

**DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA  
OLAN ETKİSİ VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI  
ÜZERİNDE BİR UYGULAMA: UŞAK İLİ ÖRNEĞİ**

**BU TEZ BAP BİRİMİ TARAFINDAN  
DESTEKLENMİŞTİR.**

**Dilek EFE  
Yüksek Lisans Tezi  
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN**

**Uşak  
Nisan, 2013**



**DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİ VE  
SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA:  
UŞAK İLİ ÖRNEĞİ**

**Dilek EFE**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümü**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN**

**Uşak**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Nisan, 2013**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

### DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİ VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA: UŞAK İLİ ÖRNEĞİ

**Dilek EFE**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Nisan, 2013**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN**

Bu araştırma, “*Kamu Kurumlarında Sağlık Sektöründe*” görev yapan sağlık personelinin (doktorlar hariç) duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesine ve değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir. Bu amaç doğrultusunda çalışanların; duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ve duygusal zekâlarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisinin tespit edilmesi çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

Araştırma Uşak ilinde faaliyet gösteren sağlık kurumlarını kapsamaktadır. Araştırmaya, Uşak Devlet Hastanesi’nden 148, Uşak Devlet Hastanesi Kadın Doğum ve Çocuk Ünitesi’nden 61, Ağız ve Diş Hastanesi’nden 24, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi’nden 12, KETEM’den (Kanser Erken Teşhis Ve Tarama Merkezi) 8 adet olmak üzere toplam 253 sağlık personeli katılmıştır.

Çalışmada, veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde, örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerinin belirlenmesi için “*Kişisel Bilgi Formu*”, ikinci bölümünde duygusal zekâ düzeylerinin belirlenmesi için “*Duygusal Zekâ*

*Ölçeği (Self-Report Emotional Intelligence Test - SREIT)*” ve üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi için “*Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionare - OCQ)*” kullanılmıştır. Elde edilen verilere, SPSS 18.0 paket programı kullanılarak; frekans ve yüzde değerleri, güvenilirlik, madde ve faktör analizleri, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Örneklem Yeterliliği Testi, Barlett Küresellik Testi ve bağımsız değişken ve boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır. Verilerden elde edilen sonuçlar % 95 güven aralığında,  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; duygusal zekâ değişkeninin alt boyutları ile örgütsel bağlılık değişkeninin normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Duygusal zekâ değişkeninin; duygularının farkında olma ve başkalarının duygularının farkında olma boyutları ile duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken, duygularını ifade edebilme boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görölmüştür. Ayrıca duygularının farkında olma ve duygularını ifade edebilme boyutları ile devamlılık bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken, başkalarının duygularının farkında olma boyutu ile devamlılık bağlılığı boyutu arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görölmüştür.

Bu Yüksek Lisans Tezi Uşak Üniversitesi BAP birimi tarafından proje olarak desteklenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Örgütsel Bağlılık, Kamu Kurumları, Sağlık Çalışanları

## **ABSTRACT**

### **EMOTIONAL INTELLIGENCE' S EFFECT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND A STUDY ON HEALTH CARE EMPLOYEES: UŞAK SAMPLE**

**Dilek EFE**

**Department Of Business Administration**

**Social Sciences Institutes Uşak University**

**April, 2013**

**Advisor: Ass. Prof. Dr. Ramazan ARSLAN**

This research, is aimed at detecting the relationship between the emotional intelligence and organizational commitment levels of the Health Care Employees (except for doctors) working in “Health Sector in the Public Institutions” and determining the relationship between the variables. For this purpose, determining the level of employees’ emotional intelligence and organizational commitment and detecting the effect of their emotional intelligence on their organizational commitment take part as the aim of the study.

The research includes health institutions operating in the province of Uşak. 253 Health Care Employees participate in the research on the way of 148 from Uşak State Hospital, 61 from Obstetrics and Children's Unit of Uşak State Hospital, 24 from Oral and Dental Hospital, 12 from Physical Therapy and Rehabilitation Center, 8 from KETEM (Cancer Early Diagnosis and Screening Center).

In this study, a questionnaire method is utilized as a data collection technique. The questionnaire form consists of three parts. In the first section; “Personal Information Form” is used in order to determine the demographic characteristics of

health care employees that make up the sample, in the second section; “Emotional Intelligence Scale (Self-Report Emotional Intelligence Test - SREIT)” is used in order to determine the level of their emotional intelligence and in the third part; “Organizational commitment Scale (Organizational commitment Questionnaire - OCQ)” is used in order to determine the level of their organizational commitment. Frequency and percentage, reliability, item total and principal component analysis, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) measure of sampling adequacy, Barlett’s test of sphericity and regression analysis in order to determine the effects of independent variable and its dimensions on the dependent variable are performed to the obtained data using by SPSS 18.0 software package. Results obtained from data are evaluated in % 95 confidence interval,  $p < 0,05$  significance level.

According to the results; there is no relationship between dimensions of emotional intelligence variable and normative commitment dimension which is dimension of organizational commitment variable. Although there is no relationship between awareness of sense and awareness of others' feelings which are dimensions of emotional intelligence variable and emotional commitment dimension, there is a significant relationship between ability to express feelings dimension and emotional commitment dimension. Also, there is a significant relationship between awareness of others' feelings dimension and continuance commitment dimension although there is no relationship between awareness of sense and ability to express feelings dimensions and continuance commitment dimension.

This Master of Science thesis has been supported by The BAP Unit of Uşak University.

**KeyWords:** Emotional Intelligence, Organizational Commitment, Public Institutions, Health Care Employees

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Dilek EFE'nin "*Duygusal Zekânın Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi ve Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama: Uşak İli Örneği*" başlıklı tezi 02.04.2013 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

### JÜRİ ÜYELERİ

### İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN  
Üye : Yrd. Doç. Dr. Mustafa SOBA  
Üye : Yrd. Doç. Dr. M. Hilmi ÖZKAYA



Enstitü Müdürü

Doç.Dr. Musa ÇİFCİ





## ÖNSÖZ

Gerek iş hayatında gerekse sosyal ve özel hayatta gittikçe önemi ve farkındalığı artan bir kavram duygusal zekâ. Çalışmamın değişkenlerinden birinin de bu kavram olması konusunda beni teşvik ederek bilgi sahibi olmamı sağlayan, hazırlıktan sunuma kadar bütün aşamalarda tüm samimiyetiyle katkıda bulunan, destek olan, zaman ayıran, sabır gösteren ve bilimsel desteğini hiçbir zaman esirgemeyen danışmanın ve değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN'a; analizlerin yapılması, yorumlanması ve kontrollerinde bilgi, destek ve katkılarından dolayı Sayın Araş. Gör. Erhan AYDIN hocama; uygulama aşamasında verilerin toplanması için gereken desteği gösteren tüm sağlık çalışanlarına; çalışmam boyunca duyarlı davranarak ellerinden gelen desteği gösteren tüm arkadaşlarıma; yüksek lisans eğitimime başladığım günden bu yana bana maddi, manevi destek olan ve güç veren sevgili anneme, babama ve kardeşime sonsuz teşekkür ederim.

Saygılarımla

Dilek EFE

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Dilek EFE  
Doğum Yeri Ve Tarihi : Uşak – 06/06/1980

### Eğitim Durumu

Lisans Öğretimi : Adnan Menderes Üniversitesi – Turizm  
İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksek Okulu  
Yüksek Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : 2011 – 2012 Uşak Üniversitesi Karahallı  
Meslek Yüksek Okulu  
2003 – 2009 Uşak Arçelik – Beko Yetkili  
Servisi

### İletişim

(E-Posta Adresi) : dilekefe0606@hotmail.com  
dilekefe0606@gmail.com

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZGEÇMİŞ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM: DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. ZEKÂ KAVRAMI .....	6
1.1.1. Zekâ Modelleri .....	7
1.1.1.1. Sosyal Zekâ Modeli .....	7
1.1.1.2. Çoklu Zekâ Modeli.....	8
1.2. DUYGU KAVRAMI .....	9
1.2.1. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihi Gelişimi Ve Tanımı .....	11
1.2.2. Duygusal Zekânın Geliştirilmesi.....	14
1.2.3. Duygusal Zekâ Modelleri .....	16
1.2.3.1. Reuven Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli .....	17
1.2.3.2. Daniel Goleman'ın Modeli .....	20
1.2.3.3. Meyer Ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli .....	23
1.2.3.4. Robert K. Cooper Ve Ayman Sawaf'ın Modeli.....	25
1.3. DUYGUSAL ZEKÂ YETERLİLİKLERİ.....	28

<b>1.3.1. Bireysel Yeterlilikler .....</b>	<b>29</b>
1.3.1.1. Kendiyle İlgili Farkındalık.....	29
1.3.1.2. Duygusal Farkındalık .....	30
1.3.1.3. Kendini Değerlendirme .....	30
1.3.1.4. Özgüven.....	31
1.3.1.5. Kendini Yönetme.....	31
1.3.1.6. Kendini Kontrol .....	31
1.3.1.7. Güvenilirlik.....	31
1.3.1.8. Vicdanlı Olmak .....	32
1.3.1.9. Yeniliklere Açık Olmak .....	32
1.3.1.10. Uyum Yeteneği .....	32
1.3.1.11. Motivasyon.....	33
1.3.1.12. Başarı Güdüsü .....	33
1.3.1.13. Bağlılık .....	33
1.3.1.14. Girişimcilik .....	34
1.3.1.15. İyimserlik .....	34
<b>1.3.2. Sosyal Yeterlilikler .....</b>	<b>34</b>
1.3.2.1. Empati .....	34
1.3.2.2. Diğerlerini Anlamak .....	35
1.3.2.3. Başkalarını Geliştirme .....	35
1.3.2.4. Hizmete Yönelik Olmak .....	35
1.3.2.5. Toplumsal Beceriler .....	36
1.3.2.6. İletişim.....	36
1.3.2.7. Etki Yaratma Ve Etkilemek.....	36
1.3.2.8. Çatışma Yönetimi.....	36
1.3.2.9. İşbirliği .....	37
1.3.2.10. Ekip Çalışmasına Yatkinlik .....	37
1.3.2.11. Liderlik.....	37
1.3.2.12. İlişki Kurma.....	38
<b>1.4. DUYGUSAL ZEKÂ VE ZEKÂ KATSAYISI İLİŞKİSİ.....</b>	<b>38</b>
<b>1.5. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ.....</b>	<b>41</b>
<b>1.6. İŞ HAYATINDA DUYGUSAL ZEKÂ .....</b>	<b>42</b>

## 2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ

<b>2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>45</b>
<b>2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI .....</b>	<b>46</b>
<b>2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ ....</b>	<b>48</b>
2.3.1. Mesleğe Bağlılık.....	49
2.3.2. İşe Bağlılık .....	50
2.3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık .....	51
2.3.4. Örgüte Sadakat .....	51
2.3.5. İtaat .....	52
<b>2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR .....</b>	<b>53</b>
2.4.1. Davranışsal Bağlılık .....	56
2.4.1.1. A. Salancik'in Yaklaşımı .....	57
2.4.1.2. B. Becker'in Yaklaşımı .....	58
2.4.2. Tutumsal Bağlılık .....	61
2.4.2.1. A. Kanter'in Yaklaşımı.....	62
2.4.2.2. B. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	63
2.4.2.3. C. O'Reilly Ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	64
2.4.2.4. D. Allen Ve Meyer'in Yaklaşımı .....	65
2.4.2.5. E. Penley Ve Gould'un Yaklaşımı .....	70
2.4.2.6. Buchanan II'nin Yaklaşımı .....	73
2.4.2.7. Katz Ve Kahn'ın Yaklaşımı .....	73
2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	74
<b>2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>74</b>
2.5.1. Bireysel Faktörler.....	76
2.5.1.1. Yaş .....	76
2.5.1.2. Cinsiyet.....	79
2.5.1.3. Medeni Durum .....	83
2.5.1.4. Eğitim Düzeyi .....	85
2.5.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem).....	87
2.5.2. Örgütsel Faktörler .....	90
2.5.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı .....	90

2.5.2.2. Örgüt Kültürü .....	91
2.5.2.3. Ücret Düzeyi .....	92
2.5.2.4. Çalışana Verilen Önem.....	93
2.5.2.5. Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışması.....	94
2.5.2.6. Yönetim Ve Liderlik Tarzları .....	94
2.5.2.7. Örgütsel Adalet .....	95
2.5.2.8. Örgütsel Güven .....	96
2.5.2.9. Örgütsel Ödüller.....	97
2.5.2.10. Takım Çalışması.....	97
2.5.2.11. Yükselme Olanakları .....	98
2.5.2.12. İş Tatmini.....	98
2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	99
2.5.3.1. Profesyonellik .....	99
2.5.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	100
<b>2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN FARKLI DÜZEYLERİ VE SONUÇLARI</b> .....	<b>100</b>
2.6.1. Düşük Derece Bağlılık .....	101
2.6.2. Orta Derece Bağlılık .....	102
2.6.3. Yüksek Derece Bağlılık.....	104
<b>3. BÖLÜM: DUYGUSAL ZEKÂ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ</b>	
<b>3.1. DUYGUSAL ZEKÂ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ .....</b>	<b>107</b>
<b>3.2. İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>114</b>
3.2.1. Duygusal Zekâ İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	114
3.2.2. Duygusal Zekâ İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	120
3.2.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	123
3.2.4. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	130
3.2.5. Duygusal Zekâ İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Olarak Yapılan Araştırmalar .....	135
<b>4. BÖLÜM: DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİ VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA</b>	
<b>4.1. YÖNTEM VE TEKNİKLER.....</b>	<b>139</b>

4.1.1. Araştırmanın Amacı .....	139
4.1.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi.....	139
4.1.3. Araştırmanın Değişkenleri, Boyutları.....	140
4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	140
4.1.5. Veri Toplama Araçları .....	141
4.1.5.1. Kişisel Bilgi Formu.....	142
4.1.5.2. Duygusal Zekâ Ölçeği .....	142
4.1.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	146
4.2. VERİLERİN ANALİZİ, BULGULAR VE YORUM .....	150
4.2.1. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirlik ve Geçerlik Analizleri.....	150
4.2.1.1. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması.....	151
4.2.1.2. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi .....	153
4.2.1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması .....	157
4.2.1.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	159
4.2.2. Sağlık Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular ...	161
4.2.3. Duygusal Zekânın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	164
4.2.3.1. Duygusal Zekânın Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	164
4.2.3.2. Duygusal Zekânın Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkisi.....	168
4.2.3.3. Duygusal Zekânın Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	172
SONUÇ.....	175
KAYNAKÇA .....	183
EKLER.....	198
EK 1: Kişisel Bilgi Formu .....	198
EK 2: Duygusal Zekâ Ölçeği .....	200
EK 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	202

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>IQ</b>	:	Intelligence Quotient
<b>EQ</b>	:	Emotional Intelligence
<b>MEIS</b>	:	Multifactor Emotional Intelligence Test
<b>MSCEIT</b>	:	Meyer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test
<b>EQ-i</b>	:	Emotional Quotient Inventory
<b>vd.</b>	:	ve diğlerleri
<b>KETEM</b>	:	Kanser Erken Teşhis Ve Tarama Merkezi
<b>SREIT</b>	:	Self-Report Emotional Intelligence Test
<b>OCQ</b>	:	Organizational Commitment Questionare
<b>KMO</b>	:	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>Yrd. Doç. Dr</b>	:	Yardımcı Doçent Doktor
<b>Araş. Gör</b>	:	Araştırma Görevlisi



## TABLULAR LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 1:</b> Hayatı Etkileyen Ve Yön Veren Temel Duygular.....	11
<b>Tablo 2:</b> Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları Ve Onları Oluşturan Yetenekler .....	18
<b>Tablo 3:</b> Goleman Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları Ve Onları Oluşturan Yapı Taşları.....	21
<b>Tablo 4:</b> Meyer Ve Salovey Modelinin Duygusal Zekâ Boyutları, Tanımları Ve Zekâ-Kişilik İlişkisi.....	24
<b>Tablo 5:</b> Cooper Ve Sawaf Modelinin Duygusal Zekâ Boyutları Ve Yetenekleri....	26
<b>Tablo 6:</b> İtaat Ve Bağlılığın Karşılaştırılması .....	53
<b>Tablo 7:</b> Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı .....	60
<b>Tablo 8:</b> Yaş İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmacılar Ve Araştırma Bilgileri .....	78
<b>Tablo 9:</b> Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmacılar Ve Araştırma Bilgileri.....	81
<b>Tablo 10:</b> Medeni Durum İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmacılar Ve Araştırma Bilgileri.....	84
<b>Tablo 11:</b> Eğitim Düzeyi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmacılar Ve Araştırma Bilgileri.....	86
<b>Tablo 12:</b> Örgütteki Çalışma Süresi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmacılar Ve Araştırma Bilgileri .....	89
<b>Tablo 13:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	150
<b>Tablo 14:</b> Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri.....	151
<b>Tablo 15:</b> Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Madde Analizi.....	152
<b>Tablo 16:</b> Madde Analizinden Sonra Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri.....	153
<b>Tablo 17:</b> KMO Ve Barlett Testi Değerleri .....	155

<b>Tablo 18:</b> Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri.....	156
<b>Tablo 19:</b> Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar Ve Güvenilirlik Değerleri .....	157
<b>Tablo 20:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri.....	157
<b>Tablo 21:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Madde Analizi .....	158
<b>Tablo 22:</b> Madde Analizinden Sonra Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri.....	159
<b>Tablo 23:</b> KMO Ve Barlett Testi Değerleri .....	160
<b>Tablo 24:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri .....	160
<b>Tablo 25:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar Ve Güvenilirlik Değerleri .....	161
<b>Tablo 26:</b> Sağlık Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	162
<b>Tablo 27:</b> Regresyon Model Özeti .....	165
<b>Tablo 28:</b> Regresyon Modeli Varyans Ve Anlamlılık Analizi.....	165
<b>Tablo 29:</b> Regresyon Modeli Katsayı Analizi.....	166
<b>Tablo 30:</b> Regresyon Model Özeti .....	166
<b>Tablo 31:</b> Regresyon Modeli Varyans Ve Anlamlılık Analizi.....	167
<b>Tablo 32:</b> Regresyon Modeli Katsayı Analizi.....	168
<b>Tablo 33:</b> Regresyon Model Özeti .....	169
<b>Tablo 34:</b> Regresyon Modeli Varyans Ve Anlamlılık Analizi.....	170
<b>Tablo 35:</b> Regresyon Modeli Katsayı Analizi.....	170
<b>Tablo 36:</b> Regresyon Model Özeti .....	171
<b>Tablo 37:</b> Regresyon Modeli Varyans Ve Anlamlılık Analizi.....	171
<b>Tablo 38:</b> Regresyon Modeli Katsayı Analizi.....	172
<b>Tablo 39:</b> Regresyon Model Özeti .....	173
<b>Tablo 40:</b> Regresyon Modeli Varyans Ve Anlamlılık Analizi.....	173
<b>Tablo 41:</b> Regresyon Modeli Katsayı Analizi.....	174

**ŞEKİLLER LİSTESİ****Sayfa**

<b>Şekil 1:</b> Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	55
<b>Şekil 2:</b> Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	69
<b>Şekil 3:</b> Araştırmanın Değişkenleri .....	140

## GİRİŞ

Sanayi devriminden günümüze geleneksel yönetim anlayışına hakim olan görüş, iş hayatında duygularımıza yer olmadığını göstermektedir. Bu yaklaşıma göre; örgütsel yapının başarıya ulaşmasında temel süreç; işletme bilânçoları, akıl, mantık ve zekâmızın yanında uyulması istenen mesai prosedürlerini yerine getirmekten geçmektedir. Ancak gelişen süreç; örgütlerde karar alma ve uygulama süreçlerinin sadece mantıksal çerçeve boyutuyla değil duygusal zekâ boyutu ile de değerlendirilmesi gerektiğini ortaya çıkartmıştır.

Bir çeşit kapasite olarak tanımlanan zekâ; uyum, öğrenme ve ilişkileri görebilme gücünü ifade etmektedir. Zekâ denilince de akla ilk gelen IQ yani akademik (bilişsel) zekâdır. Son yıllarda yapılan ve duyguların iş hayatındaki rolünü konu alan pek çok araştırma; duyguların, örgütsel hayatla iç içe ve örgüt hayatının vazgeçilmez bir parçası olduğunu göstermiş, çalışanların duygusal durumlarına daha çok özen gösterilmesi gerektiğinin altını çizmiştir.

Ölçülebilir olan bu bireysel zekâ türü her bireyde mevcuttur. İşe alınırken büyük önem taşıyan akademik (bilişsel) zekâ - IQ, terfi aşamasına gelindiğinde yerini ve önemini duygusal zekâyâ - EQ bırakmaktadır. İnsanın iş ya da sosyal hayatındaki başarısına IQ'nun katkısı % 20 iken, EQ'nun katkısı ise % 80 olarak belirlenmiştir.

Günümüzde bireysel zekâyı temsil eden IQ'nun geliştirilmesi neredeyse mümkün değilken; duygusal zekâyı temsil eden EQ'nun geliştirilebileceği kabul görmekte ve yapılan araştırmalarla desteklenmektedir. Buradan yola çıkarak, iş ve sosyal hayatımızda başarılı olmanın yolu EQ'dan geçtiğine ve EQ da geliştirilebilir olduğuna göre; başarılı olmak bizim elimizdedir.

Kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tahmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme olarak tanımlanan duygusal zekâ; hem bireyin kendini hem de çevresindeki diğer bireyleri yönetebilmesini kolaylaştırır, duyguların anlaşılmasını ve tanınmasını sağlar.

Çalışanlara rekabet gücü veren duygusal zekâ, onların işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamakta, iş hayatının kalitesini artırmakta, çalışanın performansını ve bağlılığını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla başarılı çalışanların hepsindeki ortak özellik duygusal zekâyâ sahip bireyler olmaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip olmak bireysel başarının yanında örgüt başarısı açısından da önem taşımaktadır. Duygusal zekâ; iş performansı, iş tatmini, liderlik, itaat, sadakat ve bağlılık gibi iş ortamını ilgilendiren pek çok değişkene etki etmektedir.

Hem bireysel hem de sosyal ilişkileri içeren duygusal zekâ; azim, özbilinç, dürtülerini frenleme, başkalarının duygularını anlayabilme, motivasyon, özgüven, esneklik, güvenilirlik, yeni fikirlere ve değişime açık olma, sorumluluk taşıma gibi özellikleri içeren bireysel ve sosyal yetkinlikleri kapsamaktadır. Duygusal ve sosyal kapasitesi yüksek olan bireyler; duygularını iyi bilirler, onları kontrol altında tutabilirler, diğer bireylerin duygularını anlar ve onları da ustaca idare edebilirler. Bu durum, duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireylerin hem sosyal hayatta hem de iş hayatında avantajlı olmasını sağlamaktadır.

İnsan sağlığı ve hayatının uğraş alanını oluşturduğu sağlık sektöründe görev yapan çalışanların örgüte olan bağlılıklarının sağlanması diğer sektörlerde görev yapan işletmelere göre daha önemlidir. Topluma sundukları hizmet açısından değerlendirildiğinde sağlık çalışanlarının çalışma koşullarının olumlu düzeyde tutulması oldukça önemlidir. Sağlık sisteminde meydana gelen hızlı değişim bu alanda görev yapan çalışanları olumsuz yönde etkileyebilir. Bu olumsuz etkilenişi en

aza indirgeyebilmek, örgütsel başarıya ulaşabilmek ve çalışanın örgütsel bağlılığının devamını sağlayabilmek duygusal zekâ ile mümkündür.

Örgütlerin başarılı olabilmeleri için gerekenler; mantıksal bakış, yapısal rasyonellik, kavramsal yetkinlik, istatistiksel analizler ve IQ seviyesi yüksek çalışanlardan ibaret değildir. İş ortamında yaratılan sinerji, motivasyon, yenilik ve yaratıcılık, işbirliği, olumlu etkileşim gibi duygusal zekâ yeterlilikleri çalışanların ve örgütün başarıya ulaşmasında oldukça etkilidir. Artık başarıyı sağlamada duygusal zekâ yeterliliklerinin de büyük bir role sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Örgütsel başarıyı yakalama konusundaki bir diğer önemli faktör de çalışanların örgüte olan bağlılığıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı olan sadakati ve üyesi olduğu örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi ve alakadır. Çalışanın örgüte üyeliğini devam ettirme arzusu, örgüt için beklenenden daha fazla gayret sarf etme isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancıdır.

Örgüt için büyük önem taşıyan örgütsel bağlılık kavramını ilgilendiren konular arasında, kalifiye iş gücünün örgütüne bağlı olarak çalışmayı sürdürmesi, bütün bilgi ve becerilerini örgütü için kullanması yer almaktadır. Çalışanlar kendilerini örgüte ne kadar bağlı hissedersen o oranda da başarılı olacaklardır. Örgüte bağlı olan çalışanlar; kendilerine verilen görevleri tamamlamak için diğer çalışanlardan daha fazla çaba içine girerler, örgütte kalma süreleri de daha uzundur. Bağlılığın olmaması ya da giderek azalması durumunda ise çalışan, kendisinden bekleneni yapmamaya başlayacak ve fırsat bulduğunda örgütten ayrılmaya çalışacaktır.

Örgütsel bağlılık gerek çalışan gerekse örgüt açısından dikkate değer bir konudur. Örgütsel bağlılık çalışanın örgütle ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtmakta ve neden örgütte kalmaya devam ettiğinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Örgütsel bağlılık çatısı altında değerlendirildiğinde çalışanın örgütte kalmaya devam etmesi; örgüte karşı geliştirilen duygusal bağlılık (duygusal bağlılık),

örgütte kalma zorunluluğu (normatif bağlılık) veya örgütten ayrılmanın algılanan sonuçlarından (devamlılık bağlılığı) dolayı olabilir.

Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin bir parçası haline gelen örgütsel bağlılık, rekabet kavramının giderek yoğunlaşan bir biçimde yaşandığı örgütlerde, nitelikli çalışanların örgüt bünyesinde tutulabilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur. Örgütlerine bağlılık duyan çalışanlar, daha uyumlu çalışmakta, daha fazla sorumluluk duygusu taşımakta, daha üretken olmakta, yüksek sadakat ve doyum duygusuna sahip olarak çalışmakta ve örgüt için daha az maliyete neden olmaktadır. Örgütlerine düşük düzeyde bağlılık duyan ya da bağlılık duymayan çalışanlar ise, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmemektedirler. Bu düşünce, işe devamsızlık, geç gelme ya da mazeretsiz gelmeme, işten ayrılma eğilimlerini kuvvetlendirmektedir.

Yukarıda belirtilen duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile yapılan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüme zekâ ve duygu kavramlarının açıklanmasıyla başlanmış ve duygusal zekâ değişkeni ile ilgili genel bilgiler verilmiştir. Ayrıca duygusal zekâ modelleri, duygusal zekânın önemi ve iş hayatındaki yeri ele alınmıştır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılığın; tanımı, önemi, benzer kavramlarla ilişkisine yer verilmiş, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve son olarak örgütsel bağlılığın farklı düzeyleri ve sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ilk olarak duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alınmış, ardından değişkenlerle ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara örnekler verilmiştir.

Dördüncü bölümde, duygusal zekânın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik olarak sağlık çalışanları üzerinde yapılan uygulama sonucu elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.



## 1. BÖLÜM: DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ

### 1.1. ZEKÂ KAVRAMI

İnsanoğlu yaşamını, dünyaya geldiği andan ölümüne kadar geçen süre içinde sürekli değişen ve gelişen bir çevrede sürdürmektedir. Bu bağlamda insanları, diğer canlılardan ayıran en temel özellik duygu ve düşünceleridir. Bireyin, insan olarak var olmasında en önemli unsur olan zekâ; onun, doğaya ve çevreye uyum sağlayabilmek, karşılaştığı her durumun üstesinden gelebilmek amacıyla kullandığı zihinsel kapasitedir (<http://www.kamarasbilsem.k12.tr/files/cokluzeka.pdf>).

Tarih boyunca değişik yaklaşımlarla değerlendirilen zekâ; öğrenme, öğrenilenlerden faydalanabilme, yeni durumlara adapte olabilme ve yeni çözüm seçenekleri yaratabilme kabiliyeti olarak da tanımlanmaktadır. Geleneksel yaklaşımın, insan beyninin sınırlarını azımsadığı ve sahip olduğu engin bilişsel potansiyeli göz ardı ettiğini söylemek mümkündür (Gürel ve Tat, 2010; 336).

Modern yaklaşımla, Howard Gardner zekânın kabul edilenden farklı olduğunu belirtmiş ve yeniden tanımlamıştır. Gardner'a göre zekâ, "içinde yaşadığımız çevrede, parçası olduğumuz topluma yararlı olabilecek birtakım şeyler yapabilme kapasitesidir"; her insanda bulunan kendine has kabiliyet ve becerilerin tamamıdır; birey, sahibi olduğu bu yeteneğini yere, zamana ve yaşadığı ortama göre farklılaştırır. Her birey farklı zekâlara sahiptir. Dolayısıyla, öğrenme, sorunlara çözüm bulabilme ve iletişim kurma becerilerinde de farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Çakır, 2009; 3).

İnsanlığın var oluşuyla birlikte zekâ kavramı, uzmanlar ve bilim adamlarına araştırma konusu olmuştur (Yerlikan, 2006; 40). Yapılan bu araştırmalar, zekâ

kavramının çeşitli faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Bunlar; araştırmanın yapıldığı zaman dilimi, sahip olunan kültür, beyin ve beyinin işleyişi hakkındaki bilimsel çalışmalardır. Bu etkilenme 1921 ve 1986 yıllarında yapılan araştırma sonuçları ile örneklendirilebilir. 1921 yılında akademisyenler üzerinde yapılan çalışma neticesinde, zekâyı oluşturan temel yetenekler; öğrenebilme ve çevreye uyumun yanı sıra karar verme, problem çözebilme gibi üst seviyede becerilerdir. 1986 yılında yapılan çalışmanın sonuçlarına göre zekâyı oluşturan temel yetenekler ise; üst seviyede beceriler, kültür tarafından değer verilen ve önemsenen beceriler ve yönetici süreçler şeklindedir. Zekâ tanımı, kültürel değerlerden de etkilenmekte ve buna göre çeşitlenmektedir. Örneğin; batı kültürüne göre zekânın esaslı unsuru hız, Çin kültürüne göre zekânın esaslı unsuru ise, kişinin kendini tam anlamıyla bilmesi olarak kabul görmektedir (Çakar ve Arbak, 2004; 26).

### **1.1.1. Zekâ Modelleri**

20. yüzyılın başlarında zekânın ölçülmesine dayalı olan IQ (Intelligence Quotient) testi ile zekâ katsayısı bulunmuştur. Zekâ testi hareketlerinin öncülüğünü Alfred Binet yapmıştır. Zekâ testleri, çocukların zihin yaşı seviyelerinin belirlenmesi ve performans seviyesi ile de uyumlu olan bu yaşın kronolojik seviyesinin belirlenebilmesi için geliştirilmiştir. Bu konuda yapılan araştırma sonuçlarında; bireylerin gerek normal gerekse iş yaşamındaki başarısı IQ seviyesi ile ilişkilendirilmiştir. Sonraki yıllarda yapılan araştırma sonuçları ise bu görüşü desteklemekte, bireyin başarısında yalnız zekâ testi sonuçlarının etkili olmadığını göstermektedir (Adiloğulları, 2011; 8).

#### **1.1.1.1. Sosyal Zekâ Modeli**

Zekâyı bilişsel nitelikleri dışında değerlendiren ilk model, sosyal zekâ modelidir. Bu model ilk kez Thorndike tarafından ortaya atılmıştır. Sosyal zekâ modelinde IQ, soyut ve mekanik zekâdan ayrı başlı başına bir bileşendir (Adiloğulları, 2011; 8). 1920'li yıllarda sosyal zekâyı kaleme alan Thorndike'e göre; "insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde daha fazla yer almak ve daha mühim roller

üstlenmek için çocuk, kadın ve erkekleri anlayabilme ve yönetebilme kabiliyeti”, sosyal zekâ olarak tanımlanmaktadır (Yerlikan, 2006; 45).

Thorndike’in ortaya koyduğu sosyal zekâ modeli ile teoride duygusal zekânın temelleri atılmıştır. Bu zekâ modeline göre; bireylerin başka bireylerin duygularını anlama ve anlamlandırma becerisi genel zekâdan farklı bir özelliktir. Sosyal zekâ, insanları anlama ve yönetebilme becerisi; mekanik zekâ, mekanizmaları anlama ve yönetebilme becerisi; soyut zekâ ise, düşünceleri ve sembolleri anlama ve yönetebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008; 176).

### 1.1.1.2. Çoklu Zekâ Modeli

1983 yılında Gardner sosyal zekâ modelini genişletmiş ve çoklu zekâ modelini gündeme taşımıştır. Çoklu zekâ modeline göre; bireyde birden fazla zekâ mevcuttur. Birey, yalnız matematik ve sözel zekâyâ değil bunların da içinde bulunduğu sekiz farklı zekâ türüne daha sahiptir (Özbey, 2006; 11). Gardner; sosyal zekânın bireyin kişisel ve kişiler arası zekâsından meydana geldiğini ve bu zekânın da standart zekâ kadar önemsenmesi gerektiğini vurgulamış, araştırmalarını bu doğrultuda gerçekleştirmiştir. Kişisel zekâ, bireyin diğer bireylerle olan ilişkilerinde kendi zekâ ve yeteneklerinin (hisleri, huyları, motivasyonu ve niyetlerinin) bilincinde olması ve bunları birbirinden ayırt edebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kişiler arası zekâ ise; başkalarıyla ilgilenen, diğer bireylerle birlikte çalışabilen bireyin zekâsı ve duygularının karışık ve yüksek farklılığını ifade edebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008; 176).

Çoklu zekâ teorisinde, Gardner zekâyı sekiz farklı türde tanımlamaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Çakır, 2009; 3):

- Sözel-Dilsel Zekâ (Verbal-Linguistic Intelligence)
- Mantıksal-Matematiksel Zekâ (Logical-Mathematical Intelligence)
- Görsel-Mekânsal Zekâ (Visual-Spatial Intelligence)
- Müziksel-Ritmik Zekâ (Musical Intelligence)

- Bedensel-Kinestetik Zekâ (Bodily-Kinesthetic Intelligence)
- Kişilerarası-Sosyal Zekâ (İnterpersonal Intelligence)
- Kişisel-İçsel Zekâ (Intrapersonal Intelligence)
- Doğa Zekâsı (Naturalist Intelligence)

Psikolog Gardner'a göre bu sekiz tip zekâ her bireyde değişik düzeylerde ve doğuştan mevcuttur. Gardner'ın öncülüğünü yaptığı çoklu zekâ modelinin ortaya çıkması ile birlikte zekânın tek boyutlu olmadığı düşüncesi hakim olmaya başlamış ve zekâ türleri ile ilgili yapılan araştırmaların sayısı da artmıştır. Bu araştırmaların öncesinde, bireylerin IQ testleri sonucu elde ettikleri puanların düşük ya da yüksek olması onların zekâ seviyelerini belirlemek için yeterli görülmüştür. Ancak bugün, çoklu zekâ modeli sayesinde her bireyde farklı zekâ türü ya da türlerinin var olabileceği, sahip olunan bu zekâ türünün tespit edildikten sonra geliştirilmesi gerektiği kanıtlanmıştır (Adiloğulları, 2011; 8).

## 1.2. DUYGU KAVRAMI

Duygu (emotion) kelimesinin kökü, anlamı hareket etmek olan Latince *motere* kelimesinden gelmektedir (Adiloğulları, 2011; 8). Duygular, Latince büyük bir güce, yoğun derinliğe sahip olarak görülmüşler ve *motus anima* “*bizi harekete geçiren ruh*” olarak ifade edilmişlerdir (Cooper ve Sawaf, 2000; xi).

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde duygu kavramının birbirinden farklı tanımlarına rastlamak mümkündür.

Ashforth ve Humphrey (1995)'e göre duygular, kişiye özgü bir durumdur ve temel duygular, sosyal duygular şeklindeki gruptan meydana gelmektedir. Feldman (1996) için duygu “*mutluluk, umutsuzluk ve hüznün gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışı etkileyen faktörler*” dir. Scherer duyguların temel fonksiyonlarını şu üç grupta toplamıştır; “*bireyi harekete geçirmek için hazırlamak, gelecek davranışları şekillendirmek, sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak*” (Çakar ve Arbak, 2004; 27).

Golemen'in (1998) tanımına göre duygular, *“bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini sağlayan, soru sormasını sağlayarak bilinmeyi aramaya iten, kapasitesini geliştiren ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler”* dir. Cooper ve Sawaf (1999) duyguları, *“bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışları şekillendiren enerji akımlarıdır ve dışı doğru yayılarak başkalarını etkilerler”* şeklinde tanımlamaktadır. Dökmen (2000)'e göre ise duyguların genel işlevini, bireyin yaşadığı sosyal çevreye ve doğaya ayak uydurmasını sağlamak oluşturmaktadır (Ural, 2001; 210).

Genel bir bakış açısıyla duyguyu; *“bireyin öznel yaşantıları, birey için önemli olan olaylar karşısındaki tutum ve davranışları, olayların, yaşantıların olduğu bağlamı değerlendirme, tanımlama ve bu dönemleri içeren bir süreç”* şeklinde ifade etmek mümkündür (Çeçen, 2006; 101).

Duygu, başka bir bireye ya da nesneye duyulan yoğun hislerdir. Dolayısıyla, duygu kavramı hisleri de içermektedir (Çakar ve Arbak, 2004; 27). Bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde duygular, onlara rehberlik eder. Duyguları, olumlu-pozitif ve olumsuz-negatif duygular olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür. Pozitif duygular; neşe, heyecan, gurur, haz, iyimserlik ve mutluluk şeklinde sıralanabilir. Negatif duygularsa; kızgınlık, öfke, şiddet, nefret, kin, kibir, kıskançlıkla örneklendirilebilir. Bireyi; harekete geçirici, motive edici, olumlu, hedefe odaklanan duyguların pozitif duygular olduğu ve bireyi güçlendirdiği düşünülmektedir. Negatif duyguların yoğunluğunun artması durumu, entelektüel zekâ için bir handikap yaratmaktadır. Olumsuz duyguların etkisiyle bireyde etkili olan; isteksizlik, dikkat dağınıklığı, verimsizlik, algı bozuklukları, bireyin performansının azalmasına hatta başarısının olumsuz yönde etkilemesine neden olmaktadır (Sirer, 2009; 1).

Günümüzde duyguların denetim altında tutulması ve duygular arası eşgüdüm sağlanması oldukça büyük önem taşımaktadır. Karşılaşılan olay ve durumlar karşısında, zaman ve mekân dikkate alınarak hangi duygunun kullanılacağına tespit edilmesi oldukça önemlidir (Adiloğulları, 2011; 12).

