteklerini yerine getiren ve örgüte karşı bağıllık hisseden bireyin, kişisel davranışını örgütün istediği doğrultuda şekillendirdiği ve örgüt normlarına bağlı olduğu sınıflandırmadır (Kanter 1968, Varoğlu 1993).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağıllık türünün sonuçlarını üç alt başlıkta toplamak mümkündür:

Devama yönelik bağıllığın hâkim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksek olmaktadır.

Kenetlenme bağıllığının yüksek olduğu örgütlerde, dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı üyelerin kendilerini savunma gücü daha yüksek olmaktadır.

Kontrol bağıllığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bu üç bağıllık türü de birbiriyle ilişkilidir ve örgütlerin üyelerinin bağıllıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı da bir arada kullanmaları gerekmektedir (Arslan 2008).

4.6.3.2. B. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni kişileri normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığından söz etmektedir. Bu güç türleri, korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güç olarak sınıflandırmaktadır. Korkutma veya diğer bir ifadeyle cezalandırıcı güç, örgütsel norm ve beklentilere cevap vermemesi halinde karşılaşacağı tepkilerle ilgili güçtür. Tam aksine ödüllendirici güç ise kişinin davranışlarının beklentilerle uyumlu olması halinde gerçekleşmektedir. Ödüllendirici güç, ücret, ikramiye, prim, ücretli izin gibi ödüllerin kontrol ve dağıtımına dayanmaktadır. Örgütün işgörenler üzerindeki güç veya yetkilerinin, işgörenlerin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri süren bu yaklaşım, örgütsel bağıllığı, üçe ayırmaktadır (Bildik 2009).

Etzioni'ni (1961) işgörenlerin örgüte katılımlarını; Ahlaki (moral) katılım, hesapsal (calculative) katılım ve yabancılaşmış (alienative) katılım olarak

sınıflandırılmaktadır. Ahlaki bağlılık örgüte karşı geliştirilen yüksek yoğunluklu olumlu bir eğilimdir. Hesapçı bağlılık, kişinin örgütüne karşı düşük yoğunlukta olumlu veya olumsuz bağlılık geliştirmesidir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise örgüte karşı yoğun, olumsuz bir bağlılık şekli olarak belirtilmektedir (Etzioni 1961'den Akt. Halis 2007).

Tablo 7. Etzioni'nin Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

| Etzioni'nin Yaklaşımı | |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ahlaki Katılım | Örgütsel amaç, değer ve normların benimsenip örgüte yönelik olumlu ve yoğun bir yönelişi ifade etmektedir |
| Hesapçı Katılım | Örgütle daha az yoğun bir ilişki yaşanmaktadır. Bireyler bağlılık düzeylerini, ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar |
| Yabancılaştırıcı Katılım | Örgütle özdeşleşme oluşmazsa ve örgütsel güç ilişkileri birey davranışlarını ciddi şekilde sınırlarsa duygusal olarak örgütten kopma ve örgütle duygusal ilişkilerini kesme tutumu meydana gelmektedir |

4.6.3.2. C. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre örgütsel bağlılığın; uyum (Compliance) davranışı, özdeşleşme (identification) davranışı ve içselleştirme (internalisation) davranışı olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (O'Reilly and Chatman 1986).

Uyum Bağlılığı: Örgütsel bağlılığın uyum boyutundaki temel amaç, belirli ödüllere kavuşmaktır. Örgütsel bağlılığın ilk aşaması olan uyum boyutunda; birey, tutum ve davranışlarını belirli ödülleri elde etmek için örgütün isteklerine göre uygun hale

getirmektedir. Bireyler, tutum ve davranışlarındaki değişiklikleri belirli ödülleri kazanmak veya cezalardan kurtulmak için yapmaktadır (O'Reilly and Chatman 1986, Balcı 2003).

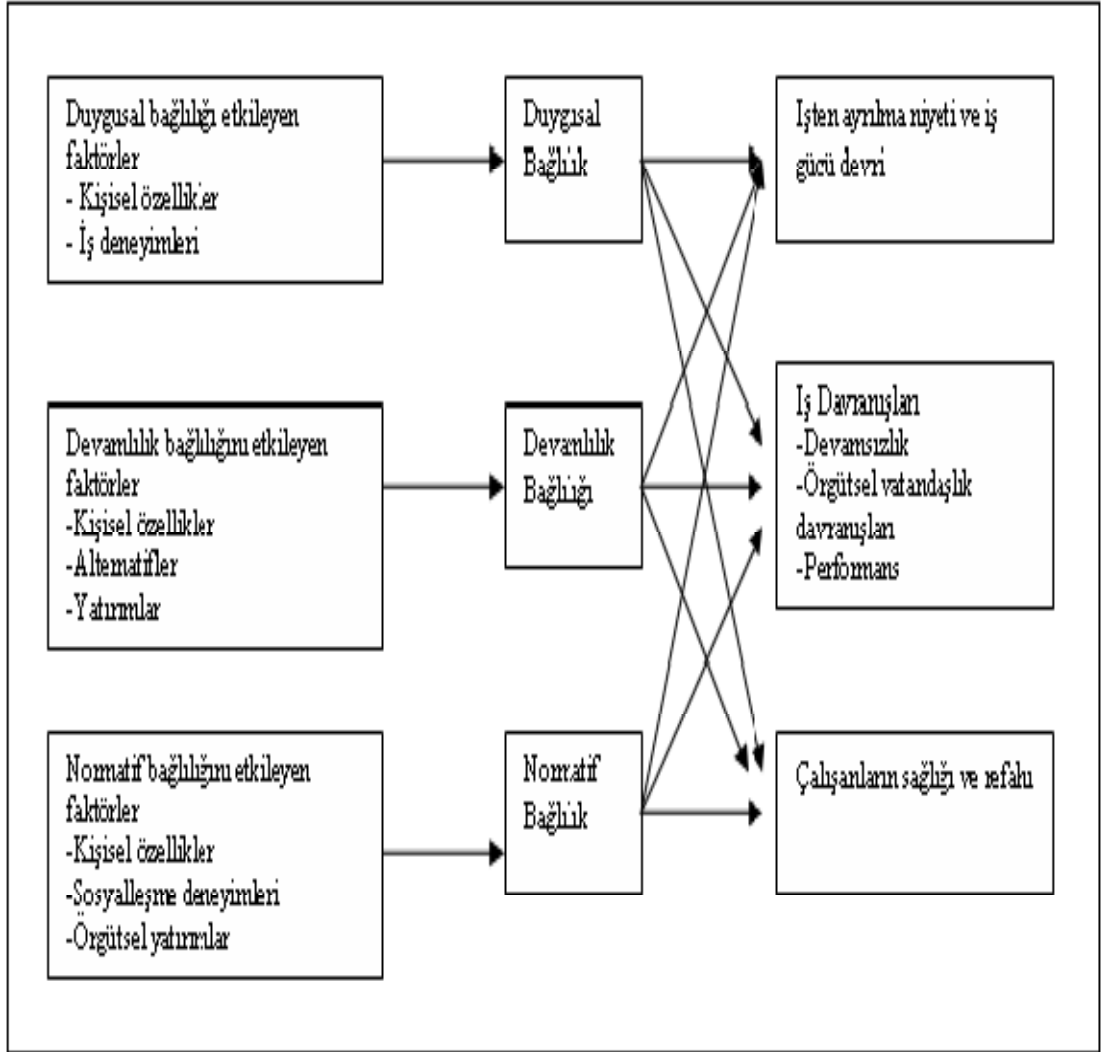
Özdeşleşme Bağlılığı: Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutundaki temel amaç, bireyin örgütün bir parçası olma isteğine dayanır. Örgütsel bağlılığın ikinci aşaması olan özdeşleşme boyutunda; birey, tutumlarını örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleştirmektedir. Psikolojik bağlılığın oluşmasında önemli bir süreç olan özdeşleşme aşamasında birey, grubun amaç ve değerlerini kabul eder, gruba ait olmaktan gurur duyar (O'Reilly and Chatman 1986).

İçselleştirme Bağlılığı: Bireyin tutum ve davranışlarının örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu hale gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın üçüncü aşaması olan içselleştirme boyutunda; birey, örgütteki diğer insanların değer sistemleriyle uyum sağladığında, içselleştirme boyutuna dönük tutum ve davranışlar sergilemektedir. Örgütün başarıya ulaşabilmesi, örgüt yararının gözetilmesi açısından; bireylerin, uyum boyutundaki bağlılıktan daha çok, örgüte, özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda bağlılık göstermesi gerektiğini söylemek mümkündür (O'Reilly and Chatman 1986).

4.6.3.2. D. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer 1980'li yıllardan bu yana yaptıkları araştırmalarıyla örgütsel bağlılık kaynaklarına büyük katkılar yapmışlardır. Örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini ileri sürerek başta sadece tek bir boyutu incelemişlerdir. 1984'de organizasyon bağlılığını duygusal ve devam bağlılığı olarak ikiye ayıran, Meyer ve Allen 1990'daki çalışmalarında 3'lü modeli geliştirerek örgütsel bağlılığı, üç ana öğeye dayanarak sınıflandırmaktadır. Bu öğeler; duygusal (örgüte, geliştirilen duygusal bağlılık), normatif (örgütte kalma zorunluluğu) ve devam bağlılığı (örgütten ayrılmanın algılanan sonuçları) olarak belirlenmiştir (Meyer and Allen 1984, Allen and Meyer 1990, Meyer and Allen 1991, Saldamlı 2009).

Şekil 1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli (İnce ve Gül 2005).



Duygusal Bağlılık: Bireyin örgüte katılımı, örgüte karşı duygusal ilgisini ortaya koyması, örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesi ve özdeşleşmesidir. Çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissettikleri söylenebilir. Duygusal ve hissi bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesi ile örgüt yararına olağanüstü çabalarını kapsamaktadır Bu bağlılık boyutunda bireyin, örgütte kalma isteği duygusaldır. Birey örgütle özdeşleştiği için, örgütün bir üyesi olmaktan dolayı mutlu olur. Bu tür bağlılığı güçlü olan birey örgütte kalmayı ve çalışmayı içten gelen bir hisle kabul eder (McGee and Ford 1987, Meyer and Allen 1991, Bartlett 2001). Tutumsal kaynaklı olan duygusal bağlılık, kaynaklarda en sık rastlanan bağlılık türüdür. Bu bağlılık derecesi güçlü olan

bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgütün faydası için beklenenden fazla çaba sarf eder ve üyeliklerini devam ettirirler. Bu yönüyle duygusal bağlılık örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türüdür (Arslan 2008).

Normatif (Zorunlu) Bağlılık: Normatif bağlılık hisseden çalışanlar bu şekilde davranmaya zorunlu olduklarını hissettikleri için örgütlerinde kalmaktadırlar. Bireyler yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaktadırlar (Obeng and Ugboro 2003). Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden, diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Saldamlı 2009). Bu tür bağlılığı güçlü olan birey, toplumsal değer ve normlarında etkisi ile örgüte olan bağlılığı, ahlaki bir sorumluluk olarak kabul eder örgütün kendisine ihtiyacı olduğunu düşünerek çalışmaya devam eder ve yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanır (Bennett and Durkin 2000, Mcdonald and Makin 2000). Yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle çalışanlar kişisel menfaatlerini düşünmeden belirli davranışsal eylemleri sergilemektedir (Balay 2000). Çalışanlar istedikleri, için değil ahlaki buldukları için örgütte kalmayı sürdürürler (Saldamlı 2009). Bu bağlılık türünde çalışan, örgüte karşı sorumluluğuna olan inancı nedeniyle örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünmektedir (Halis 2007).

Örneğin, bazı çalışanlar, örgütte kalma konusunda güçlü bir ihtiyaç ve zorunluluk hissederken, bazı çalışanlar arzu etmeyebilirler. Meyer ve Allen, duygusal, devam ve normatif bağlılık ile ilgili ideal, arzu edilen veya ortalama bağlılık düzeyinin hangi düzeyde olması gerektiğini belirtmemişlerdir. Ancak yapılan tüm çalışmalarda daha çok örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile olumlu veya olumsuz ilişkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Arzu edilen durum, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam (rasyonel) bağlılığının olmasıdır (Halis 2007).

Devam bağlılığı: Algılanan maliyet ögesine bağlı olarak oluşturulan yani, çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetli olacağı ile ilgili algılama derecelerini ortaya koyan bağlılık boyutudur. Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak geliştirilen bu boyut, kaynaklarda “devamlılık bağlılığı” veya “algılanan maliyet” olarak da

anılmaktadır (Chen and Francesco 2003, İnce ve Gül 2005). Devam bağlılığı ile örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Saldamlı 2009). Devam bağlılığı, çalışanların örgütte bulunduğu zaman süresince harcadığı, zaman ve çabalar ile ilgili kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla kaybedeceğini düşünmesiyle oluşan bağlılıktır. Birey, örgütten ayrılmanın sonucunda maliyetinin yüksek olacağını düşünmekte ve örgütte kalma ihtiyacı duymaktadır (Meyer and Allen 1991). Allen ve Meyer'e göre, devam bağlılığını etkileyen iki önemli maliyet faktörü, örgüte yapılan yatırımların sayısı ve önemi, birey tarafından algılanan alternatif eksikliğidir. Bu bağlılığın gelişmesinde, kişilerin örgüt içinde yaptıkları yatırımların sayısı ve büyüklüğü ile başka alternatiflerin azlığı veya olmaması ile ilgili algılamalar önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, yapılacak işinin gerektirdiği ustalaşma sürecinde, çok fazla zaman ve enerji harcayan bir kişi örgütüne yaptığı bu yatırımların karşılığını almaktan kolay bir şekilde vazgeçememektedir. Ancak sadece örgüt içinde kalmayı gerektiren bu çeşit bir bağlılık, çalışanların kızgınlık ve öfke duymalarına neden olabilmekte ve uygunsuz iş davranışlarına yol açabilmektedir (Allen and Meyer 1990).

Her üç bağlılığın ortak noktası, çalışanları örgütten ayrılmayı engelleyen bir bağın olmasıdır. Duygusal bağlılıkta örgütte kalma güdüsü isteğe, rasyonel bağlılıkta gereksinime ve normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Obeng and Ugboro 2003). Bu üç bağlılık, örgütsel bağlılığın türleri değil, ancak farklı öğeleridir. Bireyler üç ayrı bağlılığı farklı düzeylerde hissedebilirler (Wasti 2002). Kaynaklarda örgütsel bağlılığın, değişik unsurlarla olumlu ya da olumsuz ilişkisi olup olmadığı araştırılmış ve sonuçta, örgütsel bağlılık boyutlarının, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, sonra normatif bağlılık ve en sonda devam bağlılığının olması gerektiği tespit edilmiştir (Brown 2003).

4.6.3.2. E. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould (1988), Etinozi'nin örgüte katılım modelinin karmaşıklığından dolayı kaynaklarda fazla ilgi çekmediğini belirtmişlerdir. Modelde iki duygusal boyut vardır: Ahlaki katılım ve yabancılaştırıcı katılım. Bu kavramların birbirlerinden bağımsız mı, yoksa birbirlerine zıt mı oldukları tam olarak anlaşılmamaktadır. Etzioni'nin katılım modelindeki diğer bir sorun ise, bir örgütte aynı anda tek bir katılım ve uyum sisteminin ifade edilmesidir. Oysaki örgütlerde aynı anda farklı uyum sistemleri ve katılım şekilleri bir arada görülmesi mümkündür. Penley ve Gould, bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almakta, örgütlerde aynı anda birden fazla uyum sistemi ve katılım şeklinin olabileceğini belirtmektedirler.

Penley ve Gould (1988), kamu kuruluşu, finans sektörü, üretim sektörü, şehir merkezindeki üst düzey çalışanlar ve üniversite öğrencilerinden seçilmiş grupta bir araştırma yapmıştır. Sonucunda, örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğu, bireylerin çeşitli bağlılık tiplerini bir arada gösterdikleri, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın her ikisinin de duygusal yönelimli ve buna rağmen birbirinden bağımsız boyutlar olduğu ortaya çıkmıştır. Penley ve Gould (1988)'a göre, örgütsel bağlılık, ahlaki, hesapçı, yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere, birbirinden farklı üç boyuttur:

Ahlaki bağlılık: Örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeyi kapsayan bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte adamakta, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır. Ahlaki bağlılık, örgüt faaliyetleri ile aşırı ilgilenme ve üyeliğin sürdürülmesi ile ilgilidir.

Hesapçı bağlılık: Birey, örgütte çıkarıcı bir tutuma sahiptir ve yaptığı katkının karşılığını aldığı örgüte karşı bağlılık duyar. Bu bağlılık, kendini sunma, sevdirme, daha fazla sorumluluk alır gibi davranış gösterme türüdür. Hesapçı bağlılıkta kişi, çabalarının karşılığında ödülleri örgütten alamadığı için ayrılırken, yabancılaştırıcı bağlılıkta alternatif olanaklarının olmadığı veya maddi kayıp yaşayacağı düşüncesiyle örgütte kalmaya devam eder (Penley and Gould 1988).

Yabancılaştırıcı bağıllık: Yaklaşımının diğer duygusal temele dayanan bağıllığıdır. Bireyin örgüt ve çevresi üzerinde herhangi bir kontrolünün ve birey için alternatif bir başka örgütün bulunmaması, bireyin örgüte karşı olumsuz bir hisse yönelmesine neden olur ve bireyin örgüte karşı hissettiği olumsuz yönelme, yabancılaştırıcı bağıllık olarak açıklanmaktadır. Bireyin kendi kariyeri üzerinde kontrolü olmadığı fikri ile ilgilidir (Penley and Gould 1988).

Tutumsal bağıllıkla ilgili yaklaşımların ortak yönleri, duygusal, rasyonel ve ahlaki bir nitelik bulunmaması, farklı yönü ise, örgütsel bağıllığın ölçülmesidir. Bu farklılıklar üç noktada yoğunlaşmaktadır. Bunlar: a) bağıllığın ölçülmesi ile ilgili ölçek farklılıkları; b) bağıllığın ortaya çıkması ile ilgili farklılıklar, c) rasyonellik unsurunun ele alınması ile ilgili farklılıklardır (Arslan 2008).

4.6.3.3. Çoklu Bağıllık Yaklaşımı

Çoklu bağıllıklar yaklaşımında örgütsel bağıllığı, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurlar oluşturmaktadır. Örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına ve örgüt dış çevresini oluşturan kişilere kadar farklı bağıllıklar ortaya çıkmaktadır (Varoğlu 1993, Balay 2000).

4.6.4. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

İşgören, kendisi ve ailesi için başka bir örgütte daha iyi fırsatlara sahip olma olanağı bulunmasına rağmen, hala çalıştığı örgütte kalmakta ısrar ediyorsa burada bağıllık olduğu anlaşılabilir. Ancak, bir örgütte çalışma süresinin uzun olması, örgütsel bağıllığı ifade edebilmek için her zaman yeterli olmayabilmektedir (Balay 2000). İşgörenin örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek, çalıştığı örgüt yararına çaba harcama istekliliğini ifade eden örgütsel bağıllık ile çok sayıda faktör arasındaki ilişki araştırılmıştır. İşgörenlerin kişisel özellikleri ile ilgili yapılan araştırmaların yoğunluğu dikkat çekmektedir. İşgörenleri diğerlerinden ayıran ve bireysel

farklılıkların ortaya çıkmasına neden olan değişkenler kişisel faktörleri oluşturmaktadır. Kişisel faktörler alanında yapılan çalışmalarda, kişisel özellikler olarak; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çocuk sayısı, ırk gibi değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği görülmektedir (Abdullah ve Shaw 1999, Güçlü 2006). Kişisel faktörlerle birlikte örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen farklı faktörler de bulunmaktadır. Mowday, Porter ve Steers'in sınıflandırmasına göre örgüte bağlılığı belirleyen, kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört faktör bulunmaktadır (Yalçın ve İplik 2005). Iverson ve Buttigieg (1998) ise örgütsel bağlılığın öncüllerini üçe ayırarak incelemişlerdir. Bunlar, kişisel özellikler (iş beklentileri, iş değerleri, örgütte çalışılan süre, iş motivasyonu), iş ile ilgili özellikler (iş arkadaşlarının desteği, iş güvencesi, profesyonel fırsatlar, ödeme ve yönetimin anlayışı oluşu) ve çevresel özelliklerden (iş fırsatları) oluşmaktadır. Yapılan çalışmalar neticesinde örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörlerin bulunduğu tespit edilmiştir.

4.6.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

İş Beklentileri: Örgütlerin varlık nedenlerinden biri de insanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaktır. Bir işgören için, örgütün bu amacı karşılayabilme veya bu amaca hizmet edebilme yeteneği örgütsel bağlılık seviyesini etkilemektedir (Zaccaro and Dobbins 1989).

Psikolojik Mukavele: İşgören ile birincisi iş sözleşmesi ikincisi psikolojik sözleşme olmak üzere iki tür sözleşme vardır. İş sözleşmesi; işgören ile örgüt arasındaki karşılıklı görevin hak ve yükümlülüklerinin belirtildiği formal sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde çalışanların ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili informal kurallar bütünüdür (McDonald and Makin 2000). İnfomal olan psikolojik sözleşme, örgütler için oldukça önemlidir. Zira, işe başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşıyan psikolojik sözleşme, örgütün amaç ve değerlerinin kabul edilip içselleştirilmesi ve örgüt üyesi olarak kalmaya istek duyma gibi davranışları sağlamaktadır (Arslan 2008).

Cinsiyet: Hrebiniak ve Alutto (1972), Angle ve Perry (1981) gibi bazı araştırmacılar çalışmalarında, kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduğunu belirtmektedir (Güçlü 2006). Chusmir (1982), Graddick ve Farr (1983) gibi bazı araştırmacılar erkeklerin kadınlardan daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bazı çalışmalarda ise cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunamamıştır (Güçlü 2006).