**Tablo 1:** Hayatı Etkileyen Ve Yön Veren Temel Duygular

TEMEL DUYGULAR	ALT KÜMELERİ
<b>Öfke</b>	Hiddet, hakaret, iççerleme, kızma, tükenme, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık, patolojik olduğunda nefret ve şiddet.
<b>Üzüntü</b>	Acı, keder, neşesizlik, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk, kasvet ve patolojik olduğunda depresyon.
<b>Korku</b>	Kaygı, tasa, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet, kuruntu, şüphe, hayret, vicdan azabı, çekinme ve patolojik olduğunda fobi ve panik.
<b>Zevk</b>	Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, heyecan, hoşnutluk ve en uç noktada mani.
<b>Sevgi</b>	Dostluk, güven, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşk, kabul görme, iyilik, sadakat, muhabbet.
<b>Şaşkınlık</b>	Şok, hayret, afallama, merak.
<b>İğrenme</b>	Tiksinme, aşığılama, hor görme, küçümseme, itici bulma, hoşlanmama, nefret etme.
<b>Utanma</b>	Üzülme, küçük düşme, suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme.

**Kaynak:** Sirer, 2009; 2

### 1.2.1. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihi Gelişimi Ve Tanımı

Platon'un "Tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır" ifadesi, duygusal zekânın tarihçesinin yaklaşık 2000 yıl öncesine dayandığını göstermektedir. O yıllardan günümüze kadar geçen sürede pek çok araştırmacı, akademisyen ve bilim adamı duygularımızın, iş ve sosyal hayatımızı nasıl etkilediği ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. IQ'nun başarı seviyesini belirleyen tek ölçüt olmadığının kanıtlanması ile 19. yüzyıldan sonra duygusal zekâ konusu hızla daha fazla ilgi odağı haline gelmiştir (Adiloğulları, 2011; 14; www.aksarayram.gov.tr).

Thorndike'in 1920 yılında tanımladığı sosyal zekâ, duygusal zekânın temelini oluşturmaktadır. Thorndike'e göre sosyal zekâ, bireyleri, anlama ve onları yönetebilme becerisidir. Duygusal zekâ kavramı literatürdeki yerini, ilk kez 1990 yılında, ünlü psikoloji uzmanı John Jack Meyer ve Peter Salovey tarafından hazırlanan bir makalede almıştır. Meyer ve Salovey bu çalışmalarında duygusal zekâyı "*bir insanın kendi duygularını ve başka insanların duygularını tanıyabilme, duygularını birbirinden ayırt edebilme ve bütün bu bilgileri, düşünce ve davranışların oluşumunda doğru bir biçimde kullanabilme yeteneği*" şeklinde tanımlamaktadır. Duygusal zekâ kavramının günümüzde en çok kullanılan tanımı Harvard Üniversitesinden Psikolog Daniel Golemanın yaptığı tanımdır. Bu tanıma göre duygusal zekâ; "*kendimizin ve başkasının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir*" (Sirer, 2009; 3).

Meyer ve Salovey (1997), daha sonraki yıllarda yaptıkları araştırmaları sayesinde yeni geliştirdikleri tanımla duygusal zekâyı; "*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*" olarak ifade etmişlerdir (Doğan ve Demiral, 2007; 211).

Meyer ve Salovey'in tanımına göre duygusal zekâ; duyguları ifade etme, duyguları kullanma ve duyguları anlama olmak üzere üç ana başlıktan oluşmaktadır. Buna göre (Yerlikan, 2006; 43);

- Duyguları ifade etmek; bireyin kendisinin ve diğer bireylerin duygularını tanıması ile ilgili becerileridir.
- Duyguları kullanmak; duygulara ve duygulara neyin neden olduğuna erişebilmekle ilgili beceriler ve duyguları, fikir üretme ve karar alma aşamalarında kullanabilmektir.
- Duyguları anlama da ise Meyer ve Salovey duygusal bilgiyi, "duygu zinciri, bir duygudan diğerine geçiş" şeklinde açıklamıştır.

Meyer ve Salovey deneyim ve öğrenme ile geliştirilebilecek olan duygusal yetenekler üzerinde durmuşlardır. 1998 yılında Meyer, Salovey ve Caruso bu alanda yapılacak olan çalışmalara yardımcı olmak amacıyla duygusal becerilerin değerlendirilebilmesi için “MEIS” (Multifactor Emotional Intelligence Test) isimli çok faktörlü duygusal zekâ testini oluşturmuşlardır. 2001 yılında daha da geliştirilerek güvenilirliği artırılan testin adı da “MSCEIT” (Meyer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test) Meyer, Salovey ve Caruso Duygusal Zekâ Testi olarak değiştirilmiştir. Geliştirilen bu test, yalnız duyguların anlaşılması ve yönetilmesi becerilerini değil bunların yanı sıra yüz ifadelerini anlamlandırabilme, duyguların dinamiğini anlayabilme ve bireylerin aralarındaki problemleri çözümlenebilir becerilerini de kapsamakta ve tüm bunların değerlendirilmesini sağlamaktadır (Doğan ve Demiral, 2007; 211).

Dar anlamıyla duygusal zekâ, duyguların akıllıca kullanımınıdır. Weisinger (1998), duygularımızı kullanarak davranışlarımıza yön verebileceğimizi ve neticede olumlu sonuçlar elde edebileceğimizi belirtmiştir. Robbins (2001) duygusal zekâyı, “*kişinin çevresinden gelen talep ve baskılarla başa çıkabilme becerisini etkileyen bilişsel olmayan, çeşitli yetenek ve beceriler*” olarak ifade etmektedir (Çakar ve Arbak, 2004; 34).

Martinez’e göre duygusal zekâ “*bireyin kavranamayan becerilerini, yeteneklerini, çevresel istekler ve baskılara karşı başa çıkma özelliklerini düzenlemesi*” olarak tanımlanmaktadır. Davies de duygusal zekâ kavramına katkıda bulunan bilim adamlarından biridir. Davies duygusal zekâyı dört boyutla tanımlamıştır. Bu boyutlar; duyguların anlaşılmasını, ifade edilmesini, bireyin duygularını düzenlemesini ve duygularını, performansının gelişimi için kullanmasını içermektedir (Doğan ve Demiral, 2007; 212).

Daniel Goleman’ın tanımına göre duygusal zekâ, “*kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme*” dir. Cooper



ve Sawaf'ın duygusal zekâ tanımı, “*duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği*” dir. Reuven Bar-On'a göre duygusal zekâ ise, “*bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini*” dir (Doğan ve Şahin, 2007; 235).

Tanımlardan da çıkarılabileceği gibi, duygusal zekâ öğrenilebilir sosyal ve psikolojik yeteneklerden oluşmaktadır. Bunlar; bireyin kendini ve duygularını tanıması, duygularını ifade edebilmesi, onlarda meydana gelen değişimleri kontrol altında tutabilmesi, karşılaştığı engellere karşı dirençli davranabilmesi, diğer bireylere anlayışla yaklaşabilmesi, onların duygularını fark edebilmesi, onlarla ilişki kurup, bu ilişkiyi sürdürebilmesi şeklinde örneklendirilebilir. Bilim adamlarına göre duygusal zekâ, IQ gibi kaderimiz değildir. Yaşamımızın her döneminde geliştirilebilir ve değiştirilebilir. Bu da duygusal zekânın öneminin büyüklüğünü gözler önüne sermektedir (Acar, 2001; 28).

### **1.2.2. Duygusal Zekânın Geliştirilmesi**

Duygusal zekânın, tıpkı DNA hücrelerinin yapı taşları gibi olan dört ana öğeden meydana geldiğini söylenmektedir. Bu dört öge, öğrenme hayatı ve iş tecrübeleri ile zenginleştirildiği takdirde paralelinde duygusal zekânın temelini oluşturan beceri ve yetenekler de gelişecektir. Duygusal zekâ (EQ) bu noktada biyolojik DNA'lardan farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın nedenini de, duygusal zekânın geliştirilerek EQ seviyesinin yükseltilebilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu öğelerin hepsi belli bir düzene göre sıralanır ve her kademedeki öge de kendinden önceki ve sonraki öge ile bağlantı halindedir. Hiyerarşik bir düzende yapılan bu sıralamadaki öğelerden her biri, bir diğer öge ile birlikte EQ seviyesini yükseltecek becerilere sahiptirler. Duygusal zekâ adının yaratıcıları John Meyer ve Peter Salovey (1995) tarafından tanımlanan bu dört öge şunlardır (Yeşilyaprak, 2001; 6):

- Duyguların tam anlamıyla ve doğru bir şekilde kavranma, tanımlanma ve yorumlanması yeteneği
- Bireyin gerek kendisini gerekse bir başka bireyi anlayabilmek için ihtiyaç duyduğu duyguları meydana getirebilme ve istediğinde bu duygulara ulaşabilme yeteneği
- Duyguları ve duygulardan gelen bilgileri anlama ve yorumlama yeteneği
- Duygusal ve bilişsel anlamda gelişme sağlamak için güdüleyici bir kuvvet yaratacak olan duyguları düzenleme yeteneği

EQ, bazı öğrenilebilir becerilerden oluşmaktadır. Bireylerde yaş ilerledikçe de bu beceriler gelişmektedir. Bireyler ilerleyen yaşlarında, yaşadıkları çevrede meydana gelen olayları ve toplumsal ilişkilerini daha dengeli bir şekilde değerlendirmekte, daha kontrollü davranmakta ayrıca kurdukları iletişim daha etkin bir hal almaktadır (Doğan ve Demiral, 2007; 218).

Goleman'ın, EQ'nun geliştirilebilir olduğu hakkındaki ifadesi şöyledir; *"IQ'nun tersine EQ önemli ölçüde yükseltilebilir. İnsanlar duygusal açıdan eşit yaratılışlı değildirler, herkesin doğası farklıdır. Fakat bunun yanında davranışlar, kendini ifade ediş biçimi ve duyguları kullanma şekli kayda değer biçimde değiştirilebilir"* (Adiloğulları, 2011; 18).

Goleman, başarının % 80'inin de duygusal zekâdan kaynaklandığını belirtmektedir. Bireysel başarı ve performans duygusal zekâ ile doğrudan ilgilidir. Bilimsel açıdan, mantıklı bir zekânın taşıdığı özelliklerin tümünün duygusal zekâda da olduğu Meyer, Caruso ve Salovey tarafından ortaya konulmuştur. Onlara göre duygusal zekâ; *"ilişkili bir küme oluşturan kabiliyetlerden oluşmaktadır, dış zekâ yapılarıyla ilişkilidir ve erginlik ve yetişkinlik dönemlerinde yaşla birlikte artmaktadır"* (Arıcioğlu, 2002; 27).

Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireyler; duygularını diğer bireylere oranla daha başarılı yönetebilirler, duygusal problemlerle karşılaştıklarında çözüm yolu bulmakta ve stres yönetiminde daha başarılıdırlar. Tüm bunlar beraberinde hem

aile içinde hem de sosyal yaşamda bireyin daha yapıcı olmasını ve olumlu tepkiler göstermesini sağlamaktadır (Adiloğulları, 2011; 18). Aynı bireylerle, iş ortamında da etkin iletişim ortamı kurulabilir ve ekip çalışması için gerekenler kolaylıkla ve hızla sağlanabilir. Neticede, yüksek seviyeli duygusal zekâyâ sahip olan bireyler çalıştıkları örgütün performansının artmasına katkıda bulunurlar, sayelerinde daha huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı yaratılır ve elde edilen kazançta artış sağlanır (Doğan ve Demiral, 2007; 210). Duygusal zekâ seviyesi düşük olan bireylerse; sosyal yaşamda daha başarısızdırlar ve çevrelerine karşı sergiledikleri saldırgan davranışlar ilişkilerinin seyrini de olumsuz yönde etkilemektedir (Otacıoğlu, 2009; 334).

Günümüz işletmeleri için başarıyı, çalışmanın verim ve etkinliğini, müşteri memnuniyetini artırmanın tek yolu; teknik ve mantıki yetenekleri gelişmiş, IQ seviyesi yüksek çalışanlara sahip olmaktan geçmemektedir. Bunlarla beraber; duygularının farkında olan ve ifade edebilen, onları kontrol altında tutabilen, başkalarının da duygularının farkında olan, duygusal zekâ (EQ) seviyesi yüksek çalışanların varlığına da aynı oranda gerek duyulmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007; 210).

### **1.2.3. Duygusal Zekâ Modelleri**

Duygusal zekâ; Meyer ve Salovey tarafından, bireyin hem kendisinin hem de diğer bireylerin duygularını gözleme becerisi, bu duyguların farkına varabilmesi ve bu farkındalığı kendi fikir ve eylemlerine rehber olarak kullanabilmesini içine alan bir çeşit sosyal zekâ şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımın ardından, 1990 yıllarının ikinci yarısında duygusal zekâyâ ilgili çok sayıda model geliştirilmiştir. Bar-On, Goleman, Meyer & Salovey, Cooper & Sawaf modelleri arasında, örgütler ve liderlik konusu üzerinde en çok duranı, Meyer ve Salovey'in modelini temel alan, Daniel Goleman'ın duygusal zekâ modelidir (Çakar ve Arbak, 2003; 88).

Goleman, Bar-On, Cooper ve Sawaf'ın modelleri karma, Meyer ve Salovey'in modeli ise yetenek tabanlı duygusal zekâ modelini oluşturmaktadır. Karma modelin

de yetenek tabanlı modelin de temeli aynı çıkış noktasına dayanmasına rağmen karma duygusal zekâ modelleri yetenek tabanlı duygusal zekâ modellerinden bir hayli farklıdır. Karma modellerin içinde duygusal zekânın zihinsel becerilerinin yanı sıra kişilik özelliklerini tanımlayan unsurları da mevcuttur. Bu yüzden de zihinsel beceriler kavramı sınırları içinde ele alınan duygusal zekâ kavramından diğer kişilik özelliklerinin de ayrılmaması gerekmektedir. Sonuç olarak, yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinin boyutlarının, bireyin tavır ve davranışlarına ayrıca başarısına ne derece etki edeceği araştırılabilecektir (Doğan ve Şahin, 2007; 236).

### 1.2.3.1. Reuven Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli

Danimarka'daki Uygulamalı Zekâ Enstitüsünce Psikolog Reuven Bar-On tarafından, duygusal zekâ kavramını 1980'lerin başında geliştirilmeye başlanmıştır. Bar-On'a göre duygusal zekâ, *"bireyin çevresel baskı ve taleplerle başa çıkmasında ona başarı kazandırma yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan beceriler, yetenekler ve yetkinlikler sıralaması"* dır (Sirer, 2009; 3).

Bar-On (1997)'un duygusal zekâ modeli şu soruyu cevaplamak için düşünülmüştür: "Neden bazı bireyler hayatta diğerlerinden daha başarılıdır? " Bar-On, hayat başarısı ile ilgili görünen kişilik özellikleri için psikolojik literatürü gözden geçirerek, başarı ile ilgili işleyen beş geniş boyut tespit etmiştir. Bar-On'un teorik çalışmaları; duygusal farkındalık gibi zihinsel yetenekler ile bireysel bağımsızlık, kendini önemseme ve ruh hali gibi zihinsel yeteneklerden ayrı kabul edilen diğer özellikleri birleştirir (Özyer, Azizoğlu ve Fahreeva, 2011; 3). Bar-On'un belirtmiş olduğu bu beş boyut; bireysel farkındalık, bireyler arası ilişkiler, uyum, stres yönetimi ve genel ruh halinden oluşmaktadır. Bu beş bölüm, kendi aralarında da alt bölümlere ayrılmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008; 177). Bu da karma bir model oluşturur (Özyer vd., 2011; 3). Bu beş boyut ve alt boyutlar tablo 2'de sunulmuştur.

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

BOYUTLAR	ALT BOYUTLARI
<b>Bireysel Farkındalık</b>	Bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kararlılık, öz saygı, duygusal benlik bilinci
<b>Bireyler Arası İlişkiler</b>	Sosyal sorumluluk, bireyler arası ilişkiler, empati
<b>Şartlara ve Çevreye Uyum</b>	Esneklik, gerçekçilik, problem çözme
<b>Stres Yönetimi</b>	Strese dayanıklılık, tepki kontrolü
<b>Genel Ruh Hali</b>	Mutluluk, iyimserlik

**Kaynak:** Gürbüz ve Yüksel, 2008; 177

**Bireysel farkındalık:** Bireysel farkındalık boyutunun sahip olduğu özellikler; bireyin kendi iç dünyasını tanıması, sahip olduğu kaynaklardan ve gücünden haberdar olması ve yönetmesi (Gürbüz ve Yüksel, 2008; 177), hedeflerine ulaşmasını sağlayıp kolaylaştıracak kaynakları amaçları ile paralel olarak kullanabilme becerisidir (Titrek, 2007; 70). Bireyin içsel benliği ile barışık olma derecesini, kendisi hakkındaki düşüncelerini ve yaşamında yapabileceklerini belirlemektedir (Stein ve Book, 2003; 71).

**Bireyler arası ilişkiler:** Bireyin, diğer bireylerle kurduğu ilişkilerdeki faaliyetlerini içeren (Kılıçarslan, 2009; 53) bireyler arası ilişkiler boyutunda yer alan davranışlar arasında bireyin, diğer bireylere ve olaylara empati kurarak yaklaşması, sosyal duyarlılık ve sorumluluk sahibi olması, bireyler arası iyi ilişkiler kurabilme becerisi bulunmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008; 177). Bireyin, bireyler arası ilişkilerdeki kapasitesini ve etkinliklerini içeren bu boyut aynı zamanda bireyin

sosyal iletişim becerileri ve başkaları ile ne kadar anlaşabildiğini göstermektedir (Demir ve Demir, 2009; 69).

**Şartlara ve çevreye uyum:** Bireyin, çevrenin beklenti ve istekleri ile başa çıkma becerilerini içeren (Demir ve Demir, 2009; 69) bu boyut; bazı güç durumlarda ölçüm yapabilmeyi, doğru tepkiler verebilmeyi (Stein ve Book, 2003; 177), problemleri doğru tespit edebilmeyi, esnek olabilmeyi ve problemlere etkili çözümler üretebilmeyi kapsamaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008; 177).

**Stres yönetimi:** Çalışma ortamında bireyin, strese hoşgörü gösterebilmesi ve stresi kontrol altında tutabilme becerisini içeren bu boyut; içe kapanma, ileri boyutta üzülme, dağılma ve kontrolü kaybetmeksizin bireyin strese karşı koyabilmesini kapsamaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008; 178).

**Genel ruh hali:** Hayattan duyulan memnuniyet, mutluluk ve iyimser olabilme becerileri genel ruh hali boyutu çatısı altında toplanmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008; 178)

Bar-On'un duygusal zekâ modelinin hedef olarak seçtiği nokta, gerçek yaşam sonuçları ile etkili performans olgusu üzerinedir (Edizler, 2010; 2974). Diğer üç model, duygusal zekâyı farklı şekilde temsil etmektedir. Bar-On ve Goleman modelleri ise çeşitli düzeyler arasında dağılmıştır. Örn; Bar-On'un; problem çözme, gerçeklik testi ve esneklik gibi adaptasyon becerileri, öncelikle bilişsel becerileri temsil eder. Bireyler arası beceriler olan; bireylerarası ilişkiler, sosyal sorumluluk ve empati ise, öncelikle daha fazla yapay bireyler arası akrabalığı temsil eder. Meyer ve Salovey'in tersine, bu model, duygu ve bilişsel etkileşim alanı içine oturur (Özyer vd., 2011; 3).

EQ'nun IQ ile birlikte, bireyin genel zekâsı ile ilgili daha dengeli bir görüntü sağlayabileceğine inanmakta olan (Özyer vd., 2011; 3) Bar-On, belirtilen bu boyutları ölçebilmek amacıyla Duygusal Zekâ Envanteri EQ-i (Emotional Quotient Inventory)'yi geliştirmiştir (Çakar ve Arbak, 2004; 37). Duygusal zekâ ölçümü için

kullanılan EQ yetenekleri ile bilişsel zekâ ölçümü için kullanılan IQ yetenekleri birbirinin karşıtı değildir. Aksine bu iki kavram birbirini destekler ve sürekli etkileşim halindedir. Bar-On'a göre gerçek zeki insan sadece bilişsel zekâyâ sahip olan değil, hem bilişsel hem duygusal zekâyâ sahip olan bireylerdir (Acar, 2002; 55).

### 1.2.3.2. Daniel Goleman'ın Modeli

Daniel Goleman'a göre duygusal zekâ, *“kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşüncüyü engellemesine izin vermeme, kendini başkalarının yerine koyabilme ve ümit besleyebilme”* becerileri şeklinde tanımlanmaktadır (Konakay, 2010; 500).

Goleman (1996), “Duygusal Zekâ” ismini verdiği kitabında akılcı zihin ve duygusal zihin olmak üzere iki çeşit zihnimiz olduğundan söz etmektedir. Bu iki kavrama şekli birbirinden tamamen farklıdır. Ancak bunun yanında zihinsel yaşantımızı oluşturmak için de sürekli etkileşim halindedir. Pek çok zaman farkında olduğumuz, düşünceli ve bilincimize daha yakın olan kavrama tarzı akılcı zihindir. Güçlü ama fevri zaman zaman da mantıksız olan bir diğer kavrama tarzı ise duygusal zihindir (Tuğrul, 1999; 12).

Meyer ve Salovey'in modeli temel alınarak oluşturulmuş olan Goleman'ın duygusal zekâ modeli; öz bilinç, kendine çekidüzen verme, motivasyon, empati ve sosyal becerilerden oluşan beş ana boyutta toplanmaktadır. Bu beş boyut ve yapı taşları tablo 3'te sunulmuştur (Çakar ve Arbak, 2004; 41).

**Tablo 3:** Goleman Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları Ve Onları Oluşturan Yapı Taşları

<b>BOYUTLAR</b>	<b>BOYUTUN TANIMI</b>	<b>YAPI TAŞLARI</b>
<b>Bireyin Kendi Duygularının Farkında Olması</b>	Bireyin herhangi bir duyguyu hissettiği zaman, bu duyguyu tanıyabilmesi, izleyebilmesi ve bu bilgiyi kararlarını alırken de kullanabilme becerisidir.	Bireyin; özgüven duyabilmesi, gerçekçi bir yaklaşımla kendini değerlendirebilmesi, kendisi ile alay edebilmesidir.
<b>Bireyin Kendi Duygularını Yönetmesi</b>	Bireyin duygu, düşünce ve tepkilerini uygun bir biçimde yöneterek yönlendirebilmesi, kendini yatıştırarak sakinleştirebilmesi, olumsuz duyguları ile kontrolden çıkmadan başa çıkabilme becerisidir. Olumlu neticeler elde edebilmek amacıyla bireyin, kısa süreler için zevklerinin tatminini erteleyebilme becerisidir.	Bireyin; dürüst ve güvenilir olabilmesi, belirsizlik durumlarında bile rahat davranabilmesi, değişime direnç göstermemesi, açık davranmasıdır.
<b>Bireyin Kendini Motive Etmesi</b>	Bir amaç uğruna bireyin, duygularını yönlendirebilme, karşılaştığı problem ve engellere yenilmeme, bu durumlar karşısında bile “akış” haline geçebilme becerisidir.	Bireyin; güçlü bir şekilde başarılı olmayı istemesi, kendisini örgüte vakfetmesi, başarısızlığa uğraması durumunda bile iyimserliğini korumasıdır.
<b>Empati</b>	Bireyin diğer bireylerin duygu ve düşüncelerinin objektif olarak farkına varabilme, kendisini başkasının yerine koyarak değerlendirme yapabilme becerisidir.	Bireyin; yetenek geliştirme ve koruma konusunda uzmanlık geliştirebilmesi, kültürler arası hassasiyet beslemesi, tüketicilere hizmet sunabilmesidir.
<b>Sosyal Beceriler</b>	Bireyin çevresi ile olan ilişkilerini ve sosyal durumunu iyi kavrayabilme, diğer bireylerin duygularını yönetebilme ve onlarla sorunsuz ilişkiler geliştirebilme becerisidir.	Bireyin; etkin liderlik becerisine sahip olması, ikna edici olması, örgüt içi takımlar meydana getirmesi ve bu takımlara liderlik yapabilmesidir.

**Kaynak:** Çakar ve Arbak, 2004; 42



**Bireyin kendi duygularının farkında olması (özbilinç):** İçinde bulunduğumuz belli durumlarda hissettiklerimizin ne olduğunu fark edebilmek duygusal zekânın temelini oluşturur. Duygularının farkında olan bireyler ruh hallerinden haberdardırlar. Şahsi kararların verilmesi gerekirse eğer daha sağlıklı kararlara varırlar, kendi sınırlarını iyi bilirler ve hayata pozitif bir çerçeveden bakarlar.

**Bireyin kendi duygularını yönetmesi (kendine çeki düzen verme):** Yaşanılan, hissedilenden haberdar olunan duygular, duygu yüklü olaylara gösterilen tepkinin kontrol edilebilmesini, neticede verilen tepkilerin duruma uygun halde olmasını sağlar. Bu da bireyi aşırı endişe halinden, alıngan ve karamsar davranmaktan kurtarır. Bireye, kendini yatıştırma becerisi kazandırır.

**Bireyin kendini motive etmesi (motivasyon):** Bireyin kendini motive etmesi, ilk olarak duygularını belli bir amaç için bir araya getirmesi ardından amaçlanan bu hedeflere ulaşmak için duyguların yönlendirilmesidir.

**Empati:** Başka bireylerin duygularının farkında olmaktır. Empati kurabilen bireyler, diğer bireylerin istek ve ihtiyaçlarını algılama konusunda daha duyarlıdırlar.

**Sosyal beceriler:** Bu boyut, bireyin lider olmasını, diğer bireylerin duygularını yönetmesini, bireyler arası etkinliğinin yüksek olmasını ifade etmektedir (Onay, 2011; 593).

Goleman yapmış olduğu araştırmalarda, duygusal zekâ becerileri ile iş hayatındaki faktörleri eşleştirmiştir (Acar, 2002; 55). Bu sayede konu örgüt yaşamına taşınmış, çalışanların duygusal zekâ becerilerinin iş hayatında başarılı olabilmeleri için oldukça büyük önem taşıdığı sonucuna varılmıştır (Onay, 2011; 593). Goleman'a göre, duygusal zekâ çalışanlara rekabet gücü vermekte ve onların yaptıkları işte daha başarı olmalarını sağlamaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008; 177).

Goleman, duygusal zekânın hem iş hem sosyal hayatta başarılı olma konusunda etkin rol oynadığı düşüncesini, “Duygusal Zekâ” ve “İşbaşında Duygusal Zekâ” isimli kitaplarıyla ortaya atan ilk kişidir. Goleman’ın hayattaki başarıların hepsinin temelinde duygusal zekânın yer aldığı düşüncesi, bilimsel bir araştırma ve kanıtla dayanmadığı gerekçesi ile eleştirilmiştir (Doğan ve Şahin, 2007; 241).

### 1.2.3.3. Meyer Ve Salovey’in Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal zekâ kavramını 1990 yılında ilk kez ortaya koyan Peter Salovey ve John Meyer’in yaptığı tanıma göre duygusal zekâ; *“bir kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olabilmesi, onları ayırt edebilmesi ve kişinin düşüncesi ve eyleminde bu bilgiyi kullanabilmesidir”*. Meyer ve Salovey, duygusal zekâyı yetenek modeli olarak ele almakta ve dört temel yetenek alanına ayırmaktadır (Özdemir ve Özdemir, 2007; 394). Yeteneğe dayalı olmayan; sıcaklık, mutluluk gibi unsurlar bu modelde yer almamaktadır. Dolayısıyla bu model, yeteneğe dayalı olmayan unsurların da önemli olduğunu belirtmekte fakat bu unsurlar ve duygusal zekânın birbirinden bağımsız olduğuna inanmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004; 36).

Temel alınan bu yetenekler; duyguların algılaması ve tanımlaması, düşüncelerin duyguyla canlandırılarak anlaşılmasının kolaylaştırılması, duygusal anlayış ve yargılama, duygusal açıdan kendisinin ve diğer bireylerin duygularının yönetilmesidir (İsmen, 2004; 57). Yapılan bu sınıflandırma sayesinde duygusal zekâ, bilişsel zekâdan daha farklı olarak tanımlanmış ve yeni bir kademeye konmuştur. Bunun nedeni de; duygusal zekânın, bilişsel ve duygusal sistemlerin üretici bir birleşimi olmasından ileri gelmektedir (Somuncuoğlu, 2005; 271).

Yukarıda da belirtilen, modeli oluşturan dört yetenek, tanımları ve zekâ ve kişilikle olan ilişkileri tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4:** Meyer Ve Salovey Modelinin Duygusal Zekâ Boyutları, Tanımları Ve Zekâ-Kişilik İlişkisi

<b>BOYUTLAR</b>	<b>BOYUTUN TANIMI</b>	<b>ZEKÂ VE KİŞİLİKLE OLAN İLİŞKİSİ</b>
<b>Duyguyu Algılamak</b>	Duyguları resimlerde ve yüzlerde tanıyabilme becerisidir.	Zekâya bilgi girdisi sağlar.
<b>Duygu İle Düşünceleri Canlandırmak</b>	Duygusal bilgiyi kontrol altında tutabilme ve düşünceyi çeşitlendirmek amacıyla duygusal bilgiyi yönlendirebilme becerisidir.	Bilişsel görevlerde, duygusal bilgiden faydalanmak için düşünceyi düzenler.
<b>Duyguyu Anlamak</b>	Bireyler arası ilişkiler, bir duygudan bir başka duyguya olan geçişler, duygularla ilgili dilbilimsel bilgiler hakkındaki duygusal bilgiyi değerlendirebilme becerisidir.	Gerek duygular gerekse duygusal bilgi hakkında soyut değerlendirme ve mantık yürütme merkezidir.
<b>Duyguyu Yönetmek</b>	Bireyler ve bireyler arası gelişmeyi sağlayabilmek için hem duyguları hem de duygusal ilişkileri yönetebilme becerisidir.	Kişilikle ve amaçlarla etkileşim içindedir.

**Kaynak:** Çakar ve Arbak, 2004; 37

**Duyguyu algılamak:** Meyer ve Salovey'in duygusal zekâ modelinde yer alan dört yetenek içerisinde duyguyu algılamak, en düşük seviyedir. Ancak oldukça önemlidir. Çünkü bireylerin, hem kendi duygularını hem de çevresindeki diğer birey ve varlıkların duygularını tanımlayabilmesi bu boyutta gerçekleşir. Bu da modeli oluşturan diğer boyutlara geçilebilmesi için gerçekleştirilmesi gereken bir aşamadır. Bireyler duygularını tam ve doğru bir şekilde değerlendirebilirlerse, duygusal etkileşim meydana geldiğinde bu durum için kendilerini hazırlamışlar demektir. Duygular doğru yorumlandığı takdirde, duygusal bilgi, kararın oluşturulması ve verilmesi aşamalarında kullanılacaktır (Doğan ve Şahin, 2007; 240).

**Duygu ile düşünceleri canlandırmak:** Bireyin duygularını düşüncenin içinde özümseyebilmesi için öncelikle duygularını değerlendirebilmesi, zihnine yardımcı olabilmek için canlandırabilmesi gerekir. Birey duygularını bu şekilde kullanarak düşüncelerini aktif hale getirebilir. Kullanılan duygular olumlu ya da olumsuz duygular olabilir (Çakar ve Arbak, 2004; 35). Duygu ve düşünce arasındaki bağlantıyı anlamak, bireyin planlarını yönlendirmek amacıyla da kullanılabilir. Bazı duyguların kullanılmasıyla özellikle birtakım problem çözme teknikleri kolaylaşmaktadır (Meyer, Salovey ve Caruso, 2004; 199).

**Duyguyu anlamak:** Duygusal anlama, duyguları analiz kapasitesini, zamanla bunların muhtemel eğilimlerini değerlendirebilmeyi ve sonuçlarını anlamayı yansıtır (Meyer vd., 2004; 199). Duygusal zekâsı yüksek düzeyde olan bireyler; değişik olayların ortaya çıkaracağı farklı duyguları ayırt edebilme yeteneğinin yanında karşıt duyguları aynı zamanda hissedebilme ve bunu anlayabilme yeteneğine de sahiptirler (Doğan ve Şahin, 2007; 240).

**Duyguyu yönetmek:** Modelin bu boyutu, kişiliğin kalanını içermektedir. Şöyle ki; duygular, bireyin kendini bilmesi, bireysel hedefleri ve toplumsal farkındalık bağlamında yönetilir. Küçük çocuklara bile, sinirlendiklerinde 10'a kadar saymaları öğretilmektedir. Bireylerin erken erişkinlik dönemlerinde; duyguları önlemeyi, kendilerine güvenmeyi veya kendilerini rahatlatmayı başarmayı da içine alan duygusal öz-yönetim araçları da gelişir (Meyer vd., 2004; 199).

#### 1.2.3.4. Robert K. Cooper Ve Ayman Sawaf'ın Modeli

Cooper ve Sawaf, duygusal zekâyı, “*duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği*” olarak tanımlamaktadır (Cooper ve Sawaf, 2000; xii). Bu duygusal zekâ modeli, zihinsel yeteneklerin yanında bu yeteneklerin dışındaki kavramları da içermektedir. Bu özelliği nedeniyle de karma bir modeldir (Adiloğulları, 2011; 27). Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modelinde, duygusal

zekâ örgüt ortamında irdelenmekte ve duygusal zekâ ile liderlik ilişkisi üzerinde durulmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004; 39).

Cooper ve Sawaf (1997) duygusal zekâyı; duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olmak üzere dört köşe taşından oluşan bir modelle açıklamaktadır (Cooper ve Sawaf, 2000; xxxv).

Modelin boyutları ve onları oluşturan yetenekler tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5:** Cooper Ve Sawaf Modelinin Duygusal Zekâ Boyutları Ve Yetenekleri

BOYUTLAR	YETENEKLER
Duyuları Öğrenmek	Duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim, pratik sezgi
Duygusal Zindelik	Öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yenileme
Duygusal Derinlik	Özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak, yetki olmadan, etki
Duygusal Simya	Sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi, fırsatı sezinlemek, geleceği yaratmak

**Kaynak:** Adiloğulları, 2011; 28

**Duyuları öğrenmek:** Modelin bu boyutu, bireysel etkinlik ve güven ortamı yaratan duygusal dürüstlük, duygusal enerji, farkında olma, duygusal geri bildirim, sorumluluk ve pratik sezgi kavramlarını içine almaktadır (Cooper ve Sawaf, 2000; xxxv). Duyuları öğrenmek olarak adlandırılan ilk köşe taşının temelini duygusal bilgi oluşturmaktadır. Duygusal bilgi ise; “*duygusal zekânın alfabesini, yazılımını ve*

*kelime bilgisini öğrenmek ve duyguların öneminin farkına vararak değerlendirmek*” şeklinde tanımlanmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2000; 3).

**Duygusal zindelik:** Cooper ve Sawaf’ın duygusal zekâ modelinde ikinci köşe taşı; öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk ve esneklik ve yenilemeden oluşan duygusal zindelik temsil etmektedir (Cooper ve Sawaf, 2000; xxxv). Duygusal zindelik, çaba ve esnekliği geliştirerek karşılaştığımız zorluk ve değişimler karşısında güçlü durmamızı sağlar ve dayanıklılığımızı artırır. Bu sayede, duygusal ve zihinsel uyumun yarattığı sağlıklı karar verme ortamı yaratılmış ve çatışma ve sorunlar daha açık ve dürüst yöntemlerle çözümlenir hale gelmiştir. Kişiliğimizin temel değerlerini, kişilik ve karakterimizi canlı tutan, onları yönlendiren duygularımızı duygusal zindelik sayesinde anlayabiliriz (Cooper ve Sawaf, 2000; 85).

**Duygusal derinlik:** Üçüncü köşe taşı olan duygusal derinlik, yaşamı kendi potansiyel ve amaçlarımıza uygun hale getirmek, bunu sorumluluk, dürüstlük ve adanmışlık çerçevesinde bir araya getirerek alternatif çözümler sunmaktır (Tuna, 2008; 27). Cooper ve Sawaf’a göre duygusal zekâ, duygusal derinlik olmadan güçlenemez ve gelişme gösteremez (Cooper ve Sawaf, 2000; 178).

**Duygusal simya:** Simya, “*değerinin az olduğu düşünülen basit bir maddeyi, daha değerli bir madde haline dönüştürme gücü veya işlemi*” olarak tanımlanmaktadır (Cooper and Sawaf, 2000; 285). Duygusal simya; sezgisel akışı, bireyin geçmiş, bugün ve geleceği istediği gibi aklından geçirmesini ifade eden düşünsel zaman değişimini, fırsatları sezmeyi ve geleceği yaratmayı içerir. Bilinmeyen durumlarda karar vermek, görülmeyeni görünür kılmaya yardımcı olmak için sezgilerimizden yardım alırız. Bireyin, diğer bireyler tarafından görülemeyen fırsatları yakalaması, yeteneklerini kullanarak fırsatların yarattığı işleri en az çabayı harcayarak en fazla miktarla yerine getirmesi, bunları gerçekleştirirken ortaya çıkan ve fark edilmeyen verimlilik durumu da sezgisel akış kavramıdır (Cooper and Sawaf, 2000; 285).

### 1.3. DUYGUSAL ZEKÂ YETERLİLİKLERİ

Duygusal zekâ yeterlilikleri, duygusal zekâyâ şekil vererek onu aktif hale getirir ve işe koyulmasını sağlarlar. Bir başka ifadeyle duygusal yeterlilik, bu yeteneklerin iş başındaki yeteneklere ne oranda aktarılabildiğini yansıtmaktadır. Duygusal yeterlilik, iş başında olağanüstü bir performansla sonuçlanan duygusal zekâyâ dayalıdır ve öğrenilebilen bir yetenektir. Empati ve sosyal beceriler de bu yeterlilikler arasında yer almaktadır. Empati ile diğer bireylerin istenilen doğrultuda tepki vermesini sağlamak için onların hislerini çözmeye çalışır, sosyal beceriler sayesinde de bu hisleri ustalıkla yönetiriz. Tüm bunlar, duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireylerin iş hayatında gereken duygusal yeterlilikleri süratlice ve basit bir şekilde öğreneceğine garanti vermez. Ancak bu konuda sahip oldukları potansiyel öğrenme seviyesinin yüksek olduğuna dikkat çeker (Goleman, 2003; 36).

Diğer bir ifadeyle; duygusal zekâyı tek bir davranışla ya da sadece duygusal zekâ katsayısı ile elde edilen puana göre değerlendirmek mümkün değildir. Duygusal zekânın, duygusal yeterlilik ve bileşenlerden oluştuğu pek çok araştırmacı tarafından ortaya konmuştur (Tuna, 2008; 30).

Duygusal zekâyı; iki yeterlilik grubunun bileşkesi olarak nitelendirmek mümkündür. Bu grupların ilkinin bireysel yeterlilikler, ikincisini ise sosyal yeterlilikler oluşturmaktadır. Bu yeterlilik gruplarının her ikisi de kendi içlerinde alt bölümlere ayrılmaktadır (Adiloğulları, 2011; 34).

#### **Bireysel 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)
- 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)

### **1.3.1. Bireysel Yeterlilikler**

#### **1.3.1.1. Kendiyle İlgili Farkındalık**

Duygusal zekânın en önemli unsuru olan kendiyle ilgili farkındalık; bireyin kendi iç dünyasını tanıması, arzularının, isteklerinin, amaçlarının, bunların ne



kadarını gerçekleştirebileceğinin, sahip olduğu enerji ve potansiyelin farkında olması, tüm bunların sağladığı bilgileri baz alarak sağlıklı bir şekilde şahsi tercihini oluşturabilmesidir. Özbilinç, bireyin kendini gözlemlemesi sonucu, güçlü ve zayıf yönlerini keşfederek duygularının farkında olması, duygularını ifade edebilmesi, duygu, düşünce ve verilen tepkiler arasındaki ilişkiyi bilmesidir. Bu aynı zamanda bireyin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını, duygusal anlamda kendini kontrol etmesini, fevri bir davranışta bulunmadan, pozitif ve gerçekçi bir yaklaşım sergileyebilmesini sağlar. Özbilince sahip birey, eksik olduğu yönlerini fark eder ve geliştirilmesi için gerekenleri yapabilme şansına sahip olur. Kendiyle ilgili farkındalığını geliştiren bireyler, ilerleyen dönemlerde içinde buldukları sosyal çevreyi de geliştirmeye başlarlar (Adiloğulları, 2011; 36).

### **1.3.1.2. Duygusal Farkındalık**

Bireyin hissettiği duygularının ve bu duyguların beraberinde getirdiklerinin farkında olması, duygularını oluşmaya başladığı anda fark etmesi, tanımlaması ve bu duyguları ifade edebilmesidir. Bireyin iç dünyasının farkında olması, hissettiği olumlu ya da olumsuz duyguları fark ederek bunların asıl kaynağını yaratan temel nedenlerle başa çıkmanın yollarını bulmasıdır. Aslında, Sokrates de “kendini bil” diyerek, bireyin duygularının farkında olmasına değinmiştir (Adiloğulları, 2011; 36).

### **1.3.1.3. Kendini Değerlendirme**

Bireyin kendi güçlü ve zayıf yönlerini, bunların sınırlarını bilmesi, kendini objektif bir bakış açısıyla değerlendirmesidir. Özdeğerlendirme yeterliliğine sahip olan bireyler, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında oldukları için neyi, ne ölçüde yapabileceklerini bilirler. Yaşadıklarından, edindikleri tecrübelerden ders alırlar. Gerekirse, kendileriyle ilgili değişiklikler yaparlar. Yeni şeyler öğrenmeye, bu sayede kendilerini geliştirmeye, farklı bakış açlarına ve geri bildirimlere açıktırlar (Adiloğulları, 2011; 36).

#### **1.3.1.4. Özgüven**

Bireyin kendi yetenek ve değerlerini bilmesi ve bunlardan memnun olmasıdır. Özgüveni yüksek olan bireyler, kendilerinden emin bir izlenim bırakır ve varlıklarını hissettirirler (Goleman, 2000; 88). Özgüven sayesinde bireyler, güçlü yönlerine güven duyarlar (Toktamışoğlu, 2003; 70). Doğru olduğuna inandıkları şeyleri söylemekten çekinmezler ya da inandıkları yoldan, başkaları tarafından hoş karşılanmasa da vazgeçmezler. Tereddüde mahal verecek, belirsizlik ortamlarında bile sağlıklı düşünüp etkin karar alabilirler (Adiloğulları, 2011; 36).

#### **1.3.1.5. Kendini Yönetme**

Özyönetim, bireyin yıkıcı duygu ve güdülerini kontrol altında tutması ve yönetmesidir (Goleman, 2000; 107). Özyönetim, özbilinçten doğar. Birey, bu beceri sayesinde ne hissettiğini bilir, o hisleri idare eder ve yönlendirir. Özyönetimle birey, hislerinin esiri olmaktan kurtulur (Goleman, Boyatzıs ve Mckee, 2004; 56). İçinde bulunulan durum ne kadar zor olsa da birey soğukkanlılığını korur, sakin davranarak olumlu kararlar verir (Goleman, 2000; 107).

#### **1.3.1.6. Kendini Kontrol**

Bireyin olumsuz duygularını kontrol altına alabilmesi (Tuna, 2008; 74), onlarla başa çıkabilmesidir. Özdenetimini gerçekleştirebilen birey, hissettiği duygulara hakimdir, zor şartlar altındayken bile düşünmesi ya da yapması gerekene odaklanabilir. Eğer bunu gerçekleştiremezse, o taktirde de bilinçsizce gelişen savunma mekanizmalarına başvurur (Cüceloğlu, 1998; 301).

#### **1.3.1.7. Güvenilirlik**

Dürüst ve tutarlı olmak, bireysel performansın sorumluluklarını yerine getirmektir. Bireyler bu yeterliliğe sahipse eğer; etik kurallara uygun hareket ederler, başkalarının uygunsuz davranışlarına karşı çıkarlar, kendi yanlışlarını görmezden

gelmek yerine kabul ederler, herkes tarafından onaylanmasa da katî, kararlı, ilkeli tavırlar sergiler ve neticede çevrelerinde güven duygusu yaratırlar (Goleman, 2000; 116).

#### **1.3.1.8. Vicdanlı Olmak**

Duygusal vicdanlılık aşamasında bireyler, davranışları ile ilgili bir karara varmadan önce davranışlarını duygusal inançları ile değerlendirirler (Başaran, 2000; 124). Sergileyecekleri davranışlardan ve gerçekleştirecekleri amaçlardan kendilerini sorumlu tutarlar. Dikkatli ve düzenli çalışır, verdikleri sözleri yerine getirirler (Goleman, 2000; 116).

#### **1.3.1.9. Yeniliklere Açık Olmak**

Bu aşamada birey, yeni fikir, bilgi ve yaklaşımlara açıktır. Pek çok seçeneklerinin olduğunu düşünür, farklı farklı kaynakları araştırarak yeni fikirler bulur. Problemlerin çözümü için kullanılacak bireysel ve yeni düşüncelerle doludur. Bu düşüncelerini ortaya koymadan farklı bakış açılarını da değerlendirir, ortaya koyarken de karşılaşıcağı risklerden çekinmez (Goleman, 2000; 123).

#### **1.3.1.10. Uyum Yeteneği**

Uyum yeteneğine sahip bireyler, olaylara daha geniş bir perspektiften bakarlar. Düşünce ya da olaylarda meydana gelen değişikliklere bakış açıları esnektir. Bu esneklik sayesinde, gösterecekleri tepkiler ve düşünceleri sürekli değişen durumlara kolaylıkla adapte olabilir. Önceliklerin sürekli değişmesi, karşılaşılan birbirinden farklı talepler ve meydana gelen hızlı değişimle kolaylıkla baş edebilirler (Goleman, 2000; 123).

### 1.3.1.11. Motivasyon

Latince “*movere*” kelimesinden gelen motivasyon, “*hareket ettirme, hareketlendirme*” anlamını taşımaktadır. Motivasyon bazı bireylerde olan ancak bazı bireylerde olmayan bir bireysel özelliktir. Motivasyonun içerdiği kavramlar arasında; istek, ihtiyaç, arzu, ilgi ve dürtü yer almaktadır. Bu kavramlar arasında yer alan güdü, motive olarak bilinmektedir. İhtiyaçlarımızı karşılamayı amaçlayan güdüler, amaca doğru yöneltilmesi gereken davranışı tetikleyici bir güçtür. Bireylerin, bu ihtiyaçlarını karşılamak için yapabileceklerinin sınırında eğitim ve yetenek düzeyleri, yapabildiklerinin sınırın da ise moral ve motivasyon düzeyleri belirleyici rol oynar (<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=3096>).

### 1.3.1.12. Başarı Güdüsü

Bireyin hedeflenene varmak amacıyla kendini isteklendirmesidir. Belirlenen bu hedefe ulaşabilmek için bireyin değişime açık ve sürekli gelişme çabası içerisinde olması gereklidir. Bu çabayı gösteren, başarı güdüsüne sahip birey, kendi için belirlediği varılması güç hedeflere ulaşabilmek amacıyla daha fazla bilgi edinerek daha iyi bilgiye erişmeye çalışır, performansını ne yönde geliştirmesi gerektiğini öğrenir, mantıklı riskleri göze alır. Hedeflerine ve standartlarına ulaşmak için kendini yüksek düzeyde güdüler, odaklandığı nokta ise neticedir (Adiloğulları, 2011; 39).

### 1.3.1.13. Bağlılık

Bireyin parçası olduğu ekibin ulaşmayı amaçladığı hedeflerine duyduğu yoğun ilgidir. Bu yeterliliğe sahip bireyler; davranışlarının ve verdikleri kararlarının arkasında durur, verdikleri sözleri yerine getirirler (Adiloğulları, 2011; 39). Ekibin ulaşmaya çalıştığı hedef ne kadar büyük olursa olsun, ona ulaşmak için kendilerine bir amaç belirler ve gereken özveride bulunurlar. Alternatiflerin netleştirilmesi ve karar alınması aşamalarında ekibin ana değerini kullanırlar (Goleman, 2000; 152).

#### **1.3.1.14. Girişimcilik**

Bireyin karşılaştığı fırsatların farkında olması, karşılaştığı zorluklara rağmen vazgeçmeyerek bu fırsatları girişimlere dönüştürme eğilimi içinde olmasıdır. Girişimci olan bireyler; her koşulda fırsatları yakalamak için hazır bulunurlar, ne zaman gerekirse inisiyatiflerini kullanarak tüm kuralları sil baştan değiştirip, düzenleyebilirler. Bu değişiklik işe başlama ya da işi tamamlama aşamasında gerçekteşebilir. Böylelikle, çevrelerindeki diğer bireyleri de yönlendirir ve teşvik ederler (Adiloğulları, 2011; 39).

#### **1.3.1.15. İyimserlik**

Olumlu düşünmek, pozitif olmaktır. İyimser olan bireyler, belirlenen hedeflere ulaşmak için karşılaşılan engeller ve yenilgilere rağmen hedeflerine ulaşma konusunda ısrarcı ve azimlidirler. Yola çıkarken başarısız olmaktan korkmak yerine başarılı olma umudunu taşırlar. Yenilgiye uğradıklarında ya da engelle karşılaştıklarında bireysel hataları araştırmak yerine, sorunun neden kaynaklandığını, çözülebilecek sonuca nasıl ulaşılacağını bulmaya çalışırlar (Goleman, 2000; 157).

### **1.3.2. Sosyal Yeterlilikler**

#### **1.3.2.1. Empati**

Diğer bireylerin bakış açışından bakabilme yeteneği empati olarak ifade edilebilir (Tuna, 2008; 30). Diğer bireylerin yeteneklerini pekiştirerek onları geliştirmek, mevcut ve potansiyel tüketici ihtiyaçlarını öngörüp, kabul etmek ve karşılamak suretiyle hizmete yönelik olmak, farklı bireylerden gelen fırsatları değerlendirerek çeşitlilikten yararlanmak, grubun duygusal akımlarını ve güç ilişkilerini okuyarak politik bilinç yaratmak da empati kapsamında değerlendirilmektedir (Goleman, 2000; 39).

### **1.3.2.2. Diğerlerini Anlamak**

Diğer bireyleri dikkatlice dinlemek, hislerini ve bakış açılarını fark edebilmek, ilgi alanlarını ve sorunlarını bilerek onlarla etkin bir şekilde ilgilenmektir. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler; iyi dinleyici ve gözlemci olduklarından duygusal ipuçlarına karşı daha duyarlıdırlar. Dikkatli davranır ve diğer bireylerin bakış açılarını anlamaya çalışırlar. Diğer bireylere yardımcı olabilmek için onların istek ve ihtiyaçlarını anlamak için çaba gösterirler (Goleman, 2000; 175).

### **1.3.2.3. Başkalarını Geliştirme**

Birey başkalarını geliştirme yeterliliğine sahipse eğer; diğer bireylerin başarılarını ve olumlu davranışlarını onaylar ve ödüllendirir, onların gelişmesi gereken yönlerini tespit eder ve yarar sağlayacak geri bildirimlerde bulunur, program çerçevesinde verdiği eğitimle bireyin becerilerini sınavan ve pekiştiren görevler vererek akıl hocalığı yapar (Goleman, 2000; 185).

### **1.3.2.4. Hizmete Yönelik Olmak**

Hizmete yönelik olmak, bireyin sunduğu hizmetle çevresinde fayda yaratması ve bundan memnuniyet duymasıdır. Özellikle hizmet sektörü çalışanları için bu yeterliliğe sahip olmak büyük bir önem taşımaktadır (Adiloğulları, 2011; 40). Hizmete yönelik olan bireyler; tüketici gereksinimlerini öngörerek, sunacakları ürün veya hizmetlerle eşgüdüm yaratırlar. Bunların yanı sıra, tatmin olmuş, sadık tüketici yaratmayı amaçlarlar. Bunun için gereken yöntemleri tespit ederler. Gereken her ne ise memnuniyetle sunarlar. Tüketicinin bakış açısına duyarlı davranır, güven kazanır ve memnuniyeti artırır, sadakatin devamlılığını sağlamaya çalışırlar (Goleman, 2000; 191).

### 1.3.2.5. Toplumsal Beceriler

Sosyal beceriler, bir başka bireyin duygularının akıllıca yöntemlerle idare edilmesi anlamını taşımakta ve iletişim, etkilemek, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü gibi bazı yeterliliklere de temel oluşturmaktadır (Goleman, 2000; 213). Birey bu yeterliliğe sahipse eğer, kendi davranışlarının farkındadır, sağlıklı ilişkiler kurar, dolayısıyla da hem sorunlarla baş edebilir hem de diğer bireylerin davranışlarını yönlendirebilir (Adiloğulları, 2011; 41).

### 1.3.2.6. İletişim

İletişim; bireyin, çevresindeki diğer bireylerin davranışlarını değiştirmek için onlara bazı uyarılar göndermesiyle oluşan bir süreçtir (Taşer, 1992; 89). İletişim kurabilen bireyler karşılıklı ilişkilerde etkilidirler. Zor durumları dolaylı yöntemleri tercih etmeden çözüme kavuştururlar. İyi bir dinleyicidirler, karşı tarafa inandırıcı mesajlar yollarlar. Açık iletişim taraftarıdır; olumlu haberleri nasıl kabul ediyorlarsa, olumsuzları da kabul ederler (Goleman, 2000; 221).

### 1.3.2.7. Etki Yaratma Ve Etkilemek

Etkili taktikler kullanarak ikna etmektir. Bireyin bu yeterliliğe sahip olması; diğer bireylerin gönlünü fethetmede usta oldukları, hemfikir olmak ve destek toplamak için karmaşık stratejiler kullanmaları, vurgulamak istedikleri olaylardan bahsederken durumu dramatize edebilmeleri anlamına gelir (Goleman, 2000; 214).

### 1.3.2.8. Çatışma Yönetimi

*“İki veya daha fazla birey veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık”* olarak tanımlanan çatışmanın temel unsurları; anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşmedir (Koçel, 2010; 646). Bu anlaşmazlıklara çözüm sağlamak ve uzlaşma yaratmak da çatışma yönetiminin konusunu oluşturur. Çatışmayı yönetebilen bireyler; zor durumlarda bile gergin insanları idare etmede

ustaca davranırlar. Çatışma meydana gelmeden, olması ihtimalinin farkına varırlar, anlaşmazlıkları netliğe kavuşturarak ortamdaki gerginliğin azalmasını sağlarlar. Kazan-kazan ozmlerini yaratırlar, açık tartışmaları teşvik ederler (Goleman, 2000; 225).

### **1.3.2.9. İşbirliği**

Örgüt için belirlenen ortak vizyona ulaşmak için bireylerin bir arada çalışması işbirliği olarak ifade edilebilir. İşbirliğine önem veren bireyler; işbirliği fırsatlarını gözden kaçırmaz hatta bu fırsatları kendileri yaratırlar, planlarını, sahip oldukları bilgileri ve kaynakları diğer iş ortakları ile de paylaşırlar. Dostane ilişkilerin kurulduğu işbirliği içinde çalışılan ortamları teşvik ederler (Goleman, 2000; 266).

### **1.3.2.10. Ekip alışmasına Yatkınlık**

Ekip çalışmasına önem vermek, grup sinerjisi yaratmak suretiyle ekip kimliğinin oluşturulmasına, dayanışma ruhunun yaratılmasına ve örgüte olan bağlılığın kuvvetlenmesine olanak sağlar. Ekibin tüm yeleri etkindir, katılım için isteklidir, yardım severdir, işbirliği içinde çalışma eğilimindedir, grubu ve grubun çıkarlarını ve itibarını korur (Goleman, 2000; 272).

### **1.3.2.11. Liderlik**

Genel anlamıyla liderliği *“bir bireyin ya da bir grup insanın etkinliklerini belirli bir amacın başarılması için yönlendirmek ”* şeklinde tanımlamak mümkündür. Liderlik, bireylerin vasıtasıyla ve o bireylerle birlikte hedeflere ulaşmaktır (Genç, 2004; 144). Birey liderlik yeteneğine sahipse; örnek olur, hangi konumda olursa olsun liderlik için öne çıkar, ortak misyon ve vizyon düşüncesini tüm ekipte yaratmaya çalışır, ekibin tüm üyelerini yaptıklarından sorumlu tutar, faaliyetlerinde onlara yol gösterir (Goleman, 2000; 232).



### 1.3.2.12. İlişki Kurma

Bireyin hem aile içinde hem de iş ve sosyal çevresinde kurduğu anlamlı ve sağlıklı ilişkileri geliştirebilme ve sürdürebilme becerisidir (Adiloğulları, 2011; 42). Dostça ya da iş için kurulan ilişkiler bireylere karşılıklı yararlar sağlar (Goleman, 2000; 260).

### 1.4. DUYGUSAL ZEKÂ VE ZEKÂ KATSAYISI İLİŞKİSİ

Zekâ, *“kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri”* olarak ifade edilmektedir. Bahsedilen bu zekâ, herkesçe bilinen, IQ olarak da nitelendirdiğimiz bilişsel zekâdır, başarı için gereklidir ancak tek başına yeterli değildir (Sirer, 2009; 1).

Bilişsel zekâ seviyesinin hangi düzeyde olduğu, bireylerin istenilen hedeflere ulaşabilmelerinde büyük önem taşımakta, zekâ seviyesi yüksek olmayanların iş ya da sosyal yaşamın her alanında başarılı olma şanslarının çok düşük olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce tarzı beraberinde, hangi alanda olursa olsun başarıya ulaşmanın tek yolunun bilişsel zekâ ile mümkün olacağını getirmektedir (Tuna, 2008; 19).

Bilişsel zekâ katsayısı yani IQ, temelde planlama, kelimeleri anlama, kullanma ve gerçeklere göre düzenleme becerilerine dayanır. IQ; bireyin hafızası, kelime hazinesi, görsel beyin koordinasyonu ya da bireysel bilgi bankası olarak tanımlanabilir (Tuna, 2008; 8).

IQ ile bireyin öğrenme, öğrendiklerini uygulama, anlama, hatırlama, problem çözme kapasitesi, bilişsel zekâsı geleneksel şekilde ölçülmektedir. Dar kapsamlı zekâ, IQ açısından sadece zihinsel süreçleri önemsemekte, psikolojik süreçleri göz ardı ederek dikkate almamaktadır. Akıl ve duyguların birbirinden farklı olduğunu

savunanlarda; akıl rasyonellikle uyuşur, denge teorisine göre de duygu rasyonelliğin tam tersidir, dolayısıyla duygu aklın tersidir, düşüncesi hakimdir. Oysa yapılan araştırmalar; hayattaki başarıya IQ'nun katkısının en fazla % 20 olduğunu göstermektedir. Geriye kalan % 80'lik dilimi oluşturan başka etkenler söz konusudur (Acar, 2001; 14).

Zekâ; akıl yürütme, yargılama, soyut düşünme, hafıza gibi fonksiyonları içerir ve bu fonksiyonların ne derecede iyi çalıştığı ile ayırt edilir. Duygular ise, temelinde duygulanım olan zihinsel fonksiyonlar içinde yer almaktadır. Duygulanım, heyecanları, değerlendirmeleri, duyguları ve durumlarını içerir. Duygusal zekâ hem duyguları hem zekâyı içermektedir (İsme, 2004; 56).

Duygusal zekâ, *“kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi”* dir. Duygusal zekâ, IQ ile ölçülebilen akademik, bilişsel zekâdan ayrı fakat onu tamamlayan yetenekleri tanımlar. IQ'ları düşük fakat duygusal zekâ seviyeleri çok iyi düzeyde olan bireyler, akademik olarak zeki fakat duygusal zekâ seviyeleri düşük olan bireylerin yöneticileri konumundadır (Goleman, 2000; 393).

Entelektüel ve duygusal olmak üzere, bu iki farklı zekâ çeşidi, beynin farklı bölümlerinin etkin olduğu anlamına gelmektedir. Madde organizasyonu olarak da ifade edilebilen entelektüel zekâ, yalnızca beynin üst kısmında yer alan neokorteksin faaliyetlerine dayanır. Duygu merkezi, beynin daha alt kısımlarında yer alan altkortekstir. Duygusal zekâ, entelektüel merkezlerle uyum içinde çalışan bu duygu merkeziyle ilgilidir (Goleman, 2000; 393).

Aldığımız kararlarda ve hareketlerimizde genellikle duygularımız, düşüncelerimizden daha baskın rol oynar. Duygularımız bize hakim olduğu müddetçe de zekâmız, iyi ya da kötü yönde herhangi bir seçim yapamaz. Bu noktada duygusal zekâ (EQ) devreye girer (Siner, 2009; 3).

Bilişsel olmayan zekâ (noncognitive intelligence), belirli durumlarda bireyin bilgisine hangi yönde başvurulacağını gösterir. Bu yüzden de bireyin başarısının tahmin edilmesine katkıda bulunur. Bilişsel olmayan zekânın ölçümünde kullanılan EQ, zekâ konusuna yeni ve farklı bir perspektif kazandırarak genel zekâ değerlendirmelerimizdeki becerimizi artırmıştır. EQ ile öğrenme, algılama, bağlantı kurma, değişime uyum sağlama yetenekleri ölçülmektedir. Bu yetenekler, yalnızca mantık, teknik ve zekâ analiziyle değil aynı zamanda duygular ve duygusal dengelerle birlikte ele alınarak açıklanmaktadır (Acar, 2001; 16).

Bilimsel açıdan değerlendirildiğinde, yüksek bilişsel zekâ seviyesine sahip olmak, karşılaşılan her türlü sorunun kolayca çözülebileceği ve hayatın her alanında başarı elde edileceğinin garantisi anlamına gelmemektedir (Tuna, 2008; 19). Bireyler arası farklılığın ne kadarının duygusal zekâdan kaynaklandığı hakkında kesin yorumlarda bulunmak zor olsa da elde edilen veriler ışığında, bazen bu farklılığı belirlemede duygusal zekânın IQ'dan daha güçlü bir belirleyici olduğunu söylemek mümkündür (Acar, 2001; 23).

Tüm bu veriler değerlendirilerek, zekâ kavramının duygusal zekâyı da içine alan daha geniş bir tanımla ifade edilmesi gerektiği söylenebilir. Yani, zekâ tanımının içinde hem bilişsel zekâ yani IQ hem de duygusal zekâ yani EQ yer almalıdır. Goleman (1996)'a göre duygusal zekâ ve bilişsel zekâ birbirinin karşıtı olan iki zekâ türü değildir. Bazı yönleri açısından az da olsa birbiriyle bağlantılı ama birbirinden ayrı iki zekâ türüdür. Nitekim duygusal ve bilişsel zekânın birbirinden bağımsız olduğu pek çok kanıtla desteklenmektedir. IQ puanı, üniversiteye giriş sınav puanı ve akademik başarı ile hayatta kazanılan başarılar arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığını ortaya koyan araştırma sonuçları, IQ ve EQ'nun ayrı zekâ türleri olduğunun açıklanmasını sağlayan önemli bulgulardır. Örneğin (Tuğrul, 1999; 13);

*“Harvard'tan mezun olan 95 öğrencinin orta yaşlarına kadar izlendiği bir araştırmada (Vaillant 1977), okul sınavlarında en yüksek notları tutturan öğrencilerin daha düşük notları olan arkadaşlarına oranla maaş, verimlilik ve kendi alanlarındaki konumları açısından daha başarılı olmadıkları saptanmıştır. Ayrıca daha düşük notları olan grubun yaşamlarından daha hoşnut ve arkadaş, aile ve aşk ilişkilerinde de daha*

*mutlu oldukları ortaya çıkmıştır. Lise birincileri üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise (Arnold 1992, aktaran Goleman 1996), bu öğrencilerin üniversitede de çok başarılı olmaya devam ettikleri, ancak 20'li yaşlardan sonra ortalama bir başarı düzeyi sergiledikleri görülmüştür. Liseden mezun olduktan 10 yıl sonra ise, aynı yaşta gençlerle karşılaştırıldıklarında, ancak dördünden birinin, kendi seçtiği dalda en yüksek başarı düzeyine ulaştığı, dörtte üçünün ise çok daha az başarılı olduğu ortaya çıkmıştır.”*

Duygusal zekâ becerilerini daha sağlıklı hale getirebilmek ve geliştirmek için bireyin kendisinin ve duygularının farkında olması ön koşuldur (Tuna, 2008; 23). Birey bu becerilere sahip ve kendini tanıyan biri olduğu takdirde hayatının farklı alanlarındaki başarılarını ve hayattan aldığı zevki daha üst seviyelere taşıyabilir (Acar, 2001; 28). Duygusal zekâyı bilişsel zekâdan ayıran en önemli fark bu noktada kendini göstermektedir. Bireyler, bilişsel zekâyı doğuştan sahip olurlar, değişimi söz konusu değildir (Tuna, 2008; 22). Bilim adamlarına göre; duygusal zekâ, bilişsel zekâ gibi kader değildir, her yaşta geliştirilebilir. Bu da duygusal zekânın önemini artırmaktadır (Acar, 2001; 28).

### **1.5. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ**

Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireyler; etkin iletişim becerilerine sahiptir, bireyler arası ilişkiler geliştirmede bilinçli davranırlar, insanların birbirine yardımcı olmalarını sağlarlar ve tüm bu aşamalar sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilir (Güney, 2000; 248). Bilişsel becerilerle duyguları bir araya getirmeyi amaçlayan duygusal zekâ, hem duygu hem zekâ kavramlarını içerir ve bireyin duygularından, karşılaştığı problemleri çözme, daha etkin, başarılı ve mutlu bir hayat sürdürme konusunda rehber olarak yararlanmasını sağlar.

Yaşadığımız dönemde gerek iş gerek sosyal gerekse özel hayatta bireylerin diğer bireylerle kurdukları ilişkilerinde duygusal zekâyı sahip olmaları ve bu zekâlarını etkin bir şekilde kullanabilmeleri büyük önem taşımaktadır. Yüksek duygusal zekâyı sahip bireyler; güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır ve kendilerini tanır, ihtiyaçlarını bilir, duygularını kontrol etmeyi başarabildiği için de etkili

ilişkiler kurabilir, duygusal zekâ seviyesi düşük olan bireylere göre iş hayatında da daha başarılıdırlar (Doğan ve Demiral, 2007; 209).

### 1.6. İŞ HAYATINDA DUYGUSAL ZEKÂ

Duyguların, zekânın yanı sıra hayattan alınan doyuma da katkı sağladığı düşüncesi, bireylerin üst düzey deneyimlerindeki yapıcı etkinlikleri, duygulara olan ilgiyi artırmakta ve bu durum duygusal zekâ ile ilgili yapılan araştırmalarla desteklenmektedir. Bireyin hem iş hem de özel hayatında ne derece başarılı olduğunu belirlemede IQ ile ölçülen bilişsel zekâ kadar; bireyin kendi duygularını ve diğer bireylerin duygularını algılaması, değerlendirmesi ve doğru şekilde ifade etmesi, bu duyguları birbirinden ayırabilmesi, edindiği bilgileri duygu, düşünce ve davranışlarında kullanabilmesi gibi üst düzey yetenekler de önemlidir (Acar, 2001; 4).

IQ ile ölçülebilen bilişsel zekâ dışındaki zekâ türleri ile ilgili yapılan çalışmalarda; etkin liderlerin, örgütsel başarı için çok önemli olan, örgütlerdeki sözlü olmayan, duygusal etkileşimlerin bir sonucu olan bilgileri çok iyi fark ettikleri, liderlerin bu yeteneklerinin de zekâyı ölçen geleneksel testlerle ölçülemeyeceği ifade edilmektedir (Acar, 2001; 4).

Okulda aldığı puanların yüksek olduğu bilinen, bilişsel zekâ seviyesi yüksek olan ve bunun için de zeki olarak tanımlanan pek çok birey iletişim becerilerinde sorunla karşılaşmaktadırlar. Bu noktada, IQ seviyesi yüksek olan bireylerin, zihinsel becerilerini yaşamlarına yansıtarak başarıya ulaşmalarında duygusal yetersizliklerinin etkisinin büyük olduğu öngörüsü desteklenmektedir. Bu aşamada, duyguların etkin bir şekilde fark edilmesini ve ifade edilmesini kapsayan duygusal zekâ, örgütsel iletişimin etkinliği açısından bilişsel zekâ kadar önem kazanmaktadır (Tuna, 2008; 1).

Günümüzde kurumlarda görev alan bireyler için yalnız bilişsel zekâ (IQ) seviyesinin yüksek olması yeterli görülmemektedir. Hedeflenen amaca ulaşmak için,

gereken başarının istenilen kalite ve düzeyde sağlanabilmesi için, bilişsel zekânın yanında çalışanların belli düzeyde duygusal zekâyâ da sahip olmaları gerekmektedir. Nitekim duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireyler, çalışma hayatında duygusal zekâ seviyesi düşük olanlara göre daha başarılıdırlar. Örgütler, sürekli değişen müşteri ihtiyaç, istek, zevk ve yaşam biçimlerine, beklentilerine uygun niteliklerle cevap verebilecek beceriye sahip, duygusal zekâsı yüksek çalışanların varlığına gereksinim duymaktadırlar (Doğan ve Demiral, 2007; 209).

Goleman'ın 1998 yılında kaleme aldığı "İş Başında Duygusal Zekâ" isimli kitabında, iş hayatında duygusal zekânın önemi ile ilgili 1950 yılında yapılan olağanüstü bir araştırmadan bahsedilmektedir (Akar, 2011; 9). Berkeley'de bulunan California Üniversitesinde, bir bilim dalında doktora yapan seksen öğrenciye öğrencilikleri boyunca bir dizi kişilik testi uygulanmıştır. Bu testler arasında yoğun IQ ve kişilik testinin yanı sıra psikologlarca yapılan bir dizi mülakat da bulunmaktadır. Psikologlar, öğrencileri duygusal denge, olgunluk, karakter bütünlüğü ve bireylerarası etkililik gibi nitelikler açısından değerlendirmişlerdir. Araştırmacılar, kırk yıl sonra, yetmişli yaşlarının başlarında olan öğrencileri yeniden izlemeye almışlardır. Bu takip araştırmasında, bireysel bilgiler, kendi alanlarında uzmanlarca değerlendirilerek her bireyin kariyer başarısı hakkında tahminlerde bulunulmuştur. Neticede, mesleki başarı ve saygınlığı belirlemede duygusal zekâ yetilerinin IQ'dan yaklaşık dört kat daha önemli olduğu ortaya konmuştur (Goleman, 2000; 60).

İş hayatında büyük önem taşıyan liderlik, motivasyon, grup çalışması, kurumsal iletişim gibi bazı yönetsel ve örgütsel değerlerin, duygusal zekâ uygulamalarının hayat bulması sonucu arttığı istatistiksel verilerle desteklenmiştir. Yöneticilerin sahip olması gereken önemli unsurlar arasında; çalışma ortamındaki iletişimin yanında gerginlik ve çatışma gibi olumsuz unsurları ortadan kaldıracak planlama ve pozitif çalışma tavsiyeleri, duyguları öğrenme ve öğrenilenlere göre harekete geçme becerileri yer almaktadır. Değişimle başa çıkabilmek, ayak uydurmak ve yarattığı çatışmaları kontrollü hareket ederek ortadan kaldırmak, karar verme ve uygulama aşamalarında tutarlı davranmak, duygusal zekâ sayesinde

kazanılan önemli özelliklerdendir. Bilhassa müşteri memnuniyetinin sağlanması ve sürekliliğinin odak noktası olduğu örgütlerde, duygusal zekâ seviyesi yüksek çalışanların istihdam edildiği, bu sayede örgütlerin daha başarılı oldukları görülmektedir (Arıcıoğlu, 2002; 29).

Örgüt hayatında başarılı olarak nitelendirilen insanlar için yalnız iyi bir okuldan yüksek bir derece ile mezun olmak veya IQ seviyesinin yüksek olması yeterliliklerine sahip olmak değil, aynı zamanda “soyut düşünme gücü” olarak tanımlanan kavramlar arasında yer alan duygusal zekâ da büyük önem taşımaktadır. Günümüzde, geleneksel olarak IQ ile ölçülen bilişsel zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin iş yaşamında da başarılı olacakları sadece varsayımdır. Bireyin toplumda edineceği yerin belirlenmesinde, ait olduğu sosyal sınıftan tutun da şans faktörü de dahil olmak üzere IQ haricinde kalan birçok değişik faktör rol oynamaktadır. Duygusal zekânın kapsamına giren önemli yeterliliklerden olan; kendini harekete geçirebilme, engellere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, kendini başkasının yerine koyabilme, belirtilen bu faktörler arasında yer almaktadır (Tuna, 2008; 20).

Diğer bir ifadeyle, çalışan da olsa yönetici de başarısızlıklarında, duygusal zekâlarını etkin kullanamamalarının büyük paya sahip olduğu ifade edilebilmektedir. Örgüt, çalışan bireylerin performansları ve birbirleriyle olan ilişkilerine bağlı olan bütünleşmiş bir sistemden meydana gelmektedir. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan örgütlerde görev alan bireyler, iletişim yeteneklerinden yararlanıp başkalarıyla olan ilişkilerinde duygusal zekâlarını kullanırlar. Bu faaliyetlerle de örgütün tamamında olumlu gelişmeler kaydedilmeye çalışılır. Yönetici ve çalışanlar, duygularıyla ilgili değerleri öğrenip kullanabildikleri takdirde, işbirliği ve iletişim becerileri yükselecek, bu sayede de, örgütsel rollerini başarıyla yerine getireceklerdir. Bu durumdan örgütlerin kazancı, duygusal zekâsı yüksek çalışanlara sahip olmak, onlar sayesinde örgütte yaratılacak açık iletişim ortamı olacaktır. Çevreye uyum, işbirliği ve ekip çalışması sağlanarak örgütün duygusal zekâsı geliştirebilmekte ve örgütsel başarı sağlanabilmektedir (Doğan ve Demiral, 2007; 221).

## 2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ

### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Hem bir kavram hem de bir anlayış olarak bağlılık duygusu, toplum duygusunun var olduğu her mekânda mevcuttur. Bağlılık; toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Eski ifadesi sadakat olan bağlılık, sadık olma durumunu ifade etmektedir. Geniş anlamda ise bağlılık; en yüksek derecede bir duygudur ve bir bireye, bir fikre, kendimizden daha büyük olan başka bir şeye karşı duyulan bağlılığı, sosyal hayatta ya da iş hayatında yerine getirmek zorunda olduğumuz mecburiyetleri anlatmaktadır (Balay, 2000; 14).

Bağlılık kavramının temelinde ait olma duygusu yer almaktadır. Bu duygu sayesinde bireyler ve örgüt arasında bir çeşit bağ oluşmaktadır. Her şeyden önce karşılıklı sezgiye dayanan bağlılık; aynı örgütte görev yapan bireylerin, ortak gaye, değer ve idealler etrafında toplanmaları için uygun ortamı hazırlamaktadır (Özdemir,1995; 382).

Örgütsel bağlılık, son yirmi yıl içerisinde, örgütsel ve endüstriyel psikoloji alanlarında ün kazanmıştır (Karahana, 2008; 148). Yapılan bir araştırma sonucuna göre bağlılık, yalnız pasif bir örgüte sadakatten oluşmamaktadır. Kavram, bundan daha fazlasını içermektedir. Bireyler, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak amacıyla hissedilir bir çaba sarf etme isteği içindedirler. Bu da birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi aktif hale getirmektedir (Karahana, 2008; 233). Çalışanlar, örgüte bağlılıkları kuvvetliyse eğer; daha düzenli ve sıkı çalışırlar, örgütte devamlılıkları uzundur, örgütün daha etkin olması için katkıda bulunurlar (Karahana, 2008; 148).



Örgütsel bağlılık; bireyin, örgüte karşı duyduğu özdeşleşme ve bütünleşme derecesinin ne olduğunu ifade eder. Bu açıdan değerlendirildiğinde de örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru olduğunu söylemek mümkündür. Bunlardan ilki; bireyin örgüt amaçlarını kabul etmesi ve bu amaçlara güçlü bir şekilde inanmasıdır. Bir diğeri; bireyin üyesi olduğu örgüt için kendisinden beklenenden daha fazla çaba göstermek istemesidir. Bireyin, örgütte kalmayı devam ettirme konusundaki kesin arzusu ise bu unsurların sonuncusudur (Balay, 2000; 18).

## 2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgiyi gören örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar son yıllarda artış göstermiştir. Sayıları gittikçe artan çalışmalar beraberinde psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı bilim dallarıyla ilgilenen araştırmacıların konuyu kendi perspektifleri temelinde ele almalarını, bu durumun da kavramın anlamı üzerinde ortak bir paydada buluşmayı zorlaştırdığını ortaya koymaktadır. Özellikle 1970’li yıllardan sonra üzerinde daha çok yoğunlaşılın örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yazınlar incelendiğinde farklı pek çok tanıma rastlamak mümkündür (Bayrak Kök, 2006; 297).

Grusky örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardandır. 1966 yılında yaptığı tanıma göre örgütsel bağlılık; *“bireyin örgüte olan bağının gücü”* dır (Çöl, 2004; 233).

Mowday’e göre örgütsel bağlılık *“çalışanların örgütte kalmak için duydukları güçlü duygular, örgüt amaçlarına inanma ve örgüt hedefleri için gayret sarf etme”* dir. 1984’te yaptıkları tanımda Batemen ve Strasser örgütsel bağlılığı *“çalışan ve örgüt arasında algılanan uyum”* olarak ifade etmişlerdir. Drummond ise örgütsel bağlılığı *“psikolojik açıdan bütünleşmeyi, özdeşleşmeyi ve istikrarı sağlama; davranışa yön verme fonksiyonları”* olarak tanımlamaktadır (Yıldırım ve Akar, 2008; 99).

Örgütsel bağlılık; Kiesler, Sakumura ve Salancik tarafından “*bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemler*”, Kidron tarafından “*daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti*”, Locke ve Kalleberg tarafından “*işe ait değerler ile örgütsel ödüller arasındaki uyumun bir fonksiyonu*”, Hutchison ve Sowa tarafından “*çalışanların duygusal ve ekonomik ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına olan inançları*” şeklinde tanımlanmaktadır (Çöl, 2004; 233).

Meyer ve Allen’in tanımına göre örgütsel bağlılık, “*çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış*” tır (Sabuncuoğlu, 2007; 614).

Mowday ve arkadaşlarına göre, çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, “*çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve onları kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu*” dur (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007; 56).