Medeni Durum: Yeni bir iş teklifi alan bekâr olan kimseler düzenli hayatları olmamaları ve sorumluluğunu taşıdıkları kişi sayısı daha az olduğu için, evli olanlara kıyasla daha girişken ve cesaretli davranabilirler. Bu nedenle bekârların hayatlarında bir iş değişikliği yapmaları evlilerden daha kolay olacaktır. Dolayısıyla evlilerin örgütsel bağlılıklarının sorumluluklarından dolayı bekârlara oranla daha yüksek olacağını belirtmek mümkündür (Cengiz 2000).

Kıdem: Bireyin örgütte çalışma süresinin artmasıyla örgüte yaptığı yatırımlarda artmaktadır. Zamanla birey bu yatırımların karşılığında elde ettiği faydaları arttırabilmektedir (Saldamlı 2009). Bireyin farklı kıdemleri olan bir kurumda, çalışanlarla etkileşim halinde olması daha yüksek psikolojik bağlılığı ve daha düşük düzeyde bireysel devamsızlığı beraberinde getirmektedir (Saldamlı 2009). Ayrıca alışanların mevcut pozisyonundan daha iyi pozisyonlara terfi etmesiyle işgörenin örgütsel bağlılığının artması ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için güçlü bir istek duyması beklenmektedir (Arslan 2008).

Yaş Faktörü: Örgütsel bağlılıkla yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bazı çalışmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya koyarken bazı çalışmalarda ise olumsuz bir ilişkiden söz edilmektedir. Yaş ile örgütsel bağlılık arasında her hangi bir ilişkinin olmadığını ortaya koyan çalışmalarda bulunmaktadır. Yaş süresi faktörlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelendiğinde farklı araştırmaların farklı sonuçlar doğurabildiği için kesin bir kaniya varmanın zor olduğu bilinmektedir (Cengiz 2000, Arslan 2008).

Eğitim Düzeyi: Bu konuda yapılan çalışmalar tam bir tutarlılık içinde olmamasına rağmen genelde eğitim seviyesinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi ters yönlüdür. Bu olumsuz ilişki çalışanın eğitim düzeyinin artması ile birlikte örgütten beklentilerinin artmasına ve örgütün bu beklentileri karşılayamamasına bağlanmaktadır. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanların alternatif iş olanaklarının az olması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların ise alternatif iş imknlarının daha fazla olması nedeniyle örgütsel bağlılıkları doğal olarak düşük olmaktadır (Cengiz 2000, Saldamlı 2009).

Medeni durum, eğitim, düzeyi, cinsiyet, yaş grubu kıdem gibi demografik değişkenlerinin farklı çalışmalarda örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz şekilde etkilediği görülmektedir.

4.6.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen rgtsel Faktörler

Çalışanın, işin niceliği ve niteliği üzerindeki kontrolü, bireysellikten çok gruplar içinde gerçekleşmektedir. Özellikle, işe ilişkin dönüt alma, sosyal etkileşimler için fırsatların olması, görev kimliğinin açıklığı ve örgütsel güvenilirlik daha yüksek derecede bağlılık sonucunu doğurmaktadır (Arslan 2008). Bu çerçevede örgütsel bağlılıkla ilintili olan, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, örgütsel kültür, örgütsel adalet takım çalışması, rol belirsizliği ve atışması, konuları irdelenecektir.

Yönetim ve Liderlik: Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu, kuralların uygulanma şekli ve çalışılan ortamın fiziki durumu, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlayan ve çalışan merkezli yönetim tarzı örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir (Tiryaki 2005). Çalışanların fikirlerine odaklı yönetim tarzının gerçekleşmesi sonucunda çalışanlar kendilerine güven ve saygı duyulduğunu hissetmektedir. Dolayısıyla işine, arkadaşlarına ve de örgüt yönetimine karşı olumlu duygular geliştirerek bağlılıkları artmaktadır (Tiryaki 2005). Özellikle futbolun endüstri haline gelmesi futboldaki başarıları ve gelen maddi getirileri önemli hale getirmiştir. Başarılı olmak için

yöneticilerin tutumu, verdikleri sözler, futbolcularla olan ilişkileri, kulübün yapısı ve kulübün fiziki şartları (futbolculara sundukları sosyal ve fiziki şartlar) çok önemlidir. Futbolcuların takıma bağlılıklarını etkilemektedir.

Ücret Düzeyi: Kişilerin ücret düzeyi ve ücret dağılımdaki adaleti algılama biçimlerinin bağlılığı etkilediği yapılan araştırmalarda görülmektedir. Ücret düzeyinin işi bırakma da en önemli etkenlerden biri olduğu ve ücret politikasını adil, dengeli algılayan çalışanların bağlılıklarının yüksek olacağı bilinmektedir (Arslan 2008). Futbolcuların en büyük sıkıntılarının ödeme planlarının kulüp tarafından zamanında gerçekleşmemesi ve bunun sonucu olarak futbolcuların takıma bağlılığı olumsuz etkilenmektedir. Bundan dolayı az, ama zamanında yapılan ödemeler futbolcuların kulübe güven duyması noktasında büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel Kültür: Örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan, örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran varsayımlar, değerler ve semboller olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi örgütsel bağlılığı arttıracak anlamına gelmektedir (Arslan 2008). Örgüt kültürü çalışanlar arasında aitlik duygusunun gelişmesine katkıda bulunarak, çalışanların örgütsel hedeflere dâhil olmasına ve birliktelik duygusunun güçlenmesine destek olmaktadır. Örgütün kendi kültürüne uygun amaç ve politikalar geliştirmesi, çalışanlarda sürekli bir örgütsel bağlılık tutumu yaratılmasını sağlamaktadır (Tiryaki 2005).

Örgütsel Adalet: Bireyin örgüt içindeki uygulamalarla ilgili algılamaları olarak ifade edilebilir. Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar üzerinde etkisi veya algılanış düzeyi ile ilgili olmaktadır. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırarak, örgütleri, yöneticileri ve işleriyle ilgili tutumlar geliştirmektedir. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanması beklentisi içerisindedirler (Özdevecioğlu 2005).

Takım Çalışması: Çalışanlarda işbirliği tutumunun gelişerek örgütsel bağlılık kazandırılması için başvurulan yöntemlerin biriside takım ruhu oluşturmaktır. Çalışmalar takım üyeliği ile örgütsel bağlılığı arasında olumlu yönde bir ilişkinin

bulduğunu göstermektedir. Takım içindeki üyelerin işbirliğinin yüksek düzeyli olması alınan karara ve takıma bağlılığı güçlendirmektedir. Bu bağlılıkta örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların karar alma sürecine katılmaları, kendilerine değer verildiğinin bir göstergesi olarak algılanmakta ve örgüt içerisindeki statülerinin güçlenmesini sağlamaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Kama 2005). Futbol takımlarında sporcular arasındaki iş birliği, sporculara önem ve değer verilmesi takım içerisindeki takımadaşlık duygusunu arttırması beklenmektedir.

Rol Belirsizliği ve Çatışması: Örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerden biride role ilişkin değişkenler olmaktadır. Rol belirsizliği çalışanların kendisinden beklenenler konusunda tereddütler yaşadığı durumlarda ortaya çıkar. Rol çatışması ise, kişinin üstlendiği rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Rol belirsizliği, çalışanların görevden kaçınmasına, işini geç yapmasına, işine olan güvenini kaybetmesine ve işi ile ilgili karar vermede çekimser kalmasına neden olmaktadır (Güner 2004, Tiryaki 2005, İnce ve Gül 2005). Rol belirsizliğini ortadan kaldırmak için çalışanlardan beklenenler konusunda iş tanımları yapılmalıdır. Rol çatışmasının birey merkezli, rol belirsizliğinin ise örgüt merkezli olduğunu belirtmek mümkündür. Bu iki kavramda; rol çatışması, rol gerilimi ya da rol belirsizliği örgüt ortamında bağlılık düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin farkına varması sonucu örgüte bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır (Güner 2004, İnce ve Gül 2005, Tiryaki 2005).

4.6.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler

Yeni iş bulma olanakları; bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma fırsatıdır. Özellikle gelişmekte olan ve işsizlik oranlarının yüksek olduğu ülkelerde bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz istihdam kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslar arası değişkenlerle de ilişkilidir (Arslan 2008).

4.6.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine göre olumlu veya olumsuz olabilmektedir. İş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına veya azalmasına paralel olarak örgütlerine yönelik davranışlarında farklılaşma olacaktır. Örgütsel bağlılığın davranışsal sonuçları; iş gücü kaybı, iş tatmini, isteklendirme, işe geç gelme, devamsızlık, iş performansı ve kararlara katılma olabilir (Halis 2007).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, düşük performansa sahip ve örgüte zarar veren personelin işten ayrılması açısından örgüte fayda sağladığı söylenebilir. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütteki diğer kişilerin tutumlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Ancak işten ayrılmalarıyla ve yeni personelin işe alınması sayesinde çalışanların tutumları olumlu yönde gelişebilir (Şahin 2007).

Düşük örgütsel bağlılık, yüksek personel devri, işe geç gelmelerde artış, işletmede kalma isteğinde azalma, işletmeye bağlılığın olmaması ve personelin örgüt aleyhinde davranışlarda bulunması ile sonuçlanabilir (Şahin 2007).

Orta düzeyde örgütsel bağlılık; işletmeye bağlılık düzeyi arttıkça, personelin sadakat ve görev duyguları da artmaktadır. Buna paralel olarak personelin aidiyet, güvenlik ve etkinlik duygularını da artırmaktadır. Orta düzeydeki bir bağlılık, işletmeye tamamen bir bağlılık olduğu anlamına gelmez. Bu düzeydeki kişiler örgütün sadece bazı değerlerini kabul etmektedirler (Şahin 2007).

Örgüte tamamen bağlı olmayan kişilerin örgüt için fazladan çaba harcamak istememeleri olumsuzluklara yol açabilmektedir. Personelin sadakat ve görev duygusundan faydalanmak ise olumlu sonuçlarından sayılabilmektedir (Şahin 2007).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık; örgüt tarafından istenilen bir durumdur. Örgüt açısından ise yüksek düzeyde bağlılığı olan çalışanlar güvenli ve sabit işgücü olma özelliği gösterirler. Bu çalışanlar örgütün amaçlarını isteyerek kabul eder ve örgüt için fazla çaba sarf etmektedirler. Her ne kadar örgüt yüksek düzeydeki verimlilik ve sorgusuz sadakatten yararlınsa da, çalışanların aşırı sadakati de işletmeye zarar

verebilir (Şahin 2007). Yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın takım performansına pozitif etkisinin olabileceği beklenmektedir.

4.6.6. Örgütsel Bağlılığın Farklı Düzeyleri ve Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel bağlılık dereceleri “düşük dereceli bağlılık”, “orta dereceli bağlılık” ve “yüksek dereceli bağlılık” şeklinde sınıflandırılmıştır (Bayram 2005, Doğan ve Kılıç 2007).

4.6.6.1. Düşük Dereceli Bağlılık

Düşük bağlılık işgörenin örgüt ile arasındaki bağın oldukça zayıf olduğu ve örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği tutum ve davranışlardan yoksun olduğu bir durumdur. Bu bağlılık düzeyi “zorunluluk bağlılığı” ya da Allen ve Mayer’in (1990) örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “devamlılık bağlılığı (continuance)” olarak da adlandırılabilir (Koç 2009). Örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olduğu örgütlerde, işgörenlerin işten ayrılma zorunluluğu ortaya çıkmakta ve bu durum iş görenlerin kariyerlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer taraftan, iş görenlerin örgütten ayrılmaları, gelecekte çalışacakları örgütte daha başarılı olmalarını sağlayacaktır (Başyigit 2006). Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren iş görenler, bireysel görevlerle ilgili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba göstereceklerdir. Bu yüzden bu tür iş görenler örgüt içerisinde “duygusuz iş görenler” olarak tanımlanmaktadır (Bayram 2005). Bu bağlılık düzeyi örgütler için bazen işlevsel olabilmektedir. Örgüte düşük düzeyde bağlılık duyan ve bu nedenle devamsızlık yapan ya da işten ayrılan iş görenler aynı zamanda kötü performansa sahiplerse bu durum örgüte yarar sağlamaktadır. Çünkü örgüte zararı olan iş görenlerin işten ayrılması, onların yerine yeni ve yetenekli iş görenlerin örgüte katılması anlamına gelmektedir. Ayrıca, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, söylenti ve şikâyetlerle sonuçlandığında, örgütün itibarının zedelenmesi, gelir kaybı ya da müşteri güveninin kaybolması gibi örgüt açısından olumsuz

durumlar ortaya çıkabilmektedir (Demiral 2008). Örgüt açısından yapılacak değerlendirmede hem olumlu hem de olumsuz yönleri bir arada değerlendirildiğinde, düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın, hem örgüt içi düzeni aksatan hem de örgüt dışına yansıtılmaya iş görenin imajı zedeleyen olumsuz yönlerinin daha baskın olduğunu söylemek mümkündür (Başyigit 2006).

4.6.6.2. Orta Dereceli (İlımlı) Bağlılık

İş gören deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir (Balay 2000). İlımlı bağlılık düzeyinde yer alan iş görenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki iş görenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bunun yanında örgüte ilımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, toplumsal sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram 2005). Aynı zamanda yarattığı başka olumsuz sonuçlar şu şekilde sıralanabilir (Başyigit 2006); iş görenlerin, örgütteki herhangi bir belirsizlik ortamında işe devamsızlıklarının artması, örgüte gerekli katkıyı sağlayamamaları ve iyi bir iş teklifi karşısında örgütten rahatlıkla ayrılabilmeleleridir.

4.6.6.3. Yüksek Dereceli Bağlılık

İş görenin içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütüyle özdeşleştiği, bağlandığı ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. İş gören bu bağlılık düzeyinde örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için gerekli tüm çabayı sarf etmektedir. Bununla birlikte, örgütte kalmak için şiddetli bir arzu hissetmektedir (Koç 2009). Bu iş görenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu iş görenlerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt

amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Bayram 2005). Diğer yandan örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan iş görenlerin düşük olanlara göre daha iyi performans gösterdikleri araştırmaların dikkat çeken bir diğer sonucudur (Boylu ve ark. 2007).

5. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın evrenine ve örnekleme, araştırmanın hipotezlerine, araştırma için veri toplama aracı geliştirilmesi sürecine; güvenirlik ve geçerlilik çalışmalarına, araştırmanın varsayımlarına, araştırmanın sınırlılıklarına, araştırma verilerinin nasıl toplandığı ve değerlendirildiğine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

5.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, 2009–2010 futbol sezonunda Türkiye profesyonel futbol kulüplerinde [Türkcell Süper Lig, Bank Asya 1.Lig (Lig A), 2.Lig B ve 3.Lig] oynayan profesyonel futbolcular oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini rastgele (random) yöntem ile seçilen 2009–2010 futbol sezonunda aktif futbol oynayan 401 profesyonel futbolcu oluşturmaktadır.

5.2. Araştırmanın Hipotezleri

H₁. Profesyonel futbolcuların duygusal zekâ alt boyut düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt boyut düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.1}. Sporcuların duygusal zekâ düzeyleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.2}. Sporcuların duygusal zekâ düzeyleri ile zorunlu bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.3}. Sporcuların duygusal zekâ düzeyleri ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂. Sporcuların duygusal zekâ alt boyut düzeyleri ile oynadıkları profesyonel futbol kulübünün bulunduğu lig statüsü arasında ilişki vardır.

H_{2.1}. Sporcuların kişisel farkındalık düzeyleri, kulüp grubuna göre değişim göstermektedir.

H_{2.2}. Sporcuların kişilerarası ilişki düzeyleri, kulüp grubuna göre değişim göstermektedir.

H_{2.3}. Sporcuların şartlara ve çevreye uyum düzeyleri, kulüp grubuna göre değişim göstermektedir.

H_{2.4}. Sporcuların stres yönetimi düzeyleri, kulüp grubuna göre değişim göstermektedir.

H_{2.5}. Sporcuların genel ruh hali düzeyleri, kulüp grubuna göre değişim göstermektedir.

H₃. Sporcuların duygusal zekâ alt düzeyleri, yaş değişkenine göre değişim göstermektedir.

H_{3.1}. Sporcuların kişisel farkındalık düzeyleri, yaş grubuna göre değişim göstermektedir.

H_{3.2}. Sporcuların kişilerarası ilişki düzeyleri, yaş grubuna göre değişim göstermektedir.

H_{3.3}. Sporcuların şartlara ve çevreye uyum düzeyleri, yaş grubuna göre değişim göstermektedir.

H_{3.4}. Sporcuların stres yönetimi düzeyleri, yaş grubuna göre değişim göstermektedir.

H_{3.5}. Sporcuların genel ruh hali düzeyleri, yaş grubuna göre değişim göstermektedir.

H₄. Sporcuların duygusal zekâ alt boyutlarının futbolcuların genel olarak yıllık kazandıkları ücrete göre değişim göstermektedir.

H_{4.1}. Sporcuların kişisel farkındalık düzeyleri, futbolcuların genel olarak yıllık kazandıkları ücrete göre değişim göstermektedir.

H_{4.2}. Sporcuların kişilerarası ilişki düzeyleri, futbolcuların genel olarak yıllık kazandıkları ücrete göre değişim göstermektedir.

H_{4.3}. Sporcuların şartlara ve çevreye uyum düzeyleri, futbolcuların genel olarak yıllık kazandıkları ücrete göre değişim göstermektedir.

H_{4.4}. Sporcuların stres yönetimi düzeyleri, futbolcuların genel olarak yıllık kazandıkları ücrete göre değişim göstermektedir.

H_{4.5}. Sporcuların genel ruh hali düzeyleri, futbolcuların genel olarak yıllık kazandıkları ücrete göre değişim göstermektedir.

H₅. Sporcuların örgütsel bağlılık alt boyut düzeyleri ile oynadıkları profesyonel futbol kulübünün bulunduğu lig statüsü arasında ilişki vardır.

H_{5.1}. Sporcuların duygusal bağlılık düzeyleri, kulüp grubuna göre değişim göstermektedir.

H_{5.2}. Sporcuların zorunlu bağlılık düzeyleri, kulüp grubuna göre değişim göstermektedir.

H_{5.3}. Sporcuların devam bağlılığı düzeyleri, kulüp grubuna göre değişim göstermektedir.

H₆. Sporcuların örgütsel bağlılık alt düzeyleri, yaşa göre değişim göstermektedir.

H_{6.1}. Sporcuların duygusal bağlılık düzeyleri, yaşa göre değişim göstermektedir.

H_{6.2}. Sporcuların zorunlu bağlılık düzeyleri, yaşa göre değişim göstermektedir.

H_{6.3}. Sporcuların devam bağlılık düzeyleri, yaşa göre değişim göstermektedir.

H7. Sporcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarının futbolcuların genel olarak yıllık kazandıkları ücrete göre değişim göstermektedir.

H7.1. Sporcuların duygusal bağlılık düzeyleri, “Genel olarak yıllık kazandığımız ücreti yeterli buluyor musunuz?” sorusuna göre değişim göstermektedir.

H7.2. Sporcuların zorunlu bağlılık düzeyleri, “Genel olarak yıllık kazandığımız ücreti yeterli buluyor musunuz?” sorusuna göre değişim göstermektedir.

H7.3. Sporcuların devam bağlılık düzeyleri, “Genel olarak yıllık kazandığımız ücreti yeterli buluyor musunuz?” sorusuna göre değişim göstermektedir.

5.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmayla ilgili alan taraması kapsamında, akademik amaçlı elektronik veri tabanlarından ve üniversite kütüphanelerinden faydalanılmıştır. Konu ile ilgili yurt içinde yapılmış tezler için Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Dokümantasyon Merkezi, yurt dışındaki tezler için ise yurt dışındaki üniversitelerin elektronik tez veri tabanı, “ProQuest Dissertations and Theses” den faydalanılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde, kaynak taramasından sonra, duygusal zekâyı ölçtüğünü iddia eden birçok anket elde edilmiştir. Ancak Haifan Üniversitesinde çalışan Dr. Reuven Bar-On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı Bar-On EQ anketinin şimdiye kadar birçok akademik çalışmada kullanıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, halen bu konuda çalışan kişiler, bu anketin duygusal zekâyı en iyi ölçen araç olduğunu ifade etmektedirler.

Bar-On EQ-i Duygusal Zekâ Ölçeği, Dr. Reuven Bar-On tarafından 1997 yılında geliştirilmiş ve orijinali 133 maddelik bir ölçektir. Test, 1'den 5'e doğru artan derecelendirme ölçeğine göre sıralanan “hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” cevap ifadelerini kapsamaktadır. Bu testin Türkçe dilsel eşdeğerlik, güvenilirlik ve geçerlik çalışması

Mumcuoglu (2002) tarafından yüksek lisans tezi olarak yapılmıştır. Fakat orijinal ölçekteki soru sayısının fazla olması nedeniyle, Acar (2001) tarafından ölçekteki hiçbir alt boyutta yer almayan ifadeler ile muğlak, çift anlamlı ve benzer ifadeler belirlenerek ankette çıkarılmış ve 87 soruluk bir ölçek elde edilmiştir. Acar tarafından geliştirilen bu ölçeğin de güvenilirlik ve geçerlik testleri kendisi tarafından yapılmıştır. Tarafımızca yapılan araştırmada, Acar tarafından geliştirilen 87 soruluk sadeleştirilmiş test kullanılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık konusunda daha önce Allen ve Meyer tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır (Allen and Meyer 1990).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesinde Allen ve Meyer’in geliştirdiği 3 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin araştırmada kullanılmak istenmesinin nedeni, farklı sektör ve farklı konularda kullanılabilmesi ve güncelliğini halen koruyor olmasıdır (Günel 2009).

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise çalışmaya katılanların demografik bilgilerinin elde edilmesi için demografik bilgi anketi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formlarının başında araştırmanın ne amaçla yapıldığı, anket formunun nasıl işaretleneceği ve işaretlenirken cevaplayıcının nelere dikkat etmesi gerektiği, çalışmayı yürüten kişinin ve danışmanın adı-soyadı, unvanı, çalıştığı kurum gibi bilgiler yer almaktadır.

Tablo 8. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

| Ölçekler | Madde Sayısı | Tipi |
|-----------------------------|---------------------|-------------|
| Duygusal Zekâ Ölçeği | 88 | 5’li Likert |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği | 18 | 5’li Likert |
| Demografik Değerlendirmeler | 12 | - |

Araştırma, 5’li Likert tipli iki ölçek ve demografik değerlendirmelerden oluşmaktadır. Araştırmanın demografik değerlendirme formu, çalışanların

demografik özellikleri hakkında bilgi edinmeyi amaçlayan, araştırmacı tarafından literatür incelenerek hazırlanmış bir formdur.

5.3.1. Veri Toplama Aracının Güvenilirlik ve Geçerlik Analizleri

Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Güvenilirlik; bir ölçme aracında (test) bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini, yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır. Testlerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere güvenilirlik analizi ve bu testte yer alan soruların irdelenmesine ise soru analizi (İtem Analysis) denilmektedir. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha Katsayısı'dır. Cronbach's Alpha Katsayısı'nın değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme ölçütü; (Özdamar K 2004).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

5.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin maddelerinden "Kendimi buraya ait hissetmiyorum." maddesi olumsuz soru olduğundan ters kodlama yapılarak analize dâhil edilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri

| Cronbach's Alpha | Soru Sayısı |
|------------------|-------------|
| 0,878 | 18 |

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin güvenilirliği % 87,8 olarak bulunmuştur. Ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar Güvenilirlik Değeri

| | Cronbach's Alpha | Soru Sayısı |
|-------------------|-------------------------|--------------------|
| Duygusal Bağlılık | 0,710 | 6 |
| Zorunlu Bağlılık | 0,772 | 6 |
| Devam Bağlılığı | 0,798 | 6 |

Örgütsel bağlılık ölçeği altı boyutlarının güvenilirlik düzeyler %71 ile %80 arasında değişmektedir.

5.3.3. Duygusal Zeka Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması

Duygusal zekâ ölçeğinin maddelerinden 3, 6, 9, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 24, 29, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 44, 47, 51, 56, 58, 59, 60, 64, 65, 66, 67, 70, 71, 73, 77, 79, 80, 82, 83, 85 ve 86 numaralı maddeler olumsuz soru olduğundan ters kodlama yapılarak analize dâhil edilmiştir.

Tablo 11. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri

| Cronbach's Alpha | Soru Sayısı |
|-------------------------|--------------------|
| 0,933 | 87 |

Duygusal Zekâ ölçeğinin güvenilirliği % 93,3 olarak bulunmuştur. Ölçek güvenilirlidir.

Tablo 12. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar Güvenilirlik Değeri

| BOYUTLAR | MADDELER | Cronbach's Alpha | Soru sayısı |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------|
| Kişisel Farkındalık | 73, 64, 47, 22, 24, 35, 28, 15, 17, 19, 21, 7, 9, 20, 27, 39, 86, 69, 55, 44, 26, 14, 10, 54, 2, 38, 84 | 0,837 | 27 |
| Kişiler Arası İlişkiler | 34, 79, 43, 45, 48, 59, 67, 62, 57, 46, 42, 32, 16, 77, 81, 49, 30, 25 | 0,841 | 18 |
| Şartlara ve Çevreye Uyum | 71, 61, 58, 50, 18, 82, 56, 52, 12, 4, 51, 33, 23, 1, 87 | 0,619 | 15 |
| Stres Yönetimi | 63, 75, 3, 80, 68, 6, 60, 70, 66, 41, 36, 29, 11 | 0,674 | 13 |
| Genel Ruh Hali | 83, 72, 74, 65, 54, 40, 37, 78, 85, 76,31 | 0,769 | 11 |

Duygusal Zekâ ölçeğinin ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik düzeyler % 61 ile % 85 arasında değişmektedir.

Tablo 13. Duygusal Zekâ Ölçeği İçin Ortalama Puana Göre Tasnif Çizelgesi

| Toplam Puan Aralığı | Sınıflandırıldığı Grup |
|---------------------|---------------------------------|
| 1,00 – 1,80 | Duygusal zekâ düzeyi çok düşük |
| 1,81 – 2,60 | Duygusal zekâ düzeyi düşük |
| 2,61 – 3,40 | Duygusal zekâ düzeyi orta |
| 3,41 – 4,20 | Duygusal zekâ düzeyi yüksek |
| 4,21 – 5,00 | Duygusal zekâ düzeyi çok yüksek |

5.4. Verilerin Toplanması

Çalışmanın veri toplama safhasında kulüplerin bir kısmına bizzat araştırmacı tarafından anketler uygulanmıştır. Araştırmacının ulaşamadığı kulüplerde ise takımların teknik adamları, futbolcuları ve yöneticileri aracılığıyla anketler uygulanmaya çalışılmıştır.

Çalışanlara, araştırmanın bilimsel bir amaç niteliği taşıdığından; cevaplama samimi ve içten olmalarının, doğru bilgi vermelerinin son derece önemli olduğu sözlü ve yazılı olarak açıklanmıştır.

5.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacı için uygun bir araç olduğu varsayılmaktadır.

Anket uygulayan kişilerin soruları anlamlı bir şekilde algılayıp cevap verdikleri varsayılmaktadır.

5.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma 2009–2010 futbol sezonunda Türkiye’deki profesyonel futbol kulüplerinde oynayan ve araştırmaya katılmayı kabul eden profesyonel futbolcularla sınırlıdır.
- Araştırmanın bulguları uygulandığı zaman dilimi içinde sınırlandırılmıştır.
- Yalnızca anket yöntemi uygulanarak araştırma verileri toplanmıştır.
- Araştırmada kullanılan verileri toplama aracında yer alan sorulara verilen cevaplarla sınırlıdır.
- Bu çalışma ankette alınan cevaplara, göre yorumlanmıştır. Bu nedenlerle çalışanların kendi değer ve yargıları ve fikirleri geçerlidir.

Araştırmada kullanılan anketin her ne kadar geçerliliği ve güvenilirliği sınırsa da anketler cevaplandırılırken, cevaplayıcıların yanılma paylarının olduğunu gözden kaçırmamak gerekir.

5.7. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Betimleme Anketi ölçekleri aracılığıyla toplanan veriler istatistiksel paket programı (SPSS.15,0) aracılığıyla analiz edilip sonuçlar yorumlanmıştır. Öncelikle demografik bilgiler ve diğer grup sorulara ait fikir edinilmesini sağlamak amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları içeren tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. Profesyonel futbolcuların duygusal zekâ boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi, duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının bazı demografik değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen verilerin frekans, yüzde analizi, korelasyon (r istatistiği) testleri yapılmıştır.

6. BULGULAR

6.1. Araştırmaya Katılan Profesyonel Futbolcuların Tanımlayıcı İstatistikleri

Tablo 14. Futbolcuların Kulüp Statülerine Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde % |
|----------------------|------------------|---------|---------|
| Kulüp Statüsü | SÜPER LİG | 51 | 12,7 |
| | 2.LİG A | 79 | 19,7 |
| | 2.LİG B | 193 | 48,1 |
| | 3.LİG | 78 | 19,5 |
| | Toplam | 401 | 100 |

Araştırmaya katılan futbolcuların 51'i (%12,7) Süper Lig'de; 79'u (%19,7) 2. Lig A takımında; 193'ü (%48,1) 2. Lig B takımında; 78'i (%19,5) 3. Lig takımında çalışmalarına devam etmektedir.

Tablo 15. Futbolcuların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde % |
|------------|--------------------|---------|---------|
| Yaş | 16-19 | 53 | 13,2 |
| | 20-23 | 153 | 38,2 |
| | 24-27 | 110 | 27,4 |
| | 28-31 | 58 | 14,5 |
| | 31 ve Üzeri | 27 | 6,7 |
| | Toplam | 401 | 100 |

Araştırmaya katılan futbolcuların 53'ü (%13,2) 16-19 yaş grubunda; 153'ü (%38,2) 20-23 yaş grubunda; 110'u (%27,4) 24-27 yaş grubunda; 58'i (%14,5) 28-31 yaş grubunda; 27'si (%6,7) 31 ve üzeri yaş grubundadır.

Tablo 16. Futbolcuların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde % |
|---------------------|---------------|---------|---------|
| Medeni Durum | Evli | 97 | 24,2 |
| | Bekâr | 304 | 75,8 |
| | Toplam | 401 | 100 |

Araştırmaya katılan futbolcuların 97'si (%24,2) evli; 304'ü (%75,8) bekârdır.

Tablo 17. Futbolcuların Mezun Olduğu Son Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde % |
|---------------------------------------|-------------------|---------|---------|
| Mezun Olduğu Son Eğitim Kurumu | İlkokul | 10 | 2,5 |
| | Ortaokul | 24 | 6,0 |
| | Lise | 300 | 74,8 |
| | Üniversite | 67 | 16,7 |
| | Toplam | 401 | 100 |

Araştırmaya katılan futbolcuların 10'u (%2,5) ilkokul mezunu; 24'ü (%6) ortaokul mezunu; 300'ü (%74,8) lise mezunu; 67'si (%16,7) üniversite mezunudur.

Tablo 18. Futbolcuların Lisansüstü Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde % |
|--------------------------|----------------------|---------|---------|
| Lisansüstü Eğitim | Yok | 395 | 98,5 |
| | Yüksek lisans | 5 | 1,2 |
| | Doktora | 1 | 0,2 |
| | Toplam | 401 | 100 |

Araştırmaya katılan futbolcuların 5'i (%1,2) Yüksek lisans; 1'i (%0,2) Doktora mezunudur. 395'inin (%98,5) lisansüstü eğitimi yoktur.

Tablo 19. Futbolcuların Yabancı Dil Bilgisine Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde % |
|---------------------------------------|-----------------------|---------|---------|
| Kaç Yabancı Dil Bilmektesiniz? | 1 | 177 | 44,1 |
| | 2 | 37 | 9,2 |
| | 3 | 13 | 3,2 |
| | Hiç bilmiyorum | 174 | 43,4 |
| | Toplam | 401 | 100 |

Araştırmaya katılan futbolcuların 177'si (%44,1) 1 yabancı dil bildiğini; 37'si (%9,2) 2 yabancı dil bildiğini; 13'ü (%3,2) 3 yabancı dil bildiğini belirtmiştir. 174'ü (%43,4) hiç yabancı dil bilmediğini belirtmiştir.

Tablo 20. Futbolcuların “Genel olarak Yıllık Kazandığınız Ücreti Yeterli Buluyor musunuz?” Sorusuna Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde % |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Genel olarak Yıllık Kazandığınız Ücreti Yeterli Buluyor musunuz? | Evet | 182 | 45,4 |
| | Hayır | 219 | 54,6 |
| | Toplam | 401 | 100 |

Araştırmaya katılan futbolcuların 182’si (%45,4) genel olarak yıllık kazandığı ücreti yeterli bulmakta; 219’u (%54,6) genel olarak yıllık kazandığı ücreti yeterli bulmamaktadır.

Tablo 21. Futbolcuların “Kaç yıldır Profesyonel Futbol Oynamaktasınız?” Sorusuna Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde % |
|------------------------------------------------------|--------------------|----------------|----------------|
| Kaç yıldır profesyonel futbol oynamaktasınız? | 1-3 | 140 | 34,9 |
| | 4-6 | 115 | 28,7 |
| | 7-9 | 64 | 16 |
| | 10-12 | 55 | 13,7 |
| | 13 ve üzeri | 27 | 6,7 |
| | Toplam | 401 | 100 |

Araştırmaya katılan futbolcuların 140’ı (%34,9) 1-3 yıl; 115’i (%28,7) 4-6 yıl; 64’ü (%16) 7-9 yıl; 55’i (%13,7) 10-12 yıl; 27’si (%6,7) 13 yıl ve üzeri zamandır profesyonel futbol oynadığını belirtmiştir.

Tablo 22. Futbolcuların “Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubeleri Bünyesinde Daimi Çalışacak Bir Spor Psikologu(Mentor) Bulunmasını Doğru Buluyor musunuz?” Sorusuna Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde % |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Profesyonel Futbol kulüplerinin bünyesinde daimi çalışacak bir spor psikoloğu(Mentor) bulunmasını doğru buluyor musunuz? | Evet | 355 | 88,5 |
| | Hayır | 46 | 11,5 |
| | Toplam | 401 | 100 |

Araştırmaya katılan futbolcuların 355’i (%88,5) Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubeleri Bünyesinde daimi çalışacak bir spor psikologu(Mentor) bulunmasını doğru bulduklarını; 46’sı (%11,5) Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubeleri Bünyesinde daimi çalışacak bir spor psikologu(Mentor) bulunmasını doğru bulmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 23. Futbolcuların “Profesyonel Anlamda Spor Psikoloğu (Mentor) ile Çalışma Fırsatınız Oldu mu?” Sorusuna Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde % |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Profesyonel anlamda spor psikoloğu(Mentor) çalışma fırsatınız oldu mu? | Evet | 137 | 34,2 |
| | Hayır | 264 | 65,8 |
| | Toplam | 401 | 100 |

Araştırmaya katılan futbolcuların 137’si (%34,2) Profesyonel anlamda spor psikologu çalışma fırsatı olduğunu; 264’ü (%65,8) Profesyonel anlamda spor psikologu çalışma fırsatı olmadığını belirtmiştir.

Tablo 24. Futbolcuların Profesyonel Anlamda Spor Psikoloğu(Mentor) ile Çalışma Süresine Sorusuna Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde % |
|----------------------------------|-----------------------|----------------|----------------|
| Ne kadar süre çalıştınız? | 1-3 ay | 74 | 54 |
| | 4-6 ay | 37 | 27 |
| | 7-9 ay | 12 | 8,7 |
| | 10 ay ve üzeri | 14 | 10,2 |
| | Toplam | 137 | 100 |

Araştırmaya katılan futbolcuların 74'ü (%18,7) Profesyonel anlamda spor psikoloğu (Mentor) çalışma süresinin 1-3 ay; 37'si (%9,5) 4-6 ay; 12'si (%3,2) 7-9 ay; 15'i (%3,7) 10 ay ve üzeri olduğu belirtmiştir.

6.2. Araştırmaya Katılan Profesyonel Futbolcuların Duygusal Zekâ Analizleri

Tablo 25. Futbolcuların Duygusal Zekâ Düzeyleri

| | N | Ort | S.s | Min. | Max. |
|---------------------------------|----------|-------------|------------|-------------|-------------|
| Kişisel Farkındalık | 401 | 3,64 | 0,49 | 2 | 5 |
| Kişiler Arası İlişkiler | 401 | 3,86 | 0,54 | 2 | 5 |
| Şartlara ve Çevreye Uyum | 401 | 3,50 | 0,44 | 2 | 5 |
| Stres Yönetimi | 401 | 3,23 | 0,54 | 2 | 5 |
| Genel Ruh Hali | 401 | 3,83 | 0,62 | 2 | 5 |

Araştırmaya katılan futbolcuların Kişisel Farkındalık Boyutu ortalaması 3,64; Kişiler Arası İlişkiler boyutu ortalaması 3,86; Şartlara ve Çevreye Uyum boyutu ortalaması 3,50; Stres Yönetimi boyutu ortalaması 3,23; Genel Ruh Hali boyutu ortalaması 3,83 olarak bulunmuştur. Sporcular en fazla Genel Ruh Hali duygusal zekâsına sahipken, en az Stres Yönetimi duygusal zekâsına sahiptirler.

Tablo 26. Futbolcuların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi

| Boyut | Boyut | r | p |
|--------------------------|--------------------------|----------|--------------|
| Duygusal Bağlılık | Kişisel Farkındalık | 0,07 | 0,157 |
| | Kişiler Arası İlişkiler | 0,16 | 0,001 |
| | Şartlara ve Çevreye Uyum | 0,11 | 0,034 |
| | Stres Yönetimi | 0,09 | 0,085 |
| | Genel Ruh Hali | 0,13 | 0,010 |
| Zorunlu Bağlılık | Kişisel Farkındalık | -0,15 | 0,003 |
| | Kişiler Arası İlişkiler | -0,11 | 0,032 |
| | Şartlara ve Çevreye Uyum | -0,18 | 0,000 |
| | Stres Yönetimi | -0,11 | 0,025 |
| | Genel Ruh Hali | -0,12 | 0,016 |
| Devam Bağlılığı | Kişisel Farkındalık | -0,02 | 0,681 |
| | Kişiler Arası İlişkiler | 0,00 | 0,950 |
| | Şartlara ve Çevreye Uyum | -0,02 | 0,674 |
| | Stres Yönetimi | 0,02 | 0,700 |
| | Genel Ruh Hali | 0,03 | 0,608 |

Futbolcuların Duygusal Bağlılık düzeyleri ile Kişiler Arası İlişkiler duygusal zekâ düzeyleri arasında %16 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Futbolcuların Kişiler Arası İlişkiler duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, Duygusal Bağlılık düzeyleri artmaktadır.

Futbolcuların Duygusal Bağlılık düzeyleri ile Şartlara ve Çevreye Uyum duygusal zekâ düzeyleri arasında %11 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Futbolcuların Şartlara ve Çevreye Uyum duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, Duygusal Bağlılık düzeyleri artmaktadır.

Futbolcuların Duygusal Bağlılık düzeyleri ile Genel Ruh Hali duygusal zekâ düzeyleri arasında %13 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Futbolcuların Genel Ruh Hali duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, Duygusal Bağlılık düzeyleri artmaktadır.

Futbolcuların Zorunlu Bağlılık düzeyleri ile Kişisel Farkındalık duygusal zekâ düzeyleri arasında %15 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

($p<0,05$). Futbolcuların Kişisel Farkındalık duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, Zorunlu Bağlılık düzeyleri azalmaktadır.

Futbolcuların Zorunlu Bağlılık düzeyleri ile Kişiler Arası İlişkiler duygusal zekâ düzeyleri arasında %11 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Futbolcuların Kişiler Arası İlişkiler duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, Zorunlu Bağlılık düzeyleri azalmaktadır.

Futbolcuların Zorunlu Bağlılık düzeyleri ile Şartlara ve Çevreye Uyum duygusal zekâ düzeyleri arasında %18 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Futbolcuların Şartlara ve Çevreye Uyum duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, Zorunlu Bağlılık düzeyleri azalmaktadır.

Futbolcuların Zorunlu Bağlılık düzeyleri ile Stres Yönetimi duygusal zekâ düzeyleri arasında %11 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Futbolcuların Stres Yönetimi duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, Zorunlu Bağlılık düzeyleri azalmaktadır.

Futbolcuların Zorunlu Bağlılık düzeyleri ile Genel Ruh Hali duygusal zekâ düzeyleri arasında %12 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Futbolcuların Genel Ruh Hali duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, Zorunlu Bağlılık düzeyleri azalmaktadır.

Futbolcuların Devam Bağlılığı düzeyleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p>0,05$).

Tablo 27. Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Kulüp Grubuna Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|---------------------------------|-------------|----------|------------|-----------|----------|--------------|
| Kişisel Farkındalık | SÜPER LİG | 51 | 3,717 | 0,483 | 2,989 | 0,031 |
| | 2.LİG A | 79 | 3,591 | 0,499 | | |
| | 2.LİG B | 193 | 3,595 | 0,509 | | |
| | 3.LİG | 78 | 3,768 | 0,440 | | |
| Kişiler Arası İlişkiler | SÜPER LİG | 51 | 3,833 | 0,504 | 3,159 | 0,025 |
| | 2.LİG A | 79 | 3,868 | 0,535 | | |
| | 2.LİG B | 193 | 3,799 | 0,562 | | |
| | 3.LİG | 78 | 4,019 | 0,482 | | |
| Şartlara ve Çevreye Uyum | SÜPER LİG | 51 | 3,519 | 0,351 | 3,437 | 0,017 |
| | 2.LİG A | 79 | 3,472 | 0,356 | | |
| | 2.LİG B | 193 | 3,453 | 0,493 | | |
| | 3.LİG | 78 | 3,637 | 0,415 | | |
| Stres Yönetimi | SÜPER LİG | 51 | 3,344 | 0,497 | 4,243 | 0,006 |
| | 2.LİG A | 79 | 3,119 | 0,477 | | |
| | 2.LİG B | 193 | 3,185 | 0,547 | | |
| | 3.LİG | 78 | 3,372 | 0,567 | | |
| Genel Ruh Hali | SÜPER LİG | 51 | 3,929 | 0,603 | 2,441 | 0,064 |
| | 2.LİG A | 79 | 3,849 | 0,546 | | |
| | 2.LİG B | 193 | 3,748 | 0,643 | | |
| | 3.LİG | 78 | 3,942 | 0,624 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Kişisel Farkındalık düzeyleri kulüp grubuna göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p < 0,05$). Kulüp grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; 3.lig kulüplerinde oynayan futbolcuların Kişisel Farkındalık düzeyleri, 2. Lig B grubu kulüplerinde oynayan futbolcuların Kişisel Farkındalık düzeylerinden istatistiksel olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Kişiler Arası İlişkiler düzeyleri kulüp grubuna göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p < 0,05$). Kulüp grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; 3.lig kulüplerinde oynayan futbolcuların Kişiler Arası İlişkiler düzeyleri, 2. Lig B grubu kulüplerinde oynayan futbolcuların Kişiler Arası İlişkiler düzeylerinden istatistiksel olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Şartlara ve evreye Uyum düzeyleri kulüp grubuna göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Kulüp grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; 3.lig kulüplerinde oynayan futbolcuların Şartlara ve evreye Uyum düzeyleri, 2. Lig B grubu kulüplerinde oynayan futbolcuların Şartlara ve evreye Uyum düzeylerinden istatistiksel olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Stres Yönetimi düzeyleri kulüp grubuna göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Kulüp grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; 3.lig kulüplerinde oynayan sporcuların Stres Yönetimi düzeyleri, 2. Lig A ve 2. Lig B grubu kulüplerinde oynayan futbolculardan Stres Yönetimi düzeylerinden istatistiksel olarak yüksek bulunmuştur.