O’Reily’nin yaptığı tanımda örgütsel bağlılık, “*işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığı*” anlamına gelmektedir (Çetin, 2004; 90). Becker ve arkadaşları da örgütsel bağlılık kavramını, “*çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanması*” şeklinde benzer bir ifadeyle tanımlamaktadır (Çöl, 2004; 233). Örgütün varlığını sürdürmesi, çalışanların o örgütte var olmaya devam etmeleri ile mümkündür. Çalışanların örgüte olan bağlılık dereceleri ile örgütün gücü doğru orantılıdır. Örgüt, hayatını sürdürebilmek için çalışanların örgütten ayrılmamasını sağlamaya çaba gösterir (Çetin, 2004; 90).

Örgütsel bağlılık kavramı; Becker, Staw, Salancik tarafından davranış yönü öne çıkartılarak tanımlanırken, Allen, Meyer, March ve Simon, Mowday, Steers ve Porter, Boulian tarafındansa tutum yönü ele alınarak tanımlanmıştır. Davranışçılar, örgütsel bağlılığın; ancak bağlılığın açıkça gösterilmesi ile kanıtlanacağını ileri sürmektedir. Örneğin; çalışanların işlerine devam etmeleri daha fazla sorumluluk

üstlenmelerine yol açarken, artan sorumlulukları çalışanların örgütten ayrılmasını güç bir hale getirmektedir. Tutumsal yaklaşıma da, çalışanın kimliğinin örgütle ilişkilendirilmesi düşüncesi hakimdir. Yaklaşımı savunanlara göre, bu sayede çalışanda işverene karşı duygusal bir bağlılık gelişecektir (Çetin, 2004; 93). Tutumsal bağlılık, örgütsel bağlılık alanında araştırma yapan bilim adamlarının, davranışsal bağlılık ise sosyal psikoloji alanında araştırma yapan bilim adamlarının odak noktası olmuştur (Yavuz, 2009; 55).

Yukarıda belirtilen tanımlardan yola çıkılarak, örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili tanımların her birinin farklı içeriklere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu farklılık, yazar ve araştırmacıların, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısının nasıl olduğu ve bu yapının nasıl geliştiği hakkında farklı fikirlere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Ancak bu farklılıklara rağmen; tüm tanımlar bağlılığın; tutumsal veya davranışsal temelli olduğu, çalışanların örgütteki varlıklarını devam ettirmek için ya tutumsal ya da davranışsal bir neden geliştirdikleri hususunda ortak paydaya sahiptirler (Boylu vd., 2007; 56).

Örgütsel bağlılık; örgütün amaçlarının ve değerlerinin örgüt çalışanlarınca benimsenmesi, çalışanın örgütün önemli bir ferdi olmak amacıyla çaba harcaması, örgütü büyük ve güçlü bir aile ve kendisini de bu ailenin bir bireyi gibi görmesidir (Özdevecioğlu, 2003; 114). Örgütlerin hayatta kalmaya devam etmeleri yalnız çalışanların vazifelerini ve gerektirdiklerini yerine getirmeleri ile değil bunların yanı sıra işbirliği ve uyum içinde çalışmalarını ile mümkündür. Bu ahenk ve işbirliğinin örgüt içinde gerçekleştirilebilmesi için gereken ortam hazırlanmalıdır. Çalışanlardan yüksek düzeyde performans elde edebilmenin yolu, örgüt içinde bağlılık duygusunun geliştirilmesi ve istenilen seviyedeki üretim için onların güdülenmelerinden geçmektedir (<http://melezzg.blogcu.com/orgutsel-baglilic/2873617>).

### **2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

Mesleğe bağlılık, işe ve iş arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve itaat gibi kavramlarla karıştırılan örgütsel bağlılık kavramı zaman zaman bu kavramların

yerine kullanılmakta, zaman zaman da bu kavramlar örgütsel bağlılık yerine kullanılmaktadır. Örgütsel bağlılık ve belirtilen bu kavramlar arasında önemli benzerlikler olmasına rağmen içerik ve kapsam bakımından farklı olduklarını belirtmek gerekir (Adiloğulları, 2011; 49).

### 2.3.1. Mesleğe Bağlılık

*“Bireylerin mesleklerini daha iyi icra edebilmede, kendilerini teknik açıdan geliştirebilmede harcadıkları zaman ve çaba”* olarak tanımlanan mesleki bağlılık; uzmanlık kazanmayı amaçlayan bireylerin mesleğini önemseme derecesini göstermektedir. Mesleğe bağlılık, belirlenen alanda beceri kazanmak ve konuda uzmanlaşmak için yapılan çalışmalar neticesinde bireyin, mesleğini hayatında hangi seviyede merkezi bir noktada değerlendirdiğini algılamasıdır (Aslan, 2008; 165). Tam da bu noktada mesleğe bağlılık, örgüte bağlılıktan farklılık göstermektedir (Aktaş ve Özdevecioğlu, 2007; 5).

Morrow; mesleğin, bireyin hayatında önemli bir hale gelmesini mesleki bağlılık olarak tanımlamaktadır. Birey; mesleği uğruna uzun seneler harcıyor ve bu meslek onun için gitgide artan bir önem teşkil etmeye başlıyorsa, o birey mesleğinin değerlerini özümsemeye başlamış demektir. İş hayatı ve bireyin sahip olduğu meslek, o bireyin sosyal hayatının da önemli bir parçasını oluşturduğundan mesleki bağlılık, bireyin hayattan sağladığı tatmin duygusunu artıracaktır. Mesleğine bağlı olan birey, mesleğini bırakmak ya da işinden ayrılmak istemez. Yani mesleki bağlılık ile hayattan memnun olunması durumu olumlu açıdan bir paralellik gösterir (Aktaş ve Özdevecioğlu, 2007; 5).

Amaçlarına ve mesleğine sıkı sıkıya bağlı buna rağmen örgütsel bağlılığı düşük olan profesyonellerle çalışan örgütler için mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık ilişkisi büyük önem taşımaktadır. Hem mesleğine hem de örgütüne bağlı olan çalışanlar örgütün etkinliğini artırmaya yönelik davranışlar geliştirmektedirler. Örgütler, çalışanların mesleki beklentileri ile örgütsel amaçları aynı doğrultuda yönlendirmeyi başarabilmelidirler. Bu sayede örgütün tüm çalışanları tarafından

mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık eş zamanlı olarak hissedilebilecektir (Çöl, 2004; 233).

Bir başka hakim görüşe göre de; mesleğe bağlılık bireye, örgütsel bağlılık ise örgüte yönelik özellikler taşımasından dolayı birbirinin karşıtı olan iki kavram olarak değerlendirilmektedir. Mesleğe bağlılık kavramı, büyük ölçüde çalışanın şahsi memnuniyetini içermektedir. Mesleğe bağlılığa önem veren örgütlerde, bu bağlılığın sağlanması amacıyla yönelik spesifik davranışlar sergilenmektedir. Kavramı pek önemsemeyen örgütlerde ise, çalışanlar iki bağlılıktan birini seçmek durumunda kalmakta, bürokratik ve mesleki çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar; bu iki bağlılık türünün birbirini dışlamayan kavramlar olduğu ve kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanlara eğitim verilmesi, yönlendirilmeleri ile mesleklerini daha iyi yapmalarının gerek birey gerekse örgüt için pozitif getirisi olacağı sonucunu ortaya koymuştur (Gündoğan, 2009; 11).

### 2.3.2. İşe Bağlılık

*“Çalışanın işiyle yaşadığı psikolojik özdeşiminin bilişsel düzeydeki yansıması”* olarak tanımlanan işe bağlılık kavramı, bir başka ifadeyle ise *“çalışanın işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü”* olarak belirtilmektedir. İşle ilgili konuların bireyin hayatında önemli bir yer tutması, işine bilinçli olarak gereğinden de fazla zaman ayırması, iş dışı zamanlarda da düşünce ve duygularının çoğunun işle ilgili olması, bir bakıma işi ile iç içe yaşaması, işe bağlılığın en önemli göstergeleri arasında yer almaktadır (www.geocities.com/education2000/Türköz, 2000).

Lodahl ve Kejner işe bağlılığı, “bireyin gözünde işin iyiliği ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan işe dönük tutum ve eğilimler” olarak tanımlamaktadır (Balay, 2000; 44). İşe bağlılık, örgütsel bağlılığı büyük ölçüde etkilemektedir. Hatta yapılan araştırmalara göre bu etki büyük ölçüde olduğu kadar olumlu yöndedir de (Balay, 2000; 62). İşe bağlılık, çalışanların işlerine ne derece bağlı olduklarının ve işten uzaklaşma ihtimallerinin belirlenmesinin

yanı sıra mevcut personelin tavırlarını ve tatmin düzeylerini de etkileyebilir (İnce ve Gül, 2005; 20). Yaptıkları işi hayatları ile özdeşleştiren çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının, bu konuda daha rahat ve esnek tavırlar sergileyenlere oranla daha yüksek seviyede seyrettiği tespit edilmiştir (Balay, 2000; 44).

### **2.3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık**

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır. Bu bağlılık türü bazen birtakım yararlar elde etmek için bir araç, bazen de yalnızca bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir. İş arkadaşlarına bağlılığı yüksek olan bireyler için samimi ilişkiler ve arkadaşlıklar çok fazla önemlidir. Bu tip bireyler, geleceğe yönelik planlarla uğraşmaktan daha çok diğer bireylerle birlikte oldukları, onlarla paylaşımlarının olduğu ve onlara yardım edebildikleri ortamlarda çalışmayı tercih ederler. Bu yapıdaki bireyler için arkadaş bağlılığı amaçtır (Balay, 2000; 46). Bu tür durumlarda örgütten ayrılma, değer verilen arkadaşlardan da ayrılma anlamını taşımakta olduğundan birey örgütte kalmayı tercih edecektir. Bu nedenlerdendir ki, yapılan araştırma sonuçları, iş arkadaşlarına bağlılığın örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği hususunda hemfikirdir (Balay, 2000; 63).

İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin iş yaşamında karşılaştıkları her türlü zorluğun üstesinden gelebilmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip olan çalışanlar, birbirlerine daha fazla yaklaşırlar, bu sayede de dayanışma duygusunun devam etmesine ve korunmasına hizmet etmiş olurlar. Bu nedenle çalışma ortamında sağlanan güçlü arkadaş bağlılığının, bireyleri daha güçlü mesleksi ve örgütsel bağlılığa götüreceği iddia edilmektedir (Balay, 2000; 47).

### **2.3.4. Örgüte Sadakat**

Örgütsel bağlılıkla ilgili diğer bir temel kavram olan sadakat, örgütsel bağlılığa göre daha dar bir kavramdır. Bağlılığın bir alt boyutu olarak incelenen sadakat, örgüt üyeliğinin sürdürülmesine olan istekle alakalıdır (Gül, 2003; 58). Temelinde görev ve sorumluluk duygusu olan sadakat, örgütle özdeşleşme ve

duygusal anlamda örgüte karşı sorumluluk duyma anlamına gelmektedir. Bireyin beklentileriyle örgütte kalma ya da örgütten ayrılma isteği arasında sadakat kavramı oldukça önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Neticede sadakat; bireyin örgütten ayrılması ile azalır, ödüllendirme yönteminin tercih edildiği olumlu örgüt ortamlarında ise artar (Uygur, 2007; 73). Sadakat kavramı ayrıca; örgütün üyelerinden biri olmaktan dolayı duyulan gururu, örgütü dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı savunmayı, diğer bireylerle örgüt hakkında yapılan olumlu görüşmelerden alınan keyfi içerir (Gül, 2003; 58).

Her ikisi de örgüt üyeliğine devamın uzun sürmesi ile alakalı olan örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramları dayandıkları nokta bakımından farklılık göstermektedirler. Bunun nedeni; örgütsel sadakatin kültürel değerlere, örgütsel bağlılığın başarıya dayanmasıdır (Adiloğulları, 2011; 51). Uzun süreli bağlılığın sonucu olarak ifade edilen sadakat (Harvey, Novıcevic ve Speier, 1999; 68), örgütsel bağlılığa oranla daha dar ve özel bir kavram olmasına rağmen bağlılığa göre daha güçlü bir duygudur (Çöl, 2004, 233).

### 2.3.5. İtaat

İtaat, tartışılmaz bir otorite tarafından tek taraflı olarak verilen emirlere dayanır ve kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur. Bağlılık ise içten gelen, bireysel inanç ve değerlere dayanan bir görev duygusudur (İnce ve Gül, 2005; 22). Bireyler verilen emirlere uymadıkları taktirde karşılaşacakları ceza ve yaptırımları bildikleri ve bu duruma düşmek istemediklerinden itaat gösterirler. Oysa örgütsel bağlılığın kaynağını dış çevre değil bireyin bizzat kendisi oluşturur (Çöl, 2004; 233). Tanımlarda belirtilenlerden yola çıkılarak iki kavramın birbirinin zıttı olduğu düşünülse de bunun tam tersi, iki kavram birbirinin tamamlayıcısı niteliğindedir (İnce ve Gül, 2005, 22).

İtaatkârlık, genellikle bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak kabul görmektedir. Fakat bağlılığın, itaatkârlığın kapsamında görülmesi her zaman mümkün olmamaktadır. Örneğin; bir mahkûmun itaatkâr olması, onun hapisanesine

bağlılık duyduğu anlamını taşımaz. İtaat olmadan duyulan bağlılık duygusu beraberinde anarşiyi getirebilir. Çünkü bireyler hissettikleri bağlılık duygusuyla gösterdikleri her eylemin örgütün yararına olduğuna inanacaklardır. Ancak yararlı olduğuna inanılarak yapılan bu eylemler her bireyde önemli ölçüde farklılık arz edecektir. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün gelişmesi ve ilerlemesi için önemli adımların atılmasında yetersiz kalabilir. Yalnız itaat duygusuna sahip çalışanlar, örgütün yararı için ne katkılarda bulunabileceklerini düşünmez, yenilikçi ve yaratıcı fikirler ortaya koyamazlar (Varoğlu, 1993; 29).

**Tablo 6:** İtaat Ve Bağlılığın Karşılaştırılması

İTAAT	BAĞLILIK
Dış kaynaklı bir görev hissidir.	İçten gelen bir görev duygusudur.
Temelini, tartışılmaz bir otorite tarafından verilmiş olan bir emir oluşturmaktadır.	Temelini; bireysel görüş, yargı ve kararların iletişimi ile oluşan bir ağ oluşturmaktadır.
Ceza ve yaptırımlardan etkilenir. İtaatsizliğin muhtemel neticelerinin meydana getirdiği korku ile de güdülenir.	Bir ihtiyacın, eksikliğin fark edilmesi ve birtakım değerlerden kaynaklanan normların kuvveti sayesinde oluşur. Hedef ve gayelerin geçerli olarak algılanmasını referans alan duygu ile güdülenir.
En küçük bir kuşku ve soru işareti yoktur. Ya da bunlar en aza indirgenmiştir.	Kuşku yer alır. Gözden geçirme daha basit şekilde gerçekleştirilir.

**Kaynak:** Varoğlu, 1993; 29

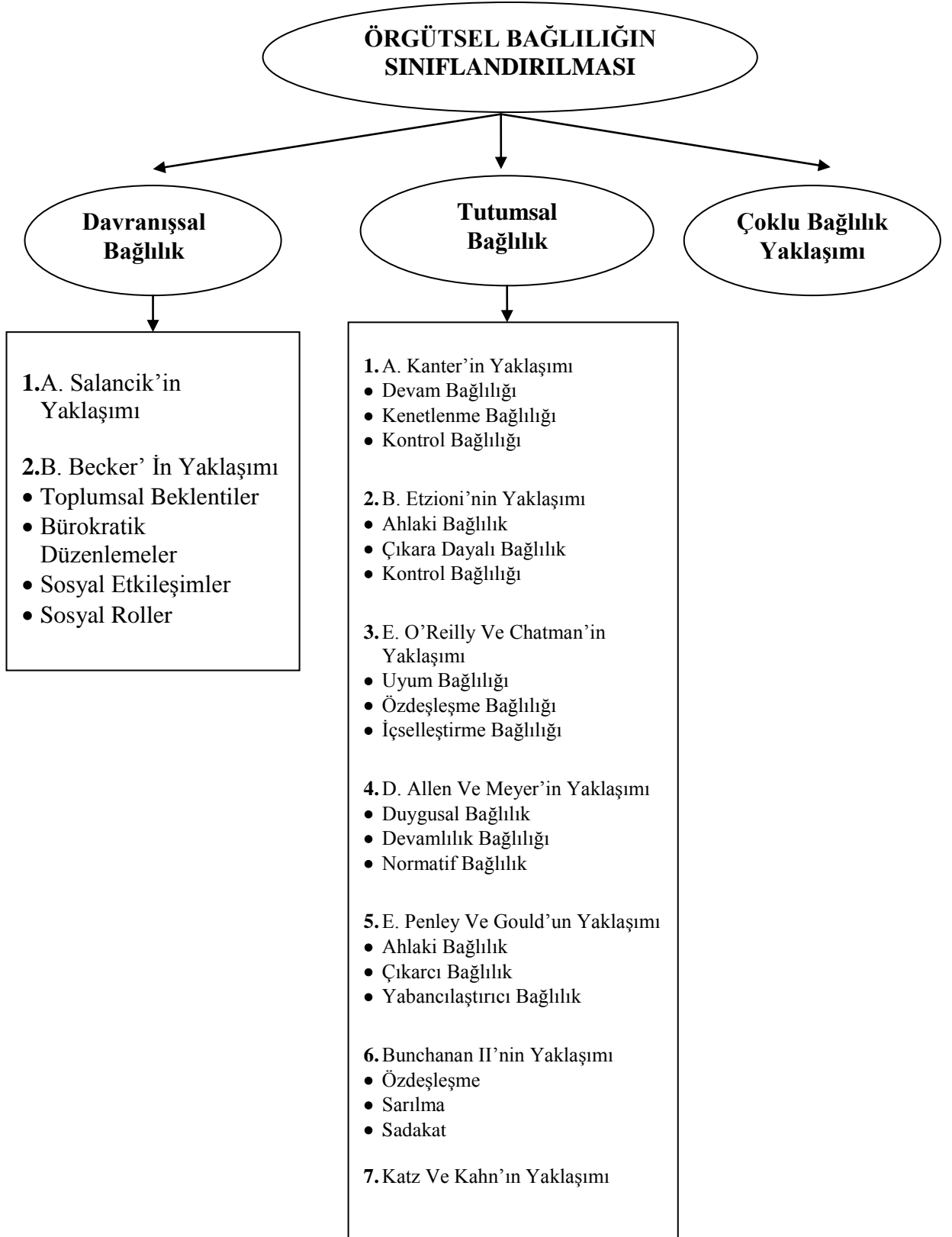
#### 2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Örgütsel bağlılık kavramı, davranışsal yaklaşım ve tutumsal yaklaşım olmak üzere başlıca iki değişik perspektiften ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığa; sosyal psikoloji kuramı davranışsal açıdan yaklaşırken, örgütsel davranış kuramı tutumsal açıdan yaklaşmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982; 24).



Bağlılık; davranışsal yaklaşıma göre bireyin önceki davranışlarının devamı olarak kabul görürken, tutumsal yaklaşıma göre duygusal bir tepkidir. Davranışsal ve tutumsal yaklaşımın dışında, örgütsel bağlılığa üçüncü bir boyut kazandıran çoklu bağlılık yaklaşımı da bağlılık kavramını daha farklı bir bakış açısı ile değerlendirmektedir (Mowday vd., 1982; 24).

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



**Kaynak:** Gül, 2002; 40

### 2.4.1. Davranışsal Bağlılık

Bireylerin geçmiş yaşantılarındaki tecrübeleri ve örgüte uyum gösterme durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgili olan davranışsal bağlılık kavramı, bireylerin belli bir örgütte çok uzun dönem var olmaları ve bu varlığın yarattığı sorunların üstesinden nasıl geldikleri ile ilgilidir. Davranışsal bağlılığı kuvvetli olan çalışanlar, örgütün kendisinden çok yaptıkları belli bir faaliyete bağlılık gösterirler (Bayram, 2005; 129). Dolayısıyla davranışsal bağlılık; yalnız örgütün değil, örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişme göstermektedir. Örneğin; çalışan yaptığı bir davranışı daha sonra da bazı faktörlerin etkisiyle sürdürmektedir. Belli bir sürenin sonunda da bahsi geçen bu davranışı haklı ve yerinde gösteren tutumlar geliştirerek sürdürdüğü bu davranışa bağlılık göstermektedir. Bu da o davranışın yinelenmesi ihtimalini yükseltmektedir (Boylu vd., 2007; 57).

Bağlılığın dışavurumu ya da normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınan davranışsal bağlılık kavramı, çalışanın geçmişteki bazı davranışlardan dolayı örgüte bağlı kalması süreciyle ilgilidir. Örgüte bağlı kalma sürecini de; örgütte kalmayı tasarlama, devamlılık gösterme ve örgütten ayrılmama gibi davranışlar meydana getirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007; 41).

Örgütsel bağlılığın davranışsal perspektiften değerlendirildiği araştırmacılar açısından bağlılık, çalışanın belli bir örgütte kalıp kalmaması konusunda yaptığı seçim ile ilişkilendirilmiştir. Örneğin; farklı bir örgütte çalışmayı tercih eden çalışan halen üyesi olduğu örgütün sunmuş olduğu, sağlık yardımı, kıdem hakları veya örgütte bulunmanın iç ve dış çevrede sağladığı itibar gibi birtakım sosyal hak ve yararlarından vazgeçmek zorunda kalabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık; farklı iş seçenekleri de olmasına rağmen mevcut örgütte kalmak ve bu örgüt için çalışmaya hevesli olmak olarak değerlendirilmektedir (Özutku, 2008; 80).

Davranışçılar; örgütsel bağlılığın, duyulan bağlılığın açık bir şekilde ifade edilmesiyle kanıtlanacağını savunmaktadırlar. Bu görüşe göre çalışanlar işlerine

devam ederler ve bu sayede de sorumluluklarını artırırılar. Artan sorumluklar da örgütten ayrılma düşüncesini daha güç hale getirir. Tutumsal yaklaşıma hakim olan görüş; çalışanın, kimliğinin örgütle ilişkilendirilmesi ve işverenine karşı duygusal bağlılık göstereceğidir (Yavuz ve Tokmak, 2009; 20).

#### **2.4.1.1. A. Salancik'in Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığa davranışsal açıdan yaklaşan Salancik, “bireyin davranışları tarafından sınırlanmasını ve bu davranışları aracılığıyla da bağlılığını sürdürmesi inancı”nı örgütsel bağlılık olarak tanımlamıştır. Salancik’e göre; bağlılık davranışlar üzerinde basitçe fark edilemeyen bir etki ve kontrole sahiptir, bağlılığın anlaşılabilmesi için davranışlar dikkatle incelenmeli ve anlaşılmalıdır. Çünkü bireylerin ne yaptıklarının ve ne yapacaklarının en belirgin göstergeleri onların davranışlarıdır. Bu davranışlar, bireylerin gelecekte ne beklediklerini de ortaya koyar. Bu modele göre bireyler; kendilerini sınırlar ve belirli sınırlar içinde hareket ederler, belirli davranışlarla kendilerini özdeşleştirirler. Bireyler, davranışlarının önemli ve istenilen davranışlar olduğunu düşündükleri için bu davranışları tekrar ederler. Bu düşünceye sahip olan bireyler, davranışlarını yineledikçe onlara olan inançları da yinelenerek güncelliğini korumakta ve gittikçe kuvvetlenmektedir (Salancik, 1977; 62).

Salancik’e göre davranışlarla ilgili üç özellik bağlılığın oluşmasında önem taşımaktadır. Davranışların “görülebilir” olması özelliklerden ilkinin oluşturmaktadır. Bireylerin örgütle olan ilişkilerinin net bir şekilde görülebilmesinin sağlanması bireyi örgüte bağlamanın bilinen en basit yoludur. Görülebilir davranışlar sayesinde, yapılan davranışların inkâr edilmesi durumu önlenemez bir hal almaktadır. Davranışları görülebilir olduğundan, diğer bireyler tarafından neler hissettiğinin bilindiği düşüncesini taşıyan bireylerin sorumluluk duyguları daha üst düzeyde seyredebilmektedir (Salancik, 1977; 64).

Bireylerde bağlılığın oluşması için davranışların taşınması gereken ikinci özellik “değiştirilemez” olmalarıdır. Davranışların değiştirilemez olması, bireyler

üzerindeki sınırlayıcı etkisine katkıda bulunmaktadır. Bireyin örgütteki mevcudiyetinin süresi temel alınarak yapılan mali düzenlemeler, örgütçe takdim edilen ödüller, örgüt içinde büyüme ve ilerleme imkânları, örgütten ayrılma durumunda karşılaşılabilecek olan sosyal ve finansal sıkıntılar, bireylerin örgütlerine duydukları bağlılık hissini güçlendiren ve örgütle ilişkisinin değiştirilemez olmasını sağlayan unsurlar arasında yer almaktadır (Salancik, 1977; 66).

Davranışların, görülebilir ve değiştirilemez olması özelliklerine oranla daha az gözlemlenebilen “bireysel irade” de davranışlarda bulunması gereken üçüncü özelliktir. Bireysel irade, bireylerin bireysel sorumluluk duygusunun artmasının yanında sahip oldukları enerjinin istenilen yönde sarf edilebilmesini de mümkün kılar. Bu sayede bireyler, örgütün gerçekleştirdiği faaliyetlere gönüllü olarak katılırlar ve sorumluluk almak istemelerini sağlamak da olası hale gelebilir (Salancik, 1977; 68).

#### 2.4.1.2. B. Becker’in Yaklaşımı

Becker (1960) örgütsel bağlılığı, “*bireyin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılık*” olarak tanımlamaktadır (Gül, 2003; 74).

Örgütsel bağlılığı; bireyin birtakım yan bahislere girerek tutarlı bir dizi davranışını, bu davranışlarla direkt alakalı olmayan menfaatleri ile ilişkilendirmesi olarak da ifade eden Becker’e göre birey, üyesi bulunduğu örgüte duygusal bir bağlılık hissetmemektedir. Ancak bağlılık duymadığında kaybedeceklerinin bilincinde olduğundan bağlanmakta ve örgütte kalarak çalışmayı sürdürmektedir. Yani davranışsal bağlılık, bireyin tutarlı bir davranış çerçevesi içinde olmaktan vazgeçtiğinde kaybedeceklerini düşünmesi ve tutarlı davranmaya devam etmesidir (Gül, 2003; 78). Bireyin yaşı ve statüsü arttıkça yaptığı yatırımların sayısı ve maddi boyutları da artmaktadır. Yatırımlarını, getirilerini ve avantajlarını kaybetmek istemeyen bireyin örgütten ayrılması da güçleşecektir (Şahin, 2007; 88).

Eğer birey davranışlarına bağlılık gösteriyorsa bunun nedeni Becker'e göre tutarlı davranışlarda bulunmasıdır. Tutarlı davranışlar, uzun süre önceden beri var olan ve varlığını sürdüren davranışlardır. Bu davranışlar farklı etkinlikler içerse de amaçları aynı hedefi gerçekleştirmektir. Bu nedenle birey, hedefine ulaşmak için bu davranışları araç olarak görür ve tekrarlama eğilimi içerisindedir (Gül, 2003; 78).

Becker, bireyin bağlılık göstermesine sebep olan yan bahis kaynaklarını dörde ayırmaktadır:

**Tablo 7:** Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

<b>Toplumsal Beklentiler</b>	Bireyin, üyesi olduğu toplumun beklentilerinin gerek sosyal gerekse manevi yaptırımlarından dolayı davranışlarına kısıtlama getiren birtakım yan bahislere girmesi ihtimali söz konusudur. Sık aralıklarla iş değişikliği yapan bireylere toplumda güven duyulmaması, bu gibi toplumsal baskılara örnek verilebilir.
<b>Bürokratik Düzenlemeler</b>	Bürokratik düzenlemeler ikinci bir yan bahis kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumu da emeklilik maaşı için her ay her ay maaşının belli bir kısmı kesintiye uğrayan birey ile örneklendirmek mümkün. Birey, emekliliği gelmezden önce işten ayrılmak isterse eğer hizmet sunduğu süre boyunca maaşından kesilen tutarın büyük bir meblağa ulaştığını öğrenecektir. Emeklilik maaşı ile ilgili gerçekleştirilen bu bürokratik düzenleme nedeniyle birey, yan bahse girmiştir. Çünkü örgütten ayrılması durumunda, senelerdir maaşından kesilen ve hak ettiği bu kaybederek emeklilik maaşı alma hakkını yitirmiş olacaktır.
<b>Sosyal Etkileşimler</b>	Becker'in bir diğer yan bahis yaklaşımı da sosyal etkileşimlerdir. Birey, çevresindeki diğer bireylerle ilişki içerisinde bulunduğu dönemlerde kendisiyle ilgili bir kanı oluşmasını sağlamıştır. Oluşan bu kanının değişmemesi ya da bozulmaması için de gereken tanır ve davranışları sergilemek mecburiyetindedir.
<b>Sosyal Roller</b>	Yan bahislerin kaynaklarından birisi de bireyin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve bu durumla uyum içerisinde olmasıdır. Bu durumdaki birey, içinde bulunduğu sosyal rol ne gerektiriyorsa onu gerçekleştirmeye öylesine alışkın bir haldedir ki başka bir role uyum gösterememektedir.

**Kaynak:** Adiloğulları, 2011; 56

Örgüte bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınan Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı, tasarlanmış bağlılık olarak da nitelendirilmektedir. Temelini ekonomik nedenlerin oluşturduğu bu bağlılık türünde birey, örgütten ayrıldığı takdirde sosyal, finansal ve psikolojik açıdan kayıplarının fazla olacağını bildiği için kendisini örgüte

bağlanmak mecburiyetinde hissetmektedir. Birey, maddi kayıplarında artış oldukça örgütten ayrılmasına neden olabilecek davranışlar sergilemekten uzak durur ve örgüte olan bağlılığı artar (Gül, 2003; 79).

Bağlılık, hem Salancik hem de Becker tarafından davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele alınmaktadır. Salancik yaklaşımına göre davranışsal bağlılığın oluşabilmesi için bireyde davranışı devam ettirme isteğinin olması gerekir. Becker yaklaşımında ise bireyin davranışsal bağlılık gösterebilmesi için o davranışı yapmaktan vazgeçtiğinde neleri kaybedeceğinin de bilincinde olması şarttır (Gül, 2003; 80).

#### **2.4.2. Tutumsal Bağlılık**

Tutumsal bağlılık; çalışanın örgütü ile olan ilişkisi hakkında ne düşündüğü ile ilişkilendirilmekte, bireyin amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin ne derece uygun olduğunun dikkate alınması biçiminde düşünülmektedir (Özutku, 2008; 80). Bu tanıma göre tutumsal bağlılık, bireyin kendi kimliğinin örgütle özdeş olması veya bireysel amaçlarla örgüt amaçlarının süreç içinde paralel bir hal alarak bütünleşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993; 8).

Çalışan, bireysel amaç ve değerlerini örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştirmenin akabinde bu amaçları gerçekleştirmek için örgüte olan üyeliğini devam ettirmek ister. Bu durum da tutumsal bağlılığı meydana getirir. Bu bağlılık türü, bireylerin manen ödüllendirilmesi ve birtakım menfaatler elde etmesi karşılığında olduğundan bir alış veriş ilişkisine de benzetilebilir. Çoğu zaman, bireyin örgüte katılmasının ve örgütle bütünleşmesinin gücü olarak ifade edilen tutumsal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Örgütün benimsediği amaç ve değerleri kabul etme ve onlara güçlü hislerle inanma,
- Örgütün yararına olacak her şey için büyük çaba harcamaya istekli olma,
- Örgüte olan üyeliğin devam etmesine istekli olma (Gül, 2002; 41).



Tutumsal bağıllık kapsamında incelenecek yaklaşımlar; A. Kanter, B. Etzioni, C. O'Reilly ve Chatman, D. Allen ve Meyer, E. Penley ve Gould, Buchanan II, Katz ve Kahn tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

#### **2.4.2.1. A. Kanter'in Yaklaşımı**

Kanter'e göre, örgütçe çalışanlara dayatılan davranışsal talepler farklı bağıllık çeşitlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu bağıllık çeşitleri; devama yönelik, kenetlenme ve kontrol bağıllığı olmak üzere bölümlenmektedir (Kanter, 1968; 500).

Devama yönelik bağıllık; çalışanın örgütteki varlığını devam ettirmesi ve örgütün varlığını sürdürmesi amacına kendisini adanmasıdır. Bu bağıllık türüne göre; çalışan kendisini, örgütün kalıcı olmasını sağlamaya adanmış haldedir ve örgütten ayrılmanın finansal boyutunun, örgütte var olmanın finansal boyutundan daha büyük olduğu düşüncesi hakimdir (Gül, 2002; 42). Çalışan örgütten ayrılma ve örgütte kalma maliyetlerini değerlendirdiğinde ikincisini daha fazla görürse eğer örgütteki varlığının onun için daha kârlı olacağını düşünerek güçlü bir bağıllık sergileyecektir. Kendisine kazanç sağlayan birtakım şeylerin örgütteki varlığına bağlı olduğunu fark eden çalışan hem örgütüne hem de örgütteki misyonuna bağlanacaktır (Kanter, 1968; 504).

Kenetlenme bağıllığı; çalışanın daha önceden sahip olduğu sosyal bağlarını bırakması ve örgütte grup birleşmesinin değerini artıracak şekilde örgüt içinde yeni sosyal ilişkiler yaratmasının neticesinde oluşmaktadır. Çalışanın, tanıtımda belirtildiği gibi, örgütle sosyal ilişkiler kurabilmesi bağıllık yaratabilmesi için örgüt kültürünü meydana getiren tören ve sembollerden faydalanılır. Örgütler, çalışanın psikolojik açıdan kendisini örgüte daha yakın görebilmesi için çalışanın ilk iş gününde diğer çalışanlarla tanıştırılması gibi etkinlikler düzenlerler. Bu faaliyetlerle amaçlanan da örgüt çalışanları arasındaki kenetlenme bağıllığını geliştirmektir (Güçlü, 2006; 11).

Kontrol bağıllığı; örgütte görev alan çalışanların davranışlarının istenilen şekle sokulması ve bunun sonucunda örgüt etiğine bağlı kalınmasının sağlanmasıdır. Çalışan, örgüt etiği, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için yol gösterici olduğuna inanırsa kontrol bağıllığı ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968; 501).

#### **2.4.2.2. B. Etzioni'nin Yaklaşımı**

Örgütsel bağıllığı, çalışanların örgüte olan bağıllıklarına göre üçe ayıran Etzioni'ye göre; en olumlu uçta ahlâki bağıllık, en olumsuz uçta yabancılaştırıcı bağıllık bulunurken ortada çıkara dayalı (hesapçı) bağıllık bulunmaktadır (Balay, 2000; 19).

Ahlaki bağıllık; temelinde, örgütün amaç, değer ve normlarını içselleştirme ve otorite ile özdeşleşme barındırmaktadır. Birey, topluma yararlı amaçları benimsediğinde örgüte daha fazla bağlanmaktadır (Bayram, 2005; 129). Örgüte duyulan bağıllık, ödülün değerindeki değişimlerden etkilenmediğinde ahlâki bağıllık oluşmaktadır. Bu bağıllık türünde, çalışan için yaptığı iş ve örgütün amaçları çok değerlidir ve çalışan bunları, her şeyden hem daha fazla hem daha önce önemsendiği için yapmaktadır (Balay, 2000; 20).

Yabancılaştırıcı bağıllık; çalışan, örgütü sakıncalı veya cezalandırıcı nitelikte gördüğünde meydana gelmektedir (Balay, 2000; 19). Bireylerin davranışlarının önemli ölçüde kısıtlandığı durumlarda oluşan yabancılaştırıcı bağıllık, örgüte doğru olumsuz yönelimi temsil etmektedir. Bu bağıllık türünde birey, örgüte psikolojik olarak bağıllık duymamasına rağmen üyeliğini sürdürmektedir (Bayram, 2005; 130).

Çıkara dayalı (hesapçı) bağıllık; ahlâki bağıllığa göre örgütle kurulan daha az yoğun bir ilişkiye dayalıdır. Bu bağıllıkta bireyler, bağıllık seviyelerini güdülerini karşılayacak biçimde ayarlayabilirler (Gül, 2002; 43). Bağıllığın temelini örgütle üyeleri arasındaki alış veriş ilişkisi oluşturmaktadır. Çalışanların örgüte bağıllık duymasının nedenini, örgüte buldukları katkılar karşılığında kazanacakları ödüller meydana getirmektedir (Bayram, 2005; 130). Çalışanın gösterdiği bağıllık,

kazanacağı ücretin karşılığı olarak bir günde yapması gereken iş normuna uygun ölçüdedir (Gül, 2002; 43).

#### 2.4.2.3. C. O'Reilly Ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması biçiminde değerlendiren O'Reilly ve Chatman'a göre bağlılık üç boyuttan oluşmaktadır (Gül, 2002; 43).

Uyum; razı olmayı, içsel ve belirli ödüllere ulaşmayı kapsamaktadır. Bu boyutun temel amacı, belirli dış ödüllere kavuşabilmektir. Çalışanların sergilediği tutum ve davranışlar, belirli ödülleri elde etmek ve belirli cezaları bertaraf etmek içindir (Balay, 2000; 23). Uyum bağlılıktaki ilk aşamadır, daima zorunluluk bildirir. Uyumda yetki kimin elindeyse avantajlı konumda olan odur. Acil çözümler gerektiğinde kısa süreli periyotlarda geçerlidir. Üst konumda görev alan çalışanlar, seçimlerini statülerini kullanarak astlarına kabullendirmeye çalıştıklarında böyle bir yöneticiye gösterilen de uyumdur, fakat gönülsüzdür. Uyum bu nedenle güvene değil de kontrole dayanmaktadır ve bireye seçme şansı vermez. Bu aşamada bireyler, diğer bireylerin etkilerini yalnızca; ödeme, ilerleme gibi elde edecekleri dış ödüller, kaynaklar ve kazançlar için kabul ederler (Balay, 2000; 96).

Özdeşleşme; örgütsel bağlılığın ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Temelinde çalışanın örgütün üyesi olarak kalmaya devam etme isteği yatmaktadır. Çalışanlar, tutum ve davranışlarını hem kendilerini ifade etmek hem doyum sağlamak amacıyla diğer çalışan ve gruplarla ilişkilendirip gerçekleştirdiği zaman özdeşleşme meydana gelmektedir (Balay, 2000; 23). Bireyler, diğer bireyler ve gruplarla ilişkiye girmek ve bunu devam ettirmek için diğer bireylerin davranış ve hareketlerini benimsiyorlarsa özdeşleşme var demektir. Bireylerin yakın olma arzusuna dayalı olan örgütsel bağlılığın özdeşleşme aşaması, bir çekicilik durumu yarattığından dolayı bireyi yüksek derecede hoşnut eder. Ancak bu çekicilik kolaylıkla kaybolabilir. Bu yüzden de korunması gerekir. Hoşnutluk yaratan bağlılık sahibine sorumluluk ve maliyet yaratmaktadır. Bu boyutta, örgütlerine bağlılık göstermekten

gurur duyan çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyi üst seviyelerdedir. Bunun nedeni ise örgütün, çalışanın değer verdiği şeyleri desteklemesidir (Balay, 2000; 100).