Tablo 28. Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Yaşa Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|---------------------------------|-------------|----------|------------|-----------|----------|--------------|
| Kişisel Farkındalık | 16-19 | 53 | 3,603 | 0,474 | 3,186 | 0,014 |
| | 20-23 | 153 | 3,559 | 0,484 | | |
| | 24-27 | 110 | 3,667 | 0,516 | | |
| | 28-31 | 58 | 3,803 | 0,466 | | |
| | 31 ve üzeri | 27 | 3,757 | 0,489 | | |
| Kişiler Arası İlişkiler | 16-19 | 53 | 3,870 | 0,559 | 2,999 | 0,019 |
| | 20-23 | 153 | 3,755 | 0,531 | | |
| | 24-27 | 110 | 3,894 | 0,543 | | |
| | 28-31 | 58 | 3,988 | 0,469 | | |
| | 31 ve üzeri | 27 | 4,016 | 0,589 | | |
| Şartlara ve Çevreye Uyum | 16-19 | 53 | 3,513 | 0,465 | 2,164 | 0,072 |
| | 20-23 | 153 | 3,435 | 0,453 | | |
| | 24-27 | 110 | 3,502 | 0,422 | | |
| | 28-31 | 58 | 3,621 | 0,400 | | |
| | 31 ve üzeri | 27 | 3,580 | 0,456 | | |
| Stres Yönetimi | 16-19 | 53 | 3,257 | 0,585 | 1,621 | 0,168 |
| | 20-23 | 153 | 3,170 | 0,498 | | |
| | 24-27 | 110 | 3,220 | 0,548 | | |
| | 28-31 | 58 | 3,378 | 0,578 | | |
| | 31 ve üzeri | 27 | 3,214 | 0,512 | | |
| Genel Ruh Hali | 16-19 | 53 | 3,787 | 0,654 | 2,462 | 0,045 |
| | 20-23 | 153 | 3,740 | 0,625 | | |
| | 24-27 | 110 | 3,846 | 0,648 | | |
| | 28-31 | 58 | 4,017 | 0,478 | | |
| | 31 ve üzeri | 27 | 3,939 | 0,605 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Kişisel Farkındalık düzeyleri yaşa göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p < 0,05$). Yaş grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; 20-23 yaş ve üzeri grubu futbolcuların Kişisel Farkındalık düzeyleri, 28-31 yaş grubu futbolcuların Kişisel Farkındalık düzeylerine göre anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Kişiler Arası İlişkiler düzeyleri yaşa göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p < 0,05$). Yaş grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; 20-23 yaş ve üzeri grubu futbolcuların Kişiler Arası İlişkiler düzeyleri, 28-31 yaş grubu futbolcuların Kişiler Arası İlişkiler düzeylerine göre anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Genel Ruh Hali düzeyleri yaşa göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Yaş grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; 20-23 yaş ve üzeri grubu futbolcuların Genel Ruh Hali düzeyleri, 28-31 yaş grubu futbolcuların Genel Ruh Hali düzeylerine göre anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Şartlara ve Çevreye Uyum ve Stres Yönetimi düzeyleri yaşa göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$).

Tablo 29. Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının “Genel olarak Yıllık kazandığınız ücreti yeterli buluyor musunuz?” Sorusuna Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | S.s | t | P |
|---------------------------------|-------------|----------|------------|------------|----------|----------|
| Kişisel Farkındalık | Evet | 182 | 3,67 | 0,49 | 1,03 | 0,304 |
| | Hayır | 219 | 3,62 | 0,50 | | |
| Kişiler Arası İlişkiler | Evet | 182 | 3,90 | 0,55 | 1,40 | 0,162 |
| | Hayır | 219 | 3,83 | 0,53 | | |
| Şartlara ve Çevreye Uyum | Evet | 182 | 3,53 | 0,42 | 1,36 | 0,176 |
| | Hayır | 219 | 3,47 | 0,45 | | |
| Stres Yönetimi | Evet | 182 | 3,23 | 0,51 | -0,04 | 0,965 |
| | Hayır | 219 | 3,23 | 0,56 | | |
| Genel Ruh Hali | Evet | 182 | 3,89 | 0,60 | 1,74 | 0,083 |
| | Hayır | 219 | 3,78 | 0,64 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum, Stres Yönetimi, Genel Ruh Hali düzeyleri “Genel olarak Yıllık kazandığınız ücreti yeterli buluyor musunuz?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Genel olarak Yıllık kazandığınız ücreti yeterli bulan ve bulmayan futbolcuların Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum, Stres Yönetimi, Genel Ruh Hali düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Tablo 30. Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | S.s | t | P |
|---------------------------------|-------------|----------|------------|------------|----------|----------|
| Kişisel Farkındalık | Evli | 97 | 3,67 | 0,49 | 0,60 | 0,549 |
| | Bekâr | 304 | 3,63 | 0,50 | | |
| Kişiler Arası İlişkiler | Evli | 97 | 3,90 | 0,52 | 0,93 | 0,351 |
| | Bekâr | 304 | 3,85 | 0,54 | | |
| Şartlara ve Çevreye Uyum | Evli | 97 | 3,54 | 0,42 | 1,01 | 0,311 |
| | Bekâr | 304 | 3,49 | 0,45 | | |
| Stres Yönetimi | Evli | 97 | 3,20 | 0,50 | -0,61 | 0,540 |
| | Bekâr | 304 | 3,24 | 0,55 | | |
| Genel Ruh Hali | Evli | 97 | 3,91 | 0,53 | 1,55 | 0,121 |
| | Bekâr | 304 | 3,80 | 0,64 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum, Stres Yönetimi, Genel Ruh Hali düzeyleri medeni duruma göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Evli ve bekâr futbolcuların Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum, Stres Yönetimi, Genel Ruh Hali düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Tablo 31. Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Mezun Olduğu Son Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|---------------------------------|-------------|----------|------------|-----------|----------|--------------|
| Kişisel Farkındalık | İlkokul | 10 | 3,522 | 0,448 | 1,569 | 0,196 |
| | Ortaokul | 24 | 3,596 | 0,555 | | |
| | Lise | 300 | 3,626 | 0,484 | | |
| | Üniversite | 67 | 3,756 | 0,523 | | |
| Kişiler Arası İlişkiler | İlkokul | 10 | 3,711 | 0,571 | 1,895 | 0,130 |
| | Ortaokul | 24 | 3,810 | 0,634 | | |
| | Lise | 300 | 3,839 | 0,520 | | |
| | Üniversite | 67 | 3,995 | 0,573 | | |
| Şartlara ve Çevreye Uyum | İlkokul | 10 | 3,407 | 0,375 | 1,658 | 0,175 |
| | Ortaokul | 24 | 3,475 | 0,518 | | |
| | Lise | 300 | 3,482 | 0,419 | | |
| | Üniversite | 67 | 3,607 | 0,511 | | |
| Stres Yönetimi | İlkokul | 10 | 3,108 | 0,474 | 4,170 | 0,006 |
| | Ortaokul | 24 | 3,186 | 0,568 | | |
| | Lise | 300 | 3,189 | 0,504 | | |
| | Üniversite | 67 | 3,436 | 0,642 | | |
| Genel Ruh Hali | İlkokul | 10 | 3,618 | 0,590 | 1,508 | 0,212 |
| | Ortaokul | 24 | 3,701 | 0,718 | | |
| | Lise | 300 | 3,821 | 0,618 | | |
| | Üniversite | 67 | 3,943 | 0,589 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Stres Yönetimi düzeyleri mezun olduğu son eğitim kurumuna göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p < 0,05$). Eğitim grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; Üniversite mezunu olan futbolcuların Stres Yönetimi düzeyleri, Lise mezunu olan futbolcuların Stres Yönetimi düzeylerine göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum ve Genel Ruh Hali düzeyleri mezun olduğu son eğitim kurumuna göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p > 0,05$). Farklı Eğitim düzeyindeki futbolcuların Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum ve Genel Ruh Hali düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Tablo 32. Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Yabancı Dil Bilgisine Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|---------------------------------|----------------|----------|------------|-----------|----------|----------|
| Kişisel Farkındalık | 1 | 177 | 3,662 | 0,490 | 0,531 | 0,661 |
| | 2 | 37 | 3,708 | 0,565 | | |
| | 3 | 13 | 3,593 | 0,321 | | |
| | Hiç bilmiyorum | 174 | 3,614 | 0,497 | | |
| Kişiler Arası İlişkiler | 1 | 177 | 3,901 | 0,529 | 2,202 | 0,087 |
| | 2 | 37 | 3,877 | 0,586 | | |
| | 3 | 13 | 3,517 | 0,514 | | |
| | Hiç bilmiyorum | 174 | 3,840 | 0,535 | | |
| Şartlara ve Çevreye Uyum | 1 | 177 | 3,531 | 0,443 | 1,102 | 0,348 |
| | 2 | 37 | 3,506 | 0,419 | | |
| | 3 | 13 | 3,323 | 0,409 | | |
| | Hiç bilmiyorum | 174 | 3,481 | 0,447 | | |
| Stres Yönetimi | 1 | 177 | 3,263 | 0,556 | 1,935 | 0,123 |
| | 2 | 37 | 3,356 | 0,441 | | |
| | 3 | 13 | 3,041 | 0,446 | | |
| | Hiç bilmiyorum | 174 | 3,180 | 0,540 | | |
| Genel Ruh Hali | 1 | 177 | 3,883 | 0,619 | 1,263 | 0,287 |
| | 2 | 37 | 3,789 | 0,615 | | |
| | 3 | 13 | 3,594 | 0,597 | | |
| | Hiç bilmiyorum | 174 | 3,799 | 0,622 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum, Stres Yönetimi, Genel Ruh Hali düzeyleri yabancı dil bilgisine göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Farklı yabancı dil bilgisine sahip futbolcuların Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum, Stres Yönetimi, Genel Ruh Hali düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Tablo 33. Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Futbol Oynama Süresine Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|---------------------------------|-------------|----------|------------|-----------|----------|----------|
| Kişisel Farkındalık | 1-3 | 140 | 3,581 | 0,463 | 2,226 | 0,058 |
| | 4-6 | 115 | 3,599 | 0,520 | | |
| | 7-9 | 64 | 3,729 | 0,569 | | |
| | 10-12 | 55 | 3,704 | 0,431 | | |
| | 13 ve üzeri | 27 | 3,826 | 0,421 | | |
| Kişiler Arası İlişkiler | 1-3 | 140 | 3,804 | 0,532 | 1,115 | 0,349 |
| | 4-6 | 115 | 3,846 | 0,510 | | |
| | 7-9 | 64 | 3,900 | 0,679 | | |
| | 10-12 | 55 | 3,910 | 0,462 | | |
| | 13 ve üzeri | 27 | 4,008 | 0,461 | | |
| Şartlara ve Çevreye Uyum | 1-3 | 140 | 3,493 | 0,467 | 1,717 | 0,145 |
| | 4-6 | 115 | 3,436 | 0,427 | | |
| | 7-9 | 64 | 3,567 | 0,471 | | |
| | 10-12 | 55 | 3,508 | 0,365 | | |
| | 13 ve üzeri | 27 | 3,644 | 0,413 | | |
| Stres Yönetimi | 1-3 | 140 | 3,204 | 0,527 | 0,254 | 0,907 |
| | 4-6 | 115 | 3,223 | 0,566 | | |
| | 7-9 | 64 | 3,227 | 0,563 | | |
| | 10-12 | 55 | 3,288 | 0,523 | | |
| | 13 ve üzeri | 27 | 3,254 | 0,476 | | |
| Genel Ruh Hali | 1-3 | 140 | 3,761 | 0,640 | 2,329 | 0,056 |
| | 4-6 | 115 | 3,754 | 0,638 | | |
| | 7-9 | 64 | 3,959 | 0,645 | | |
| | 10-12 | 55 | 3,952 | 0,502 | | |
| | 13 ve üzeri | 27 | 3,939 | 0,516 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum, Stres Yönetimi düzeyleri futbol oynama süresine göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Farklı futbol oynama süresine sahip futbolcuların Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum, Stres Yönetimi, Genel Ruh Hali düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Tablo 34. Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Buldukları Kulüpte Futbol Oynama Süresine Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|---------------------------------|-------------|----------|------------|-----------|----------|--------------|
| Kişisel Farkındalık | 1-2 | 282 | 3,674 | 0,481 | 3,755 | 0,005 |
| | 3-4 | 65 | 3,625 | 0,515 | | |
| | 5-6 | 29 | 3,667 | 0,493 | | |
| | 7-8 | 15 | 3,193 | 0,429 | | |
| | 9 ve üzeri | 10 | 3,493 | 0,585 | | |
| Kişiler Arası İlişkiler | 1-2 | 282 | 3,903 | 0,540 | 2,456 | 0,045 |
| | 3-4 | 65 | 3,699 | 0,552 | | |
| | 5-6 | 29 | 3,914 | 0,470 | | |
| | 7-8 | 15 | 3,756 | 0,507 | | |
| | 9 ve üzeri | 10 | 3,672 | 0,509 | | |
| Şartlara ve Çevreye Uyum | 1-2 | 282 | 3,537 | 0,428 | 3,255 | 0,012 |
| | 3-4 | 65 | 3,413 | 0,472 | | |
| | 5-6 | 29 | 3,524 | 0,450 | | |
| | 7-8 | 15 | 3,178 | 0,365 | | |
| | 9 ve üzeri | 10 | 3,447 | 0,511 | | |
| Stres Yönetimi | 1-2 | 282 | 3,232 | 0,548 | 0,214 | 0,931 |
| | 3-4 | 65 | 3,199 | 0,540 | | |
| | 5-6 | 29 | 3,276 | 0,580 | | |
| | 7-8 | 15 | 3,154 | 0,346 | | |
| | 9 ve üzeri | 10 | 3,292 | 0,442 | | |
| Genel Ruh Hali | 1-2 | 282 | 3,870 | 0,614 | 1,212 | 0,305 |
| | 3-4 | 65 | 3,733 | 0,648 | | |
| | 5-6 | 29 | 3,781 | 0,636 | | |
| | 7-8 | 15 | 3,697 | 0,526 | | |
| | 9 ve üzeri | 10 | 3,618 | 0,635 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Kişisel Farkındalık düzeyleri bu kulüpte futbol oynama süresine göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p < 0,05$). Bu kulüpte futbol oynama süresi grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; bu kulüpte 7-8 yıldır futbol oynayan futbolcuların Kişisel Farkındalık düzeyleri, bu kulüpte 1-2, 3-4 ve 5-6 yıldır futbol oynayan sporcuların Kişisel Farkındalık düzeylerinden istatistiksel olarak düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Kişiler Arası İlişkiler düzeyleri bu kulüpte futbol oynama süresine göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Bu kulüpte futbol oynama süresi grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; bu kulüpte 1-2 yıldır futbol oynayan futbolcuların Kişiler Arası İlişkiler düzeyleri, bu kulüpte 3-4 yıldır futbol oynayan futbolcuların Kişiler Arası İlişkiler düzeylerinden istatistiksel olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından şartlara ve Çevreye Uyum düzeyleri bu kulüpte futbol oynama süresine göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Bu kulüpte futbol oynama süresi grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; bu kulüpte 1-2 yıldır futbol oynayan futbolcuların şartlara ve Çevreye Uyum düzeyleri, bu kulüpte 7-8 yıldır futbol oynayan futbolcuların şartlara ve Çevreye Uyum düzeylerinden istatistiksel olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Stres Yönetimi, Genel Ruh Hali düzeyleri bu kulüpte futbol oynama süresine göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Farklı bu kulüpte futbol oynama süresine sahip sporcuların Stres Yönetimi, Genel Ruh Hali düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Tablo 35. Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının “Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubeleri Bünyesinde Daimi Çalışacak Bir Spor Psikologu Bulunmasını Doğru Buluyor musunuz?” Sorusuna Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | S.s | t | P |
|---------------------------------|-------------|----------|------------|------------|----------|--------------|
| Kişisel Farkındalık | Evet | 355 | 3,68 | 0,48 | 4,22 | 0,000 |
| | Hayır | 46 | 3,36 | 0,54 | | |
| Kişiler Arası İlişkiler | Evet | 355 | 3,91 | 0,51 | 4,84 | 0,000 |
| | Hayır | 46 | 3,51 | 0,62 | | |
| Şartlara ve Çevreye Uyum | Evet | 355 | 3,54 | 0,42 | 5,55 | 0,000 |
| | Hayır | 46 | 3,17 | 0,48 | | |
| Stres Yönetimi | Evet | 355 | 3,25 | 0,55 | 2,67 | 0,008 |
| | Hayır | 46 | 3,03 | 0,43 | | |
| Genel Ruh Hali | Evet | 355 | 3,89 | 0,59 | 5,82 | 0,000 |
| | Hayır | 46 | 3,35 | 0,65 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum, Stres Yönetimi ve Genel Ruh Hali düzeyleri “Futbol Kulüplerinin Profesyonel Şubelerinde daimi çalışacak bir spor psikologu bulunmasını doğru buluyor musunuz?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p < 0,05$). Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubeleri Bünyesinde daimi çalışacak bir spor psikologu bulunmasını doğru bulan futbolcuların Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum, Stres Yönetimi ve Genel Ruh Hali düzeyleri, Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubeleri Bünyesinde daimi çalışacak bir spor psikologu bulunmasını doğru bulmayan futbolcuların Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum, Stres Yönetimi ve Genel Ruh Hali düzeylerine göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Tablo 36. Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının “Profesyonel Futbolcuların Spor Psikologundan Profesyonel Destek Alması Gerektiğine İnanıyor musunuz?” Sorusuna Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | S.s | t | P |
|---------------------------------|-------------|----------|------------|------------|----------|--------------|
| Kişisel Farkındalık | Evet | 352 | 3,67 | 0,48 | 2,54 | 0,011 |
| | Hayır | 49 | 3,48 | 0,55 | | |
| Kişiler Arası İlişkiler | Evet | 352 | 3,90 | 0,51 | 3,66 | 0,000 |
| | Hayır | 49 | 3,60 | 0,65 | | |
| Şartlara ve Çevreye Uyum | Evet | 352 | 3,54 | 0,42 | 4,30 | 0,000 |
| | Hayır | 49 | 3,25 | 0,48 | | |
| Stres Yönetimi | Evet | 352 | 3,24 | 0,55 | 1,54 | 0,125 |
| | Hayır | 49 | 3,12 | 0,44 | | |
| Genel Ruh Hali | Evet | 352 | 3,87 | 0,59 | 3,56 | 0,000 |
| | Hayır | 49 | 3,54 | 0,74 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum ve Genel Ruh Hali düzeyleri “Profesyonel futbolcuların spor psikologundan profesyonel destek alması gerektiğine inanıyor musunuz?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p < 0,05$). Profesyonel futbolcuların spor psikologundan profesyonel destek alması gerektiğine inanan futbolcuların Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum ve Genel Ruh Hali düzeyleri, Profesyonel futbolcuların spor psikologundan profesyonel destek alması gerektiğine inanmayan futbolcuların Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum ve Genel Ruh Hali düzeylerine göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Stres Yönetimi düzeyleri “Profesyonel futbolcuların spor psikologundan profesyonel destek alması gerektiğine inanıyor musunuz?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p > 0,05$).

Tablo 37. Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının “Profesyonel Anlamda Spor Psikologu Çalışma Fırsatınız Oldu mu?” Sorusuna Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | S.s | t | P |
|--------------------------|-------------|----------|------------|------------|----------|----------|
| Kişisel Farkındalık | Evet | 137 | 3,63 | 0,52 | -0,45 | 0,650 |
| | Hayır | 264 | 3,65 | 0,48 | | |
| Kişiler Arası İlişkiler | Evet | 137 | 3,85 | 0,52 | -0,19 | 0,852 |
| | Hayır | 264 | 3,86 | 0,55 | | |
| Şartlara ve Çevreye Uyum | Evet | 137 | 3,52 | 0,45 | 0,53 | 0,597 |
| | Hayır | 264 | 3,49 | 0,44 | | |
| Stres Yönetimi | Evet | 137 | 3,22 | 0,56 | -0,16 | 0,874 |
| | Hayır | 264 | 3,23 | 0,53 | | |
| Genel Ruh Hali | Evet | 137 | 3,85 | 0,57 | 0,43 | 0,667 |
| | Hayır | 264 | 3,82 | 0,65 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum, Stres Yönetimi, Genel Ruh Hali düzeyleri “Profesyonel anlamda spor psikologu çalışma fırsatınız oldu mu?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Profesyonel anlamda spor psikologu çalışma fırsatı olan ve olmayan futbolcuların Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum, Stres Yönetimi, Genel Ruh Hali düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Tablo 38. Futbolcuların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Profesyonel Anlamda Spor Psikologu İle Çalışma Süresine Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|--------------------------|----------------|----------|------------|-----------|----------|----------|
| Kişisel Farkındalık | 1-3 ay | 75 | 3,616 | 0,535 | 0,325 | 0,861 |
| | 4-6 ay | 38 | 3,646 | 0,471 | | |
| | 7-9 ay | 13 | 3,641 | 0,481 | | |
| | 10 ay ve üzeri | 15 | 3,525 | 0,591 | | |
| | Yok | 260 | 3,657 | 0,484 | | |
| Kişiler Arası İlişkiler | 1-3 ay | 75 | 3,787 | 0,539 | 0,507 | 0,731 |
| | 4-6 ay | 38 | 3,898 | 0,506 | | |
| | 7-9 ay | 13 | 3,927 | 0,592 | | |
| | 10 ay ve üzeri | 15 | 3,815 | 0,451 | | |
| | Yok | 260 | 3,874 | 0,548 | | |
| Şartlara ve Çevreye Uyum | 1-3 ay | 75 | 3,469 | 0,476 | 0,469 | 0,759 |
| | 4-6 ay | 38 | 3,586 | 0,409 | | |
| | 7-9 ay | 13 | 3,467 | 0,514 | | |
| | 10 ay ve üzeri | 15 | 3,489 | 0,258 | | |
| | Yok | 260 | 3,499 | 0,442 | | |
| Stres Yönetimi | 1-3 ay | 75 | 3,169 | 0,551 | 0,325 | 0,861 |
| | 4-6 ay | 38 | 3,245 | 0,468 | | |
| | 7-9 ay | 13 | 3,278 | 0,632 | | |
| | 10 ay ve üzeri | 15 | 3,190 | 0,587 | | |
| | Yok | 260 | 3,243 | 0,540 | | |
| Genel Ruh Hali | 1-3 ay | 75 | 3,772 | 0,593 | 0,554 | 0,696 |
| | 4-6 ay | 38 | 3,890 | 0,523 | | |
| | 7-9 ay | 13 | 4,014 | 0,633 | | |
| | 10 ay ve üzeri | 15 | 3,867 | 0,559 | | |
| | Yok | 260 | 3,825 | 0,644 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum, Stres Yönetimi, Genel Ruh Hali düzeyleri profesyonel anlamda spor psikologu ile çalışma süresine göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Profesyonel anlamda spor psikologu ile çalışma süresi farklı olan futbolcuların Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum, Stres Yönetimi, Genel Ruh Hali düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

6.3. Araştırmaya Katılan Profesyonel Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Analizleri

Tablo 39. Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

| | N | Ort | S.s | Min. | Max. |
|--------------------------|----------|-------------|------------|-------------|-------------|
| Duygusal Bağlılık | 401 | 3,23 | 0,81 | 1 | 5 |
| Zorunlu Bağlılık | 401 | 2,70 | 0,81 | 1 | 5 |
| Devam Bağlılığı | 401 | 2,94 | 0,83 | 1 | 5 |

Araştırmaya katılan futbolcuların Duygusal Bağlılık boyutu ortalaması 3,23; Zorunlu bağlılık boyutu ortalaması 2,70; Devam Bağlılığı boyutu ortalaması 2,94 olarak bulunmuştur. Futbolcular en fazla Duygusal Bağlılığa sahipken, en az zorunlu bağlılığa sahiptirler.