İçselleştirme; tamamen bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum temeline dayanmaktadır. İçselleştirme boyutuyla ilgili tutum ve davranışlar, çalışanlar, içsel değerlerini örgütün diğer çalışanlarının değerleriyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir (Balay, 2000; 23). Bu boyut, bireysel değerlerin örgüt değerleriyle olan uyumu ve örgütsel değer sisteminin, bireyin tutum ve davranışlarına olan etkisi üzerine odaklanmaktadır. Örgüt tarafından en çok arzulan bağıllık aşaması olan içselleştirmede; birey, örgüt değerlerini gerçek anlamda ödüllendirici ve bireysel değerleriyle uyumlu bulmaktadır. İçselleştirmenin örgütçe çok arzulanmasının nedeni kendi kendini devam ettirici olması ve başlangıçtaki etki kaynağından olan bağımsızlığıdır. Ancak başarılması zordur ve uzun zaman alır. Bunun yanı sıra içselleştirme bir kez gerçekleştikten sonra bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarının aranmasına ya da gerçekleştirilmesine gerek kalmaz. Çünkü bağıllığın bu boyutunda birey, her yeni fikri, tutum ve davranışı ya da değişikliği kendisinin kabul eder (Balay, 2000; 101).

Sonuç olarak; uyum, çalışanı ödül-maliyet değerlemesini ön plana çıkararak araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise örgüt beklentilerine uygun sonuçlara yönlendirmektedir (Balay, 2000; 23).

#### **2.4.2.4. D. Allen Ve Meyer'in Yaklaşımı**

Allen ve Meyer, tutumsal bağıllığı çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olarak görmektedir. Bireylerin örgütteki davranışlarıyla ayırt edilen bu durumun belirtileri, bireyin örgütte kalmaya devam etmesi şeklindedir (Gül, 2002; 45). 1984'te örgütsel bağıllığı duygusal ve devamlılık bağıllığı olarak ikiye ayıran Allen ve Meyer daha sonraki çalışmalarında duygusal ve zorunlu bağıllık arasında bir ayrıma gitmişlerdir. Buna göre; duygusal bağıllık, örgüte hissedilen duygusal yakınlığı, kendini örgütle tanımayı ve örgütle olan

birlikteliği ifade ederken, zorunlu bağlılık, örgütten ayrılma sonrası katlanılması gereken finansal değerleri temsil etmektedir (Aşan ve Özyer, 2008; 132). 1990 yılında yaptıkları çalışmayla örgütsel bağlılığa yeni bir bileşen daha olan, örgütte kalmak için çalışanın algıladığı yükümlülüğü gösteren normatif bağlılığı (Aşan ve Özyer, 2008; 132) eklemişler ve üç grupta ele almışlardır. Bu gruplandırma; duygusal (örgüte geliştirilen duygusal bağlılık), normatif (örgütte kalma zorunluluğu) ve devamlılık bağlılığı (örgütten ayrılmanın algılanan sonuçları) olarak belirlenmiştir (Balay, 2000; 21). Her üç yaklaşımda da çalışanın örgüt içinde devam etmeye istekli olması ana unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003; 114).

Duygusal bağlılık; bireylerin duygusal bağlılığı anlamını taşımaktadır. Çalışanın örgütsel nesnelere bütünleşmesi, onlara sarılmasını ifade etmektedir. Yani, duygusal bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesini ve örgüte olan duygusal bağlılığını yansıtmaktadır (Gül, 2002; 45). Bir başka ifade duygusal bağlılığı, örgütte görev yapan çalışanların duygusal olarak kendi seçimleri ile örgütte kalma arzusu olarak tanımlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003; 114). Örgüte duygusal olarak bağlılık hisseden çalışanlar, örgütün değerleriyle özdeşleşirken örgütün üyesi olarak kalmayı da sürdürmek isterler. Bu durum, birey için ideal bir mutluluk durumudur (Çetin, 2004; 95). Çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ve de örgütün faydası için gerekenden fazla çaba harcaması duygusal bağlılığın kapsamında yer almaktadır. Tutumsal kaynaklı olan bu bağlılık türü, bağlılık atfının neticesinden kaynaklanmaktadır. Bu atıflar sayesinde bireylerin tutum ve davranışları arasındaki uyum sürmektedir (Gül, 2002; 45).

Devamlılık bağlılığı; Becker'in Yan Bahis Yaklaşımından yola çıkılarak geliştirilmiştir. Rasyonel bağlılık adı da verilen bu bağlılık türü, çalışanın örgütten ayrıldığında karşılaşacağı maddi kayıpların farkında olmasını ifade etmektedir (Gül, 2002; 45). Başka bir tanıma göre devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmanın sonucunda katlanacağı maliyeti göz önünde bulundurması ve mecburi olarak örgütte kalmaya devam etmesidir (Özdevecioğlu, 2003; 114). Örgütten ayrılmanın yüksek mali zarara neden olacağını düşünülmesi ve bu nedenden ötürü örgüte üye olmanın

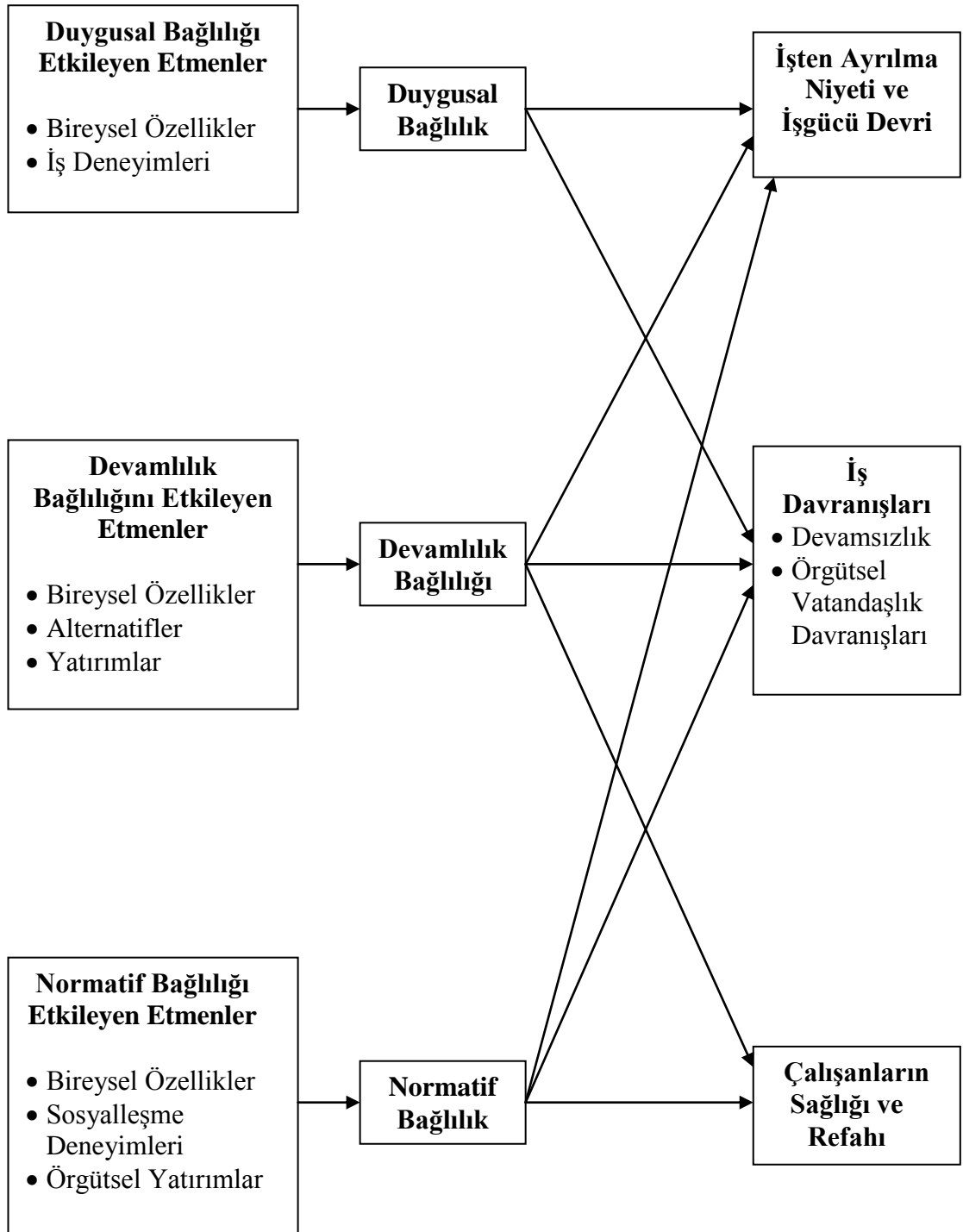
devam ettirilmesi durumu olan bu bağıllık türü, örgütten ayrılmanın maliyetini hesaplamayı ve bu durumu kabul etmeyi anlatır. Çalışanın, örgütteki kıdem, kariyer gibi avantajları ve yatırımları yüksek düzeylerde seyrediyorsa eğer devamlılık bağıllığı ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çalışan istemese bile örgütte kalmaya devam eder. Çünkü örgütten ayrılığın bedeli oldukça yüksektir (Gül, 2002; 45). Bu tip çalışanlar, işverenin gözünde çalışmak zorunda olan, kapana kısılmış çalışanlardır. Birbirinden değişik, türlü nedenlerle örgütte kalmaya devam eden bu çalışanlardan bazıları farklı bir iş bulamamakta bazıları ise iş bulabilecek kabiliyete sahip bulunmamaktadır. Kapana kısılmış olan bu tür çalışanlar, yapabilseler hemen örgütten ayrılabilirler yapıda olan bireylerdir. Fakat bunu gerçekleştiremeyeceklerini bilirler. Bu perspektiften değerlendirildiğinde, örgütte çalışmayı sürdüren çalışanların tamamının örgüte esasen sadık olmayabileceği anlaşılmaktadır (Çetin, 2004; 95). Devamlılık bağıllığının diğer bir bakış açısı da, örgütsel bağıllığın ödül maliyet bakımından ele alınmasıdır. Maliyete göre, daha fazla ödül daha fazla örgütsel bağıllık anlamını taşımaktadır. Değişim yaklaşımına yatırım faktörünün yanında zaman faktörünü de ekleyen Becker (1960)'e göre; çalışan zaman içinde örgüte ayırdığı zamanı artırıyor ise bunları kaybetme ihtimaline karşı daha fazla bağıllık gösterecektir (Gül, 2002; 45).

Bağıllığın her bir türü, bireyi örgüte bir biçimde bağlar. Ancak bu, her bir bağıllığın farklı etki ve sonucu ortaya çıkmaktadır. Örneğin; duygusal bağıllığı yüksek olan bir çalışanın, işe devamsızlığı azdır, iş motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık gösterme eğilimi yüksektir. Böyle bir çalışan, kendi statüsünün gerektirdiğinden daha fazla sorumluluğa gönüllüdür ve bunu örgütün hedeflerine ulaşmasını amaçladığı için gerçekleştirir. Öte yandan yalnız devamlılık bağıllığının performansla etkileşimi olumsuzdur. Yalnız devamlılık bağıllığı yüksek olan çalışanlar, sadece kendilerinden bekleneni gerçekleştirirler, devamsızlık gösterme oranları yüksek ve motivasyonları düşüktür (Çetin, 2004; 91).

Normatif bağıllık; 1984 yılında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen devamlılık bağıllığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilmiştir. 1982 yılında Weiner tarafından geliştirilen normatif (ahlâki) boyutun da

eklenmesiyle örgütsel bağlılık üç boyutlu bir model halini almıştır. Bu bağlılık türüne göre; çalışanın örgütüne hissettiği bağlılık onun için bir görevdir. Örgüte bağlılık, çalışanın bunun doğru olduğunu düşünmesi sonucu gelişmektedir ve bu bakımdan da diğer iki bağlılıktan daha farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanın örgütte kalması ile ilgili sorumluluklarını yansıtan normatif bağlılık (Gül, 2002; 45), bireyin ahlâki bir görev hissi ile örgütten ayrılmamak gerektiğine inanmasından dolayı örgüte bağlılık duymasıdır (Özdevecioğlu, 2003; 114). Bağlılık kaynağını, örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan almaktadır (Gül, 2002; 45). Normatif bağlılık, bireyin kendisini örgüte adanmasını ve sadık kalmasını teşvik ederken belli bir kültür içinde sosyalleşme sağlamasından dolayı da örgüte bağlılık ve sadakat konularını vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra normatif bağlılık; örgütsel politika, hedef, misyon ve faaliyetleriyle tutarlı, çalışan tarafından içselleştirilen inançları da ihtiva eder. Bu şekilde gelişen birey ve örgüt değerleri arasındaki uyum ve ilişki, örgütsel kimlik sürecini de ortaya koymaktadır (Durna ve Eren, 2005; 211).

**Şekil 2:** Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



**Kaynak:** Gül, 2002; 46



Allen ve Meyer Yaklaşımına göre; çalışanın örgütle olan ilişkisini ayırt eden psikolojik durum hem birbirinden bağımsız gelişen hem de çalışanın davranışlarında belirleyici rol oynayan üç farklı bileşene sahiptir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal ilişkisini ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı kuvvetli olan çalışanların örgütte kalmasının nedeni bunu istiyor olmalarıdır. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmasının kendisi için büyük kayıplara yol açacağını farkında olmasını ifade eder. Devamlılık bağlılığı güçlü olan çalışanların örgütte kalmalarının nedeni kalmak zorunda olmalarıdır. Normatif bağlılığın ifade ettiği ise, çalışanın örgüte olan yükümlülüğüdür. Çalışan için örgütte kalmak doğru olanı yapıyor olduğu anlamını taşımaktadır. Normatif bağlılığı kuvvetli olan çalışanlar örgütte kalırlar. Çünkü onlar bunu yapmalıdırlar. Bağlılığın her bileşeninin farklı deneyimler sonucunda gelişmesi ve bunların iş tecrübelerine olan etkilerinin farklı olması, üç bileşenli modelin geliştirilmesindeki temel mantığı oluşturmaktadır. Üç bağlılık bileşeni de devam, performans, sadakat, örgütsel vatandaşlık gibi işle ilgili davranış çeşitleri ile farklı ilişkilere sahipken, örgütten ayrılma ile negatif ilişki içindedir. Başka bir deyişle; belirttiğimiz davranış biçimleri ile en çok duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık, en son da devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki çıkması olasıdır. Hatta devamlılık bağlılığının negatif çıkma ihtimali bile söz konusudur (Aşan ve Özyer, 2008; 133).

Sonuçta yaklaşımların üçünde de çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirmeye istekli olması temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003; 114). Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendileri istedikleri için, normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar mecbur kaldıkları için, devamlılık bağlılığı kuvvetli olanlar ise ihtiyaçları olduğu için örgütte kalmaya devam ederler (Çetin, 2004; 91).

#### **2.4.2.5. E. Penley Ve Gould'un Yaklaşımı**

Penley ve Gould'a göre, Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık modeli örgütsel bağlılığı açıklamak açısından yeterince uygun olmasına rağmen birtakım nedenlerden dolayı literatürde yeteri kadar ilgi görmemiştir (Penley ve Gould, 1988; 45). Modelin karmaşık olması bu nedenler arasında ilk sırada yer

almaktadır. Çünkü modelde yer alan ve duygusal içerikli olan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın birbirinden tamamıyla bağımsız mı yoksa birbirine zıt iki kavram mı olduğu yeteri kadar açık değildir. Eğer bu iki kavram birbirinin zıttı durumdaysa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzluğudur. Bu durumda da yabancılaştırıcı kavramına gerek duyulmayacaktır. Penley ve Gould yaptıkları sınıflandırmada bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız iki kavram olarak ele almışlardır (Penley ve Gould, 1988; 45). Bu şekilde oluşturulan modelde ahlaki bağlılığın zıttı yabancılaştırıcı bağlılık değil, ahlaki bağlılığın olmamasıdır (Gül, 2002; 44).

Etzioni'nin oluşturduğu bağlılık modelinin yeterli ilgiyi görememesinin bir başka nedeni de, modelin makro özelliğe sahip olmasıdır (Gül, 2002; 44). Kanter'in tersine Etzioni, örgütlerde tek bir uyum sisteminin varlığından bahsetmekte ve bu sisteme uygun olan bağlılık türü hangisi ise onu geçerli bağlılık türü olarak belirtmektedir. Ancak örgütlerde hem farklı uyum sistemlerini hem de farklı bağlılık türlerini bir arada görebilmek mümkündür. Penley ve Gould da Etzioni'nin tersine örgütlerde birden fazla uyum sistemi ve bağlılık türünün bir arada gözlenebileceğini öne sürmektedir (Penley ve Gould, 1988; 45).

Sonuç olarak, Penley ve Gould'un yaklaşımı, Etzioni'nin modelini temel olarak oluşturulmuştur. Yaklaşımında, örgütlerdeki uyum sistemleri ve bireylerin bu sistemlere yönelme biçimlerini ele alan, örgütsel bağlılığı üç boyutta inceleyen Etzioni (Gül, 2002; 44)'den farklı olarak Penley ve Gould bu üç boyutun örgütlerde bir arada bulunabileceğini savunmaktadır. Ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık da örgütsel bağlılığın bu üç boyutunu oluşturmaktadır (Penley ve Gould, 1988; 45).

Ahlaki bağlılık; moral bağlılığı olarak da tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın iki duygusal perspektifinden biri olan bu bağlılık türü, örgütsel amaç ve hedefleri kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bir başka ifadeyle ahlaki bağlılık örgütsel özdeşleşmenin bir çeşidi olarak düşünülmektedir (Penley ve Gould, 1988; 46). Ahlaki bağlılığı güçlü olan birey, kendisini örgüte adamakta ve

örgütün her türlü başarı ve başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır (Gül, 2002; 44).

Çıkarıcı bağlılık; temelde alış veriş ilişkisine yani değişime dayanmaktadır. Çalışanların buldukları katkıları karşılığında ödül ve teşvik gibi bazı faydalar elde etme beklentisine dayanmaktadır. Çalışan, belli amaçlara ulaşmak için örgütü bir araç olarak görmektedir (Penley ve Gould, 1988; 46). Alış veriş ilişkisine dayanan bu bağlılık türü, çalışanın kendisini üstlerine sevdirmesi ile alâkalıdır. Çalışanın, kendisine verilen görev ve sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirmesi, üstlerinin katkılarını ve başardıklarını fark etmelerini sağlayacak davranışlar sergilemesi sevdirme kavramının kapsamına girmektedir (Penley ve Gould, 1988; 49).

Yabancılaştırıcı bağlılık; bireylerin örgütün iç çevresine karşı kontrolünün yetersiz kaldığı ve alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamaları sonucunda örgütlerine karşı gösterdikleri bağlılık türüdür. Yabancılaştırıcı bağlılığı kuvvetli olan çalışanlar, ödül ve cezaların, kendilerinin yapmış oldukları işin kalitesi, miktarı ya da sergiledikleri performansla orantılı olarak değil, rasgele verildiğini düşünmektedirler. Tüm bu olumsuz hisler nedeniyle bireyde, örgütte kapana kısıldığı gibi bir düşünce baş göstermektedir (Penley ve Gould, 1988; 46). Birey davranışlarının güçlü olumsuz bir yönelimi olarak belirtilen yabancılaştırıcı bağlılık, bu davranışların kuvvetli bir şekilde kısıtlandığı hapisane, askeri temel eğitim kampı gibi yerlerde daha çok görülmektedir (Güçlü, 2006; 10). Bu bağlılık türünün oluşmasındaki en temel neden; alternatiflerin olmadığının algılanması ve bireyin iş ve kariyer ile ilgili sonuçlar üzerindeki kontrol eksikliği duygusudur (Penley ve Gould, 1988; 49).

Penley ve Gould'un üç bağlılık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini savunmasının nedeni, bu bağlılık yaklaşımını oluştururken Etzioni'nin yaklaşımındaki eksiklikleri kendilerine yol gösterici olarak seçmeleridir. Literatürde, örgütü bir araç olarak kabul eden örgütsel bağlılık türüyle duygusal bağlılık türü birbirinden bağımsız olarak ele alınsa ve bir arada gerçekleşmesinin mümkün

olmadığı kabul görse de, Penley ve Gould'a göre bahsettiğimiz bu bağlılık türleri bir arada ortaya çıkabilirler (Penley ve Gould, 1988; 52).

#### **2.4.2.6. Buchanan II'nin Yaklaşımı**

Buchanan II, örgütsel bağlılığı, bireyin rolüne araçsal bir değer dışında örgütün iyiliği için de bağlılık duyması olarak tanımlamaktadır. Buchanan II, bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanmak olarak belirtmekte ve üçe ayırmaktadır.

Özdeşleşme; örgütün amaç ve değerlerinin birey tarafından kendi amaç ve değerleri olarak benimsenmesidir.

Sarılma; görev rolünün gerektirdiği eylemlere bireyin psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.

Sadakat; bireyin örgüte karşı beslediği duygusal hisler ve örgüte karşı hissettiği içten bağlılıktır (Buchanan, 1974; 533).

#### **2.4.2.7. Katz Ve Kahn'ın Yaklaşımı**

Katz ve Kahn'a göre; örgüt içinde, bireyleri, örgüte bağlılık duymaya (üstlendikleri rollerin gereklerini yerine getirmeye) yönlendiren değişik ödüllere dayalı olan devreler mevcuttur. Çalışanlar gerek iç ödülleri gerekse bazı dış ödülleri elde edebilmek için sistem içinde eylemlerini gerçekleştirirler. Anlatımsal devreyi ifade eden iç ödüllere, araçsal devreyi dış ödüllere ifade etmektedir. Bireylerin kendilerini sisteme adayışlarının niteliği ise anlatımsal ve araçsal devreler arasındaki ayrımı belirtir. İçsel açıdan ödüllendirici olduğunda anlatımsal devrenin söz konusu olmasının nedeni; eylemin, sisteme dahil bireylerin ihtiyaç ve değerlerini doğrudan anlatmasıdır. Ancak bireyler, rollerini sadece aldıkları ücret karşılığında gerçekleştirebilirler. Benzer olarak, dış ödüllere güdüleyici olduğunda da araçsal

devre söz konusudur. Bireylerin araçsal-dışsal ödüllere bağlılık duydukları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma ihtimali de yüksektir (Balay, 2000; 23).

### 2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Tutumusal bağlılık yaklaşımını biraz daha genişleten Reichers, çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür (Reichers, 1985; 465). Reichers'ın bu çalışması, örgütsel bağlılığın gelişmesinde kullanılacak ipuçlarının öğrenilmesini sağlamaktadır. İlk olarak psikolojik bağlılık şeklinde algılanan örgütsel bağlılık, çalışanların örgütteki iş davranışları hakkında bilgi edinmek ve onları anlamak için kullanılan önemli bir değişkendir. Psikolojik bağlılık da önceleri devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınmıştır. Çalışanların, örgüte bağlılık duymalarının maaş, kıdem, yatırım, ücret zammı ve alternatif avantajlar gibi yapısal faktörlerdeki bazı değişikliklerden dolayı gelişebileceği, ilerleyen zamanlarda belirtilmiştir (Hüseyinklioğlu, 2010; 72).

Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar çoğu zaman bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ile belirtmek istenen ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğidir. Bu yüzden de diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000; 28).

Başka bir ifadeyle çoklu bağlılık yaklaşımı çalışanların örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Bu nedenle çoklu bağlılığa neden olan faktörleri belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çeşitli gruplar, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu çoklu bağlılığın kaynaklarını oluşturmaktadır (Gül, 2002; 50).

## 2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık kavramı çalışan davranışlarının birçoğunun nedenini oluşturduğu gibi kendisi de pek çok faktörden etkilenmektedir. Literatür

incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin farklı farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir (Gündoğan, 2009; 17).

Schwenk bu faktörleri; geçmiş iş yaşantıları, bireysel (demografik), örgütsel (görevsel) ve durumsal faktörler şeklinde bir ayrıma tabi tutarken, Mowday ve arkadaşlarına göre bağlılığı etkileyen faktörler; bireysel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak gruplandırılmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007; 487).

Örgütsel bağlılık faktörlerini, Zahra; çalışanın geçmişe ait birikimi, kişilik özellikleri ve örgütsel faktörler, Northcraft ve Neale ise; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç ana gruba ayırmıştır (Gündoğan, 2009; 17).

Çetin'e göre çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler de aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çetin, 2004; 99).

- Yaş, cinsiyet ve deneyim
- Örgütsel adalet, güven
- İş tatmini
- Rol belirsizliği, rol çatışması
- Yapılan işin önemi, alınan destek
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik
- Terfi olanakları, ücret, diğer çalışanlar
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir.

### 2.5.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün hedef ve değerlerini kabullenmesi ve üyesi olduğu örgütün faydasına olacak hususlarda çaba harcamaya istekli olduğu anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılık ile pek çok faktör, aralarındaki ilişki bakımından araştırma konusu olmuştur. Bu araştırmaların büyük çoğunluğunu çalışanların bireysel özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalar oluşturmaktadır (Güçlü, 2006; 36). Örgütsel bağlılık ile bireysel faktörler arasında kuvvetli ilişkiler mevcuttur (Balay, 2000; 55). Bireysel farklılıkların ortaya çıkmasına katkı sağlayarak bireyleri diğer bireylerden ayıran değişkenler tarafından oluşturulan bireysel faktörler (Güçlü, 2006; 36); örgütün hedef ve değerlerinin içselleştirilmesi ve çalışanların uzun dönemler boyunca örgütte kalmaya devam etmeleri açısından büyük öneme sahiptir (Gül, 2003; 85).

Bu çalışmada bireysel faktörler kapsamında; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve örgütteki çalışma süresi (kıdem) ele alınmıştır.

#### 2.5.1.1. Yaş

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biri olan yaş ile bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Hunt, Chonko ve Wood, 1985; 113). Konu ile ilgili yapılan pek çok araştırma sonucuna göre, çalışanların yaşı arttıkça örgüte olan bağlılıkları da artmakta hatta yaşlı çalışanların duygusal ve devamlılık bağlılığının daha üst seviyelerde olduğu savunulmaktadır. Fakat kimi araştırmacılara göre bu ilişki sürekli ve kuvvetli değildir (Güçlü, 2006; 39).

Angle ve Perry; yaşları ilerledikçe, daha iyi iş bulma seçenekleri veya farklı bir eğitim alma olanakları azalan çalışanların, çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarının arttığını belirtmektedirler (Çöl ve Gül, 2005; 294). Yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı değerlendirmek gerektiğini savunan Allen ve Meyer'e göre; çalışanın yaşı arttıkça duygusal bağlılığı artmakta, devamlılık bağlılığı ise yaşta meydana gelen artıştan etkilenmemektedir. Luthans ve

arkadaşlarına göre de yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Çalışanın yaşı ilerledikçe terfi, maaş artışı, hak edilen tazminat gibi yatırımları da artmaktadır. Bu da, çalışan için diğer örgütlerin ve yarattıkları alternatif işlerin çekiciliğini azaltmaktadır. Ayrıca örgütte fazla miktarda yatırımları olmayan genç çalışanlar, yaşlı çalışanlara göre daha az bağlılık göstermektedirler. Bu nedenle örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan genç çalışanların işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek olduğu iddia edilmektedir (Çöl ve Gül, 2005; 295).



**Tablo 8:** Yaş İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmacılar Ve Araştırma Bilgileri

YIL	ARAŞTIRMACI	ARAŞTIRMA SONUCU
1978	Stevens, Beyer ve Trice	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
1984	Allen ve Meyer	Yaş ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.
1985	Hunt vd.	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.
1990	Loscocco	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.
1998	Buchko, Weinzimmer ve Sergejev	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.
1998	Meyer ve Schoorman	Yaş ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.
1998	Wahn	Yaş ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
1999	Abdulla ve Shaw	Yaş ile duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki saptanırken yaş ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
2000	Hartman ve Bambacas	Yaş ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
2001	Cengiz	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında; ilk örneklem grubunda negatif, ikinci örneklem grubunda ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2001	Gautam, Dick ve Wagner	Yaş ile duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında pozitif, yaş ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2003	Gümüş, Hamarat ve Erdem	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Fakat yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı saptanmıştır.
2004	Esatoğlu, Sarp ve Karagöz	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.
2005	Yalçın ve İplik	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

**Kaynak:** Güçlü, 2006; 40

Yapılan araştırmalar, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki bu pozitif yönlü ilişki arttıkça buna paralel olarak çalışanın örgütteki yatırımları da artmaktadır. Bu durum çalışanın örgütte kalmasının onun için daha avantajlı olması ile açıklanmaktadır (Hunt vd., 1985; 122). Buna ilaveten, yaşlı çalışanların örgüte daha fazla bağlılık duymalarının örgütteki işleri ve statülerinden kaynaklanabileceği belirtilmektedir (Abdulla ve Shaw, 1999; 80).

İstanbul'da devlet üniversitesinde görevli öğretim üyeleri ve yardımcılarının katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda, katılımcıların yaşları ile örgüte karşı hissettikleri duygusal ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Baysal ve Paksoy, 1999; 11).

Öğrenci ve mezun durumda olan hemşirelerin katılımıyla gerçekleştirilen başka bir araştırmada ise yaş ile bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili ulaşılan sonuçlar farklılık arz etmektedir. Örneklemini öğrenci hemşirelerin oluşturduğu gruba aynı araştırma, öğretim döneminin başında ve sonunda olmak üzere iki kez yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; iki öğretim döneminde de yaş ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin negatif yönlü, yaş ile devamlık bağlılığı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilirken, yaş ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örneklemini mezun hemşirelerin oluşturduğu grupta ise yaş ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İki ayrı örnekleme grubu, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü bakımından farklılık göstermiştir. Bu bulgular, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin hangi yönde olacağının kesin olarak belirtilemeyeceğini ortaya koymaktadır (Güçlü, 2006; 41).

### **2.5.1.2. Cinsiyet**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden ikincisi cinsiyettir. Bireysel özelliklerden cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığı ilk olarak erkekler üzerinden incelemeye alınmıştır. Ancak kadın çalışan sayısı gittikçe artmış ve

araştırmalar kadınlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Fakat cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin tartışıldığı araştırmalarda kesin bir sonuca ulaşılamamıştır (<http://melezg.blogcu.com/orgutsel-baglilic/2873617>).

**Tablo 9:** Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmacılar Ve Araştırma Bilgileri

YIL	ARAŞTIRMACI	ARAŞTIRMA SONUCU
1972	Hrebiniak ve Alutto	Erkeklerin kadınlardan daha düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
1978	Stevens, Beyer ve Trice	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.
1980	Fry ve Grenfeld	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.
1981	Angle ve Perry	Kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
1981	Cromie	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.
1982	Chusmir	Kadınların erkeklerden daha düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
1983	Brugning ve Snyder	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.
1983	Graddick ve Farr	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
1985	Hunt vd.	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.
1986	Aranya, Kushnir ve Valency	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
1997	Scandura ve Lankau	Esnek çalışma saati programı ile çalışılan örgütlerde kadınların örgütsel bağlılığının erkeklere oranla daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.
1998	Kartepe ve Halıcı	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
1998	Wahn	Kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde devamlılık bağlılığa sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
1999	Abdulla ve Shaw	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde devamlılık bağlılığa sahip oldukları sonucuna ulaşılmış, fakat cinsiyet ile duygusal bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.
2003	Cheng ve Stockdale	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
2003	Gümüş, Hamarat ve Erdem	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.
2005	Yalçın ve İplik	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

**Kaynak:** Güçlü, 2006; 38

Örgütsel bağlılık kavramında cinsiyet kaynaklı farklılıkların tam olarak belli olmadığını tablodaki bilgiler de desteklemektedir. Kimi araştırmalarla kadınların bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu, kimi araştırmalarla ise erkeklerin bağlılık düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara ek olarak, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varan araştırmalar da mevcuttur. Mathieu ve Zajac'a göre, cinsiyet, bireyin örgütü algılamasına ve örgüte karşı geliştirdiği tutumsal tepkilerine etki etmektedir. Bireyin örgütü algılamasında etkili olanlar ise, örgüt politikasının algılanması ve örgüt tarafından çalışana sunulan fırsatlardır (Güçlü, 2006; 39).

Sadece cinsiyet baz alınarak yapılan çalışmalar dikkate alındığında kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının erkek çalışanlara göre daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedenini; kadınların, aileleriyle ilgili üstlendikleri rollere verdikleri önem ve işgücüne katılmaları konusunda karşılaştıkları bazı engeller oluşturmaktadır. Tersine kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının erkek çalışanlara göre daha yüksek seviyede olmasının nedenlerinden bazıları da; kadınların, örgütlerinde erkeklere oranla daha istikrarlı olması ve karşılaştıkları sorun ve engellerin onları başarmak için daha çok motive etmesidir (<http://melezg.blogcu.com/orgutsel-baglilic/2873617>).

Cinsiyet farkından kaynaklanan bağlılık düzeyleri baz alınarak erkek ve kadınlar arasında yapılan çalışmalar iki tür yaklaşımı ortaya koymaktadır. Bu iki yaklaşım, çalışmalardan elde edilen farklı sonuçların nedeni olarak gösterilebilmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki "iş modeli"dir. Bu modele göre, kadın ve erkek arasında örgütsel bağlılık açısından cinsiyet kaynaklı herhangi bir fark yoktur. Asıl fark, değişik işler yapılması ve değişik pozisyonlarda çalışılmasıdır. Genellikle erkekler kadınlardan daha iyi pozisyonlarda, daha yüksek maaşlarla çalışmakta ve bu da onların örgüte daha fazla bağlanmasına neden olmaktadır. "Cinsiyet modeli" ise ikinci yaklaşımdır. Bu modele göre; kadınlar ev ve aile ile ilgili sorumluluklarını, kariyerleri ve üyesi oldukları örgütün hedef ve değerlerinden

daha üstün görmektedirler. Bu nedenle de, erkeklerin örgütsel bağlılık seviyeleri kadınlara oranla daha yüksek düzeydedir (Özcan 2008; 17).

### **2.5.1.3. Medeni Durum**

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan araştırma sayısı oldukça azdır. Bu az sayıda araştırmalardan birinin sonucu; evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme hususunda daha hassas olduğu yönündedir. Bunun yanında, yaygın olarak kabul gören bir fikre göre; medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda hiçbir teori henüz sonuca ulaşabilmiş değildir (Özkaya, Kocakoç ve Karaa, 2006; 80).

Bireylerin; eş, anne, baba, çocuklar gibi yakın akrabalarına karşı hissettiği yükümlülük akraba sorumluluğu olarak nitelendirilmektedir (Güçlü, 2006; 42). Çalışanların aile ve akrabalık sorumluluğu örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bir görüşe göre; aile ve akraba sorumluluğu olan çalışanlar, bu sorumluluklarıyla ilgili istemleri çalıştığı zaman, çalıştıkları örgüte ve iş uygulamalarına daha az bağlılık duymaktadırlar (Balay, 2000; 59). Bir başka görüş ise; akraba sorumluluğu olan çalışanların maddi ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla üyesi oldukları örgüte daha fazla bağlılık duyacakları, normatif ve devamlılık bağlılıklarının yüksek düzeyde olacağı yönündedir (Güçlü, 2006; 42). Medeni durum ile normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olmasına rağmen medeni durum ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki için hiçbir açık kuramsal iddia bulunmamaktadır (Abdulla ve Shaw, 1999; 79).

**Tablo 10:** Medeni Durum İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmacılar Ve Araştırma Bilgileri

YIL	ARAŞTIRMACI	ARAŞTIRMA SONUCU
1985	Hunt vd.	Medeni durum ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
1999	Abdulla ve Shaw	Medeni durum ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında kuvvetli bir ilişki saptanmıştır.
2000	Hartman ve Bambacas	Medeni durum ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
2001	Cengiz	Medeni durum ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
2003	Kömürcüoğlu	Medeni durum ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**Kaynak:** Güçlü, 2006; 42

Tabloda görülen araştırmalardan dördünün sonuçlarına göre, medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Fakat medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü kadın ve erkek çalışanlara göre farklılık gösterebilmektedir. Araştırmalardan elde edilen bir başka sonuca göre, evli ya da eşinden ayrılmış olan kadın çalışanlar, bekâr kadın çalışanlara oranla, örgütten ayrılmanın daha maliyetli olduğu düşüncesindedirler. Evli ya da eşinden ayrılmış kadın çalışanların, örgütten ayrılmak, mali kayıplara neden olacağından çalıştıkları örgütte kalmaya devam etmeleriyle gelişen devamlılık bağlılıkları diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeylerde seyretmektedir. Dolayısıyla çocuk sahibi olan çalışanların da örgütsel bağlılıklarının farklı özellikler taşıması beklenmektedir. Çocuk sahibi olan çalışanlar da tıpkı evli ya da eşinden ayrılmış kadın çalışanlar gibi örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünmektedirler. Bu nedenle, çocuk sahibi olan çalışanlar örgütte kalmaya ve çalışmaya devam ederler. Bu durum, çocuklu çalışanlarda devamlılık bağlılığının gelişebileceği ile ifade edilebilir (Güçlü, 2006; 43).

#### 2.5.1.4. Eğitim Düzeyi

Çalışanın eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri alt seviyelerdedir (Hunt vd., 1985; 122). İlişkinin negatif yönlü olmasını nedeni; daha yüksek düzeyde eğitim alan çalışanların beklentilerinin örgütünün karşılayabileceklerinden daha yüksek olması ve daha fazla iş seçeneğine sahip olmalarıdır (Yalçın ve İplik, 2005; 400).

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki negatif yönlü ilişkiyi savunan ve destekleyen çalışmaların dışında bu ilişkinin önemsizmemesi gerektiğini iddia eden çalışmalar da bulunmaktadır. Bunun nedenini ise, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda elde edilen bulguların yeterince net ve güçlü olmaması oluşturmaktadır. Diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında farklı eğitim düzeylerindeki bireylerin örgütte kalma isteklerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. İleri seviyede eğitim almayı planlamayan çalışanlar, eğitim almayı düşünen ya da karar aşamasında olan çalışanlara oranla daha yüksek bağlılık göstermektedirler (Çöl ve Gül, 2005; 296).

Yukarıda belirtilenlerin tersine; iki farklı işletmeye uygulanan, örgütsel bağlılık ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışma sonucu, çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü bir ilişki olmadığına işaret etmektedir (Yalçın ve İplik, 2005; 400).