Tablo 40. Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Buldukları Kulübün Lig Statüsüne Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|--------------------------|-------------|----------|------------|-----------|----------|----------|
| Duygusal Bağlılık | SÜPER LİG | 51 | 3,327 | 0,629 | 1,984 | 0,116 |
| | 2.LİG A | 79 | 3,388 | 0,717 | | |
| | 2.LİG B | 193 | 3,146 | 0,846 | | |
| | 3.LİG | 78 | 3,199 | 0,899 | | |
| Zorunlu Bağlılık | SÜPER LİG | 51 | 2,663 | 0,830 | 0,979 | 0,403 |
| | 2.LİG A | 79 | 2,842 | 0,727 | | |
| | 2.LİG B | 193 | 2,663 | 0,849 | | |
| | 3.LİG | 78 | 2,694 | 0,758 | | |
| Devam Bağlılığı | SÜPER LİG | 51 | 3,056 | 0,672 | 1,432 | 0,233 |
| | 2.LİG A | 79 | 3,040 | 0,782 | | |
| | 2.LİG B | 193 | 2,854 | 0,909 | | |
| | 3.LİG | 78 | 2,970 | 0,769 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri kulüp grubuna göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Farklı kulüp gruplarındaki futbolcuların Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Tablo 41. Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Yaşa Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|--------------------------|-------------|----------|------------|-----------|----------|--------------|
| Duygusal Bağlılık | 16-19 | 53 | 3,302 | 0,731 | 5,704 | 0,000 |
| | 20-23 | 153 | 2,995 | 0,823 | | |
| | 24-27 | 110 | 3,342 | 0,752 | | |
| | 28-31 | 58 | 3,422 | 0,758 | | |
| | 31 ve üzeri | 27 | 3,506 | 0,957 | | |
| Zorunlu Bağlılık | 16-19 | 53 | 2,959 | 0,820 | 1,852 | 0,118 |
| | 20-23 | 153 | 2,634 | 0,798 | | |
| | 24-27 | 110 | 2,726 | 0,846 | | |
| | 28-31 | 58 | 2,609 | 0,735 | | |
| | 31 ve üzeri | 27 | 2,722 | 0,758 | | |
| Devam Bağlılığı | 16-19 | 53 | 3,047 | 0,823 | 2,024 | 0,090 |
| | 20-23 | 153 | 2,839 | 0,832 | | |
| | 24-27 | 110 | 2,895 | 0,845 | | |
| | 28-31 | 58 | 3,043 | 0,757 | | |
| | 31 ve üzeri | 27 | 3,247 | 0,894 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Duygusal Bağlılık düzeyleri yaşa göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p < 0,05$). Yaş grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; 20-23 yaş ve üzeri grubu futbolcuların Duygusal Bağlılık düzeyleri, 24-27 yaş 28-31 yaş ve 31 ve üzeri yaş grubu futbolcuların Duygusal Bağlılık düzeylerine göre anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri yaşa göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p > 0,05$). Farklı yaş grubundaki futbolcuların Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Tablo 42. Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının “Genel olarak Yıllık kazandığınız ücreti yeterli buluyor musunuz?” Sorusuna Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | S.s | t | P |
|--------------------------|-------------|----------|------------|------------|----------|--------------|
| Duygusal Bağlılık | Evet | 182 | 3,42 | 0,70 | 4,50 | 0,000 |
| | Hayır | 219 | 3,06 | 0,86 | | |
| Zorunlu Bağlılık | Evet | 182 | 2,76 | 0,70 | 1,15 | 0,249 |
| | Hayır | 219 | 2,66 | 0,88 | | |
| Devam Bağlılığı | Evet | 182 | 3,07 | 0,73 | 2,91 | 0,004 |
| | Hayır | 219 | 2,83 | 0,89 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Duygusal Bağlılık düzeyleri “Genel olarak Yıllık kazandığınız ücreti yeterli buluyor musunuz?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Genel olarak yıllık kazandığı ücreti yeterli bulan futbolcuların Duygusal Bağlılık düzeyleri, genel olarak yıllık kazandığı ücreti yeterli bulmayan futbolcuların Duygusal Bağlılık düzeylerine göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Zorunlu Bağlılık düzeyleri “Genel olarak Yıllık kazandığınız ücreti yeterli buluyor musunuz?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$).

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Devam Bağlılığı düzeyleri “Genel olarak Yıllık kazandığınız ücreti yeterli buluyor musunuz?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Genel olarak yıllık kazandığı ücreti yeterli bulan futbolcuların Devam Bağlılığı düzeyleri, genel olarak yıllık kazandığı ücreti yeterli bulmayan futbolcuların Devam Bağlılığı düzeylerine göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Tablo 43. Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | S.s | t | P |
|-------------------|-------------|----------|------------|------------|----------|----------|
| Duygusal Bağlılık | Evli | 97 | 3,37 | 0,83 | 1,97 | 0,050 |
| | Bekâr | 304 | 3,18 | 0,80 | | |
| Zorunlu Bağlılık | Evli | 97 | 2,66 | 0,72 | -0,58 | 0,564 |
| | Bekâr | 304 | 2,72 | 0,83 | | |
| Devam Bağlılığı | Evli | 97 | 2,98 | 0,78 | 0,53 | 0,599 |
| | Bekâr | 304 | 2,93 | 0,85 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Evli ve bekâr futbolcuların Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Tablo 44. Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Mezun Olduğu Son Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|-------------------|-------------|----------|------------|-----------|----------|----------|
| Duygusal Bağlılık | İlkokul | 10 | 3,433 | 0,798 | 1,104 | 0,347 |
| | Ortaokul | 24 | 3,361 | 0,807 | | |
| | Lise | 300 | 3,185 | 0,809 | | |
| | Üniversite | 67 | 3,336 | 0,824 | | |
| Zorunlu Bağlılık | İlkokul | 10 | 3,017 | 0,735 | 1,760 | 0,154 |
| | Ortaokul | 24 | 2,917 | 0,772 | | |
| | Lise | 300 | 2,709 | 0,804 | | |
| | Üniversite | 67 | 2,562 | 0,826 | | |
| Devam Bağlılığı | İlkokul | 10 | 3,367 | 0,800 | 2,188 | 0,089 |
| | Ortaokul | 24 | 3,181 | 0,853 | | |
| | Lise | 300 | 2,936 | 0,830 | | |
| | Üniversite | 67 | 2,801 | 0,818 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri mezun olduğu son eğitim kurumuna göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Farklı Eğitim düzeyindeki futbolcuların Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Tablo 45. Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Yabancı Dil Bilgisine Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|--------------------------|----------------|----------|------------|-----------|----------|----------|
| Duygusal Bağlılık | 1 | 177 | 3,267 | 0,797 | 0,275 | 0,843 |
| | 2 | 37 | 3,207 | 0,613 | | |
| | 3 | 13 | 3,231 | 0,626 | | |
| | Hiç bilmiyorum | 174 | 3,190 | 0,876 | | |
| Zorunlu Bağlılık | 1 | 177 | 2,755 | 0,702 | 1,026 | 0,381 |
| | 2 | 37 | 2,806 | 0,879 | | |
| | 3 | 13 | 2,782 | 0,721 | | |
| | Hiç bilmiyorum | 174 | 2,625 | 0,892 | | |
| Devam Bağlılığı | 1 | 177 | 2,973 | 0,788 | 0,692 | 0,558 |
| | 2 | 37 | 3,054 | 0,817 | | |
| | 3 | 13 | 3,000 | 0,549 | | |
| | Hiç bilmiyorum | 174 | 2,875 | 0,896 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri yabancı dil bilgisine göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Farklı yabancı dil bilgisine sahip futbolcuların Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Tablo 46. Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Futbol Oynama Süresine Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|--------------------------|-------------|----------|------------|-----------|----------|----------|
| Duygusal Bağlılık | 1-3 | 140 | 3,162 | 0,817 | 2,327 | 0,056 |
| | 4-6 | 115 | 3,116 | 0,802 | | |
| | 7-9 | 64 | 3,313 | 0,781 | | |
| | 10-12 | 55 | 3,385 | 0,774 | | |
| | 13 ve üzeri | 27 | 3,512 | 0,884 | | |
| Zorunlu Bağlılık | 1-3 | 140 | 2,796 | 0,843 | 1,028 | 0,392 |
| | 4-6 | 115 | 2,645 | 0,735 | | |
| | 7-9 | 64 | 2,711 | 0,882 | | |
| | 10-12 | 55 | 2,685 | 0,813 | | |
| | 13 ve üzeri | 27 | 2,506 | 0,702 | | |
| Devam Bağlılığı | 1-3 | 140 | 2,935 | 0,863 | 1,146 | 0,334 |
| | 4-6 | 115 | 2,877 | 0,785 | | |
| | 7-9 | 64 | 2,854 | 0,829 | | |
| | 10-12 | 55 | 3,070 | 0,787 | | |
| | 13 ve üzeri | 27 | 3,160 | 0,952 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri futbol oynama süresine göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Farklı futbol oynama süresine sahip futbolcuların Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Tablo 47. Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Buldukları Kulüpte Futbol Oynama Süresine Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|--------------------------|-------------|----------|------------|-----------|----------|----------|
| Duygusal Bağlılık | 1-2 | 282 | 3,199 | 0,782 | 1,047 | 0,383 |
| | 3-4 | 65 | 3,190 | 0,847 | | |
| | 5-6 | 29 | 3,408 | 0,842 | | |
| | 7-8 | 15 | 3,311 | 0,908 | | |
| | 9 ve üzeri | 10 | 3,600 | 1,139 | | |
| Zorunlu Bağlılık | 1-2 | 282 | 2,681 | 0,789 | 0,662 | 0,619 |
| | 3-4 | 65 | 2,779 | 0,841 | | |
| | 5-6 | 29 | 2,747 | 0,881 | | |
| | 7-8 | 15 | 2,544 | 0,869 | | |
| | 9 ve üzeri | 10 | 2,983 | 0,841 | | |
| Devam Bağlılığı | 1-2 | 282 | 2,920 | 0,838 | 1,642 | 0,163 |
| | 3-4 | 65 | 2,956 | 0,764 | | |
| | 5-6 | 29 | 2,925 | 0,859 | | |
| | 7-8 | 15 | 2,811 | 0,786 | | |
| | 9 ve üzeri | 10 | 3,583 | 0,995 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri bu kulüpte futbol oynama süresine göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Farklı bu kulüpte futbol oynama süresine sahip futbolcuların Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Tablo 48. Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının “Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubeleri Bünyesinde daimi çalışacak bir spor psikologu bulunmasını doğru buluyor musunuz?” Sorusuna Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | S.s | t | P |
|--------------------------|-------------|----------|------------|------------|----------|--------------|
| Duygusal Bağlılık | Evet | 355 | 3,28 | 0,80 | 3,51 | 0,000 |
| | Hayır | 46 | 2,84 | 0,79 | | |
| Zorunlu Bağlılık | Evet | 355 | 2,71 | 0,80 | 0,14 | 0,886 |
| | Hayır | 46 | 2,69 | 0,89 | | |
| Devam Bağlılığı | Evet | 355 | 2,96 | 0,81 | 1,64 | 0,102 |
| | Hayır | 46 | 2,75 | 0,97 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Duygusal Bağlılık düzeyleri “Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubeleri Bünyesinde daimi çalışacak bir spor psikologu bulunmasını doğru buluyor musunuz?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubeleri Bünyesinde daimi çalışacak bir spor psikologu bulunmasını doğru bulan futbolcuların duygusal bağlılık düzeyleri, Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubeleri Bünyesinde daimi çalışacak bir spor psikologu bulunmasını doğru bulmayan sporcuların Duygusal Bağlılık düzeylerine göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri “Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubeleri Bünyesinde daimi çalışacak bir spor psikologu/mentor bulunmasını doğru buluyor musunuz?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$).

Tablo 49. Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının “Profesyonel futbolcuların spor psikologundan profesyonel destek alması gerektiğine inanıyor musunuz?” Sorusuna Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | S.s | t | P |
|-------------------|-------|-----|------|------|-------|--------------|
| Duygusal Bağlılık | Evet | 352 | 3,27 | 0,81 | 3,09 | 0,002 |
| | Hayır | 49 | 2,89 | 0,75 | | |
| Zorunlu Bağlılık | Evet | 352 | 2,70 | 0,81 | -0,37 | 0,709 |
| | Hayır | 49 | 2,74 | 0,80 | | |
| Devam Bağlılığı | Evet | 352 | 2,96 | 0,83 | 1,28 | 0,200 |
| | Hayır | 49 | 2,80 | 0,85 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Duygusal Bağlılık düzeyleri “Profesyonel futbolcuların spor psikologundan profesyonel destek alması gerektiğine inanıyor musunuz?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Profesyonel futbolcuların spor psikologundan profesyonel destek alması gerektiğine inanan sporcuların Duygusal Bağlılık düzeyleri, Profesyonel futbolcuların spor psikologundan profesyonel destek alması gerektiğine inanmayan futbolcuların Duygusal Bağlılık düzeylerine göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri “Profesyonel futbolcuların spor psikologundan profesyonel destek alması gerektiğine inanıyor musunuz?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$).

Tablo 50. Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının “Profesyonel anlamda spor psikologu çalışma fırsatınız oldu mu?” Sorusuna Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | S.s | T | P |
|-------------------|-------------|----------|------------|------------|----------|----------|
| Duygusal Bağlılık | Evet | 137 | 3,31 | 0,76 | 1,48 | 0,139 |
| | Hayır | 264 | 3,18 | 0,83 | | |
| Zorunlu Bağlılık | Evet | 137 | 2,71 | 0,80 | 0,04 | 0,967 |
| | Hayır | 264 | 2,70 | 0,81 | | |
| Devam Bağlılığı | Evet | 137 | 3,00 | 0,78 | 1,00 | 0,320 |
| | Hayır | 264 | 2,91 | 0,86 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri “Profesyonel anlamda spor psikologu çalışma fırsatınız oldu mu?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Profesyonel anlamda spor psikologu çalışma fırsatı olan ve olmayan futbolcuların Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Tablo 51. Futbolcuların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Profesyonel Anlamda Spor Psikologu İle Çalışma Süresine Göre Dağılımı

| | Grup | N | Ort | Ss | F | P |
|--------------------------|----------------|----------|------------|-----------|----------|----------|
| Duygusal Bağlılık | 1-3 ay | 75 | 3,342 | 0,787 | 0,826 | 0,509 |
| | 4-6 ay | 38 | 3,316 | 0,773 | | |
| | 7-9 ay | 13 | 3,128 | 0,767 | | |
| | 10 ay ve üzeri | 15 | 3,333 | 0,538 | | |
| | Yok | 260 | 3,179 | 0,839 | | |
| Zorunlu Bağlılık | 1-3 ay | 75 | 2,751 | 0,824 | 0,307 | 0,873 |
| | 4-6 ay | 38 | 2,627 | 0,760 | | |
| | 7-9 ay | 13 | 2,859 | 0,819 | | |
| | 10 ay ve üzeri | 15 | 2,767 | 0,657 | | |
| | Yok | 260 | 2,691 | 0,819 | | |
| Devam Bağlılığı | 1-3 ay | 75 | 3,089 | 0,735 | 1,445 | 0,218 |
| | 4-6 ay | 38 | 2,864 | 0,730 | | |
| | 7-9 ay | 13 | 2,654 | 1,008 | | |
| | 10 ay ve üzeri | 15 | 3,167 | 0,649 | | |
| | Yok | 260 | 2,908 | 0,869 | | |

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri profesyonel anlamda spor psikologu ile çalışma süresine göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Profesyonel anlamda spor psikologu ile çalışma süresi farklı olan futbolcuların Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık ve Devam Bağlılığı düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüz futbolunda, duyguların futbolcular üzerinde ne kadar etkili olduğu bilinmektedir. Futbolcuların duygularını doğru şekilde yönlendirilmesi, büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda takımına olumlu duygular besleyen futbolcuların takımlarına olan bağlılıklarının artması beklenmektedir. Profesyonel takımlarda, futbolculardan beklenen ve istenen, takıma yüksek derecede bağlılıktır. Takıma yüksek derecede bağlılık, futbolcularda; takımın amaç ve hedeflerini benimseme, bu hedef ve amaçlara varmak için çok çalışma, takımda futbol hayatını devam ettirme, işinden tatmin olma, takımın birlik ve beraberliğine katkıda bulunma isteği ve takımın sorunlarını sahiplenme gibi olumlu düşünce ve davranışların gelişmesini sağlar. Bu duygu ve düşüncelerin takımların başarıya ulaşmasında katkısının çok büyük olması beklenebilmektedir.

Bir takımda, duygusal zekâ yeteneklerini geliştirmiş ve bunları iyi yönetebilen bir futbolcunun diğer futbolculardan bir adım önde olduğu düşünülmektedir. Kaldı ki futbol oyununda, duygular en kritik anlarda ortaya çıkar ve her şeyi bir anda değiştirebilir. Futbolcunun içinde bulunduğu fiziksel ve psikolojik şartlarda duygularını anlaması ve onları lehine yönlendirmesi çok önemlidir. Bulunduğu takıma bağlı bir futbolcunun oyun içerisinde göstereceği fiziksel ve psikolojik direncin daha fazla olması beklenmektedir. Takımına bağlı bir futbolcudan, her ne kadar profesyonelce düşünse de maddi ve manevi olarak daha fazla fedakârlık yapması beklenir. Özellikle Türk futbolcularının duygusal açıdan daha hassas yapılarının olmasından dolayı onların duygusal zekâ yetenekleri ile takımlarına bağlılıkları arasında bir ilişki ortaya koyması açısından yaptığımız çalışmanın önemli bir ışık tutması beklenmektedir.

Çalışmamızın, duygusal zekâ boyutlarına ait ortalamalarına baktığımızda, araştırmaya katılan futbolcuların kişisel farkındalık boyutu ortalamasının 3,64; kişiler arası ilişkiler boyutu ortalamasının 3,86; şartlara ve çevreye uyum boyutu ortalamasının 3,50; stres yönetimi boyutu ortalamasının 3,23; genel ruh hali boyutu ortalamasının 3,83 olduğunu görmekteyiz. Sporcular, en fazla genel ruh hali

duygusal zekâsına sahipken, en az stres yönetimi duygusal zekâsına sahiptirler. Genel duygusal zekâ ortalaması ise 3,61 olarak bulunmuştur.

Yapılan çalışmaya göre futbolcuların yaş değişkenleri incelendiğinde futbolcuların 53'ünün (%13,2) 16-19 yaş grubunda; 153'ünün (%38,2) 20-23 yaş grubunda; 110'unun (%27,4) 24-27 yaş grubunda; 58'inin (%14,5) 28-31 yaş grubunda; 27'sinin (%6,7) 31 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Ajayi M.A(2008); basketbol, hentbol, voleybol ve halter sporu yapan toplam 92 sporcu ile yaptığı çalışmada, sporcuların yaş aralığının 18–25 olduğunu ortaya koymaktadır.

Samuel Zizzi, Heather R. Deaner, Douglas K. Hirschhorn (2003), kolej basketbolcularında duygusal zekâ ve performans ilişkisini araştıran çalışmada, basketbolcuların yaş ortalamasının 18–23 arasında olduğu belirtilmiştir.

Andrew M. Lane ve ark.(2009), Sporda Duygusal Zekâ Ölçeği Geçerlilik adlı çalışmada - spor yapan 1072 üniversite öğrencisi çalışmaya katılmış- katılanların yaş ortalamasının 21,12 olduğunu belirtmiştir.

Lindahl (2006), Buz Hokeycilerde Oyun Zekâsı ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki adlı çalışmada, sporcuların yaş aralığının 17–35 olduğunu ve yaş ortalamasının ise 23 olduğunu ortaya koymaktadır.