**Tablo 11:** Eğitim Düzeyi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmacılar Ve Araştırma Bilgileri

YIL	ARAŞTIRMACI	ARAŞTIRMA SONUCU
1977	Steers	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
1980	Brief ve Aldag	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
1980	Morris ve Steers	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
1981	Angle ve Perry	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
1981	Morris ve Sherman	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
1985	Hunt vd.	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
1990	Loscocco	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
1998	Buchko, Weinzimmer ve Sergeev	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
1998	Meyer ve Schoorman	Eğitim düzeyi ile devamlılık bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
1998	Wahn	Eğitim düzeyi ile devamlılık bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
1999	Abdulla ve Shaw	Eğitim düzeyi ile devamlılık bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
1999	Inverson ve Buttigieg	Eğitim düzeyi ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2001	Gautam, Dick ve Wagner	Eğitim düzeyi ile duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında negatif, eğitim düzeyi ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2001	Cengiz	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2002	Ceylan ve Demircan	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2003	Kömürcüoğlu	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2003	Gümüş, Hamarat ve Erdem	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**Kaynak:** Güçlü, 2006; 45

Tabloda da belirtildiği gibi, araştırmalardan ikisinde eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında, birinde ise eğitim düzeyi ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yalnız bir araştırmada eğitim düzeyi ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Geriye kalan diğer araştırmalarda ise, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların daha fazla iş alternatifine sahip olmaları, üyesi buldukları örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir (Güçlü, 2006; 44).

### 2.5.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem)

Örgütte çalışılan toplam süre veya herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu ilişkinin yönü; çalışanın örgütteki toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında değerlendirildiğinde pozitif, aynı pozisyonda çalışılan süre ile örgütsel bağlılık arasında değerlendirildiğinde ise negatiftir (Balay, 2000; 58). Farklı bir örgütte, kendisi ve ailesi için daha avantajlı bir işe sahip olma şansı olmasına rağmen birey, hâlâ çalıştığı örgütte kalmayı sürdürüyorsa bu durumda örgütsel bağlılığın var olduğu düşünülebilir. Fakat örgütte çalışma süresinin uzun olması, her zaman örgütsel bağlılığı ifade etmek için yeterli olamayabilmektedir (Balay, 2000; 55).

Kıdem, bir işte ne kadar süre çalışıldığını göstermektedir. Örgütü için zaman ve emek harcayan çalışan, örgütte belli bir süre görev yaptıktan sonra kıdem almaktadır (Yalçın ve İplik, 2005; 399). Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Cohen, örgütteki hizmet süresinin örgüte yapılan bir yatırım olduğunu savunmaktadır (Çöl ve Gül, 2005; 295). Bulduğu örgütten ayrıldığında yatırımlarının hepsinin boşa gideceği düşüncesinin farkında olan birey, örgütüne karşı daha fazla bağlılık duymaktadır (Yalçın ve İplik, 2005; 399).

Aynı örgütte çalışma süresi arttıkça çalışanın örgütten elde edeceği kazançlar ve bulunduğu pozisyondan daha iyi pozisyonlara terfi etme, kıdemli olma şansı da artacaktır. Daha iyi bir statüye yerleşme şansına sahip olan çalışanın örgütsel

bağlılığı artacak ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmeyi daha çok isteyecektir.

Yaş ve kıdem birbirine paralel iki değişken olmasına rağmen yaşı daha çok duygusal bağlılıkla, kıdemi ise daha çok devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulan Allen ve Meyer (İnce ve Gül, 2005; 67)'e göre; çalışanın uzun süre aynı örgütte görev alması örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Çünkü örgütte kalma süresi fazlalaştıkça, çalışanın terfi, hak edilen tazminat ve emeklilik gibi örgüt içi yatırımları da artmaktadır. Örgüte yapılan yatırımlardan vazgeçilememesi nedeniyle çalışanda devamlılık bağlılığı gelişmektedir. Çalışma süresi ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkinin yönü de buna paralel olarak pozitifdir. Mathieu ve Zajac; çalışanın, örgütte çalışma süresi fazlalaştıkça örgütün kural ve normlarını içselleştirdiğini ve örgüte karşı hissettiği psikolojik yakınlığın da arttığını belirtmektedir. Yıllar boyu aynı örgütte görev almış olan bir çalışan hak ettiği tazminatın veya kullanılmamış izin günleri gibi birtakım haklarının başka bir örgüte aktarılamayacağını bilincindedir. Bu da çalışanın aynı örgütte kalmayı tercih etmesine neden olan bir unsurdur. Tüm bu belirtilenlerden dolayı, örgütteki çalışma süresinin artması ile duygusal ve devamlılık bağlılığının hissedilme düzeyleri de artacaktır (Güçlü, 2006; 46).

**Tablo 12:** Örgütteki Çalışma Süresi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmacılar Ve Araştırma Bilgileri

YIL	ARAŞTIRMACI	ARAŞTIRMA SONUCU
1978	Stevens, Beyer ve Trice	Örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.
1984	Allen ve Meyer	Örgütteki çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.
1990	Loscocco	Örgütteki çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.
1993	Allen, Meyer ve Smith	Örgütteki çalışma süresi ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.
1994	Campbell, Campbell ve Kennard	Örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.
1998	Bunchko, Weinzimmer ve Sergejev	Örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.
1998	Ngo ve Tsang	Örgütteki çalışma süresi ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.
1998	Wahn	Örgütteki çalışma süresi ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.
1999	Abdulla ve Shaw	Örgütteki çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Fakat örgütteki çalışma süresi ile devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ilişkiye rastlanmamıştır.
1999	Baysal ve Paksoy	Örgütteki çalışma süresi ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.
2000	Hartman ve Bambacas	Örgütteki çalışma süresi ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.
2001	Cengiz	Örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir.
2002	Ceylan ve Demircan	Örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.
2003	Gümüş, Hamarat ve Erdem	Örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.
2004	Esatoğlu, Sarp ve Karagöz	Örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.
2005	Özdipdinçer ve Kalinkara	Örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

**Kaynak:** Güçlü, 2006; 47

Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında; bir araştırmada negatif yönlü bir ilişki tespit edilirken, iki araştırmada bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamış, diğer araştırmalarda da pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Turizm sektöründe hizmet veren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir çalışma ile çalışma süresi 11 yıldan az ve 11 yıldan fazla olan çalışanların örgütsel bağlılıkları değerlendirilmiştir. Neticede, bu iki çalışan grubunun örgütsel bağlılıkları arasında fark olduğu tespit edilmiş ve bu durum; çalışanların aynı örgütte çalışma süreleri arttıkça çalıştıkları ortamı kabullenmeleri ve yeni iş fırsatları aramaya çalışmadıkları ile izah edilmiştir (Güçlü, 2006; 48).

### **2.5.2. Örgütsel Faktörler**

İş ve çalışma hayatı ile ilgili değerleri içeren örgütsel faktörler (Gül, 2003; 85) kapsamında; örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, ücret düzeyi, çalışana verilen önem, rol çatışması ve rol belirsizliği, yönetim ve liderlik tarzları, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel ödüller, takım çalışması, yükselme olanakları ve iş tatmini gibi değişkenler incelenecektir.

#### **2.5.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı**

Örgütlerde görev alan kişi sayısı arttıkça yani örgüt büyüdükçe bürokratik eğilimler de artış göstermektedir. Yönetim ve denetim mekanizmalarının en iyi şekilde işlemesi için büyük örgütlerde iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı mevcuttur. Tüm çalışanların görev yaptığı pozisyona göre üstlendiği belli yetki ve sorumlulukları, hangi kademedeki hangi işin nasıl yapılacağı ile ilgili ayrıntılı ve somut ilkeler vardır. Çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri buldukları pozisyonun ilkelerine göre sürdürülmektedir (Koçel, 1995; 131).

Örgüt yapısı, örgütteki işler ve bu işleri yapacak olan çalışanlar arasındaki ilişkilerin açık ve net olarak belirlenmesidir (Koçel, 2010; 276). Bu yapı, örgütün benimsediği iş süreçleri ve çalışanların örgüte duydukları bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılık ile kuralların biçimsel şekle tabi olarak yazılı olması,

merkezleşme derecesi, fonksiyonel olarak diğer bölümlere bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Ayrıca, bir başka yaklaşıma göre de, değişen çevre koşullarının etkisiyle ortaya yeni bir örgüt tipi çıkmaktadır. Bu yeni örgüt tipi; bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkeleri ile çalışanlar ve örgütün çıkar birliği içinde olduğunu daha ön plana çıkarmakta, çalışanların örgütle çıkar birliği yaptığı bir ilişki içine girmesini sağlamaktadır (Keleş, 2006; 60).

### 2.5.2.2. Örgüt Kültürü

Çalışanın örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan aynı zamanda onun örgüt içerisindeki davranışları ile ilgili kural ve normları belirleyen ortak değer yargıları ve inanç sistemi örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2008; 135). İnanç ve değerlere bağlılık sağlayan örgütsel kültürün parçası olan fikirler, örgüt içinde herhangi bir bölümden ortaya atılabilir. Örgüt kültürünün başlangıcı; felsefe, vizyon, işletme stratejileri gibi değerlerle birtakım fikirleri ortaya atan ve bunları uygulamaya geçiren bir örgüt lideri ya da önderi ile birlikte gerçekleşir. Lider ya da önderin strateji ve vizyonunu yansıtan örgüt kültürü, başlangıçta öne sürdüğü fikir ve değerleri başarıyla sonuçlandığında ortaya çıkar (Çavuş ve Gürdoğan, 2008; 20).

Bireyler arası ilişkilerde ve örgüt içi iletişimde örgüt kültürünün önemi oldukça fazladır. Birlikteliğin oluşmasını sağlayan kültür, “biz” duygusunu, takım ruhunu (Eren, 2008; 168) geliştirmekte ve bireyleri hem birbirine hem de örgüte bağlamaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki rolü oldukça önemlidir. Örgüt kültürü, çalışanların aitlik duygusunun gelişmesine, onların örgütsel hedeflere dahil olmasına katkıda bulunur ve birliktelik duygusunun güçlenmesini destekler. Çalışanlarda sürekli bir örgütsel bağlılık tutumunun yaratılmasını, örgütün kendi kültürüne uygun hedef ve politikalar geliştirmesi sağlamaktadır (Demir ve Öztürk, 2011; 21).

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisinde; çalışanın iş tecrübesinden sağladığı faydalar ile duygusal ve normatif bağlılık arkasında yatan pek çok sebepten birisi de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın çevresiyle olan

ilişkilerinde yardımcı olmakta bu sayede kendisi de gelişmektedir. Örgütlerde en yüksek düzeyde ve güvenli bir kültürün oluşması, ilk olarak yönetimin örgüte bağlılığı, ardından örgütün vizyonu ve çalışana verdikleri değer ve önem ile mümkündür (Çavuş ve Gürdoğan, 2008; 21).

### 2.5.2.3. Ücret Düzeyi

İşi bırakmak ya da işe devam etmek konusunda verilen kararın en belirleyici unsurlarından biri olan ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka unsur da çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleridir. Çalışan, örgüt yönetiminin uyguladığı ücret politikasının ne kadar adil ve dengeli olduğunu düşünürse, örgüte olan bağlılığı da aynı oranda yüksek olacaktır. Bilhassa üst düzey çalışanlar açısından ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür (Çöl ve Gül, 2005; 296).

Çalışanlar kendileri ile aynı sektörde ama farklı örgütlerde görev yapan bir başka çalışanın kendilerinden daha yüksek bir ücretle çalıştığını öğrendiği anda örgütüne karşı tutumunda farklılıklar gözlemlenmektedir. Bu farklılıklar, profesyonel olarak çalışan ve kendine güvenen bireylerde daha net görülmektedir. Ücretin dışında kalan diğer şartlar ne kadar uygun olursa olsun, çalışan için çalışmanın en önemli nedeni ücretin kendisidir. Bir çalışan, aynı işi yaptığında daha az ücretle çalışmayı da göze alabiliyorsa hiç düşünmeden örgütten ayrılmayı da düşünebilir. İşverenler, profesyonel çalışanlarını diğer rakip kuruluşlara kaçırmamak için ödedikleri ücretleri sektördeki paralel işlere göre bir standarda bağlamalıdır. Bunun yanı sıra, çalışmasında daha yüksek performans sergileyenlere de performansları baz alınarak prim (ek ücret) ödemesi yapmalı ve çalışanın örgüte olan bağlılığını güçlendirilmelidirler (Akın, 2010; 78). Çünkü başta da belirttiğimiz gibi çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen en önemli unsurlardan biri, ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleridir.

#### 2.5.2.4. Çalışana Verilen Önem

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de çalışana verilen önemdir. “İşe yerleştirme hizmeti” olarak nitelendirilen, çalıştığı örgütten ayrılan bireylere başka bir örgütte sunulan bu program, örgütte görev yapmaya devam eden diğer çalışanların motivasyonunun sağlanması bakımından önem taşımaktadır. Böyle bir programın uygulanması, çalışana verilen önem açısından değerlendirildiğinde, örgütte kalmaya devam eden çalışanlarda olumlu duygular yaşanmasını sağlamakta ve örgüte bağlılığı artırmaktadır (Gültekin, 2006; 151).

Örgüte istenilen bağlılığın sağlanabilmesi için; çalışanlara örgütün değerli bir parçası oldukları mesajının verilmesi, alınan kararlara katılımlarının cesaretlendirilmesi, örgüt içindeki iletişimin oldukça sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, yöneticilerin uygulaması gereken esas yöntemler arasında yer almaktadır. Aynı zamanda çalışanlar da, örgütsel bağlılığın sadece örgüt için değil kendileri için de yararlı olacağı düşüncesini taşımalıdır. Çalışanlar, örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımının sorumluluğunu taşıdığına kanaat ederlerse, kendilerinin de bu durumdan doğan haklarının olacağını fark ederler ve ideale yakın bir çalışma ortamı yaratma konusunda yönetime yardımcı olmaya çalışırlar. Verimlilik, bu noktada dikkat edilmesi gereken bir başka konudur. Verimlilik genellikle, örgütün ürettiği ya da sunduğu mal ya da hizmetin niceliği göz önüne alınarak değerlendirilmektedir. Ancak bu yapılırken, malın ya da hizmetin üretimini gerçekleştiren çalışanın psikolojisi ve insanî hakları bu değerlendirmenin kapsamına dahil edilmemektedir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı sağlamak için yapılan faaliyetler yalnız verimi artırma amacıyla yapılmamalıdır. Aynı zamanda, hayatlarının büyük bir bölümünü örgütte geçiren çalışanların kişilik, inanç ve değer yargılarını da içeren bir yaklaşımla hayata geçirilmelidir. Neticede, insana yalnız insan olduğu için yapılan bu yatırım özelde görev yaptığı örgüte, geneldeyse bu örgütün de içinde yer aldığı tüm topluma katkı sağlayacaktır (Bayram, 2005; 137).



### 2.5.2.5. Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışması

Çalışanın görev yaptığı örgütte kendisine verilen işlerde beklenen performansı gösterebilmesi için gereken bilgiden yoksun olması halinde ortaya çıkan rol belirsizliğini artıran birtakım unsurlar vardır. Bunların başlıcaları arasında; çalışanın yaptığı işte hangi konularda yetkisinin olup hangi konularda yetkisinin olmadığını bilmemesi, işi ile ilgili açık, net, planlı, programlı, ulaşması gereken hedef ve standartların olmaması, iş için kullandığı zamanın en uygun şekilde kullanılıyor olduğundan emin olmaması, işi hakkındaki sorumluluklarının neleri içerdiğini bilmemesi, işin kendisinden neler beklediğini tam ve kesin olarak bilmemesi, örgütteki hangi görevi üstlendiğine dair kendisine ulaştırılan bilgilerin açık ve yeterli olmaması sayılabilir (Ceylan ve Ulutürk, 2006; 48).

Çalışanın üstlendiği rol yani görevi ile o rolden beklediklerinin birbiri ile uyuşmaması anlamına gelen rol çatışması (İnce ve Gül, 2005; 82) da örgütte, çalışanın birbirinin tersi olan beklenti ve taleplerle karşılaşması halinde ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006; 48). Rol çatışması birey kaynaklı iken, rol belirsizliği örgüt kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Her iki kavram ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu öne sürülmekte (İnce ve Gül, 2005; 82) ve rol çatışmasının çalışma ortamında yüksek düzeyde mevcut olması, çalışanlarda örgütsel bağlılığın oluşmasını engelleyen bir faktör olarak belirtilmektedir (Güçlü, 2006; 54).

### 2.5.2.6. Yönetim Ve Liderlik Tarzları

Başkaları aracılığı ile amaçlarına ulaşmak için çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilen yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlarla ilişki kurması ve çalışanları harekete geçirmek için kullandığı yöntem olarak da belirtilmektedir (Güçlü, 2006; 65). Yöneticilerin yönetim tarzı geliştirme nedenleri, hem çalışanları hem de meslektaşları ile ilişki kurmak ve sorumluluklarını nasıl yerine getirebilecekleri hakkında onları bilgilendirmektir. Yöneticilerce seçilen yönetim

tarzlarının çalışanın tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu durum da çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki etmektedir (Hunt vd., 1985; 114).

Örgütlerde yöneticiler tarafından benimsenen yönetim ve liderlik tarzına göre örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılık artmakta ya da azalmaktadır. Esnek, arkadaşça ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzının benimsendiği örgütlere bağlılık artarken, otokratik, baskıcı ve katılımın teşvik edilmediği hatta engellendiği yönetim ve liderlik tarzının benimsendiği örgütlere olan bağlılık azalmaktadır (İnce ve Gül, 2005; 68).

### **2.5.2.7. Örgütsel Adalet**

Dağıtımsal ve prosedürel olarak iki açıdan ele alınan örgütsel adalet, yönetim tarafından alınan karar ve uygulamaların çalışanlarca nasıl algılandığı ile ilgilidir. Dağıtımsal adalet, kaynakların dağıtımı ile ilgilidir, ücret ve iş tatmini gibi bireysel değer sağlamaktadır. Prosedürel adalet ise, karar alma sürecini ifade eder ve hem örgütsel bağlılığın hem de yöneticilerin adil görülmesinin sağlanmasına katkıda bulunur. Bu nedenle örgütsel bağlılık açısından, prosedürel adalet dağıtımsal adaletten daha fazla önem taşımaktadır (İnce ve Gül, 2005; 76).

Gerek çalışma ortamı gerekse çalışma şartları çalışanların kendilerine karşı adil veya adil olmayan şekilde davranıldığını algılamalarına neden olmaktadır. Adalet algısı tüm çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. Çalışanlar kendilerine hak ettikleri gibi davranılmadığını hissedersen, moralleri bozulur, üyesi oldukları örgüte karşı geliştirdikleri tutumlar olumsuzlaşır, örgütten ayrılma ihtimalleri artar. Hoşnutsuzluk duygusu içinde olan çalışanlar, örgüte ve örgüt çevresine iyi niyet beslemezler. Bunun sonucunda da; potansiyel müşterilere örgütün mal ve hizmetlerini almalarını tavsiye etmezler, çalıştıkları örgüte yeni katılacak çalışan adaylarına örgütü övmez, örgüte katılmaları için onları özendirmezler. Hatta örgüte karşı bir öç alma davranışı sergileme eğiliminde bile bulunabilirler. Hakça uygulamalar ve davranışlar ise, çalışanların örgütsel bağlılığını artırırken aynı zamanda örgütte kalma isteğini kuvvetlendirmektedir. Sonuçta; örgütün adaletli

olması çalışanları bir arada tutmakta, adaletsiz davranılması ise çalışanların birbirlerinden ayrılmasına sebebiyet vermektedir (Yıldırım, 2002; 379).

#### **2.5.2.8. Örgütsel Güven**

Çalışanların örgüt içi ilişkilerinde diğer çalışanlara karşı saygılı, dürüst, güvenilir ve adil olmaları sonucu oluşan örgütsel güven, onların örgüte olan bağlılık duygularını da kuvvetlendirmektedir. Bir sosyal sistem içinde ya da örgüt içinde çalışanların birbirleri ile kurdukları ilişkilerin tutarlı olması ile oluşan örgütsel güven, örgüt içi ilişkilerin daha sağlıklı oluşmasına ve gelişmesine olumlu katkılarda bulunmaktadır. Örgütsel güven, çalışanların örgüte duydukları bağlılık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanların örgütün hedef ve değerlerine olan bağlılıkları arttıkça örgüte duydukları güven de artmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998; 322).

Çalışanların, örgütteki diğer çalışanlara ve yöneticilerine duydukları güven, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir. Duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilen çalışanların, birbirlerine duydukları güven de güçlenmektedir. Örgütsel güvenin yüksek düzeyde sağlandığı örgütlerde, çalışanlar örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık duymaktadırlar. Bu durumun temeli ise örgütün çalışma çevresinin desteğine dayanmaktadır. Örgütsel desteğin fazla olması, çalışanlar arası tutum ve davranışlar ile örgütsel amaçların uyumlu olmasını sağlamaktadır (Demirel, 2008; 184).

Örgütsel güven sayesinde, çalışanın yöneticisine ve örgütüne duyduğu güven, örgütsel destek, örgütün değerleri ile özdeşleşme, örgüt içi açık iletişim, örgütsel hedef ve değerlerin paylaşımına dayanan örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Buna ek olarak, çalışanların örgüte olan bağlılıkları onların örgütsel güvenini de artırmaktadır. Bu yüzden, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğunu söylemek mümkündür (Demirel, 2008; 185).

### 2.5.2.9. Örgütsel Ödüller

Performansını başarılı bir şekilde gösteren çalışana “teşekkür” mesajını iletmenin en iyi yolu ödüllerdir. Ödül programlarıyla amaçlanan, çalışana “sana değer veriyoruz” ve “yaptığın işleri takdir ediyoruz” mesajlarının verilmesidir. Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin payı çok büyüktür. Bunun yanında; ödemeler, ücret dışında ek gelirler, çalışılan pozisyonda ilerleme, yeni bir iş ya da projeye başlama ve bitirme mesuliyeti, daha esnek denetleme gibi şahsi olmayan ödüller de çalışanların bağlılık duygularını etkilemektedir (Keleş, 2006; 63). Çalışan, örgüt tarafından sunulan ödüllerin yeterli ve adil olduğunu düşünürse örgüte duyduğu bağlılık düzeyi daha da artmaktadır (İnce ve Gül, 2005; 79).

### 2.5.2.10. Takım Çalışması

Takım çalışmalarıyla; çalışanların birbirleri ile olan etkileşimleri artacak, çalışanlar arası ilişkiler gelişecektir. Böylece çalışanlar, takım üyesi olma sorumluluğunu kazanacaklardır. Bu durum da çalışanın hem takıma bağlanmasını hem de doğal olarak örgüte bağlılığının artmasını sağlayacaktır (Güçlü, 2006; 151).

Araştırmalara göre takım çalışmasından, işveren de çalışanlar da yararlanmaktadırlar. Takım çalışması, bilhassa daha çok yetenek ve vasıf gerektiren işlerde görev alan çalışanlarda karar verme sorumluluklarını artırmaktadır. Bu durum çalışanlarda daha büyük iş tatmini sağlamakta, örgütler de ise verimin artmasına, yenilikçi düşünce tarzı ile kalitenin yükselmesine, devamsızlık ve personel devir hızının düşmesine yol açmaktadır. Takımlar; çağdaş iş hayatının getirdiği zorlukları ele alma konusunda, uygun iş çözümlerinin geliştirilmesinde, daha fazla insanın katkıda bulunmasının sağlanmasında ve beklentilerindeki değişimlerde, çalışanların daha esnek ve daha uyumlu olabilmesinde fazlasıyla etkili bir araçtır (Keleş, 2006; 67).

Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğine dair hiçbir araştırma sonucu mevcut değildir. Tersine, takım çalışması ile örgütsel bağlılık

arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu belirtilmektedir. Bunu nedeni de, çalışanların, takım çalışmasına dahil olduklarında iş tatminlerinin de yükselmesi ile açıklanmaktadır. Bir takımın aldığı kararların kalitesi ve ne kadar yerinde olduğu ne derece işbirliği ile alındığıyla yakından ilgilidir. Kurulan işbirliği alınan kararı ve takıma olan bağlılığı kuvvetlendirmekte, bu bağlılık da örgüte duyulan bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Korsgaard, Schweigner ve Sapienza, 1995; 61).

### **2.5.2.11. Yükselme Olanakları**

Çalışanlar görev yaptıkları örgütlerinde yükselme olanaklarına sahip olmak isterler. Çünkü çalışanlar işlerini tam anlamıyla öğrenip tecrübe sahibi olmaya başladıkça, yaptıkları iş daha monoton bir hal alacak, buldukları pozisyonlardaki yetki ve sorumlulukları onlar için yetersiz gelecektir. Bu yüzden de daha fazla yetki ve sorumluluğa sahip olmak isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme şansı olmayan bireyler çalışmak ya da gayret göstermek için istekli olmayacaklardır. Dolayısıyla yükselme, örgüt içinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır (Eren, 2008; 515).

Örgütteki yükselmeler performans baz alınarak yapılıyorsa eğer çalışanlar daha fazla çaba harcayacaklardır. Yaptığı işte yüksek performans sergileyen çalışan bunun karşılığında yükseleceğinin bilincindedir. Bu yüzden tüm bilgi, beceri ve yeteneklerini işi için harcayarak bu yükselmeyi hak etmeye çalışacaktır. Bu durum, insan gücü kaynaklarının etkin kullanımı manasını taşımaktadır. Çalışanlar için bir başka önemli husus da örgütte uygulanan yükselme politikasının adaletli olmasıdır. Adil bir terfi sisteminin uygulandığı örgüte üye olan çalışanın o örgüte duyduğu bağlılığın yükselmesi olasılığı da fazlalaşacaktır (Keleş, 2006; 42).

### **2.5.2.12. İş Tatmini**

İş tatmini, pozitif bir iş tutumudur ve iş şartlarına karşı gelişen bir tepkidir. Örgütsel bağlılık ise, bireyin geliştirdiği, örgütün bütününe karşı olan bir tepkidir (Çekmecelioğlu, 2006; 123). İş tatmininin kapsamındaki bazı alt boyutlar dikkate alındığında, yapılan araştırma sonuçlarına göre; çalışanlarına terfi etme şansı sunan

ve bu uygulamayı bir şirket politikası haline getiren örgütlerin üyesi olan çalışanların bağlılıkları daha yüksektir. Çalışanlarda, kendilerine örgütçe değer verildiği ve destek olunduğu algısının kuvvetlenmesini sağlayan, terfi ile ilgili geliştirilen sistem ve uygulamalardır (Şengül, 2008; 63).

Örgütler, üyelerinin ona olan bağlılıklarını artırmak isterler. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işin gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirirken çok daha fazla gayret gösterirler. Bu çalışanlar, örgüte olan üyeliklerinin devam etmesini isterler, örgütte uzun süre kalırlar ve örgütün diğer üyeleri ile geliştirdikleri ilişkiler pozitif yönlüdür. İş tatmini, çalışanın; işin kendisi, yönetici, çalışma grubu ve iş organizasyonu gibi toplam iş çevresinden elde etmeye çalıştığı iç yatıştırıcı yani rahatlatıcı bir duygudur (Gözen, 2007; 85).

### **2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Bireysel ve örgütsel faktörler ile birlikte örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör olan örgüt dışı faktörler (Akın, 2010; 84) kapsamında; profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarına yer verilmiştir.

#### **2.5.3.1. Profesyonellik**

Mesleki bağlılıkla ilgili bir kavram olan profesyonellik Morrow ve Goetz'e göre; çalışanın mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabullenerek içselleştirmesidir (Akın, 2010; 84). Bağlılık, profesyoneller için bazen çelişkili bir durum yaratabilmektedir. Onlar için ya mesleğe ya da örgüte olan bağlılık önem arz etmektedir. Profesyoneller, üyesi, oldukları örgütün mesleki gelişimine destek olurlarsa, bu durumdan çalışanların mesleki bağımsızlıkları olumsuz olarak, örgütsel bağlılıkları ise olumlu olarak etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005; 84).

### 2.5.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Bağlılık literatürüne göre, bağlılığı belirleyen başka faktörler de mevcuttur. Bağlılığı etkileyen bu faktörler arasında yeni iş bulma olanakları ya da daha sınırlı iş alternatiflerini de saymak mümkündür. Daha az iş fırsatı olduğu düşüncesinde olan çalışanlar daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstermektedirler. Çalışanlara sunulacak iş imkânları, koşulları ve ödülleri iş örgütünün ne derece büyük olduğu ile yakından alâkalıdır. Saydığımız bu durumlarda meydana gelebilecek bir iyileşme, çalışanın örgüte olan bağlılığının artmasına yardımcı olacaktır. Ancak örgütün giderek büyümesi, örgüt içi bürokratikleşmenin de giderek artması anlamını taşımaktadır. Bunun tersine küçük örgütlerde ise çalışanların örgütlerine olan bağlılığı daha yüksek düzeydedir (Balay, 2000; 67).

### 2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN FARKLI DÜZEYLERİ VE SONUÇLARI

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, örgüt üyelerinin yüksek düzeydeki bağlılıkları azalırken, amaçlar makul, mantıklı ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olasılığı mevcuttur. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına bakıldığında, bağlılıkla en güçlü ilişki içinde bulunanın davranışsal sonuçlar olduğu tespit edilmiştir. Bağlılıkla olumlu ilişki içinde olanlar; iş tatmini, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu iken, iş değiştirme ve devamsızlık ise olumsuz ilişki içinde olanlardır (Balay, 2000; 83).

Randall (1987), örgütsel bağlılıkla ilgili yaptığı çalışmada; bağlılığın bireysel ve örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçlarını kapsamlı bir biçimde değerlendirmiş ve bağlılık düzeylerini düşük, orta, yüksek dereceli örgütsel bağlılık olarak düzeylere ayırmıştır. Belirttiğimiz bu bağlılık düzeyleri, bireysel ve örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıdaki bölümde ele alınmıştır (Bayram, 2005; 135).

### 2.6.1. Düşük Derece Bağlılık

Düşük derece bağlılık birey ile örgüt arasındaki bağın fazlasıyla zayıf olduğu anlamını taşımaktadır. Bağlılık düzeyi düşük olan birey, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterilmesi gereken tutum ve davranışlardan yoksundur. “Zorunluluk bağlılığı” olarak da adlandırılabilen bu bağlılık düzeyi, Allen ve Meyer’in geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık sınıflandırmasında “devamlılık bağlılığı” olarak kaşımıza çıkmaktadır (Koç, 2009; 206).

Örgütler açısından bu bağlılık düzeyi zaman zaman işlevsel de olabilir. Örgüte bağlılığı düşük derecede olan ve bu nedenle devamsızlık yapan, örgütten ayrılan çalışanlar bunların yanında kötü performansa da sahiplerse eğer bu durum örgüte fayda getirmektedir. Çünkü örgüte zararı olan bu çalışanların işten ayrılması ile yerlerine yeni, ilgili ve daha yetenekli üyelerin örgüte dahil edilmesi durumu söz konusu olmaktadır (Randall, 1987; 461).

Örgüte düşük derecede bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel görevlerle ilgili çabalarda geri planda kaldıkları ve grup bağlılığının sağlanması için az çaba harcadıkları için örgüt içinde bu çalışanlara “duygusuz çalışanlar” adı verilmektedir. Bu bağlılık düzeyinde birey, onu örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Ancak buna rağmen bu düzeyde bireyin, yaratıcılığı ve gelişmeye açıklık potansiyeli ortaya çıkabilir. Örgüte düşük derecede bağlılık duyan çalışan, alternatif iş fırsatlarını araştırarak, bu durum da insan kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlayacaktır. Örgüt içi, gayri resmi bu iletişim sisteminden örgüt zamanında yararlanabilirse, ileride kendisi için büyük kayıplara neden olabilecek problemlerin üstesinden gelmeyi başarabilecektir (Bayram, 2005; 135).

Düşük derece bağlılığın çalışanlar için olumlu sonuçları: Çalışanın bağlılığının düşük olması, çatışmaya olanak veren belirsizlik ortamlarının oluşmasına neden olur. Bu durum yenileşmenin gereklilik derecesini oldukça artırır. Bağlılık düzeyinin düşük olması, çalışanın farklı iş alternatifleri aramasına neden olabilir.



Yeni bir örgüte üye olan çalışan, hiç olmazsa kendisi için yeni bir adanma ortamı yaratma şansına sahip olabilmektedir (Doğan, 2009; 76).

Düşük derece bağlılığın çalışanlar için olumsuz sonuçları: Düşük derece örgütsel bağlılığı olan çalışanların yaratıcılığı ve gelişmeye açık olup olmadığı ortaya çıkabilir. Aynı zamanda bu çalışanlar, farklı iş fırsatları arayışları içinde olabilirler. Bu durum insan kaynaklarının daha etkin kullanımına yol açacaktır. Konu hakkında yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre; düşük derecede bağlılık gösteren çalışanlar, davranışlarının nelere neden olabileceği konusunda uyarıldıklarında örgütsel bağlılıkları genellikle yükselmektedir (Balay, 2000; 85).

Düşük derece bağlılığın örgüt için olumlu sonuçları: Örgüte olan bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların örgütte kalmaya devam etmesi, örgüt için bilinmeyen tehlikelere neden olabilir. Bu tip çalışanlar örgütten ayrıldıklarında, onların yerine örgüte katılan yeni çalışanlar örgüte yeni bilgi ve becerilerle katkıda bulunabilirler, bunun yanı sıra örgütte görev yapmaya devam eden diğer çalışanların tutum ve davranışları da iyileşebilir (Doğan, 2009; 76).

Düşük derece bağlılığın örgüt için olumsuz sonuçları: Düşük derece örgütsel bağlılık; şikâyet, itiraz, söylentilerle neticelendiği için örgütün adına zarar vermektedir. Bu nedenle hizmet alanların duydukları güven zedelenmekte, örgüt yeni durumlara uyum gücünü çekmekte ve maddi kayıplara katlanmak zorunda kalmaktadır. Örgütte gelişen gayri resmi zararlı iletişim, örgüt yapısını tehdit ederken, üst yönetimin de meşruluğunu sorgulanır bir hale getirmektedir (Bayram, 2005; 135).

### **2.6.2. Orta Derece Bağlılık**

Çalışan deneyiminin güçlü olmasının yanında örgütsel bağlılık ve örgütle özdeşleşmenin tam olmadığı bağlılık düzeyi orta derece (ılımlı) bağlılık olarak ifade edilmektedir (Balay, 2000; 88).

Orta derece (ılımlı) bağlılığın çalışanlar için olumlu sonuçları: Orta derecede bağlılık gösteren çalışanların bireysel kimliklerini korumak için çaba göstermelerinin nedeni, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmalarıdır. İlimli bağlılık düzeyindeki çalışanlar, örgütün bütün değerlerini değil sadece bazılarını kabul etme yeterliliğine sahiptirler. Bu çalışanlar örgütün beklentilerine cevap verirken aynı zamanda hem örgütle bütünleşmeyi hem de bireysel değerlerini korumaya devam etmektedirler (Balay, 2000; 88).

Orta derece (ılımlı) bağlılığın çalışanlar için olumsuz sonuçları: Örgüte orta derece duyulan bağlılık her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Bu düzeydeki çalışanların örgütsel sadakat ile toplumsal sorumluluk arasında bocalama ya da çatışma yaşaması nedeniyle, kendileri kararsızlığa düşmekte ve buna bağlı olarak örgüt işleyişi verimsizleşmektedir (Bayram, 2005; 136). Bu bağlılık düzeyinin yarattığı diğer olumsuz sonuçlara baktığımızda; çalışanların, örgütte oluşan herhangi bir belirsizlik ortamında işe devamsızlık oranlarının artması, örgüte gereken katkılarda bulunamamaları ve daha iyi bir iş alternatifi ile karşılaştıklarında örgütten kolaylıkla ayrılabilmeleri ile karşılaşırız (Adiloğulları, 2011; 73).

Orta derece (ılımlı) bağlılığın örgüt için olumlu sonuçları: Bu bağlılık düzeyinde yer alan çalışanların örgütte kalma süresi arttıkça, bununla ters orantılı olarak örgütten ayrılma eğilimi azalmakta, doğru orantılı olarak da iş tatmini artabilmektedir. Bu durum örgütün etkinlik ve verimliliğini olumlu yönde etkileyerek artırmakta ve çalışan performansındaki nicelik ve niteliği artırabilmektedir (Doğan, 2009; 77).

Orta derece (ılımlı) bağlılığın örgüt için olumsuz sonuçları: Orta derece (ılımlı) bağlılık düzeyi çalışanın örgütte kalma süresini artırmakta bu da yeni çalışanların örgüte katılımını engellemektedir. Bu durumdan örgütteki yenileşme ve değişme negatif yönde etkilenmektedir. Ayrıca bu durum uzun dönemde örgütsel amaçların eskimesine yol açmaktadır (Doğan, 2009; 78).

### 2.6.3. Yüksek Derece Bağlılık

Bireyin üyesi olduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabullendiği, tüm değerlerini benimseyerek içselleştirdiği, örgütüne bağlandığı, kendisini vakfettiği ve onunla özdeşleştiği bağlılık düzeyidir. Bu bağlılık düzeyinde birey, örgüt hedef ve değerlerinin gerçekleşebilmesi için gereken tüm çabayı göstermekte, buna ilaveten örgütte kalmak için güçlü bir istek duymaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olması Allen ve Meyer'in bağlılık boyutlarına göre duygusal bağlılık ile paralellik göstermektedir. Nitekim duygusal bağlılık da çalışanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve üyesi oldukları örgütte bulunmaya devam etmekten ötürü memnuniyet duymalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uzlaşmadan doğmaktadır (Koç, 2009; 207).

Örgütsel bağlılık kavramının örgütü ve çalışanları ne derecede etkilediği çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu çalışmalardan (Özdevecioğlu, 2003; Yalçın ve İplik, 2005) elde edilen bulgular bizi genellikle, örgüte karşı bağlılığı yüksek derecede olan çalışanların, görev yaptıkları örgüte katkılarının daha fazla olacağı yönündeki sonuçlara götürmektedir (Koç, 2009; 207). Öte yandan çalışmaların dikkat çeken bir diğer sonucu da, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlara kıyasla daha iyi performans göstermekte olduklarıdır. Aslında çalışanların, örgütlerine karşı göstermeleri istenen olumlu tutum ve davranışları geliştirmeleri için gerekli ortam ve olanakların sağlanması, onların örgütlerine duydukları bağlılık duygularını da önemli ölçüde ve pozitif yönlü olarak etkileyecektir (Boylu vd., 2007; 56).

Yüksek dereceli bağlılık düzeyinde çalışanların örgütlerine gösterdikleri bağlılık, güçlü tutum ve eğilimlerle gerçekleşmektedir. Çalışanın örgütle özdeşleşmesi neticesinde yüksek bağlılık kendisi ve örgüt açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır (Bayram, 2005; 136).

Yüksek dereceli bağlılığın çalışanlar için olumlu sonuçları: Yüksek dereceli örgütsel bağlılık çalışana, mesleğinde başarı ve aldığı ücrette doyum sağlamaktadır.