Can, Soyer ve Bayansalduz (2009), Sporcuların İş Tatmini ile Lider Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi adlı çalışmada, katılanların yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında; % 57,3'ünün 18–23 yaş arasında % 33,3'ünün 24–29 yaş arasında, % 9,3'ünün 30–35 yaş arasında olduğu görülmektedir.

Soyer, Can ve Akbulut (2010), Futbol Teknik Adamlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi adlı çalışmada, araştırmaya katılan futbol teknik adamlarının yaş grupları itibariyle dağılımları incelendiğinde, %11,3'ünün 20 ve altı, % 45,1'inin 21–30 yaş, % 32,3'ünün 31–40 yaş, % 9,8'inin 26 yaş, % 1,5'inin 31 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Ural (2001), Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu adlı çalışmada, konaklama işletme yöneticilerinin % 34,2'sinin 30 yaşın altında, % 15,8'inin 31–35 yaş arasında, % 15,8'inin 36–40 yaş arasında ve % 34,2'sinin ise 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Çalışmamızda en fazla yaş aralığının % 65,6 ile (253 kişi) 20–27 yaş arası olduğu görülmektedir. Literatüre bakıldığında sporcular üzerine yapılan çalışmalarda, genellikle yaş ortalamasının 20 ile 30 arasında olduğu görülmektedir. Futbol ya da diğer spor dallarında sporcuların spor yaşı, genellikle 15–20 yıl arasında değişmektedir. Sporcuların, profesyonel olarak 18 yaşında başladıkları futbol hayatlarının, genellikle 35 yaş civarında sona erdiği bilinmektedir. Özellikle Türkiye’de, 30 yaşına gelmiş veya 30’lu yaşları geçen sporculara “yaşı ilerlemiş” gözüyle bakıldığı için sporcuların en fazla yaş aralığının 20–35 arası olduğu bilinmektedir. Çalışmamızda çıkan sonuç literatürü destekler niteliktedir.

Çalışmamızın duygusal zekâ boyutlarına ait ortalamalarına baktığımızda; araştırmaya katılan futbolcuların kişisel farkındalık boyutu ortalamasının 3,64; kişiler arası ilişkiler boyutu ortalamasının 3,86; şartlara ve çevreye uyum boyutu ortalamasının 3,50; stres yönetimi boyutu ortalamasının 3,23; genel ruh hali boyutu ortalamasının 3,83 olduğunu görmekteyiz. Sporcular, en fazla genel ruh hali duygusal zekâsına sahipken, en az stres yönetimi duygusal zekâsına sahiptirler. Genel duygusal zekâ ortalaması ise 3,61 olarak bulunmuştur. Literatüre bakıldığında genel olarak yapılan çalışmayı destekleyen çalışmalar bulunmaktadır.

Parker ve ark. (2004), Duygusal Zekâ ve Akademik Başarı adlı, üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmaya bakıldığında; öğrencilerin duygusal zekâ düzeyleriyle ilgili, kişiler arası boyutunun 4.25, uyum boyutunun 3.33, stres yönetimi boyutunun 3.64, intrapersonal boyutunun 3.43, toplam duygusal zekâ sonucunun ise 3.66 olduğu görülmektedir. Gallaway ve ark. (2005–2006), üniversite takımında spor yapan ve yapmayan öğrenciler üzerine yapılan çalışmada, spor yapan öğrencilerin duygusal zekâ düzeyleriyle ilgili, kendi duygularını değerlendirme boyutu 3.54, başkalarının duygularının değerlendirme boyutu 3.83, iyimserlik boyutu 4.26, duyguların düzenlenmesi boyutu 3.85, sosyallik boyutu 4.06, duyguların

kullanımı boyutu ise 3,89 olarak bulunmuştur. Genel ortalamanın ise 3.82 olduğu görülmektedir. Gürbüz ve Yüksel (2008), Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi adlı, çeşitli hizmet sektörlerinde iş görenler ile yaptığı çalışmasının duygusal zekâ sonuçlarına göre; kişisel farkındalık boyutu 3.76, kişiler arası ilişkiler boyutu 3.97, şartlara ve çevreye uyum boyutu 3.67, stres yönetimi boyutu 3.37, genel ruh hali 3.83 olarak bulunmuştur. Akın (2010), Banka Çalışanlarının Duygusal Zekâlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma adlı çalışmada, banka çalışanlarının % 49,1 ile 108 kişinin “orta seviyede duygusal zekâ düzeyine” sahip olduklarını, % 39,1 ile 86 kişinin ise yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Çalışmamızın genel ortalaması, yüksek duygusal zekâ düzeyini ortaya koymaktayken; banka çalışanlarının yaklaşık olarak % 90’a yakın kısmı yüksek ve orta düzeyde duygusal zekâyâ sahiptir. Doğan (2009), Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekâları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki adlı çalışmada, araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerin ortalama duygusal zekâ puanını 139,79; standart sapmasını da 15,33 olarak bulmuştur. Genel olarak sınıf öğretmenlerinin duygusal zekâ puanlarının oldukça yüksek -maksimum puana yakın- olduğu görülmektedir.

Tablo 26’da futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarıyla örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiyle ilgili bulgulara bakılırsa; “Profesyonel futbolcuların duygusal zekâ alt boyut düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt boyut düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” *Hipotez 1 kabul edilmiştir.*

Futbolcuların duygusal bağlılık düzeyleri ile kişilerarası ilişkiler duygusal zekâ düzeyleri arasında % 16 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,16$ $p<0,05$). Futbolcuların kişilerarası ilişkiler duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, duygusal bağlılık düzeyleri artmaktadır. Futbolcuların duygusal bağlılık düzeyleri ile şartlara ve çevreye uyum duygusal zekâ düzeyleri arasında % 11 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,11$ $p<0,05$). Futbolcuların şartlara ve çevreye uyum duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, duygusal bağlılık düzeyleri artmaktadır. Futbolcuların duygusal bağlılık düzeyleri ile genel ruh hali duygusal

zekâ düzeyleri arasında %13 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,13$ $p<0,05$). Futbolcuların genel ruh hali duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, duygusal bağlılık düzeyleri artmaktadır.

Duygusal zekânın örgütsel bağlılık ile ilişkisi üzerine bir takım çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan bir kısmı örgütsel bağlılık ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi desteklerken, bazı çalışmalarda duygusal zekânın doğrudan örgütsel bağlılık ile ilişkisi bulunamamıştır. Wong ve Law'ın (2002) yaptıkları araştırmada, duygusal zekâ ile iş performansı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini içeren değişkenler arasındaki etkileşimi ifade eden sonuçlar, konuyu destekler niteliktedir (Wong ve Law 2002). Nikolaou ve Tsaousis'in (2002) çalışmasında ise duygusal zekâ ile iş stresi arasında negatif ilişki, örgütsel bağlılık ile ise pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Nikolaou ve Tsaousis 2002). Özyer (2004) yaptığı çalışmada, duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulamamıştır. Bozkurt vd. (2007) yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ile duygusal zeka arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon bulmuşlardır. Akın (2010), banka çalışanlarının sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkiyi ortaya koymuştur ($r=0,652$ ve $p<0,001$). Akın'ın çalışmasının sonuçları yaptığımız çalışmanın sonuçları ile paralellik taşımaktadır. Doğan (2009), sınıf öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında 0,001 anlam düzeyinde pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur ($r=0,238$ ve $p<0,001$). Buna göre, duygusal zekâ düzeyi yüksek bir sınıf öğretmenin duygusal bağlılık düzeyi de yüksek olacaktır. Bu sonuçlar çalışmamızı destekler niteliktedir.

Sonuç olarak bakıldığında futbolcuların duygusal zekâ düzeyleri arttıkça takıma olan bağlılık düzeyleri, duygusal boyutta artmaktadır. Özellikle futbolcuların kişiler arası ilişkileri, şartlara ve çevreye uyumları, genel ruh halleri iyi oldukça duygusal olarak buldukları takıma bağlılıklarının arttığı, yaptığımız çalışma ile desteklenmektedir.

Futbolcuların ne kadar fazla para kazanırlarsa kazansınlar, ne kadar ünlü olurlarsa olsunlar, her insan gibi duygusal ve sosyal bir varlık oldukları

bilinmektedir. Futbolcuların buldukları takımdaki arkadaşlarıyla, yöneticileriyle, idari personelle; yerel halk, basın ve taraftarlarla olan ilişkileri onların camiaya bağlılıkları noktasında etkili olmaktadır. Birçok sporcunun duygusal bağlılık noktasında -gerekirse- maddi fedakârlık yaparak transfer tekliflerini geri çevirmelerinin altında bu nedenler yatmaktadır. Birçok futbolcunun da bu etkenlerden birinden ya da bir kaçından rahatsızlık duymaları -çok iyi maddi imkânlar elde etmelerine rağmen- takımdan ayrılmalarına neden olabilmektedir.

Kişiler arası ilişkiler noktasında kendini mutlu hisseden bir futbolcunun bulunduğu şartlara ve çevreye uyumunun da rahat olması beklenebilir. Çünkü insan sosyal bir varlıktır. Kişiler arası ilişkiler noktasında sıkıntısı olmayan ve şartlara ve bulunduğu çevreye uyum sürecinde başarılı olmuş bir futbolcunun genel ruh halinin kötü olması beklenemez. Dolayısıyla bu üç unsurun birbiriyle etkileşimi, duygusal bağlılığın pozitif etkilenmesini sağlamaktadır.

Özellikle yurt dışından gelen futbolcuların kişiler arası ilişkiler boyutunda dil problemi nedeniyle yaşadıkları sıkıntılar, yine buna ilave olarak şartlara ve çevreye uyumda sosyal ve kültürel açıdan farklıklar nedeniyle oluşan sıkıntılar, sporcuların genel ruh halini olumsuz etkileyip performanslarında ciddi düşümlere sebep olabilmektedir.

Türk futbolcularının yurtdışına transferlerinde ya da yurt içinde taşrada yetişen genç futbolcuların büyük şehirlerde bulunan hedefleri büyük takımlara transfer olduklarında yaşadıkları sıkıntılarda; kişiler arası ilişkilerin eksik ve yetersiz olması, şartlara ve çevreye uyum sağlayamama veya yanlış uyum sağlama faktörleri etkili olmaktadır. Bu faktörler genel ruh halinin bozulmasına yol açarak futbolcuların performanslarının düşmesine neden olabilmektedir.

Futbolcuların zorunlu bağlılık düzeyleri ile kişisel farkındalık duygusal zekâ düzeyleri arasında % 15 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,15$ $p<0,05$). Futbolcuların kişisel farkındalık duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, zorunlu bağlılık düzeyleri azalmaktadır. Futbolcuların zorunlu bağlılık düzeyleri ile

kişiler arası ilişkiler duygusal zekâ düzeyleri arasında %11 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,11$ $p<0,05$). Futbolcuların kişiler arası ilişkiler duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, zorunlu bağlılık düzeyleri azalmaktadır. Futbolcuların zorunlu bağlılık düzeyleri ile şartlara ve çevreye uyum duygusal zekâ düzeyleri arasında %18 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,18$ $p<0,05$). Futbolcuların şartlara ve çevreye uyum duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, zorunlu bağlılık düzeyleri azalmaktadır. Futbolcuların zorunlu bağlılık düzeyleri ile stres yönetimi duygusal zekâ düzeyleri arasında %11 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,11$ $p<0,05$). Futbolcuların stres yönetimi duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, zorunlu bağlılık düzeyleri azalmaktadır. Futbolcuların zorunlu bağlılık düzeyleri ile genel ruh hali duygusal zekâ düzeyleri arasında %12 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,12$ $p<0,05$). Futbolcuların genel ruh hali duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, zorunlu bağlılık düzeyleri azalmaktadır.

Doğan'ın (2009) araştırmasında, sınıf öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile zorunlu (normatif) bağlılık düzeyleri arasında 0,001 anlam düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,221$ ve $p<0,001$). Buna göre, duygusal zekâ düzeyi yüksek bir sınıf öğretmenin normatif bağlılık düzeyi de yüksek olacaktır. Öğretmenler devlet memuru olarak çalışan kişilerdir. Yaptıkları iş karşılığında her ay belli ücretleri alan kimselerdir. Devlet memurlarının işten çıkarılmalarının ya da maaşlarının kesilmesinin zor olduğu ve performansa bağlı çalışmadıkları bilinmektedir. Performansa göre ücret, performansa göre prim gibi ödüllemeleri yoktur. En iyi performansı gösteren öğretmenle en kötü performansı gösteren öğretmen arasında ücret farkı yoktur. Bu çalıştıkları süre-yıl olarak da fazla değişmez. Kişilik özellikleri ve çevrenin de etkisiyle duygusal zekâ düzeyleri ne olursa olsun kişiler kimi zaman buldukları kuruma zorunlu bağlı kalabilmektedirler. Devlet memurluğu statüsünde çalışan kimselerin duygusal zekâları, kişilik özellikleri veya liderlik tarzları buldukları kurumda bir takım değişiklikler yapmaları için yeterli olmayabilir. Sonuçta bir devlet kurumu ve belli bir yapı bulunmaktadır. Bunun dışına fazla çıkılmadığı bilinmektedir. Bu yapı da zorunlu bağlılığı kılmaktadır. Ama futbolcular, yukarıda devlet memurları için

sayılan hakların hemen hemen hiçbirine sahip değillerdir. Sosyal ve maddi garantilerinin olmadığı, performansa göre sözleşme yaptıkları ya da ücret aldıkları bilinmektedir. Her zaman iyi olmak ve güçlü olmak durumundadırlar. Her zaman kendilerini geliştirmeleri ve baskıyla yaşamaya alışmaları gerekmektedir. Burada yüksek duygusal zekânın önemi ortaya çıkmaktadır. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan öğretmenlerin zorunlu bağlılıklarının artmasına karşın futbolcuların duygusal zekâ düzeyi arttıkça zorunlu bağlılık düzeyinin düşmesi; çalışma şekilleri ve şartları, sosyal hak ve güvenceler, gelecek ile ilgili maddi kaygı durumları, kişilik yapıları, çevresel şartlar gibi etmenler ile açıklanabilir.

Akın (2010), banka çalışanlarının sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri ile zorunlu bağlılıkları arasında anlamlı bir etki olmadığını ortaya koymuştur.

Bankacıların sahip oldukları duygusal zekâ düzeyi ne olursa olsun çalıştıkları kuruma zorunlu bağlılık hissetmemektedirler. Bankaların özelleşmesi, çalışma şekilleri, şartları, sosyal hak ve güvenceler, gelecekle ilgili maddi kaygı durumları, kişilik yapıları, çevresel şartlar gibi etmenler bu sonuçta etkili olmaktadır.

Çalışmamızın sonucuna göre futbolcuların duygusal zekâ düzeyi arttıkça, zorunlu bağlılık düzeyi azalmaktadır. Bazı futbolcular, doğup büyüdüğü il veya ilçenin takımında oynamaya başladıklarında ya da altyapıdan A takıma yükseldiklerinde camianın ve çevrenin baskısı ile başka bir takıma transfer olma noktasında sıkıntılar yaşayabiliyor. Zorunlu olarak belki de futbol hayatının sonuna kadar o takımda kalabiliyor. Ya da transfer olma noktasında sıkıntılar yaşanabiliyor. Futbolcu etik ve ahlaki olarak baskı altına alınarak zorunlu bağlılığa doğru itiliyor.

Futbolcular profesyonel yaşam içerisinde mutlaka kendi çıkarlarını ve geleceklerini düşünmek zorundadırlar. Performansa göre ücret aldıkları unutulmamalıdır. Duygusal zekâ düzeyi yüksek bir futbolcu; kendine güvenen, kendi kapasitesinin farkında olan, kişilerle iletişimi ve ilişkisi gelişmiş, şartlara ve çevreye hızlı ve doğru bir şekilde adapte olan, stres durumlarında kendini kontrol altına alan ve genel ruh halini düzenleyebilen bir yapıdadır. Bu özellikleri bulunduran, iyi

performans gösteren bir futbolcunun bulunduğu takıma zorunlu bir bağlılık hissetmesi beklenmeyebilir. Yüksek duygusal zekâya sahip futbolcu sadece takım menfaatleri için zorunluluk duyarak takımda kalmayabilir. Futbolcu gelen transfer tekliflerini değerlendirip transfer olabilir, bunun için ahlaki bir zorunluluk hissetmeyebilir. Çünkü o kendini gerçekleştirmiş, birçok açıdan kendini yetiştirmiş ve yaptığı mesleğin gereği olarak kendi çıkarlarını ve geleceğini düşünmek durumundadır. Çevreden gelen ikna çabalarına ve baskılara rağmen başka bir takıma transfer olma noktasında rahat hareket etmesi beklenebilir.

Futbolcuların devam bağlılığı düzeyleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$).

Akın (2010), banka çalışanlarının sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri ile devam bağlılıkları arasında pozitif anlamlı bir etki olduğunu ortaya koymuştur ($r=0,59$ ve $p<0,001$). Son yıllarda yaşanan ekonomik sıkıntılar nedeniyle işten çıkarılan banka personeli sayısının fazla olması ve sektörde küçülmenin olması bankacıların devam bağlılığında etkili olabilmektedir.

Doğan'ın araştırmasında (2009), sınıf öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile devam bağlılığı düzeyleri arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($r=0,052$ ve $p>0,05$). Öğretmenlerin devlet memuru olması nedeniyle herhangi bir okula transfer olmalarında, iş yerini beğenmeyip başka bir iş yerine gitmelerinde; herhangi bir maliyet ya da iş alternatifi olmaması gibi bir durum söz konusu değildir. Bulduğu okuldan memnun olmayan öğretmen, tayin ister ve başka bir okula gider. Yine aynı maaşı alır, aynı sosyal haklara sahiptir. Devlete herhangi bir maliyeti ya da kendine herhangi bir maliyeti bulunmamaktadır. Bu şartlara sahip olan bir devlet memurunun duygusal zekâ düzeyi ile devam bağlılığı arasında herhangi bir etkinin olmaması beklenebilen bir durumdur.

Futbolcuların futbol oynadıkları kulüpten ayrılması durumunda ortaya çıkabilecek maliyetlerden ve iş alternatiflerinin azlığından ötürü sürdürülen bağlılık türü olan devam bağlılığı ile duygusal zekâ arasında bir ilişki bulunamamıştır. Futbolcuların, özellikle yüksek duygusal zekâya sahip futbolcuların, kendilerine güvenleri, inançları, kişisel ilişkileri, iletişim yetenekleri ve performanslarına

güvenmeleri nedeniyle buldukları kulübe devam bağlılık noktasında duygusal zekâlarıyla bir ilişki bulunmaması son derece normaldir. Çünkü futbolcuların her an daha iyi kulüplere transfer olma gibi beklentileri bulunmaktadır. Her futbolcu daha iyi kulüplerde daha üst liglerde ve daha fazla para kazanacağı kulüplerde futbol oynamak ister.

Tablo 27'ye göre futbolcuların duygusal zekâ düzeylerinin futbolcuların oynadıkları kulübün bulunduğu lig düzeyine göre değişiklik gösterip göstermediğine bakacak olursak; “Sporcuların duygusal zekâ alt boyut düzeyleri ile oynadıkları profesyonel futbol kulübünün bulunduğu lig statüsü arasında ilişki vardır.” *Hipotez 2 kabul edilmiştir.*

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından kişisel farkındalık düzeyleri kulüp grubuna göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Kulüp grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; 3.lig kulüplerinde oynayan futbolcuların kişisel farkındalık düzeyleri, 2. Lig B grubu kulüplerinde oynayan futbolcuların kişisel farkındalık düzeylerinden istatistiksel olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından kişiler arası ilişkiler düzeyleri kulüp grubuna göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Kulüp grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; 3.lig kulüplerinde oynayan futbolcuların kişiler arası ilişkiler düzeyleri, 2. Lig B grubu kulüplerinde oynayan futbolcuların kişiler arası ilişkiler düzeylerinden istatistiksel olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından şartlara ve çevreye uyum düzeyleri kulüp grubuna göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Kulüp grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; 3.lig kulüplerinde oynayan futbolcuların şartlara ve çevreye uyum düzeyleri, 2. Lig B grubu kulüplerinde oynayan futbolcuların şartlara ve çevreye uyum düzeylerinden istatistiksel olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından stres yönetimi düzeyleri kulüp grubuna göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Kulüp grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; 3.lig kulüplerinde oynayan sporcuların stres yönetimi düzeyleri, 2. Lig A ve 2. Lig B grubu kulüplerinde oynayan futbolculardan stres yönetimi düzeylerinden istatistiksel olarak yüksek bulunmuştur.

Serdengeçti (2003), I.II. III. Ligdeki Profesyonel Futbolcuların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Başarıya Etkisi adlı yüksek lisans çalışmasında çalışmaya katılan takımlar arasında en yüksek duygusal zekâ puanına sahip takımın 3.lig takımı olan Aksarayspor olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç çalışmamızı destekler niteliktedir.

3.lig futbolcularının diğer lig futbolcularına göre maddi, fiziksel ve sosyal şartlar açısından daha zayıf ve yetersiz olduğu bilinmektedir. Bu eksiklikler, zamanla oyuncu grubu üzerinde etkili olup birlik ve beraberlik duygusunu geliştirerek onlara takım arkadaşlarıyla, hocalarıyla, yerel çevreyle, taraftarları ve idarecileriyle daha iyi ilişkiler kurma imkânı sağlayabilir. Bu süreç, aynı zamanda sporcunun kişilerle olan ilişkisinin gelişmesi noktasında da sporcuya katkı sağlayabilir. 3.ligde oynayan futbolcu grubunun hedefi, hep daha üst ligler olduğu için onların hem bireysel hem de takım olarak kişisel ve takımsal farkındalık noktasında çaba göstermeleri doğaldır. Bu farkındalık onların iyi ve kötü yönlerini ortaya koymalarını sağlayarak başarıya ulaşmalarında bir anahtar olabilmektedir.