Bunun yanı sıra bu bağlılık düzeyi dış baskılara rağmen çalışanın örgüte duyduğu yüksek derecedeki sadakatini de sürdürmesini sağlar. Bu sadakate karşılık örgüt, çalışana yetki devretmek suretiyle onu daha üst pozisyona taşıyarak bir şekilde ödüllendirmektedir. Bu bağlılık düzeyindeki çalışanlar aynı zamanda işlerine de yüksek derecede bağlılık gösterirlerse örgütün en değerli üyeleri arasında yer alırlar (Balay, 2000; 89). Örgüte bağlılığı yüksek derecede olan çalışan, kötü zamanlarda da örgütün yanında olmaya devam eden, işe devamsızlık yapmayan, örgütün varlıklarını korurken, hedeflerini paylaşarak gerçekleştirmek için çaba harcayan çalışandır (Ceylan ve Demircan, 2002; 53). Bu çalışanlar; yaptıkları işin kendisinden, yapılan denetimlerden, örgütteki geleceklerinden ve çalışma arkadaşlarından memnundurlar, bu konularla ilgili doyumları yüksektir (Bayram, 2005; 136).

Yüksek dereceli bağlılığın çalışanlar için olumsuz sonuçları: Yüksek dereceli bağlılık düzeyi çalışanın gelişmesine engel teşkil edebilmektedir. Çalışanların bireysel kimliği grup kimliği içinde kaybolabilmekte ve bürokratik olarak değişimin direnç kaynağı haline gelmelerine sebep olabilmektedir. Bireyin iş ve aile rolleri büyük oranda birbirine bağlıdır. Bu nedenle çalışanın işine duyduğu bu bağlılık, aile ilişkilerinde gerilim kaynağı haline gelmektedir (Doğan, 2009; 79). Hayal kırıklığı, mutsuzluk, örgüt hedef ve değerlerinin değişmesi, işten duyulan tatminsizlik, örgüt kültürünün farklılaşması, az ödüllendirilme ya da mükâfattan mahrum bırakılmaları hislerine kapılmaları durumlarında, çalışanların örgütten ayrılmaları söz konusu olabilmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık çalışanın gelişmesine engel olduğu gibi hareketlilik fırsatlarını da sınırlandırmaktadır. Bu durum, çalışanın yaratıcılık çerçevesini daraltmakta, yenileşmeyi bastırmakta ve neticede gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Zaman zaman yaratıcılığın yok olmasına neden olan yüksek dereceli bağlılık düzeyi, iş dışında gelişen ilişkilerde stres, gerilim, baskıyla sağlanan uyum, etkisiz insan kaynakları kullanımı gibi olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir (Bayram, 2005; 136).

Yüksek dereceli bağlılığın örgüt için olumlu sonuçları: Yüksek dereceli örgütsel bağlılık duyan çalışanın varlığı örgüt için her şeyden önce güven veren, kararlı iş gücüne sahip olmak anlamına gelmektedir. Bu kararlı ve güven verici iş

gücünü oluşturan çalışanlar, örgütün amaçlarını gönüllü olarak kabul ederler ve örgüt için en verimli ürün ya da hizmeti ortaya koymak için çaba harcarlar (Balay, 2000; 90). Ülkemizdeki özel sektör çalışanları hakkında yapılan bir çalışma sonucuna göre; çalışanların örgüte bağlılıkları arttıkça örgütten ayrılmaya olan niyetleri azalma göstermektedir (Ceylan ve Demircan, 2002; 61).

Yüksek dereceli bağlılığın örgüt için olumsuz sonuçları: Örgütsel bağlılık derecesinin yüksek olmasının olumsuz sonuçlarından birisi, çalışanların taşıdığı sürekli başarılı olma isteğinin örgütü yüksek riskli yatırımlara yöneltmesidir. Örgütte görev yapan genç ve gözü kara çalışanlar örgütü, sonunun ne olacağı belli olmayan yatırımlara sevk edebilirler. Yüksek bağlılık, örgüte en yüksek düzeyde verim sağlamakta, bunun yanında aşırı bağlılık da örgütün esnekliğini düşürebilmektedir. Örgüt, kendi norm ve kurallarına uyum göstermeyen çalışanları, örgüte güçlü bir şekilde bağlandıkları için örgütte tutmaya devam etmek zorunda kalmaktadır. Yüksek dereceli bağlılığın bir başka ve en önemli olumsuz sonucu ise, çalışanların örgüt adına meşru ve ahlaki olmayan tutum ve davranış sergileme konusunda daha istekli davranabilmeleridir. Bu tür bir bağlılık duyan çalışanlar, örgüt içinde meydana gelen çatışmalarda, örgütün emir ve kuralları üstünde hiçbir şey kabul etmemektedirler, bireysel ahlaklarını ve yaptırımları bile (Doğan, 2009; 79).

### **3. BÖLÜM: DUYGUSAL ZEKÂ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ**

#### **3.1. DUYGUSAL ZEKÂ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ**

Gün geçtikçe artan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için örgütler daha nitelikli ve kalifiye çalışanlarla işbirliği içinde olmaya büyük önem göstermektedirler. Bu önem, girdi ve çıktısı insan olan sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde daha hassas bir boyuttadır. Üyeleri; kendine güvenen, özgüveni yüksek, beceri ve yetkinliklerinin bilincinde, kendinden emin yani duygusal zekâsı yüksek çalışanlardan oluşan örgütler rakip örgütlere kıyasla belirtilen rekabet ortamında daha avantajlı durumdadırlar. Rekabet koşullarının sürekli ve hızlı değişiminde bu değişime ayak uydurmak için şekillenen yönetim modelleri ile örgütler, çalışanların bağlılık, sadakat ve itaat duygularını artıracak şekilde yeniden yapılanmaya gitmelidirler. Bu yüzden örgütler için yalnızca üretilen mal ya da sunulan hizmet önemli değildir. Aynı derecede çalışanlarının, örgütten ve yaptıkları işten memnuniyet duymalarını sağlamak da önem taşımaktadır. Duygusal zekâsı yüksek bir çalışan, sorumluluk almaktan çekinmez, inisiyatif sahibidir. Dolayısıyla bu tip bir çalışandan beklenen etkin olması ve örgüte daha fazla verimlilik kazandırmasıdır. Chow'un belirttiğine göre; bu konu ile ilgili yapılan araştırmalarla, bağlılık düzeyinin yüksek olmasının, daha fazla sorumluluk alma, yüksek verimlilik, daha fazla itaat etme ve sadakati de beraberinde getirdiği neticesine ulaşılmıştır (Chow, 1994; 3). Örgütsel bağlılık; çalışanın üyesi olduğu örgütle özdeşleşmesinin, örgütün ilke, hedef ve değerlerini kabul edip içselleştirmesinin, örgütsel amaçlar için çaba harcamasının ve örgütte kalmayı devam ettirme arzusunun bir ölçüsüdür. Örgütsel bağlılığı belirleyen bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlere çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak yer verilmiştir. Bu bölümde, duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

Birinci bölümde de belirttiğimiz gibi duygusal zekâ, bireyin gerek kendisine gerekse diğer bireylere ait duyguları anlaması ve bunları yönetme becerisidir. Yüksek duygusal zekâyâ sahip olan bireyler; iletişim sorunları yaşamazlar, çevrelerindeki diğer bireylerle sağlıklı iletişim kurarlar ve uyumlu ilişkiler geliştirirler, çalışmaya heveslidirler, problemlere çözüm odaklı yaklaşırlar. Şu bir gerçektir ki, duygusal zekâsı yüksek olan bireyler doğru zaman ve mekânda doğru kararlar alabilirler ve iş yaşamında da başarılı bireylerdir. Duygusal zekâyâ sahip bir çalışan, örgüt içinde karşılaştığı problemleri çözebilme yeterliliğine sahiptir, duygularını akıllıca yönetir ve onları kontrol altında tutabilir. Çalışanların duygusal zekâ düzeyinin yüksek olması örgüte olan bağlılıklarının artmasına da olumlu etki etmektedir. Bu nedenle, bu tip çalışanlarla birlikte iş yapmak her örgütün istediği bir durumdur.

Duygusal zekâ modelleri başlığı altında, birinci bölümde tüm boyutların detaylandırıldığı çalışmamızda duygusal zekâ değişkeni; duyguların farkında olunması, ifade edilmesi ve başkalarının duygularının farkında olunması olarak üç duygusal yetkinlik alanı ile ifade edilmektedir. Bu üç boyut, çalışanın örgütsel bağlılığını farklı farklı etkilemektedir.

Duygusal zekânın ilk boyutu, duygularının farkında olma yani kendiyile ilgili farkındalıktır. Duygularının farkında olan birey kendini doğru şekilde değerlendirir. Bireyin kendisini gözlemleyebilme yeteneği olan özbilinç olarak da ifade edilebilen bu boyut, bireyin duygularını tanıma yeteneğidir. Goleman (2002)'a göre özbilinç, bireyin ona ait duyguları okuyup anlayabilmesi ve bu duyguların kendisini nasıl etkilediğinin farkında olmasıdır. Kendini anlama yeteneğine sahip olan bireyler, diğer bireyleri anlama hususunda da avantaja sahiptirler. Bu özellik bireyin kendisiyle gerçekleştirdiği bir iç sohbet gibidir, bizi bazı duygularımızın esiri olmaktan kurtarır, kendimize yaklaşımımızın objektif olmasına katkıda bulunur. Yüksek özbilince sahip olan bireyler, ne derece yetenekli olduklarının, neleri becerebileceklerinin tam olarak bilincindedirler. Bu yüzden kendilerine olan güvenleri artar ve ne kadar değerli olduklarının farkındadırlar. Örgüt için önemli

olmak ve bunu bilmek, çalışanın örgüte duyduğu bağlılığın artmasına katkıda bulunacaktır.

Duygusal yetkinliklerin ikinci sırasında duygularını ifade etme gelmektedir. Kendi kendini ayarlama, duygularını uygun bir şekilde idare etme yeteneği olan özyönetim, rekabetle ilgili nedenler içinde önemli bir yer tutmaktadır. Duygularını başarılı bir şekilde yöneten bireyler güç durumda kaldıklarında, duygularını kontrol altında tutarak kendilerini kısa sürede toparlayabilmektedirler. Bu yeteneği zayıf olan bireyleri ise, sürekli mücadele etmek zorunda kaldıkları huzursuzluk ortamları beklemektedir. Duygularının efendisi olan bir birey yenilik ve değişikliklere kısa sürede ve direnç göstermeden ayak uydurabilecektir. Örgütte vücut bulacak herhangi bir yenilik veya plan aşamasındaki bir değişiklik, böyle çalışanlar için paniğe ya da huzursuzluğa neden olmayacaktır. Ön yargılarını bir tarafa bırakan bu çalışanlar, bilgilerle ilgili araştırmalar yapacak ve yenilik hakkındaki açıklamaları dinleyecektir. Değişim başladığında da ona ayak uyduracak ve onunla birlikte hareket edecektir. Örgüt içinde huzurlu bir ortam sağlanması çalışanların örgütsel bağlılığının artmasını da sağlayacaktır.

Duygusal zekânın üçüncü boyutu ise başkalarının duygularının farkında olmadır. Bu boyut bireyin kendisini karşısındaki bireyin yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini anlayabilme becerisi olan empati olarak da ifade edilmektedir. Empati yeteneğine sahip olan çalışanlar, kendisi dışındaki bireylerin duygu ve düşüncelerini daha iyi anlayabilmektedir. Bu yeterliliğe sahip olan çalışanlar iyi bir dinleyicidirler ve karşısındaki bireylerden gelen duygusal işaretlere dikkat ederler. Diğerlerinin ihtiyaç ve duygularını, bakış açılarını anlamaları örgüt açısından önem taşımaktadır. Empati yapabilen çalışanlar, gelişimleri için diğer arkadaşlarının neye ihtiyaç duyduklarını belirler, onları yönlendirir, becerilerini geliştirme konusunda onlara danışmanlık yaparlar. Birbirini daha iyi anlayan çalışanlar arasında oluşan uyum, huzurlu bir ortamda çalışılmasını sağlamaktadır. Bu çalışanlar, müşteri memnuniyetini ve sadakatini geliştirmenin yollarını bulmaya çalışırlar. Müşterinin bakış açısını fark etme ve cevap verme konusundaki başarıları örgüte bir başka rekabet üstünlüğü daha kazandırmaktadır. Ortak hedef ve değerlerin, sürtüşmesiz



ilişkilerin olduğu, bu hedeflere ulaşmak için her çalışanın birbirine yardımcı olduğu bir örgütün üyesi olmak çalışanın örgüte olan bağlılığını artırır. Bireyin, başkalarının duygularının farkında olması toplum içinde diğer bireylerle olumlu etkileşim kurmasını sağlar. Bu çalışanların sosyal beceri yeteneği yüksektir, başkalarıyla ilişki kurmakta zorluk çekmez, örgüt içinde yapılacak ekip çalışmalarına kolaylıkla uyum gösterirler. Örgütsel bağlılığı artırdığı kabul edilen takım çalışması, samimi bir ortamın sağlanmasına ve takım içindeki iş arkadaşları ile sıcak ilişkilerin geliştirilmesine neden olmaktadır.

Çalışanların örgüt hedef ve amaçlarına bağlı olması, örgütün başarılı olmasından sorumluluk duyması, örgütü sahiplenmeleriyle ilgilidir. Duygusal zekâ seviyesi yüksek çalışanlar, kendi fikir ve görüşlerinin örgüt için önemli olduğu, farklı bulunduğu ve değer gördüğü inancındadırlar ki bu da sahiplenme duygusunun kaynağını oluşturmaktadır. Örgütün ve yöneticilerin, çalışanlara inisiyatif kullanmaları için gerekli ortamı hazırlamamaları, onların örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyecektir. Çalışanların güvenini kazanmak, bağlılıklarını artırmak için çalışanlar güçlendirilmeli ve inisiyatif kullanmalarına izin verilmelidir (Demircan vd., 2004; 9; Demiral, 2008; 119).

Örgütler, çalışanların arzu, istek, beklenti ve ihtiyaçlarını iyi anlayıp karşılayarak onların örgütsel bağlılığını artırabilir. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan çalışanlar, örgütten ne beklediklerini net bir şekilde dile getirebilirler. Çünkü onlar, kendilerini, ne istediklerini ve bunları ifade etmeyi bilen, bunları ilgili makamlara kolaylıkla anlatabilen bireylerdir. Çalışanların istek ve ihtiyaçları; ücret, prim, yan ödeme gibi maddi beklentilerle veya yükselme olanakları, eğitim imkânları gibi maddi olmayan beklentilerle ilgili olabilir. Bu istek ve beklentilerin örgütçe karşılanması halinde çalışanların verimliliği artacak ve örgüt için daha etkin bir hale geleceklerdir. Çalışanların bir başka isteği de örgütün kendine önem verdiğini hissetmektir. Duygusal zekâ yeterliliğine sahip çalışanlar, örgütün fikir ve düşüncelerine değer verdiğinin, görüşlerini önemseydiğinin farkındadırlar. Kendisine verilen değer, örgüt için önemli biri olduğunun bilincinde olan çalışan için böyle bir örgütün üyesi olmak önemli bir memnuniyet nedenidir.

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlardan oluşan örgütler diğer örgütlere kıyasla daha etkindir. Bunun nedenleri örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların; işi bırakma, devamsızlık, işe geç kalma, işi aksatma gibi olumsuz davranışlarda bulunma ihtimalinin, bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha az olmasıdır. Rekabet ortamı içinde örgütü avantajlı hale getiren, örgüt hedef ve değerlerini kabullenerek benimseyen ve bu hedeflere ulaşmak için beklenenden daha fazla gayret gösteren çalışanlardır. Örgütün kaliteli çalışanları kendisine çekebilmesini kolay hale getiren yine örgütsel bağlılığı güçlü olan mevcut çalışanlardır. Çünkü bu çalışanlar, örgüt hakkında çevrelerinde olumlu intiba yaratırlar ve pozitif görüşlerini yayarlar (Uygur, 2007; 72).

Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, çalışanların duygusal enerjileri ile dikkatleri arasındaki ilişkiye bağlıdır. Bu, çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkinin nasıl bir çerçeve içinde bulunduğu ve örgüt hakkındaki duygu ve düşüncelerini yansıtır. Duygusal zekâsı kuvvetli olan çalışanların sosyal becerileri de güçlüdür, diğer bireylerle iletişim kurmakta zorlanmazlar ve kurdukları iletişim sağlıklıdır. Birbirlerine karşı iyi tavır ve davranış sergileyen çalışanlar bu ilişki sayesinde olumlu duyguları da birlikte paylaşırlar, birlikte bir takım olmaktan mutlu olurlar. Ortak hedeflere sahip olan çalışanlar, ulaşmak istedikleri bu hedefleri hayata geçirmek için tüm güçleriyle gayret sarf ederler.

Çağdaş bir birey hem toplumsal hayata hem de iş hayatına daha çok kişilik dahil etme arzusundadır. Bu durumda çalışanın, duygu, düşünce, ilgi ve güduları daha fazla dikkate alınmakta yani işin insani yönü daha büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle çağdaş birey, teknolojik olanakları gelişmiş ve finansal problemleri giderilmiş biçimde iş çevrelerine, iş ve örgütün şekillenmesine güçlü bir katılım istemektedir. Bu konuda yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular, çağdaş çalışanın paradan ziyade özerklik, bireysel seçim ve özgürlüğü tercih ettiğine işaret etmektedir (Balay, 2000; 11).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak için, işlerini sevmelerine yardımcı olmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, onları yaptıkları işin önemli olduğu

konusunda ikna etmek, kendilerini verilen görevi yerine getiren bir üretim elemanı olarak değil, üretime katkıda bulunan, düşünen, inceleyip araştıran çalışanlar olarak değerlendirmek gerekmektedir. Duygusal zekâ seviyesi yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgüt için önemini bilen ve örgüte kattığı değer farkında olan bireydir.

Örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunmak için yapılması gereken diğer uygulamaları ise çalışanlara adaletli davranılması, yönetim kademesi ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim kurulması, çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesi konusunda onlara yardımcı olunması olarak belirtmek mümkündür (Yalçın ve İplik, 2005; 401). Çalışanlar, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri, üst yönetimle iyi ilişkiler kurabildikleri örgütlerde görev almak isterler. İyi iletişim kurmanın yolu da çalışanın kendisini üst yönetime doğru olarak ifade edebilmesinden geçer. Duygusal zekâ yeterliliğine sahip olan çalışanlar, özbilinci yüksek, kendilerini tanıyan, doğru olarak ifade edebilen, ne istediğini bilen bireylerdir. Bu çalışanlar, örgütün kendisinden ne beklediğinin farkındadır ve ne yapmaları gerektiğini bilirler.

Hemen her örgüt duygusal zekâ yeterliliğine sahip bireylerle çalışmak ister. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan çalışanlar empati yapabildikleri ve sosyal becerilere sahip olduklarından, müşteri istek ve ihtiyaçlarını kolaylıkla anlayabilir ve bu istek ve ihtiyaçlara cevap verebilirler. Olumsuz durumlar meydana geldiğinde soruna en kısa sürede çözüm getirebilmektedirler. Yüksek duygusal zekâyâ sahip çalışanlar, daha sağlıklı, huzurlu, kurduğu iş ve sosyal ilişkilerde başarılı ve mutlu bireylerdir, hayata karşı bakış açıları olumlu yöndedir. Bu sayede istenmeyen durumların bile üstesinden kolaylıkla gelebilirler. Örgütlerde başarıyı sağlamanın tek yolu teknik açıdan yeterli donanıma sahip çalışanlarla işbirliği içinde olmak değildir. Başarılı örgütler; iyi insan ilişkileri, takım çalışması, birlikte ve uyum içinde hareket edebilme becerilerini bünyelerinde bulundurmamalıdır. Örgütlerin başarılı olmasını mümkün kılmak için gereken en önemli unsurlardan biri de, duygusal zekâ seviyesi yüksek çalışanların örgüte olan bağlılıklarının sağlanmasıdır.

Duygusal zekânın örgütsel bağlılığın alt boyutlarını oluşturan, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarına olan etkisi çalışmamızda açıklanmaya

çalışılmıştır. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan çalışanların, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıklarının da yüksek olması dolayısıyla örgüte bağlı kalmaları beklenmektedir.

Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan çalışanlar, kendilerini doğru biçimde ifade edebilen, sosyal beceri ve ilişkileri kuvvetli bireylerdir. Bu bireyler, kendilerini ifade edebilecekleri, yeteneklerini hiç sıkılmadan sergileyip kullanabilecekleri ortamların sunulduğu örgütlerde çalışmayı isteyeceklerdir. Bireyler, böyle bir çalışma ortamı sunan örgütlerde kalmayı sürdürmek, örgütün amaçlarına ulaşmak için daha fazla gayret göstereceklerdir. Bu nedenle duygusal zekâ seviyesi yüksek çalışanların duygusal bağlılıklarının da yüksek olması beklenmektedir.

Devamlılık bağlılığına göre çalışan, farklı iş fırsatlarına pek fazla sahip olmadığından dolayı örgütte kalmayı sürdürmektedir. İçinde bulunduğumuz zamanlarda yaşanan yoğun işsizlik nedeniyle, çalışanlar sahip oldukları işten daha iyisine sahip olamayacaklarını düşünmektedirler. Bu nedenle de örgüte olan üyeliklerini devam ettirme isteği içindedirler. Neticede duygusal zekâ seviyesi yüksek olan çalışanların devamlılık bağlılıklarının da yüksek olması beklenmektedir.

Duygusal zekâ yeterliliğine sahip çalışanlar, empati yapabilirler, sosyal becerileri gelişmiş bireylerdir. Kendilerini diğer bireylerin yerine koyarak onların ne düşündüklerini ve hissettiklerini anlamaya çalışırlar. Yetiştirildikleri örgütten ayrılmak istemelerinin vefasızlık olarak nitelendirileceği düşüncesi nedeniyle çalışanlar örgütte kalmaya devam ederler. Bu şekilde örgüte olan vefa borçlarını ödeyebileceklerini hisseden çalışanların örgüt üyeliğini sürdürmesi beklenmektedir. Dolayısıyla duygusal zekâ seviyesi yüksek çalışanların normatif bağlılıklarının da yüksek seviyede seyretmesi beklenmektedir.

## 3.2. İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu bölümünde konu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgulara tarih sıralaması dikkate alınarak yer verilmiştir.

### 3.2.1. Duygusal Zekâ İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Duygusal zekâ konusunda ulusal alanda yapılan araştırmalar tarandığında ülkemizde bu değişkenle ilgili çalışmaların özellikle 2000 yılı ve sonrasında yoğunlaşmakta olduğu görülmektedir.

Ergin (2000), “Üniversite Öğrencilerinin Sahip Oldukları Duygusal Zekâ Düzeyleri ile 16 Kişilik Özelliği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” adlı araştırmasında, üniversite öğrencilerinin sahip oldukları duygusal zekâ düzeyi ile 16 kişilik özelliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, öğrencilerin sayısal ve sözel puanla üniversiteye girme durumları, cinsiyet değişkenleri açısından incelemiş ve duygusal zekâ değişkenine ilişkin oluşturulan farklı görüşlere yer verilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; duygusal zekânın 5 alt boyutunun 4 boyutu ile 16 kişilik özelliğinden 10 özellik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zekâ ile kişilik özelliklerinin cinsiyet ve bölüm değişkenine göre önemli ölçüde farklılaşmadığı saptanmış; duygusal zekâ ile kişilik özellikleri arasında % 63 oranında bir benzerlik olduğu tespit edilmiştir. Duyguları yönetme ve kendini motive etme erkeklerde, empati ise kızlarda yüksektir. Bunun yanı sıra empatik olma ve duyguların farkında olma özellikleri açısından öğrencilerin okudukları bölümler arasında bir farka rastlanmamıştır.

Bülbüloğlu (2001), “Duygusal Zekânı Liderlik Üzerine Etkileri Ve Bir Saha Araştırması” adlı çalışmasında, duygusal zekânın örgüt liderleri ve takipçileri açısından, ne ölçüde önem taşıdığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma, 8 yönetici ve 95 çalışan olmak üzere 103 katılımcıya uygulanmıştır. Anket sonuçları; öz farkındalık, özdenetim, empati, motivasyon ve sosyal beceri olmak üzere duygusal

zekânın beş boyutu üzerinden, lider ve çalışanlar için ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; yöneticilerin % 80'i özfarkındalık sahibi olduklarını düşünürken, çalışanlar ise yöneticilerin sadece % 20'sinin özfarkındalık sahibi olduğu görüşündedirler. Yöneticilerin % 65'i özenetim yapabildiklerini yani duygularını kontrol edebildiklerini belirtirken, çalışanlara göre bu oran sadece % 25'tir. Yöneticilerin % 75'ine göre, kendileri empati yapabilmekte, çalışanların yerine kendilerini koyarak duygularını anlayabilmektedirler. Oysa çalışanlar yöneticilerin % 25'inin kendilerini anladıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin % 75'i motivasyona önem verdiklerini söylediler de, çalışanlara göre yöneticilerin % 80'i motivasyonu sağlamada başarısızdır. Yöneticilerin tamamı sosyal becerilerinin iyi olduğunu ve çalışanlarla kolay iletişim kurduklarını belirtmişlerdir. Ancak çalışanlar yaptıkları değerlendirme ile yöneticilerin % 67'sinden kendilerine yardım alamadıklarını belirtmişlerdir. Liderler ve çalışanların değerlendirmeleri neticesinde iş ortamında bütünlüğün sağlanamadığı saptanmıştır.

Ural (2001)'in, "Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu" adlı makalesinde, örnekleme Bolu Merkez İlçe'de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinde görev yapan üst ve orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Cooper ve Sawaf tarafından geliştirilmiş olan Duygusal Zekâ Haritasının kullanıldığı araştırmada yöneticilerin, duygusal zekânın duygularının farkında olma, duygularını ifade etme, başkalarının duygularının farkında olma düzeyleri ve bu üç boyut arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; duygusal zekânın duygularının farkında olma, duygularını ifade etme, başkalarının duygularının farkında olma boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, yöneticilerin duygusal zekânın bu üç boyutunda baskı altında bile olsalar yaratıcılık ve etkileycilik özelliklerini kaybetmeden güçlü kalabilecekleri, ancak buna rağmen değerlendirme ölçeğine göre duygusal zekânın en üst düzeyini gösteren derecenin altında sonuçlara sahip oldukları tespit edilmiştir.

Arıcioğlu (2002), “Yönetmel Başarının Değerlemedinde Duygusal Zekânın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma” adlı araştırmasında, örneklem olarak yüksek öğrenim öğrenci yurtlarında görev yapan yöneticileri seçmiştir. Veri toplama aracı olarak Cooper ve Sawaf tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Haritası kullanılmış ve çevresel faktörler dikkate alınarak yöneticilerin duygusal zekâlarını kullanma becerileri ve performansları ele alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; yurtda görev yapan yöneticilerin duygusal zekâ seviyelerinin istenilen düzeyin altında olduğu, duyu analiz aracı olarak ya da karmaşık bir yapı içinde duygusal zekâyı kullananların sayısının oldukça az olduğu tespit edilmiştir. Yönetici seçimi yapılmadan önce duygusal zekâ düzeylerinin ölçülmesi gerektiğinin altı çizilmiş ve işbaşında olanların da duyu ve duygusal algılama konularında eğitilmeleri önerilmiştir.

Aşan ve Özyer (2003), üniversite öğrencileri üzerinde yapmış oldukları araştırmalarında, duygusal zekâyı etkilemesi beklenen demografik değişkenleri tespit etmeye çalışmışlardır. Veri toplama aracı olarak 1998 yılında Schutte ve arkadaşlarınınca hazırlanan anket 91’i kız, 129’u erkek olmak üzere 220 üniversite öğrencisine uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre daha yüksek düzeyde duygusal zekâyı sahip oldukları görülmüştür. Cinsiyet ve sahip olunan kardeş sayısı ile duygusal zekâ arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kardeşi olan öğrencilerin duygusal zekâları, kardeşi olmayanlara göre daha gelişmiştir. Bunun nedeni; kardeşi olan bireylerin çocukluk döneminde kardeşleriyle kurmak zorunda kaldıkları etkileşim sonucunda daha dışadönük, daha sosyal, daha paylaşımcı bireyler olmaları ile açıklanmaktadır. Literatürden ziyade daha çok farklı konular üzerinde durulan araştırmadan elde edilen diğer sonuçlar ise şöyledir; öğrencilerin mezun oldukları okulların statüsü (devlet okulu veya özel okuldan mezun olmaları) duygusal zekâlarında bir farklılığa neden olmamaktadır. Küçük şehirde veya metropolde büyümeleri duygusal zekâlarını etkilememektedir. Ailelerin gelir düzeyi ile öğrencilerin duygusal zekâları arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Çakar ve Arbak (2004), “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi Ve Duygusal Zekâ” adlı makalelerinde, duygusal zekâ değişkenini, duygu-zekâ ilişkisinin tarihsel gelişimini de dikkate alarak birbiriyle bağlantılı bir şekilde ele almaya çalışmışlardır. Herhangi bir ölçümün yapılmadığı araştırmada, duygusal zekâ kavramı tarihsel bir çerçevede incelenmiştir. Duygu ve zekâ ikileminin örgüte nasıl ve ne ölçüde yansıdığı ve duygusal zekânın günümüz örgütleri için ne derece önem taşıdığı konuları üzerinde durulmuştur.

Semiz Köroğlu (2006), “Sınıf Rehber Öğretmenlerinin Algılarına Göre Psikolojik Danışmanların Duygusal Zekâ Düzeyleri (Kırıkkale İli Örneği)” adlı araştırmasında, sınıf rehber öğretmenlerinin algılarına göre psikolojik danışmanların duygusal zekâ düzeylerini, çeşitli değişkenler açısından incelemiştir. Örneklemini Kırıkkale merkezdeki ilköğretim ve orta öğretim okullarında görev yapan 424 sınıf rehber öğretmeni ve 41 psikolojik danışmanın oluşturduğu araştırmada, veriler araştırmacının kendisi tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Ölçeği ile elde edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; sınıf rehber öğretmenlerinin, psikolojik danışmanların duygusal zekâ düzeyleri ile ilgili genel algıları ve duygusal zekânın alt boyutları (özbilinç, duyguları yönetme, empati, motivasyon, sosyal beceriler) ile ilgili algılarının orta düzeyde olduğu, sınıf rehber öğretmenlerinin branşları, cinsiyetleri ve görev yaptıkları eğitim kademesi değişkenlerinin, psikolojik danışmanların duygusal zekâ düzeyleri ve alt boyutları ile ilgili algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Psikolojik danışmanların mezun oldukları alan, yaşları, cinsiyetleri, görev yaptıkları eğitim kademesine göre duygusal zekâ düzeyleri ve motivasyon haricindeki alt boyutları ile ilgili, sınıf rehber öğretmenlerinin algıları arasında bir farklılığa rastlanmamıştır.

Canbulat (2007)’in, “Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması” adlı araştırmasının örneklemini Ankara ve İstanbul’da sanayi ve hizmet sektörlerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Demografik değişkenlere göre duygusal zekâ ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu araştırmadan elde edilen bir başka sonuca göre; duygusal zekânın alt



boyutları olan; bireysel beceriler, bireylerarası beceriler, uyumluluk, genel ruh hali ve stresle başa çıkma boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Erdoğdu ve Kenarlı (2008), duygusal zekâ ile akademik başarı arasındaki ilişkiyi inceledikleri “Duygusal Zekâ ile Akademik Başarı Arasındaki İlişki” adlı araştırmalarında, evren olarak Diyarbakır Dicle Üniversitesi’nde okuyan tüm öğrenciler olarak belirlemişlerdir. Araştırmanın örneklemini ise, Fen Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Beden Eğitimi, Hukuk Fakültesi, Edebiyat Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi ve Sağlık Bilimlerinden seçim yapmaksızın belirlenen 532 öğrenci oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak 1999 yılında Ergin ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan Duygusal Zekâ Ölçeğinin kullanıldığı araştırma için öğrencilerin dört yıllık akademik not ortalamaları öğrenci işlerinden sağlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; duygusal zekâ ile akademik başarı arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Avşar ve Kaşıkçı (2009)’nın, hemşirelik yüksekokulundaki öğrencilerin duygusal zekâ seviyelerini konu edindikleri “Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencilerinde Duygusal Zekâ Düzeyi” adlı araştırmalarının örneklemini, 2007-2008 öğretim yılı güz döneminde Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu’nda öğrenim gören 293 öğrenciden meydana gelmektedir. Bilgi formu ve Hall tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Değerlendirme Ölçeği’nden yararlanılarak elde edilen veriler kullanılarak tespit edilen araştırma sonucuna göre; öğrencilerin duygusal zekâ düzeyi puan ortalamaları orta düzeydedir ve son sınıf öğrencilerinin duygusal zekâ düzeyleri diğer öğrencilere oranla daha yüksektir.

Buğa (2010)’nın, “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmasının evrenini, Gaziantep İli Şahinbey ve Şehitkâmil merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluştururken, araştırmanın örneklemini ise belirtilen okullarda görev yapmakta olan öğretmenler arasından gelişigüzel seçilmiş olan 310 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; duygusal zekâ seviyesi yüksek olan öğretmenlerin, çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme, uzlaşma ve uyma puanlarının, duygusal zekâ seviyesi düşük olan öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinden uyma stratejisi puanları arasında anlamlı bir fark olduğu istatistiksel analizlerle tespit edilmiştir. Ortak etkiler dikkate alındığında; duygusal zekâ ve cinsiyetin yalnız hükmetme, duygusal zekâ ve kıdemine ise yalnız kaçınma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilaveten araştırmanın başka bir sonucuna göre de, öğretmenlerin mesleki kıdemleri kullanılan çatışma yöntemi stratejilerinden hiçbirisinin üzerinde herhangi anlamlı bir etki oluşturmamıştır.

Güngörmüş (2011), “Hemşirelerin Duygusal Zekâları İle İş Yaşamında Yaşadıkları Yalnızlık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi” adlı araştırmasında, hemşirelerin duygusal zekâları ile iş hayatında yaşadıkları yalnızlık arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. İlişki arayıcı ve tanımlayıcı nitelikte yapılan araştırma, 2011 yılı Ocak ve Haziran ayları arasında, Erzurum Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Atatürk Üniversitesi Aziziye ve Yakutiye Araştırma Hastanelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya, evreni oluşturan 726 hemşirenin tamamı alınmış, örneklem seçimine gidilmemiştir. Örnekleme oluşturan 541 hemşire, izinli ya da raporlu olmayan ve araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul edenlerden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında Duygusal Zekâ Değerlendirme Ölçeği ve İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeğinin yanında araştırmacı tarafından hazırlanan Anket Formu da kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; hemşirelerin duygusal zekâ seviyeleri arttıkça iş yaşamındaki yalnızlıkları azalmaktadır. Dolayısıyla, hemşirelerin bireysel ve mesleki yaşamda duygusal zekâlarının gelişimine destek olan eğitim programı planlamalarının yapılması, hemşirelerin yalnızlık duygusunun azaltılması amacıyla yönelik girişimlerin uygulamaya geçirilmesi çalışmanın önerileri arasında yer almaktadır.

### 3.2.2. Duygusal Zekâ İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Meyer ve Geher (1996), tarafından gerçekleştirilen araştırmada, duygular ile fikirler arasında bağlantı kurma becerisinin bireysel farklılıklara göre nasıl değişiklik gösterdiği incelenmiştir. 321 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre; duygu ve düşünceleri arasındaki bağlantıyı iyi gerçekleştirebilen bireylerin, diğer bireylerin duygu ve düşüncelerini anlayabildikleri kadar kendi düşüncelerinin duygusal imalarını da daha iyi anlayabilecekleri tespit edilmiştir.

Sosik ve Megerian (1999), 63 yönetici ve 192 çalışan ile gerçekleştirdikleri çalışmada, liderlerin duygusal zekâlarının performanslarına olan etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, liderlerin kendi duygularını anlama becerilerinin iş performanslarına olumlu yönde etki ettiği saptanmıştır. Sosik ve Megerian'a göre, liderler kendi duygularını anlayabilirlerse eğer, çalışanların duygularını da anlayabileceklerdir.

Fox ve Spector (2000), tarafından yapılan araştırmada, duygusal zekâ unsurlarından empati, öz ruh hali, düzenleme ve öz sunum dereceleri ile iş başarısı ya da bir iş görüşmesi performansı arasındaki ilişki üzerinde çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini 116 üniversite öğrencisi oluşturmaktadır. Katılımcı öğrencilere; iş başvurusu deneyimi yaşatacak bu çalışmada, videokaset ile görüşme kâğıt kalem testi uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarında; duygusal zekâ seviyesinin performans ile genel ve pratik zekâ kadar ilişkili olduğu belirtilmektedir.

Parker, Taylor ve Bagby (2001), 734 kişi ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, duygusal zekâ ile duygu yoksunluğu (alexithymia) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; duygusal zekâ seviyesini ölçmek için Bar-On EQ-i ve duygu yoksunluğunu ölçmek için TAS-20 testleridir. Yapıları bağımsız olmasına rağmen, iki değişken güçlü bir ters yönde ilişkiye sahiptir ve birbiriyle örtüşmektedir.

Abramovitz (2001), Kaliforniya’da 15 yaşındaki bir lise öğrencisinin okula silahla gelip 2 öğrenciyi öldürdüğü ve 13 kişiyi yaraladığı olayı incelemiştir. Öğrenci olayın nedenini, zayıf ve kısa boylu olmasından dolayı diğer sınıf arkadaşları tarafından onunla alay edilmesi, dalga geçilmesi ve dışlanması olarak belirtmiştir. Abramovitz’e göre, olay duygusal zekâ eksikliğinden meydana gelmiştir. Duygusal zekânın açıklandığı araştırmanın ele aldığı bir diğer konuda duygusal zekânın sosyal olaylar üzerindeki etkileridir.

Lam ve Kirby (2002), duygusal zekânın bir avantaj olup olmadığını ve performans üzerinde duygusal zekâ ve genel zekânın etkisi olup olmadığını araştırmışlardır. Üniversite öğrencilerine uygulanan anketlerde; duygusal zekâ düzeyini belirlemek için Meyer, Salovey ve Caruso (1997) tarafından geliştirilen MEIS duygusal zekâ ölçeğini, genel zekâ düzeyini belirlemek için ise Shipley Enstitüsü tarafından geliştirilen IQ ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin bireysel bilişsel performans ölçümlerinin genel zekâ düzeyi yüksek olan bireylere göre daha iyi olduğu tespit edilmiştir.

Carmeli (2003), çalışmasında duygusal zekâ ile işe yönelik tutum ve davranışlar ile sonuçları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. İsrail’deki 262 üst düzey yönetici üzerinde yapılan araştırma sonucunda; duygusal zekânın; iş performansı, fedakârlık davranışları, duygusal bağlılık, kariyer bağlılığı ve iş doyumunu olumlu yönde etkilerken, işten ayrılma niyeti, devamlılık bağlılığı ve iş-aile çatışmasını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Donaldson-Feilder ve Bond (2004), psikolojik kabul ve duygusal zekânın iş yerinin refahı, çalışanın performansı ve kendisini iyi hissetmesi üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma ile duygusal zekânın bireyin kendisini iyi hissetmesi ve iş refahı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı neticesi elde edilmiştir.