Stres yönetiminde de avantajlı oldukları söylenebilir. Alt lig takımlarında maddi, fiziksel ve sosyal imkânlar daha kısıtlıdır. Bu etkenler ile birlikte sporcuların buldukları ortam, oynadıkları lig durumu sporcuda stres yaratabilir. Sporcular sürekli stresli olma durumunda oldukları için stres durumuna alışkanlık ve çözüm yolları bulma noktasında daha rahat olabilirler.

Tablo 28’de duygusal zekânın yaş değişkenine göre durumu açıklanmaya çalışılmıştır;

“Sporcuların duygusal zekâ alt düzeyleri, yaş değişkenine göre değişim göstermektedir.” *Hipotez 3 kabul edilmiştir.*

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından kişisel farkındalık, kişiler arası ilişkiler ve genel ruh hali düzeyleri yaşa göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Yaş grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; 20–23 yaş ve üzeri grubu futbolcuların kişisel farkındalık, kişiler arası ilişkiler ve genel ruh hali düzeyleri 28–31 yaş grubu futbolcuların kişisel farkındalık, kişiler arası ilişkiler ve genel ruh hali düzeylerine göre anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından şartlara ve çevreye uyum ve stres yönetimi düzeyleri yaşa göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$).

Serdengeçti (2003), çalışmasında 32 yaş ve üzeri futbolcuların duygusal zekâ düzeylerinin 28-31 ve daha alt yaş gruplarına göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Gürbüz ve Yüksel (2008), Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi adlı çalışmalarında, 41 yaş ve üstündeki iş görenlerin kişisel farkındalık ortalama değerini (Ort.=4,06), 18–27 yaş grubundaki iş görenlere göre (Ort.=3,75) daha yüksek bulmuşlardır ve bu farklılığın anlamlı olduğunu belirtmişlerdir.

Güllüce (2006), Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki adlı çalışmasında, kobilerde (küçük-orta-büyük-işletme) çalışan yöneticilerde yaş grubu 30 ve altında olanların “mutluluk”, “esneklik”, “problem çözme”, “sosyal sorumluluk”, “bağımsızlık” ve “kararlılık” boyutlarında sonuçların daha ileri yaş gruplarında olanlardan daha düşük olduğunu saptamıştır ($p<0.05$). Bu bulgu yöneticilerin yaş seviyesi arttıkça duygusal zekâ seviyelerinin bu boyutlarda arttığını göstermektedir.

Canbulat’ın (2007), Duygusal Zekâ’nın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması adlı çalışmasında “20 yaş ve altı” yaş grubundaki çalışanların

duygusal zekâ düzeylerinin 21–30, 31–40 ve 41 ve üzeri yaş gruplarına göre anlamlı olarak daha düşük olduğu bulunmuştur.

Literatüre bakıldığında yaş arttıkça duygusal zekânın arttığı yönünde çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar çalışmamızı destekler niteliktedir. İleri yaşlara sahip futbolcuların duygusal zekâlarının daha yüksek olması futbolcuların yaşanmış olaylardan ders almaları, sportif tecrübelerinin daha fazla olması gibi etkenlerden kaynaklandığı söylenebilir. 25–26 ve 32–33 yaşları futbolcunun en verimli ve en olgun olduğu süreç olarak bilinmektedir. Bu yaş dönemlerinde, futbolcuların -geçmişteki futbol yaşantılarına göre- ayaklarını yere daha sağlam bastıklarını, gereksiz yere saldırgan tutum içine girmediklerini, stres altında kalsalar bile bunu idare edebildiklerini, çevreleriyle daha uyumlu (basın ve taraftar) olduklarını, hem saha içindeki hem de saha dışındaki ilişkilerinde daha olgun davrandıklarını, genel ruh hali olarak da daha pozitif yaklaşımlar sergilediklerini gözlemlemek zor değildir. Bu yaş döneminde futbolcu, 18-20’li yaşlarda yaptığı acemilik ve hatalardan ders almış olarak bu olgunluğu yaşamaktadır. Bu durum, futbolcunun başarılı olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla duygusal zekânın futbolcuların başarısına olumlu katkı yaptığı da söylenebilir.

Türkiye’de duygusal zekâ eğitiminin eğitim kurumlarında ve spor kulüplerinde verilmediği bilinmektedir. Futbol kulüplerinin bazıları, son yıllarda mentor ile çalışmaya başlamıştır. Ancak bu çalışma ortamı kulüpler tarafından skor anlamında hemen sonuç alınması şeklinde algılanmaktadır. Futbol kulüplerinin altyapıdan başlamak üzere mentorler ile profesyonel olarak uzun vadeli yapacakları çalışmalar, futbolcuların duygusal zekâ yeteneklerinin daha erken yaşlarda gelişmesi sağlar. Bu da futbolcuların erken yaşlardan itibaren daha başarılı performans sergilemesine katkı sağlayabilir.

Tablo 29’a bakıldığında; araştırmaya katılan futbolcuların duygusal zekâ alt boyutlarından kişisel farkındalık, kişiler arası ilişkiler, şartlara ve çevreye uyum, stres yönetimi, genel ruh hali düzeyleri “Genel olarak yıllık kazandığınız ücreti yeterli buluyor musunuz?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermemektedir. *Hipotez 4 reddedilmiştir.*

Serdengeçti'nin (2003), yaptığı çalışmada futbolcuların gelir düzeyine göre duygusal zekâ puanlarının incelenmesinde 200–500 Milyon=200-500TL kazanan sporcuların ortalaması 69.41, 500-1milyar=500-1000TL arası kazanan sporcuların ortalaması 76.96, 1–2 milyar=1000TL-2000TL arası kazanan sporcuların ortalaması ise 70.57 çıkmıştır. Ortalamalar arası bir fark olmasına rağmen gelir düzeyi özelliklerine göre duygusal zekâ yönünden anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuç çalışmamızı destekler niteliktedir.

Taşkın A.K (2008), Beden Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zekâ Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi adlı çalışmasında, araştırmaya katılan deneklerin duygusal zekâlarına ilişkin kişiler arası beceriler ve genel ruh durumu için elde edilen puanlar, gelir seviyeleri bakımından incelendiğinde gelir seviyesi 500 TL ve altı, 500 TL–1000 TL, 1000 TL–1500 TL, 1500 TL–2000 TL ve 2000 TL üzeri olanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Bu sonuçlar, araştırma kapsamına giren futbolcuların gelir durumlarının tatmin edici olup olmamasının onların duygusal zekâ düzeyleri noktasında bir etki yapmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 39'a göre, araştırmaya katılan futbolcuların duygusal bağlılık boyutu ortalaması 3.23, zorunlu bağlılık boyutu ortalaması 2.70, devam bağlılığı boyutu ortalaması 2.94 olarak bulunmuştur. Futbolcular, en fazla duygusal bağlılığa sahipken, en az zorunlu bağlılığa sahiptirler.

Jiménez, Borrásy, Gómez (2009), İspanya'da basketbol koçları ile yapılan çalışmada, en yüksek bağlılığın duygusal bağlılık olduğu, onu sırasıyla devam bağlılığının ve zorunlu bağlılığın izlediği görülmektedir.

Boylu ve ark.(2007), akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili çalışmasında, akademisyenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler duygusal bağlılıkla ilgili ifadeler olurken; onu sırasıyla normatif ve devam bağlılığı ile ilgili ifadeler izlemektedir

Doğan (2009), sınıf öğretmenleri ile yaptığı çalışmada, en yüksek bağlılığın duygusal bağlılık olduğunu, sonrasında normatif ve devam bağlılığın geldiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 40'ta araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin kulüp grubuna göre anlamlı değişim gösterip göstermediği incelenmiştir.

Sporcuların örgütsel bağlılık alt boyut düzeyleri ile oynadıkları profesyonel futbol kulübünün bulunduğu lig statüsü arasında ilişki vardır. *Hipotez 5 reddedilmiştir.*

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri kulüp grubuna göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$). Farklı kulüp gruplarındaki futbolcuların duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Duygusal bağlılık alt boyutlarının ortalamalarına göre en yüksek bağlılık duygusal bağlılık boyutunda ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Türk futbolcusunun duygusal bağlılığının diğer bağlılık çeşitlerinden daha fazla etkili olduğunu, Süper Lig, 2.Lig A ve 2.Lig B, 3.Lig'de bu özelliğin değişmediğini göstermektedir.

Tablo 41'e göre araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık düzeyleri yaşa göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Yaş grupları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; 20-23 yaş ve üzeri grubu futbolcuların duygusal bağlılık düzeyleri, 24-27 yaş 28-31 yaş ve 31 ve üzeri yaş grubu futbolcuların duygusal bağlılık düzeylerine göre anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından zorunlu bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri yaşa göre anlamlı değişim göstermemektedir

($p>0,05$). Farklı yaş grubundaki futbolcuların zorunlu bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri istatistiksel olarak eşit düzeyde bulunmuştur.

Sporcuların örgütsel bağlılık alt düzeyleri, yaşa göre değişim göstermektedir. *Hipotez 6 kabul edilmiştir.*

Doğan'ın (2009), araştırması incelendiğinde 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin, diğer iki yaş grubundaki (21–30 ve 31–40 yaş) öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Cengiz (2000), yaptığı çalışmada, hemşirelerin yaşları ilerledikçe örgütlerine olan bağlılıklarının azaldığını yani hemşirelerde yaş ve örgütsel bağlılık arasında zayıf da olsa olumsuz bir ilişkiye rastlanıldığını bulmuştur. Özkan (2008), Sakarya ilinde görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini araştırdığı çalışmasında, yaş değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin değişmediğini belirtmektedir.

Duygusal bağlılık; futbolcunun bulunduğu takım ile özdeşleşmesi, takım menfaatini kendi menfaatleri üstünde tutması, maddi manevi çıkar gözetmeksizin bir bağlılık hissetmesi olarak bilinmektedir. 20–23 yaş grubundaki futbolcuların üst yaş gruplarına göre daha az duygusal bağlılık hissetmesi; genç futbolcuların önlerinde uzun bir futbol yaşantıları olacağını düşünmeleriyle, buldukları takımdan daha iyi bir takımda oynayabilecekleri umutlarının ve hedeflerinin olmasıyla, maddi anlamda daha fazla para kazanacakları takımlarda oynama isteklerinin bulunmasıyla açıklanabilir.

Literatürde örgütsel bağlılığın yaş ile pozitif, negatif veya ilişkisinin olmadığı çalışmalar bulunmaktadır.

Tablo 42'ye göre araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık düzeyleri “Genel olarak yıllık kazandığınız ücreti yeterli buluyor musunuz?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Genel olarak yıllık kazandığı ücreti yeterli bulan futbolcuların duygusal bağlılık

düzeyle, genel olarak yıllık kazandığı ücreti yeterli bulmayan futbolcuların duygusal bağlılık düzeylerine göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından zorunlu bağlılık düzeyleri “Genel olarak yıllık kazandığınız ücreti yeterli buluyor musunuz?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$).

Araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı düzeyleri “Genel olarak yıllık kazandığınız ücreti yeterli buluyor musunuz?” sorusuna göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Genel olarak yıllık kazandığı ücreti yeterli bulan futbolcuların devam bağlılığı düzeyleri, genel olarak yıllık kazandığı ücreti yeterli bulmayan futbolcuların devam bağlılığı düzeylerine göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Sporcuların örgütsel bağlılık alt boyutlarının futbolcuların genel olarak yıllık kazandıkları ücrete göre değişim göstermektedir. “*Hipotez 7 kabul edilmiştir.*”

Topaloğlu ve ark. (2008) Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi adlı çalışmada, öğretmenlerin bağlılıklarının ortalamaları ile aldıkları maaştan memnuniyet değişkeni arasındaki ilişki sonucunda maaşından memnun olan öğretmenlerin bağlılıklarının ortalamasının daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Maaşından memnun olan öğretmenlerin bağlılıklarının ortalaması 3,7455, maaşından memnun olmayan öğretmenlerin ortalaması ise 3,5064 olarak tespit edilmiştir.

Futbolcuların maddi tatmin düzeylerinin sağlanması (zamanında ödemeler), sosyal ve fiziksel şartların geliştirilmesi (sosyal tesisler), dürüst ve samimi yönetim tarzı, futbolcuların duygusal açıdan hazırlanması ve desteklenmesi (mentorle çalışmak), mutlu olmaları için destek verilmesi, sosyal ve beşeri ilişkilerinin geliştirilmesi için çalışmaların yapılması futbolcuların duygusal zekâ yeteneklerinin gelişmesini ve takıma bağlılıklarının artmasını sağlayabilir.

Profesyonel futbolcular için futbol bir meslektir. Futbolcular geçimlerini ve hayatlarını sürdürmek için futbol oynayıp para kazanmaktadırlar. Türk futbolunda kulüplerin mali ve idari yapıları gereği mali disiplin konusunda sıkıntıları olduğu bilinmektedir. Sporcunun aldığı ücretten tatmin olmasının yanı sıra zamanında yapılan ödemeler de çok önemlidir. Bu finansal çarkın doğru dönmesi şüphesiz ki futbolcuların psikolojik olarak sadece futbola odaklanmaları için çok önemlidir. Futbolu yönetenlere ve kulüp yönetimlerine bu açıdan büyük iş düşmektedir. Futbolcuların da sosyal bir insan olarak geçimlerini sağlamakla yükümlü oldukları, ailelerinin olduğu, maddi anlamda geleceklerini kurtarmak için yatırım yaptıkları, futbolun dönemselsel bir meslek grubu olması nedeniyle sıkıntı yaşadıkları unutulmamalıdır.

7.1.Öneriler

Çalışmamızdan elde edilen veriler ışığında profesyonel futbol kulübü yönetimlerine aşağıdaki öneriler sunulmaktadır;

- Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubelerinde altyapılardaki yaş grupları ve A takımlarında spor psikologu ve/veya mentor ile çalışmaları,
- Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubelerinde alt yapılarıdaki yaş grupları ve A takımlarının duygusal zekâ yeteneklerini geliştirici çalışmalar yapılması,
- Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubesi yöneticilerinin, futbolcuların kulübe ve takıma olan bağlılıklarını arttırabilmeleri için görevlerinin ve sorumluluklarının bilincine varıp uygun çalışmalara zemin hazırlaması gerekir.

Araştırmacılara öneriler;

- Çalışmanın daha fazla örneklem grupları ile yapılması,
- Çalışmanın farklı spor dallarında uygulanması,

- Ferdi ve takım sporlarında duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farkları ortaya konulması,
- Profesyonel futbolcularda duygusal zekânın ve örgütsel bağlılığın iş tatmini, iş doyumunu gibi farklı değişkenlerle ilişkilerinin araştırmaları,
- Profesyonel futbolcu grubuna duygusal zekâ yeteneklerini geliştiren eğitimin verilmesi, eğitim sonucunda gelişen duygusal zekâ yeteneklerinin tespit edilmesi ve bunun performansa etkisinin araştırılması,
- Profesyonel futbolcularda duygusal zekânın performansa etkilerinin incelenmesi
- Bayan sporcularda duygusal zekâ örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi ve cinsiyete göre karşılaştırılma yapılması

8. KAYNAKLAR

- Acar F. (2001). Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof.Dr. İlhan Erdoğan).
- Abdullah M. H. A, Jason D. S. (1999). Personal factors and organizational commitment: Main and interactive effects in the United Arab Emirates” *Journal of Managerial*, Vol: XI, No: 1: 77- 93.
- Akbaş E. (2006). İstanbul İli Fatih İlçesi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Belirlenmesi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Prof. Dr. Asuman Türkel).
- Akın S. (2010) Banka Çalışanlarının Duygusal Zekâlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde, (Doç. Dr. Selen Doğan).
- Akkoyun F. (1998). Duygusal okuryazarlık ve zekâyı geliştirme yolları. *Cumhuriyet Bilim Teknik*, S:603.
- Güllüce A.Ç. (2006). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, (Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk İşçan).
- Allen N. J, Meyer J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63:1–18.
- Arslan T. (2008). Yöneticilerin Statüleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, (Prof. Dr. Nurullah Genç).

- Aslan Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15, Sayı 2: 163-178. Manisa.
- Ataman G. (2000). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar. Türkmen Kitabevi., İstanbul, s. 435, 473.
- Atay S. (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Tuğrul Kandemir).
- Aydoğan O. (2008). İş Stresinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (Danışman: Doç.Dr. N. Basım).
- Ayhan R. (2004). Duygusal Zekâ ve Liderlik. www.kho.edu.tr, (Erişim Tarihi: 10.09.2009).
- Balay R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın., Ankara, s.5-55.
- Balcı A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. Pegema Yayıncılık., Ankara.
- Baltaş A. (2001). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru: Remzi Kitabevi., İstanbul, s. 19.
- Baltaş Zuhâl (2006). İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zekâ, Remzi Kitabevi., İstanbul.
- Bar-On R. (1997). Development of the Bar-ON EQ-i: A measure of emotional and social intelligence. The 105 th Annual Convention of the American Psychological Association, 3.

- Bartlett K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4):330–352.
- Barutçugil İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayıncılık., İstanbul, s. 278, 372.
- Başaran İ. E. (2000). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü. Nobel Yayın., Ankara, s. 124
- Başığit A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, (Danışman: Doç. Dr. Bülent Tokat).
- Bayram L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59: 128–136.
- Bayzan A.R.(2009). Çoklu Zekâ Kuramına Göre Zekâ Türleri. www.dershanet.org, (Erişim Tarihi: 11.11.2009).
- Beceren E. (2007). Pazarlama ve Kamuoyu Araştırmacıları Derneği Aylık Bülten, Kasım 2007, Sayı: 4, s.8.
- Bennett H, Durkin M. (2000). The effects of organizational change on employee psychological attachment: An exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2):126–147.
- Biçer T. (1997). Yaşamda ve Sporda Doruk Performans. Sistem Yayıncılık., İstanbul, s.4,5,7.
- Biçer T.(2006). Şampiyonluğun Psikolojisi. Beyaz Yayınları.;İstanbul, s.11,27,29,36.
- Biçer T. (2007). Sporda Duygu ve Aklın Yönetimi. Beyaz Yayınlar., İstanbul, s. 79.

- Bildik B. (2009). Liderlik Tarzları Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. GYTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, (Danışman: Doç. Dr. Cemal Zehir).
- Boezeman E.J, Ellemers N. (2007). Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology*, Cilt:92, No:3: 771-785.
- Börekçi A. G. (2002). Çalışma Ortamlarında Duygusal Zekâ, Uygulamadan Bir Örnek. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Hayri Ülgen).
- Boylu Y, Pelit E, Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511): 55-74.
- Bozkurt S. (2005). Kuruma bağlılık İle duygusal zekâ arasındaki ilişki ve banka ve sigorta çalışanları üzerine bir uygulama. *Uluslararası Duygusal Zekâ ve İletişim Sempozyumu*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, İzmir.
- Brown B.B. (2003). Employees "Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. Unpublished Dissertation, Falls Church, Virginia.
- Bülbül M. (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, (Danışman: Doç. Dr. İsmail Bakan).
- Bümen N. T. (2004). Okulda Çoklu Zekâ Kuramı. Pegema Yayıncılık,, Ankara, s.14-15.
- Çakar U, Arbak Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu- zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S:3,s.35- 42.
- Çakır İ. (2009). Eğitimde Yeni Bir Yaklaşım: Çoklu Zekâ Kuramı. www.egitimbilim.com, (18.11.2009).

- Canbulat S. (2007). Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Araştırılması. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Bülent Bayat).
- Çavuş Ş, Arzu G. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: beş yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1:18–34.
- Çeçen A. R. (2006). Duyguları yönetme becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, C:3, S:26,s.101-102.
- Çelikkol A. (2001). Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı. Alfa Yayınevi., İstanbul, s. 66.
- Cengiz A.A. (2000). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Kirel).
- Ceylan C, Bayram N. (2006). Mesleki bağlılığın örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin düzenleyici değişkenli çoklu regresyon ile analizi. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20 Sayı: 1: 105–120.
- Ceylan Ö. (2002). Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Deniz Börü).
- Chen Z, Francesco A. M. (2003). The relationship between the three components and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62.
- Chi-Sum W, Kenneth S. L. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, V:13: 245.

- Cohen A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5):1140–1157.
- Çöl G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İnsan Kaynakları* 6(2), http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=233.
- Cooper K. R, A. Sawaf. (2000). Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zekâ.(Çev. Bedriye Ayman Zelal ve Banu Sancar), Sistem Yayıncılık ve Mat. San Tic. A.Ş., İstanbul.
- Cüceloğlu D. (1998). İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları. Remzi Kitabevi., İstanbul,s. 301.
- Cüceloğlu D. (2005). Yetişkin Çocuklar. Remzi Kitabevi., İstanbul, s. 94-95, 257.
- Demiral Ö. (2008). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde, (Danışma: Yrd. Doç. Dr. Selen Doğan).
- Demirel Ö. (2000). Planlamadan Uygulamaya Öğretme Sanatı, Pegem Yayıncılık., Ankara, s. 111.
- Doğan N.(2009). Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekâları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali Temel).
- Doğan S, Faruk Ş. (2007). Duygusal zekâ: tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1:235, 240.
- Doğan S, Özge D. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:14, Sayı 1.

- Doğan S, Selçuk K. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 29.37–61.
- Cumming E. A. (2005). An investigation into the relationship between emotional intelligence and workplace performance: An exploratory study. Lincoln University, s. 2-3.
- Ergun T. (1975). Uluslararası örgütlerde bağlılık kavramı. *Amme idaresi Dergisi*, Ankara, TODAIE C:8, S:4, s.98-99.
- Feriha B.(1994). Genel Psikoloji. İnkılap Kitapevi., İstanbul, s. 227-228.
- Gallaway S.M, Groves M, Devonport T. (2006). Emotional intelligence and friendship patterns among sport studies students. Learning and Teaching Project, University of Wolverhampton.
- Gökçe B. (2006). İş Hayatında Duygusal Zekâ ve Sivas İli Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Berrin Filizöz).
- Goldberg B. (1997). Ekip çalışmasının önemi. *Executive Excellence Dergisi*, Rota Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- Goleman D, Boyatzis R, McKee A. (2006). Yeni Liderler. Varlık Yayınları., İstanbul, s.42
- Goleman D. (2005). Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Neden Önemlidir? Varlık Yayınları., s.14, 62, 175,195.
- Goleman D. (1998). İşbaşında Duygusal Zekâ. Varlık Yayınları., İstanbul s. 14
- Goleman D. (2000). İş Başında Duygusal Zekâ. Varlık Yayınları., İstanbul. s.12,61,62.

- Goleman D. (2003). Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir? Varlık Yayınları., İstanbul s. 36.
- Goleman D. (2006). Duygusal Zekâ Neden IQ' dan Daha Önemlidir. Varlık Yayınları., İstanbul, s. 12.
- Goulet L. R, Singh P. (2002). Career commitment: A reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 73–91.
- Gözen E.D. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (Danışman: Prof. Dr. Halil Ülker).
- Güçlü H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, (Danışman: Doç. Dr. Fermani Maviş).
- Gül H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), s. 73–83.
- Güner Ç. (2004) Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. GYTE, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Gebze
- Gürbüz S, Yüksel M (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.
- Gürsoy A (2005). Liderlikte Duygusal Zekâ: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Meltem Onay Özkaya).
- Halis M. (2007). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Güçlüklerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Gaziantep Örneği. GAZÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, (Danışman: Prof. Dr. Tokay Gedikoğlu).

- Harvey M.G, Novicevic M.M, Speier C. (1999). Inpatriate managers: How to increase the probability of success. *Human Resource Management Review*, Volume:9, No:1 : 51-81
- Hendl C, Konrad S. (2001). Duygularla Güçlenmek. Çev. (Meral Tastan), Hayat Yayınları., No: 113, İstanbul.
- İnce M, Gül H (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitapevi Yayınları., İstanbul, s.13-39.
- Jiménez S, Borrás P.J, Gómez M. A. (2009). Sport commitment in high performace basketball coaches. *Revista de Psicología del Deporte*, Vol. 18 - suppl., pp. 303-307.
- Kama B. (2005). Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Kemal Poyraz).
- Kanter R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, s.499- 517.
- Kasatura Ğ. (2003). Heyecansal Kontrol. Altın Kitaplar Yayınevi., İstanbul, s. 117-126.
- Kirby S. L.(2002). Last version of mind. *The Journal of Social Psychology*, s.134.
- Kirschner J. (1998). Dikkati Çek, Öne Çık. Arıtan Yayınevi., İstanbul, s. 51.
- Kline P. (1991). Intelligence: The psychometric view. Routledge, NY, , s.1
- Koç H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi (Elektronik)*, C.8, S.28: 200-211.
- Kök S (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı 1: 291,310.

- Köknel Ö. (1997). Kaygıdan Mutluluğa Kişilik. Altın Kitaplar Yayınları., İstanbul, s.230, 343.
- Köksal M.S. (2006). Kavram öğretimi ve çoklu zekâ teorisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 14, Sayı:2:475.
- Konter E. (2002). Ortega, Nouma, Ergün, www.hürriyetim.com
- 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. *The Journal of Social Psychology*, s.142, 134.
- Mayer J. D, Salovey P, Caruso D. (2000). Models of emotional intelligence, Chapter 18, In R. Sternberg, Handbook of Intelligence. *Cambridge University Press.*, Cambridge, UK, s.397.
- Mayer J.D (1999). A field guide to emotional intelligence. *Cambridge University Press*, Chapter 1.
- Mayer J.D, Salovey P, Caurdo D.R, Sitarenios G.(2001). Emotional İntelligence as a Standart Intelligence. s. 235.
- Mcdonald D.J, Makin P.J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2):84–91
- McGee G.W, Ford K.C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales, *Journal of Applied Psychology*, 72:638–642.
- Mercan M. (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Cemil Yücel).

- Meyer J.S, Allen N.J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69:372– 378.
- Meyer J.S, Allen N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1:61–89.
- Mowday R.T, Porter L.W. and Steers R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment absenteeism and turnover. Academic Press., New York, p.24.
- Mueller C.W, Wallace J.E and Price J.L. (1992) Employee commitment resolving some issues. *Work and Occupations*, 3.
- Nikolaou I, Tsaousis I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 10, 327-342.
- O'Reilly C, Chatman J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocially behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3):492–499.
- Obeng K, Ugboro I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *Journal of The Transportation Research Forum*, vol.57, No.2: 83–98.
- Oberholster F.R, Taylor J.W.(1999). Spiritual experience and the organizational commitment of college. *International Forum*, 2(1).
- Oliver N. (1990). Work rewards, work values and organizational commitment in employee-owned firm: Evidence from the U.K. *Human Relations*, Vol.43, No.6, 513–526.
- Otacıoğlu G (2009). Duygusal zekâ (EI) üzerine farklı eleştiri ve değerlendirmeler. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Say: 26, Y l: 334, 336.

- Özcan B.E. (2008). Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana, (Danışman: Doç. Dr. Ünal Ay).
- Özdamar K. (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi. Kaan Kitabevi, Eskişehir, s.633.
- Özdemir S. (1995). Eğitimde verimlilik toplam kalite yönetimi. *Eğitim Yönetimi Dergisi* S:3, s.382.
- Özdevecioğlu M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, (21):78.
- Özdevecioğlu M, Aktaş A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş – aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28: 1–20.
- Özutku H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol: 37, Sayı/No:2, 79–97
- Özyer K. (2004). Duygusal Zekâ İle Örgütsel Bağlılık ve Bağlılığın Alt Formları Arasındaki İlişkilerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Öznur Aşan).
- Parker J.D.A, Summerfeldt L.J, Hogan M.J, Mojeski S. A. (2004). Emotional intelligence and academic successful: examining the transition from high scholl to university. *Personality and Individual Differences*, 36.(163-172).
- Penley L.E, Gould S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, (9):43-59.

- Plotnik R. (1989). Introduction to psychology. New York: Random House Inc., “2nded”, 229.
- Reichers A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, Vol: 10, No: 3: 465-476.
- Saban A. (2003). Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitim. Nobel Yayınları., Ankara. s.13.
- Sabuncuoğlu E.T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, C.7, S.2, 613 – 628
- Şahin N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir, (Danışman: Prof. Dr. Öcal Usta).
- Şahinkaya B. (2006). Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekâ. Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Muzaffer Kadioğlu).
- Saldamlı A. (2009). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Detay Yayıncılık., Ankara, s.20-25.
- Samadov S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, (Danışman: Prof. Dr. Gönül Budak).
- Saraoğlu Ş.(2003). İşletme Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Duygusal ve Zihinsel Becerilerinin Yönetim Başarısına Etkisi ve Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kütahya, (Danışman: Prof. Dr. Ahmet Karaaslan).
- Serdengeçti C. (2003). I.II. III. Ligdeki profesyonel futbolcuların duygusal zekâ düzeylerinin başarıya etkisi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehibe Akandere)

- Shelley Y.S, Brown L. (2004). A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections. *Research Branch Correctional Service of Canada*, s.8.
- Sirer Z.B (2009). Duygusal zekâ (Eq-emotional intelligence) ve hayatımızdaki önemi. http://www.sivasram.gov.tr/arge_duygusalzeka.htm, (Erişim Tarihi: 15.11.2009).
- Soyer F, Can Y, Akbulut K. (2010). Futbol teknik adamlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Elektronik Dergi], <http://www.insanbilimleri.com>
- Stein S.J, Book H.E. (2003). Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı. (Çeviren Müge Işık), Özgür Yayınları., Ankara.
- Taşer S. (1992). Konuşma Eğitimi. İleri Kitapevi., İzmir, s. 89.
- Taşkın A.K.(2008). Beden Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zekâ Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Özden Taşğın).
- Tıkır N. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarıyla Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, (Danışman: Prof. Dr. Tokay Gedikoğlu).
- Tiryaki T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Toktamışoğlu M. (2003). Aklın Öteki Sesi-Duygusal Zekâyla Başarı. Kapital Yayınları., İstanbul, s. 70-91.
- Toktamışoğlu, M. (2004). Aklın Öteki Sesi-Duygusal Zekâyla Başarı. Kapital Yayınları., İstanbul, s. 24, 103-104.

- Topaloğlu M, Koç E, Yavuz E. (2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının bazı temel faktörler açısından analizi. *Kamu-İş*; C:9, s.4.
- Tuğrul C. (1999). Duygusal Zekâ. *Klinik Psikiyatri* S:1, (15).
- Tuna Y. (2008). Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, (Danışman: Prof. Dr. Sezen Ünlü).
- Ünver K. (2007). Farkındalık algısı. <http://profesyonelisdunyasi.blogcu.com/farkindalik-algisi/2539749>, (Erişim Tarihi: 05.05.2010).
- Ural A. (2001). Yöneticilerde duygusal zekâ'nın üç boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S:2, (212).
- Uygur A. (2007). Örgütsel bağlılık ile iş gören performansı ilişkisi incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, s.71- 85.
- Vandenberg R. J, Scarpello V. (1994). A longitudinal assessment of determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15(6): 535–547.
- Varoğlu D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, (Danışman: Prof. Dr. Vahdet Aydın).
- Vural B. (2004). Öğrenci Merkezli Eğitim ve Çoklu Zekâ. Hayat Yayıncılık., İstanbul.
- Vural B. (2005). Öğrenci Merkezli Eğitim ve Çoklu Zekâ. Hayat Yayıncılık., İstanbul. s.238.

- Wasti S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26: 525–550.
- Weisinger H. (1998). İş Yaşamında Duygusal Zekâ. (Çev. Nurettin Süleymangil), MSN Yayıncılık., 1.baskı, İstanbul .
- Wiener Y. (1982). Commitment in organization a normative view. *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, 418–428.
- Wong C, Law K.S. (2002). The effects of leader and follower emotion intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Yalçın A, İplik F.N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1: 395–412.
- Yan İ. (2008). Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekânın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ramazan Arslan).
- Yavuz E, Tokmak C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl:1 Cilt:1 Sayı:2, 2009.
- Yaylacı G. Ö. (2006). Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve iletişim Yeteneği. Hayat Yayınları., İstanbul 45, 46, 51, 53, 202.
- Yelkikalan N. (2007). 21. Yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: duygusal zekâ. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C. 1, S. 2, 39 - 51.

- Yılmaz S. (2007). Duygusal Zekâ ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Tuncay Ceylan).
- Yüksel M. (2006). Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, (Danışman: Doç. Dr. Fatih Karcıoğlu).
- Yüksel Y. (1993). A Study on The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Suna Tevrüz).
- Zaccaro J, Dobbins G. H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: evidence for differences among multilevel attachments, *Journal of Organizational Behavior*, 10(3):267–273

9.EKLER

9.1. Anket

ANKET TASLAĞI

Bu çalışma **Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü** Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Spor Yöneticiliği Doktora Programında yapılmakta olan “**Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi**” konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir. Anketin amacı; profesyonel futbolcularda duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ilişkisini, incelemektir. Anketi yanıtlamak kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır; fakat elde edilecek araştırma sonuçları, futbolcuların performanslarının artmasına, buldukları kulüpte güvene ve huzurlu bir ortamda çalışmasına destek olması ve insan kaynağından en yüksek verim alınması noktasında katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırmaya katılımlarınızı bekler, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Turgay BİÇER

İlhanADİLOĞULLARI

DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ

| Lütfen, aşağıda belirtilen ifadeye katılma derecenizi, ifadenin hizasındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak işaretleyiniz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|-------------|-------------|---------------------|
| | Tamamen Katılmıyorum | Katılmıyor | Kararsızım. | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
| 1. Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir. | | | | | |
| 2. Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır. | | | | | |
| 3. Çok fazla strese dayanamam. | | | | | |
| 4. Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim. | | | | | |
| 5. Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım. | | | | | |
| 6. Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur. | | | | | |
| 7. Biriyle aynı fikirde olmadıgımda bunu ona söyleyebilirim. | | | | | |
| 8. Kendimi kotu hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim | | | | | |
| 9. Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler. | | | | | |
| 10.Çoğu durumda kendimden eminimdir | | | | | |
| 11. Huysuz bir insanımdır. | | | | | |
| 12. Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir. | | | | | |
| 13. Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşamam. | | | | | |
| 14.İyi ve kötü huylarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim. | | | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|----------------------------|
| 15. Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım. | | | | | |
| 16. Sevgimi belli edemem. | | | | | |
| 17. Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum | | | | | |
| 18. Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim | | | | | |
| 19. Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım. | | | | | |
| 20. Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim. | | | | | |
| 21. Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok. | | | | | |
| 22. Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim. | | | | | |
| 23. Bir problemi çözerken her olasılığı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm. | | | | | |
| 24. Bir liderden çok, takipçiyimdir. | | | | | |
| 25. Doğrudan ifade etmeseler de, başkalarının duygularını çok iyi anlarım. | | | | | |
| 26. Fiziksel görüntümden memnunum. | | | | | |
| Lütfen, aşağıda belirtilen ifadeye katılma derecenizi, ifadenin hizasındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak işaretleyiniz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Tamamen Katılmıyor | Katılmıyor | Kararsızım. | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
| 27. İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim. | | | | | |
| 28. İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım. | | | | | |
| 29. Sabırsız bir insanım. | | | | | |
| 30. Diğer insanların duygularını incitmemeğe özen gösteririm. | | | | | |
| 31. İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır. | | | | | |
| 32. Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım | | | | | |
| 33. Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim. | | | | | |
| 34. İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım. | | | | | |
| 35. Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim. | | | | | |
| 36. Öfkemi kontrol etmem zordur. | | | | | |
| 37. Hayattan zevk almıyorum. | | | | | |
| 38. Duygularımı tanımlamak benim için zordur. | | | | | |
| 39. Haklarımı savunamam. | | | | | |
| 40. Oldukça neşeli bir insanımdır | | | | | |
| 41. Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır | | | | | |
| 42. İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler. | | | | | |
| 43. Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir. | | | | | |
| 44. Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor. | | | | | |
| 45. Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim. | | | | | |
| 46. Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler | | | | | |
| 47. Kendi başıma karar veremem | | | | | |
| 48. Başka insanlara saygı duyarım. | | | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|----------------------------|
| 49.Başkalarına neler olduğunu önemserim. | | | | | |
| 50.Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur. | | | | | |
| 51.Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım. | | | | | |
| 52.Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım. | | | | | |
| 53.Neler hissettiğimi bilirim. | | | | | |
| 54.Benimle birlikte olmak eğlencelidir. | | | | | |
| 55.Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum. | | | | | |
| 56.Hayal ev fantezilerime kendimi kaptırırım | | | | | |
| 57.Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir | | | | | |
| 58.Yeni şeylere başlamak benim için zordur | | | | | |
| 59.Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım. | | | | | |
| 60.Endişeliyimdir. | | | | | |
| 61.Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır. | | | | | |
| 62.Kolayca arkadaş edinebilirim | | | | | |
| Lütfen, aşağıda belirtilen ifadeye katılma derecenizi, ifadenin hizasındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak işaretleyiniz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Tamamen Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım. | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
| 63.Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim. | | | | | |
| 64.Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim | | | | | |
| 65.Kendimi çok sık kotu hissederim. | | | | | |
| 66.Konuşmaya başlayınca zor susarım. | | | | | |
| 67.Çevremdekilerle iyi geçinemem. | | | | | |
| 68.Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim. | | | | | |
| 69.Kendimi takdir ederim. | | | | | |
| 70.İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler. | | | | | |
| 71.Tarzımı değiştirmem zordur. | | | | | |
| 72.Hayatımdan memnunum. | | | | | |
| 73.Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım. | | | | | |
| 74.Hafta sonlarını ve tatilleri severim. | | | | | |
| 75.Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim. | | | | | |
| 76.Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum. | | | | | |
| 77.Acı çeken insanların farkına varamam. | | | | | |
| 78.Genellikle en iyisini ümit ederim. | | | | | |
| 79.Başkalarına göre bana güvenmek zordur. | | | | | |
| 80.Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum. | | | | | |
| 81.Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını, kolaylıkla fark ederim. | | | | | |
| 82.Abartmayı severim | | | | | |
| 83.Gülümsemek benim için zordur. | | | | | |
| 84.Uygun bir zamanda negatif duygularıyla yüzleşir, onları gözden geçiririm | | | | | |

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 85.Yeni bir şeylere başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılıyorum. | | | | | |
| 86.İstediğim zaman " hayır " demek benim için zordur. | | | | | |
| 87.Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm. | | | | | |
| 88. Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim. | | | | | |

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Sayın katılımcı, bu bölümde yer alan ifadeleri (önergeleri), **işinize ve kurumunuza** yönelik tutum ve davranışlarınızı genel olarak göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. İfadeleri (önergeleri) değerlendirirken, **olması gereken durumu değil, mevcut durumu dikkate almanız** gerekmektedir.

Örnek:

Amirim, bizim için bir başarı sembolüdür.

| Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

İfadelerin (önergelerin) değerlendirilmesi konusunda sizlere yardımcı olması açısından, bir örnek değerlendirme yukarıda gösterilmiştir. Aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz rakamı işaretleyiniz.

| DUYGUSAL BAĞLILIK | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
|Kariyerimin geri kalan kısmını, bu kulüpte geçirmekten mutlu olurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|Kulübün problemlerini, kendi problemim gibi görürüm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|Bu kulüpte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|Bu kulüpte kendimi “ailemin bir parçası” gibi hissediyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|Buranın benim için özel bir anlamı vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|Kendimi buraya ait hissetmiyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ZORUNLU BAĞLILIK | | | | | |
|Burada çalışmaya devam etmek, benim için bir gerekliliktir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|Kulübümden ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|Buradan ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifim var. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bu kulüpten ayrılmak istesem bile benim için çok zor olacak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bu kulüpten ayrılmam benim için sıkıntı yaratacak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
|Bu kulüp diğer oynayacağım kulüpler arasında en idealidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| DEVAM BAĞLILIĞI | | | | | |
|Bu kulüpte kalmak için, bir zorunluluk hissediyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|Menfaatime olsa bile, kulübümden ayrılmam doğru olmaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|Kulübümden hemen ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|Bu, kulüp bağlılığı hak ediyor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|Camiaya karşı sorumlu olduğumdan, kulüpten hemen ayrılamam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|Buraya çok şey borçluyum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Demografik Bilgiler

1-Hangi yaş grubundansınız?

16-19 yaş 20-23 yaş 24-27 yaş 28-31yaş 32yaş

ve üzeri ()

2-Medeni durumunuz?

Evli Bekâr

3-Genel olarak Yıllık kazandığınız ücreti yeterli buluyor musunuz?

Evet Hayır

4-Kaç yıldır profesyonel futbol oynamaktasınız?

1-3yıl 4-6yıl 7-9yıl 10-12yıl 13yıl

ve üzeri

5-Kaç yıldır bu kulüpte futbol oynuyorsunuz?

1-2yıl 3-4yıl 5-6yıl 7-8yıl 9yıl ve

üzeri

6-Mezun olduğunuz son eğitim kurumu

İlkokul Ortaokul Lise Üniversite

7-Lisansüstü eğitiminiz?

Yok

Yüksek lisans

Doktora

8-Kaç yabancı dil bilmektesiniz?

1

2

3

Hiç bilmiyorum.

9- Spor Kulüplerinin Profesyonel Futbol Şubelerinde daimi çalışacak bir Spor Psikologu/Mentor bulunmasını doğru buluyor musunuz?

Evet

Hayır

10-Profesyonel futbolcuların Spor Psikologundan/Mentor”den profesyonel destek alması gerektiğine inanıyor musunuz?

Evet

Hayır

11-Profesyonel anlamda spor psikologu/mentor ile çalışma fırsatınız oldu mu?

Evet

Hayır

Cevabınız evet ise;

12-Ne kadar süre çalıştınız?

1-3ay

4-6ay

7-9ay

10 ay ve üzeri

Yok

Anketimiz bitmiştir, ilginize ve samimiyetinize teşekkür ederiz.

9.2. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

| | | | |
|------------|-----------------------------|--------------|--------------|
| Adı | İlhan | Soyadı | Adiloğulları |
| Doğum Yeri | BURSA | Doğum Tarihi | 28.04.1979 |
| Uyruğu | T.C | Tel | 0532-6779929 |
| E-mail | ilhanadilogullari@gmail.com | TC Kimlik No | 29731309442 |

Eğitim Düzeyi

| | Mezun Olduğu Kurumun Adı | Mezuniyet Yılı |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Doktora/Uzmanlık | - | |
| Yüksek Lisans | Uludağ Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilimdalı | 2007 |
| Lisans | Muğla Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü | 2002 |
| Lise | Bursa Erkek Lisesi | 1998 |

İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

| Görevi | 1.1.1 Kurum | Süre (Yıl - Yıl) |
|----------------------------|--------------------------|------------------|
| 1. SPA Merkezi İşletmecisi | Kuşadası Pinebay Beach | 2003-2006 |
| 2. SPA Merkezi İşletmecisi | Bodrum Etap Altınel Otel | 2006-2006 |

| Yabancı Dilleri | Okuduğunu Anlama* | Konuşma* | Yazma* |
|-----------------|-------------------|----------|--------|
| İngilizce | İyi | İyi | İyi |

| Yabancı Dil Sınav Notu # | | | | | | | | |
|--------------------------|-----|-------|--------------|--------------|--------------|-----|-----|-----|
| KPDS | ÜDS | IELTS | TOEFL IBT | TOEFL PBT | TOEFL CBT | FCE | CAE | CPE |
| 58.000 | - | - | - | - | - | - | - | - |

| | Sayısal | Eşit Ağırlık | Sözel |
|---------------|---------|--------------|--------|
| LES Puanı | 49,144 | 50,974 | 52,804 |
| (Diğer) Puanı | | | |

Bilgisayar Bilgisi

| Program | Kullanma becerisi |
|---------------------------------|-------------------|
| Office, Windows İşletim Sistemi | Çok İyi |