Kaufhold ve Johnson (2005), tarafından yapılan “Duygusal Zekâ Becerileri Analizi ve İlköğretim Eğitimcilerinin Potansiyel Problem Alanları” adlı çalışmanın

sonuçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür: İlköğretim kurumlarında görev yapan eğitimciler kendilerindeki, mevcut duygusal zekâ becerilerinin farkında değildirler. Alanında lisans mezunu ilköğretim eğitimcileri ve yine alanında yüksek lisans yapmış olan ilköğretim eğitimcileri arasında duygusal zekâ farkındalığı açısından herhangi bir fark yoktur. Yüksek lisans yapmış olan eğitimciler daha yüksek özsaygıya, stres yönetimi ve öfke kontrolü becerisine sahiptirler. Lisans mezunu olan eğitimciler ise kendilerini daha gelişmiş iddia becerilerine sahip olarak tanımlamaktadırlar.

Lopes, Grewal, Kadis, Gall ve Salovey (2006), bir sigorta şirketinin finans bölümünde görev yapan 44 analist ve büro çalışanıyla yapmış oldukları çalışmada, duygusal zekâ ile iş yerinde performans ölçütlerine bağlı olarak edinilen çıktılar arasındaki ilişkiyi değerlendirmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre; duygusal zekâ yetenekleri gelişmiş olan yöneticilerin iş ortamındaki stres toleransları daha yüksektir, bu tip yöneticiler; olumlu bir sosyal çevre oluşturmaktadırlar, diğer yöneticilere göre daha iyi bir yönetici ve çalışma arkadaşlarıdır, bireyler arası ilişkileri yönetme becerileri daha yüksektir bu da yüksek derecedeki pozisyonlara ulaşmayı hak ettiklerini göz önüne sermektedir. Çalışmadan elde edilen bir başka sonuç ise, duygusal zekânın duyguları yönetme boyutu ile maaş düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğudur. Maaş düzeyi arttıkça duygularını yönetme becerisinin de arttığı çalışma sonuçları arasında belirtilenlerdendir.

Landa, Lopez-Zafra, Martos ve Aguilar-Luzon (2007), tarafından gerçekleştirilen araştırmada, bir devlet hastanesinde görev yapan 180 hemşirenin duygusal zekâ seviyeleri ile sağlık ve stres durumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya göre; duygusal zekâ seviyesi yüksek olan hemşireler; bireyler arası pozitif ilişkiler kurmaktadır, problem çözme becerileri yüksektir ve stresi azaltmak amacıyla uygun yöntemler geliştirip, uygulamaktadırlar.

Lee ve Lee (2008), tarafından yapılan araştırmada uygulama Tayvan'da çalışan hemşirelerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma, hemşirelerin duygusal zekâ

seviyeleri ile iş doyumunun olumlu etkileri arasındaki ilişkinin olumlu yönde olduğunu göstermiştir.

Alston (2009), liderlik çalışmaları ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi incelediği doktora tezinde veri toplama aracı olarak; duygusal zekâyı ölçmek için Schutte tarafından geliştirilen SSEIT, liderlik için ise Kouzes ve Posner tarafından geliştirilen LPI ölçeklerinden yararlanmıştır. İstatistiksel analizler sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenlerin duygusal zekâ ve liderlik olarak belirlendiği çalışma sonucunda, duygusal zekâ ile liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### **3.2.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Varoğlu (1993), kamu sektörü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında, çalışanların işlerine ve örgütlerine ilişkin tutumlarını, bağlılıklarını ve değerlerini incelemiştir. Çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı olan tutumları arasında önemli bir yer teşkil eden örgütsel bağlılık genel ve alt boyutlarıyla birlikte ele alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; kamu sektörü çalışanları genellikle yüksek düzeyde devamlılık bağlılığı göstermekte, çalışanların işe devam etmesinin ya da işten ayrılmasının nedeni çalışma ortamındaki faktörler tarafından belirlenmektedir. Araştırmanın bir başka sonucuna göre de; devamlılık bağlılığı aslında görünürdeki bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Çıkara dayalı bağlılığın da asıl bağlılık olarak düşünülemeyeceği öne sürülmektedir.

Celep (1996), “Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı” adlı araştırmasında, öğretmenlerin mesleklerine, çalışma arkadaşlarına, görev yaptıkları örgüte, eğitim-öğretim işlerine yani görevlerine dayalı olarak örgüte olan bağlılıklarını tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; kendisine örgüte (okula) vakfeden öğretmenler örgüt (okul) için kendilerinden beklenenden daha fazla gayret göstermekte, görev yaptıkları örgüte (okula) üye olmaktan dolayı gurur duymakta, farklı bir örgüt (okul) için çalışma arzusu taşımamaktadırlar. Kendilerini önemli ölçüde görevlerine adanmış olan bu

öğretmenler, adanmışlığın örgütten (okuldan) ziyade yapılan işe (eğitim-öğretim işlerine) yönelik olduğunu göstermişlerdir.

Çırpan (1999), örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi üzerine çalıştığı alan araştırmasında, örgütlerdeki örgütsel öğrenme iklimi ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Örgütsel bağlılık, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık alt boyutları ile ele alınmıştır. Araştırmaya katılanların örgüte bağlılık düzeyleri ile örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiler bu üç boyut dikkate alınarak test edilirken, bireysel değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler; bireysel faktörler, işle ilgili özellikler, rolle ilgili özellikler, örgütsel özellikler ve grup-lider ilişkileri olmak üzere beş grupta çözümlenmiştir. Örgütsel bağlılığın sonuçları ise; bağlılık ve iş başarımı, bağlılık ve örgütte kalma süresi, bağlılık ve iş devamsızlık, bağlılık ve işe geç gelme, bağlılık ve iş gücü devri olmak üzere beş başlık altında toplanmıştır.

Balay (2000), “Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı” adlı araştırmasında, özel liseler ile resmi liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, çeşitli değişkenler boyutunda örgütsel bağlılık algılama düzeyleri arasında, anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını incelemiştir. Araştırmada uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında tanımlanan örgütsel bağlılık; öğrenim seviyesi, mezun olunan kurum, hizmet süresi, gelir durumu unsurlarına göre karşılaştırılarak incelemeye alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; resmi lisede görev yapanlar özel liselerde görev yapanlara, öğretmenler yöneticilere oranla daha yüksek düzeyde uyuma ilişkin bağlılık göstermektedirler. Araştırmaya katılanlara göre; özel liselerde görev yapanlar resmi liselerde görev yapanlara, yöneticiler öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde özdeşleşmeye ilişkin örgütsel bağlılık sergilemektedirler. Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutuna ilişkin bulgulara bakıldığında, özel liselerde görev yapanların resmi liselerde görev yapanlara, yöneticilerin de öğretmenlere kıyasla daha yüksek düzeyde bu algıya sahip olduğu görülmektedir. Sonuç olarak özel liselerde çalışanların okulları ile psikolojik bir bütünleşme yaşamakta ve duygusal bir bağlılık göstermekte oldukları,

resmi liselerde çalışanların ise zorunlu uyum içerisinde oldukları ve araçsal nitelikte bağlılık duydukları saptanmıştır.

Cengiz (2001), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama” adlı araştırmasında, örgütsel bağlılık seviyelerinin tespiti için Mowday, Porter ve Streers tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık anketini kullanmıştır. Anket 250 doktor ve 200 hemşireye gönderilmiş, 141 doktor ve 172 hemşire tarafından cevaplanarak geri dönmüştür. Belirtilen miktarlar üzerinden uygulamaya konulan veriler analiz edilip değerlendirildikten sonra elde edilen bulgulara göre; doktorlar ve hemşirelerin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında güçlü bir ilişkiye rastlanmamıştır. Doktorlar ve hemşirelerin örgütsel bağlılıkları arasında bariz bir fark olmadığı saptanmıştır. Bu durum; hemşirelerin mesleklerinin toplumda saygın bir pozisyona sahip olmadığını düşünmelerinden, doktorların da tam aksine oldukça itibarlı bir iş yapıyor olduklarını düşünmelerinden kaynaklanıyor olması ile açıklanmıştır. Doktorların, imkânları daha iyi olan iş fırsatları elde ettiklerinde örgütten ayrılacaklarına dair elde bulgular da araştırma sonuçları arasında yer almaktadır.

Yıldırım (2002), “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi” adlı araştırmasında çalışanların örgüte olan bağlılıklarının hangi değişkenlerle arasında ilişki olduğunu ve hangi değişkenlerle açıklanabileceğini açıklamaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre tespit edilen sonuçlar şu şekilde sıralanmaktadır: Bireysel değişkenlerden yaş ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki, devamlılık bağlılığı arasında ise negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Eğitim ile duygusal bağlılık ve örgütte kalma isteği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Eğitim ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ise negatiftir. Unvan ile duygusal bağlılık arasında yine anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Unvan ile devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Çalışma süresi ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif



yönlü bir ilişki tespit edilirken, çalışma süresi ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Erdil ve Keskin (2003), tarafından yapılan “Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması” adlı çalışmada amaçlanan; güçlendirme, iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktır. Araştırma, Türk Standartları Enstitüsü Gebze bölge kampüsündeki 76 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerindeki anlamlı etkisi pozitif yöndedir. Fakat güçlendirmenin alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmamıştır.

Uyguç ve Çımrın (2004), Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı çalışanları ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen etmenleri belirlemeye çalışmışlardır. Çalışanların tamamına anket dağıtılmış ancak 101 tanesi geri dönerek uygulamaya konmuştur. Ankette yer alan ifadeler değerlendirilirken beş seçenekli likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı) çalışanların işten ayrılma niyetlerinin belirleyicisi durumundadır. İşe bağlılık ve iş tatmini, mecburiyetten ve iş olanaklarının az olmasından kaynaklanan devamlılık bağlılığının belirleyicilerinden değildir. Ayrıca duygusal bağlılık ile iş tatmini, normatif bağlılık ile de işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki pozitif yönlüdür.

Dilek (2005), tarafından yapılan tez çalışması ile bir alan araştırması yapılarak orduda, liderlik tarzları ve dağıtımsal adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Sarıkamış Garnizonu’nda çalışan personele 450 adet anket dağıtılmıştır. Geri dönen 319 anketin analizi ile elde edilen sonuçlar şunlardır: Liderlik tarzlarından, dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim ve dağıtımsal adalet algısı; duygusal bağlılık, normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık

davranışını pozitif yönlü olarak etkilemektedir. Tersine; liderlik tarzlarından, koşullu ödüllendirmenin duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistikî açıdan anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Bunların yanı sıra; duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, yüksek görev bilinci, nezaketen bilgilendirme, üyelik erdemi alt boyutlarının hepsini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Araştırmada ayrıca, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın ara değişken etkisi ile demografik değişkenlerin diğer değişkenler üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

Erdoğmuş (2006), “Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında, özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı boyutlarında; örgütsel bağlılıkları arasındaki farkı ve kişilik özelliklerinin ne yönde etki ettiğini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini; 56 tanesi özel, 218 tanesi resmi ilköğretim okul yöneticisi olmak üzere toplam 274 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Demografik özelliklerin tespit edilebilmesi için bireysel bilgi formu, örgütsel bağlılığın boyutlarını belirlemek için Allen-Meyer ölçeği, kişilik özelliklerini belirlemek için de ACL sıfat tarama listesi, veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; özel okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri tüm alt boyutları ile birlikte, resmi okul yöneticilerinin bağlılıklarına oranla daha yüksek seviyededir. Yöneticilerin büyük bir bölümünde; başarı, başatlık, sebat, düzen, ideal benlik başta olmak üzere bazı kişilik özelliklerinin ortak olarak bulunduğu tespit edilmiştir. Kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken, duygusal bağlılık ile ideal benlik arasında pozitif, saldırganlık ile ise negatif yönde bir korelasyon gösterdiği öne sürülmektedir. İlgi görme ile devamlılık bağlılığı arasındaki anlamlı ilişkinin yönü ise pozitif olarak tespit edilmiştir.

Sığırı (2007), “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” adlı araştırmasında, örgütsel bağlılık sınıflandırmalarından Meyer ve Allen tipolojisini temel alarak, kamu ve özel sektörde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık

düzeyleri, bağlılığın alt boyutları arasında kıyaslama yapılarak belirlenmiştir.

Araştırmada üzerinde durulan konular arasında; örgütsel bağlılığın sonuçları açısından işe katılım-devamsızlık, iş doyumu, çalışan devir hızı, performans ve motivasyon bir de çalışanların demografik özellikleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; kamu sektöründe devamlılık, özel sektörde ise duygusal ve normatif bağlılıkların daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Çalışanların demografik özellikleri ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında ilişki mevcutken, demografik özellikleri ile devamlılık bağlılığı arasında hiçbir ilişkiye rastlanmamıştır.

Aydoğan (2008) , “İş Stresinin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden yararlanmış; iş stresi, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin birbirleri ile etkileşim içinde olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmada; strese yatkınlık veya örgütsel stres faktörleri arttıkça iş stresinin de arttığı, iş stresi ile tükenmişlik boyutlarının düzeyi arasında doğru, tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında ters bir orantı olduğu tespit edilmiştir. Tüm bunların yanı sıra, devamlılık bağlılığının yalnızca duyarsızlaşma tükenmişlik boyutu ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirtilmiştir.

Güneş, Bayraktaroğlu ve Özen Kutanis (2009), tarafından yapılan “Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği” adlı çalışmanın sonucuna göre tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişki bulunmuştur. Her iki değişken de alt boyutları ile birlikte incelenmiştir. Buna göre; çalışanların duygusal bağlılıklarının, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıklarına göre daha yüksek olduğu, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre duygusal tükenmişlik boyutunun daha yüksek, örgüte bağlılığının ise daha düşük olduğu, çalışanların yaşları ile tükenmişlik düzeyleri arasında ters bir orantı olduğu, evli çalışanların tükenmişlik düzeyi yüksek olmasının yanında örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu, eğitim düzeyi düşük çalışanların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu, üst kademe çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin düşük, örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Akbolat, Işık ve Karadağ (2010), “Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmalarında, Pines ve Kafry Tükenmişlik Ölçeği ve Allen Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre; çalışanların zihinsel tükenmişlik boyutu ile örgütsel bağlılıkları arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal tükenmişlik boyutunun genel olarak iyi fakat erkeklerde daha düşük olduğu, fiziksel tükenmişlik boyutunun da genel olarak iyi fakat evli çalışanlarda çocuk sayısı ile ters orantılı olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların bağlılık boyutlarına bakıldığında ise devam bağlılığı dışındaki bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Neticede, çalışanlar arasındaki ekonomik farklılıkların ortadan kaldırılması ile örgüte bağlılıklarının artırılabileceği, tükenmişlik düzeyinin ise düşürüleceği üzerinde durulmuştur.

Okçu (2011)'nin, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçladığı çalışması, ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak; okul yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemek için Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek için Örgütsel Bağlılık Ölçeği, öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerini tespit etmek için de Olumsuz Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şöyle sıralanmaktadır: İlköğretim okulu öğretmenlerinin değerlendirmelerine göre okul yöneticileri liderlik stillerini orta düzeyde gerçekleştirebilmektedirler. Bunun yanı sıra okul müdürleri, dönüşümcü liderlik davranışlarını işlemci liderlik davranışlarından daha fazla göstermektedirler. İlköğretim okulunda çalışan öğretmenler örgütsel bağlılık ağlılarının içselleştirme boyutunda en yüksek seviyededirler. Yıldırmanın göreve ve sosyal ilişkiler boyutlarında olumsuz davranışlara ara sıra düzeyinde maruz kalmaktadırlar ve dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile yıldırma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik davranışları gösteren okul yöneticileri sayesinde öğretmenlerin yıldırma algıları düşmektedir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitifdir. Ancak işlemci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Örgütsel bağlılık ile yıldırma arasındaki ilişkinin yönü ise

negatiftir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri attıkça yıldırma yaşama düzeyleri azalmaktadır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları göstermesi öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmakta ve yıldırma yaşama düzeylerini azaltmaktadır. Okul yöneticilerinin işlemci liderlik davranışlarının örgütsel bağlılıklarına etkisinin olmadığı aynı zamanda öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerini artırdığı tespit edilenler arasındadır. Sonuç olarak; dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığa göre yıldırma üzerinde örgütsel bağlılık da işlemci liderliğe göre yıldırma üzerinde daha güçlü bir belirleyicidir.

Kaş (2012), “Herzberg’in İçsel Ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek’teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı çalışmasında, Frederich Herzberg’in “İçsel ve Dışsal Motivasyon Teorisi” ni temel alarak, Belek bölgesindeki beş yıldızlı otellerde görev yapan çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeyi ve çalışanların motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. 419 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin ortalama değerleri, içsel motivasyon düzeylerine göre daha yüksektir, genel iş motivasyonu düzeyleri ise orta düzeydedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları alt boyutları dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Buna göre; duygusal bağlılık boyutu en yüksek düzeydedir. Normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı ise daha düşük olarak saptanmıştır. Çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeyleri orta düzeyde tespit edilmiştir.

#### **3.2.4. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Çalışmasında örgütsel değerlerin, öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına olan etkisini incelemiş olan Reyes (1986)’e göre; endüstri ve örgüt psikologları, iş yerinde davranışı yöneten süreçleri anlamak amacıyla 20 yıldan beri çalışma yapmalarına rağmen literatürde örgüt değer oryantasyonu ve bir örgüt içindeki bireyler üzerindeki etkileri hakkında pek az deneysel çalışma bulunmaktadır. Çalışmada Kansas’ta görev yapan öğretmenler arasından tarafsız

olarak seçilen 133 öğretmenin görüşlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; örgütsel ve bireysel değerler ile bireyler arası ilişkilerin çalışma davranışlarını etkilediği, normatif değer uyumu ile iş tatmini arasında düşük düzeyde ilişki olduğu, cinsiyet ve deneyim değişkenlerinin örgütsel bağlılığı, deneyim ve kıdemin ise iş tatminini etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışmanın tavsiyeleri arasında yer alanlar ise; iş tatmini az olan öğretmenlere yardımcı olmak açısından, personel strateji ve politikalarının geliştirilmesi ve yöneticilerin, öğretmenlerin davranışlarına etki eden örgütsel değerleri göz önünde bulundurmaları gerektiğidir.

Everett (1992), tarafından yapılan araştırmanın konusunu; okul, öğretmen ve yönetici liderin bir işlevi olarak öğretmenlerin tutumsal bağlılığı oluşturmaktadır. Amacı, öğretmenlerin okullarına ve öğretim işine olan tutumsal bağlılıklarını ölçmek olan araştırma, San Fransisko'daki 15 okul bölgesi, 85 okul ve 300 ilköğretim öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; yöneticiler, öğretmenlerin okula ve öğretime bağlılıklarını sağlama konusunda önemli bir etmen olarak algılanmaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılık çalışmasında liderlik de etkili bir değişkendir (Balay, 2000; 152).

Cramer (1993), tarafından yapılan çalışmada, mühendislik şirketinde görev yapan üniversite mezunlarının işte kalma süresi, örgüte olan bağlılıkları ve iş tatminleri konu edinilmiştir. Çalışma işten ayrılmanın temel kaynaklarını; kariyer yapısı, maaş, yönetim ve denetim, eğitim, çalışma ortamı olmak üzere beşe ayırmaktadır. İngiltere'deki büyük bir mühendislik şirketinde çalışan 57 kişi ile yapılan görüşmeler sonucunda, işte kalma süresini belirleyen en önemli unsur, şirkete genç yaşta dahil olmak olarak değerlendirilmiştir. Buna ilaveten çalışmada, örgütsel bağlılık ve diğer etkenleri de değerlendirilenler arasında yer almaktadır.

Irving, Coleman ve Cooper (1997); Meyer, Allen ve Smith tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yapısını, 166 tanesi erkek, 66 tanesi bayan olmak üzere çeşitli mesleklerden oluşan bir örnekleme uygulamışlardır. Uygulamanın ardından yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile örgütsel bağlılık

ölçeğinin orijinalinde de olduğu gibi üç boyutlu bir yapıya sahip olduğu doğrulanmıştır.

Al-Aameri (2000), çalışmasında, hemşirelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ile demografik değişkenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olan etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Örneklem olarak Arabistan'daki devlet hastanelerinde görev yapan 290 hemşire belirlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; hemşirelerin işlerinden tatmin olma düzeylerinin, örgütsel bağlılık düzeylerinden daha yüksek olduğu, yaş değişkeni, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, deneyimin ise yalnız örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ve iş tatmini yüksek olan hemşirelerin, iş tatmini düşük olan ya da işinden tatmin olmayan hemşirelere göre örgütsel bağlılığa daha yatkın oldukları saptanmıştır.

Henkin ve Marchiori (2000), tarafından yapılan çalışmada, kiropraktik (masajla tedavi usulü) öğretim üyelerinin güçlendirme ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmaktadır. Veri toplama aracı olarak; Spreitzer tarafından geliştirilen dört boyutlu personel güçlendirme ölçeği ve Allen ve Meyer tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Anketler, Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da tam ve yarı zamanlı çalışan öğretim üyeleri ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilere uygulanan korelasyon analizi sonucunda; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile personel güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişkinin pozitif, devamlılık bağlılığı ile personel güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişkinin ise negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

Fields (2002), Protestan iş ahlakı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırması sonucunda; iş ahlakı ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında olumlu bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür.

Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2002), Meyer ve Allen'in öncülüğünü yaptığı, duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç boyuttan

oluşan modeli ve bu boyutlar arasındaki ilişkileri değerlendirmek amacıyla bir meta analiz çalışması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; bağlılığın üç formu birbiri ile alakalıdır ve fakat iş tatmini, işe bağlılık, mesleki bağlılık ve işbirliği gibi faktörlerle arasında farklılık mevcuttur. Değişik kültürlerde tekrarlanan araştırmaların sonuçları da bahsedilen bulgularla aynı doğrultudadır. Çalışmayla ayrıca, kültürel farklılıkların ele alındığı ve daha sistematik olan çalışmaların yapılması gerektiğinin altı çizilmiştir.

Dewettinck, Singh ve Buyens (2003), tarafından gerçekleştirilen araştırmada, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki teorik ve ampirik etkileri tartışılmıştır. Yapılan iki araştırmadan ilki hastanede görev yapan hemşirelerle, ikincisi ise büyük bir hizmet örgütünde gerçekleştirilmiştir. Veriler hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Pratisyenler ve akademisyenler arasında giderek büyüyen bir şüpheyi doğrulayan bu araştırma, daha çok memnun ve bağlılığı yüksek çalışanların yetkilendirildiğini ama daha iyi performans gösteren çalışanlara ihtiyaç duyulmadığını göstermektedir.

Subramaniam ve Mia (2003), bütçe baskısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında, bu iki değişken arasındaki ilişki üzerinde iş değerlerinin etkili bir faktör olduğunu belirtmişler, çalışanların yenilik ile ilgili iş değerleri yüksek olduğu takdirde düşük bütçe baskısına uyum sağlamalarının örgütsel bağlılığa izin vereceğini aksi halde ise izin vermeyeceğini savunmuşlardır.

Bogler ve Somech (2004), yaptıkları çalışmada, öğretmen güçlendirme ile örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır. Bu iki değişkenin birbiri ile ilişkili olduğu sonucuna varılan çalışmanın verileri, İsrail'de ortaokul ve lisede görev yapan 983 öğretmenin oluşturduğu bir örneklemden elde edilmiştir. Karar alma, özyeterlilik ve statü olmak üzere güçlendirmenin üç alt boyutu, mesleki aitlik davranışı ve mesleki bağlılığın anlamlı yordayıcılarındandır.



Bhatnagar (2005), psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırdığı çalışmada, Hindistan'daki çeşitli kuruluşlarda görev yapan 607 yöneticiden meydana gelen bir örneklemden yararlanmıştır. İki aşamalı bir örnekleme tasarımına dayanan çalışmada veriler, tek değişkenli, iki değişkenli ve çok değişkenli veri analiz yöntemleri ile değerlendirildi. Çalışma sonuçlarına göre; örgütsel bağlılığın psikolojik güçlendirme çıktısı vardır ve banka sektöründe görev yapan yöneticiler, enerji sektöründe görev yapan çalışanlara kıyasla daha yüksek bağlılık düzeyine sahiptirler.

McGuire ve Kennerly (2006), tarafından yapılan çalışmanın amacını, kendi birimlerinde görev yapan yönetici hemşirelerin taşıdıkları liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya çıkartmak oluşturmaktadır. Çalışmada, 11 hastaneden, en az 6 ay süreyle aynı birimde görev yapan 119 yönetici hemşireden 63 tanesi örnekleme oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak çok faktörlü liderlik anketi ve Porter ve Smith tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık anketlerinden yararlanılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre; karizmatik liderliğe sahip olan yönetici hemşireler, diğer hemşireler tarafından daha güvenilir ve takdir edilir bireyler olarak görülmektedir. Dolayısıyla karizmatik liderlik özelliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin olumlu yönde olduğu savunulmaktadır.

Gelade, Dobson ve Gilbert (2006), tarafından yapılan araştırmada, 49 ülkeden oluşan bir örnekleme örgütsel bağlılık incelenmiştir. Yalnız duygusal bağlılıkla sınırlandırılmış olan araştırma sonucunda; duygusal bağlılığın ülkelere göre önemli ölçüde farklılık gösterdiği, nüfusu dışa dönük ülkelerde duygusal bağlılık boyutunun yüksek, dışa kapalı olan ülkelerde bu boyutun düşük, nüfusun mutlu olduğu ülkelerde ise bu boyutun yüksek olduğu, sosyoekonomik koşulların duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve marjinal bir ilişkisi olduğu, duygusal bağlılık ile ulusal kültürün bazı yönleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Huang ve Hsiao (2007), iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, uygulamayı Tayvanlı 3000 işçi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin

karşılıklı olarak birbirleri ile ilişkili oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuca ilaveten elde edilen bulgular; örgütsel bağlılığın yordayıcıları arasındaki en güçlü unsur olarak, işin özelliklerinin algılanış şekli ve de örgüt iklimi ve çalışma ortamının sahip olduğu özelliklerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri üzerindeki etkisinin olumlu olduğudur.

Babelan, Askarian, Behrangi ve Naderi (2008), araştırmalarında, Erdebil eyaletindeki erkek lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; örgütsel bağlılık ve alt boyutları düzeylerinde örneklem değerlerinin yapısal aritmetik ortalamadan oldukça yüksek olduğu öne sürülmüştür. Öğretmenler örgütsel bağlılık düzeylerine göre düşük ve yüksek olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Bu iki grubun ortalamaları karşılaştırıldığında, farkların anlamlı olduğu ve tüm gruplarda belirlenen değerlerin ortalamaların üzerinde olduğu saptanmıştır.

Sharma ve Bajpai (2010), tarafından yapılan çalışmanın verileri kamu ve özel sektörde çalışan 250 yönetici ve personelden sağlanmıştır. Çalışmanın amacı özel sektör kuruluşlarındaki örgütsel bağlılığı açıklamaktır. Kamu sektöründe görev yapan çalışanların özel sektörde görev yapan çalışanlara oranla örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu, işten tatmin olunmasının örgütsel bağlılık seviyesine bağlı olarak değiştiği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık açısından özel sektör ve kamu sektörü çalışanları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

### **3.2.5. Duygusal Zekâ İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Olarak Yapılan Araştırmalar**

Abraham (1999) tarafından yapılan araştırmada, duygusal zekâ özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Wong ve Law (2002)'un, liderler ve takipçileri üzerinde yaptıkları araştırmada elde edilen sonuçlar, duygusal zekâ ile iş performansı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında etkileşim olduğunu desteklemektedir.

Nikolaou ve Tsaousis (2002)'in, duygusal zekâ ile iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucunda; duygusal zekâ ile iş stresi arasındaki ilişkinin negatif, duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ise pozitif yönlü olduğu saptanmıştır.

Rozell, Pettijohn ve Parker (2004), Amerika'da yerel sektörde faaliyet gösteren bir örgütte görev yapan 103 satış temsilcisinden elde ettikleri verilerle, müşteri odaklı satış, duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır. Çalışanlara 33 sorudan oluşan Schutte ve arkadaşları tarafından hazırlanan Duygusal Zekâ Ölçeği, Allen ve Meyer tarafından oluşturulan Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve SOCO adlı Müşteri Yönelimi Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; duygusal zekâ ile müşteri odaklılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilirken, duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Özyer (2004), “Duygusal Zekâ İle Örgütsel Bağlılık Ve Bağlılığın Alt Formları Arasındaki İlişkilerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma” adlı araştırmasında, verileri bir üniversite fakültesinde görev yapmakta olan 78 erkek ve 50 bayan olmak üzere 128 akademik personelden elde etmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Petrides ve Furnham (2006), yaptıkları çalışma ile duygusal zekânın, algılanan iş kontrolü, iş stresi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık olmak üzere işle ilgili dört değişken üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; iş kontrolünün stres üzerinde olumsuz, iş tatmini üzerinde ise olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. En güçlü pozitif etkisinin ise örgütsel bağlılık üzerinde olduğu öne sürülmüştür.

Doğan (2009), sınıf öğretmenlerinin duygusal zekâları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalıştığı “Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekâları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)” adlı

araştırmasında verileri, bireysel bilgi formu, duygusal zekâ ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği ile elde etmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; sınıf öğretmenleri en yüksek ortalama puanı örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılıktan almışlardır. Bu nedenle duygusal zekâ seviyesi yüksek olan sınıf öğretmenlerinin duygusal bağlılık seviyesi de yüksek olacaktır. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ortalama düzeye oldukça yakındır.

Akın (2010), “Banka Çalışanlarının Duygusal Zekâlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı araştırmasında, banka çalışanlarının duygusal zekâlarının örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Veriler anket çalışması ile elde edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; duygusal zekânın örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığını olumlu yönde etkilediği tespit edilirken, duygusal zekânın normatif bağlılık üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır.

Adiloğulları (2011), tarafından yapılan çalışmada, profesyonel futbolcuların duygusal zekâları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın katılımcılarını; 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 oluşturmaktadır. Veriler Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; profesyonel futbolcuların duygusal zekâ seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, katılımcıların duygusal zekânın boyutlarından bireyler arası ilişkiler düzeyinin yaşa göre anlamlı değişiklikler gösterdiği, duygusal zekâ düzeylerinin futbol oynadıkları kulüplerin hangi ligde olduğuna göre anlamlı değişiklikler gösterdiği, tersine örgütsel bağlılık düzeylerinin ise futbol oynadıkları kulüplerin hangi ligde olduğuna göre anlamlı değişiklikler göstermediği tespit edilmiştir.

Khalili (2011)'nin, duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışması, İran'daki özel sektörde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletme çalışanları arasından 142 tanesi ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar; duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanlar üzerinde, duygusal zekânın iki boyutundan özyönetim ve sosyal duyarlılığın güçlü ve olumlu etkisi olduğu, duygusal zekânın özyönetim ve ilişki yönetimi boyutlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi olumlu yöndedir.

## **4. BÖLÜM: DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİ VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

### **4.1. YÖNTEM VE TEKNİKLER**

Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla; araştırmanın amacı, evreni ve örneklemini, değişkenleri ve boyutları, hipotezleri, araştırma için kullanılan veri toplama araçları, güvenirlik ve geçerlilik çalışmalarına yer verilmektedir.

#### **4.1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, sağlık çalışanları (doktorlar hariç) üzerinde uygulanmıştır. Sağlık sektöründe görev yapan çalışanların, duygusal zekâlarının örgütsel bağlılıklarına etkisinin olup olmadığını, varsa hangi tür bağlılığa etki ettiğini araştırmak ve elde edilen sonuçlar ışığında bireysel motivasyonun sağlanması ve çalışanların bireysel verimliliğini artırmak amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

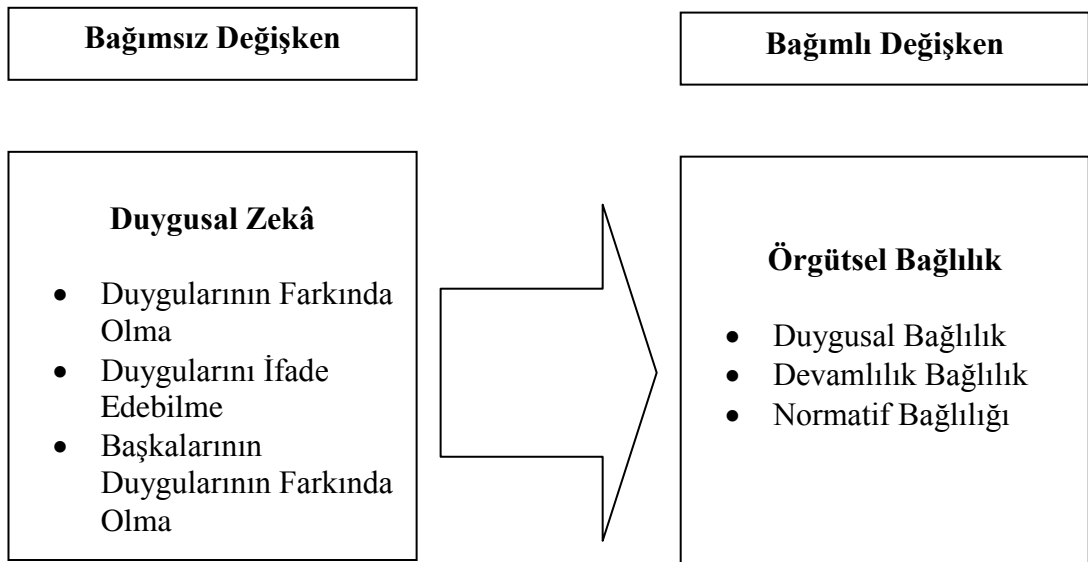
#### **4.1.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi**

Çalışmanın evrenini Uşak ili, merkez ilçedeki devlet hastanesi bünyesine giren sağlık kurumlarında görev yapan sağlık çalışanları (doktorlar hariç) oluşturmaktadır. Uşak İl Sağlık Müdürlüğü'nden edinilen bilgiye göre Uşak Devlet Hastanesi bünyesine giren kurumları; Uşak Devlet Hastanesi, Uşak Devlet Hastanesi Kadın Doğum ve Çocuk Ünitesi, Ağız ve Diş Hastanesi, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi, KETEM oluşturmaktadır. Bu evren içerisindeki örneklem rassal olarak seçilerek anketlerin bu kişilere dağıtımı yüz yüze yapılmıştır. Buna rağmen anketlerin cevaplanması esnasında eksik ya da hatalı işaretlemelerin yanında bazı sağlık personelinin de anketleri cevaplandırmadan iade ettikleri tespit edilmiştir.

Eksik ve hatalı kabul edilen anketlerin çalışmaya dahil edilmemesi ile birlikte araştırmanın örneklemini; Uşak Devlet Hastanesi'nden 148, Uşak Devlet Hastanesi Kadın Doğum ve Çocuk Ünitesi'nden 61, Ağız ve Diş Hastanesi'nden 24, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi'nden 12, KETEM'den 8 adet olmak üzere toplam 253 sağlık personelinden oluşmaktadır. Dağıtılan 310 anketten yaklaşık % 82'si eksiksiz cevaplandırılarak geri dönmüş ve değerlendirilmiştir.

#### 4.1.3. Araştırmanın Değişkenleri, Boyutları

Şekil 3: Araştırmanın Değişkenleri



#### 4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

**H<sub>1</sub>:** Duygularının farkında olma ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Başkalarının duygularının farkında olma ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Duygularını ifade edebilme ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Duygularının farkında olma ile devamlılık bağılılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:** Başkalarının duygularının farkında olma ile devamlılık bağılılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>:** Duygularını ifade edebilme ile devamlılık bağılılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>7</sub>:** Duygularının farkında olma ile normatif bağılılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>8</sub>:** Başkalarının duygularının farkında olma ile normatif bağılılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>9</sub>:** Duygularını ifade edebilme ile normatif bağılılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

#### **4.1.5. Veri Toplama Araçları**

Çalışma için ihtiyaç duyulan veriler, değişik araçlar kullanılarak toplanabilmektedir. Bu araçlar kullanılarak, araştırmacı tarafından oluşturulan ya da toplanan veriler birincil veriler adını almaktadır. Birincil veri toplama yöntemleri arasında; anket, gözlem ve mülakat yöntemleri sayılabilir (Altunışık vd., 2007; 68). Çalışma konusunun gözlem gerektirmemesi nedeniyle gözlem; kurum ve yapılan iş bakımından yoğun bir tempoda çalışılıyor olması, katılımcılarla tek tek görüşülmesinin uzun zaman gerektirmesi, katılımcıların ölçekte yer alan soruların tamamının cevaplanması için gereken zamanı ayıramaması nedenleriyle de mülakat yöntemleri tercih edilmemiştir. Veri toplama yöntemi olarak tercih edilen anket, uygun zamanda cevaplanabilmesi için kurumlara dağıtılmış ve bir gün sonra toplanmıştır.

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak kullanılan ve üç bölümden oluşan anket formunun ilk bölümünde, örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının demografik



özelliklerinin belirlenmesi için “Kişisel Bilgi Formu”; ikinci bölümünde duygusal zekâ düzeylerinin belirlenmesi için Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Duygusal Zekâ Ölçeği (SREIT)”; üçüncü ve son bölümde ise örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi için Allen ve Meyer tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ)” kullanılmıştır.

#### **4.1.5.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmanın örneklemini oluşturan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerinin neler olduğunu tespit edebilmek için araştırmacı tarafından hazırlanan cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, görev ve görev yapılan birim, gelir durumu ve kurumdaki çalışma süresi sorularını içeren kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

#### **4.1.5.2. Duygusal Zekâ Ölçeği**

Duygusal zekâ değişkenini ölçmek için pek çok yöntem geliştirilmiştir. Duygusal zekâ, konu ile ilgilenenler tarafından ayrı ayrı yorumlandığı için, ölçekler de değerlendirildiği olguya göre farklılaşmaktadır. Bu bölümde, bahsedilen bu yöntemlerden birkaçı ve çalışmada kullanılan ölçek hakkında bilgiler yer almaktadır.

Cooper ve Sawaf tarafından 1997 yılında, yöneticilerin duygusal zekâlarını ölçmek için geliştirilen EQ Haritası Soru Formu ile Değerleme Ölçeği (EQ Map), karma duygusal zekâ modelleri arasında yer almaktadır. 5 bölüm, 21 aşama ve 269 sorudan meydana gelen duygusal zekâ haritasının, soru formunun cevaplanması için en az 30 dakika zaman gerekmektedir. Soru formunun bölümlerini; şimdiki çevre, duyguları öğrenmek, EQ yeterlilikleri, EQ değer ve inançları, EQ sonuçları oluşturmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2000; 377-391). Cooper ve Sawaf'ın soru ölçeği kullanılarak yapılan ve bilimsel yayınlarda yer alan araştırma sayısı oldukça azdır ve ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği hakkında net bir bilgi bulunmamaktadır (Doğan ve Şahin, 2007; 245). Örneklemin büyük olması, ölçeğin çok uzun olması ve uzun zaman gerektirmesi, katılımcıların ise fazla zaman ayıramaması dolayısıyla, kurum içinde uygulanmaya elverişli olmamasından dolayı ölçek, çalışmada tercih edilmemiştir.

Karma duygusal zekâ modellerini ölçmek için geliştirilmiş olan çok sayıda kendini rapor etme testi vardır. Bu testler arasında en bilineni Bar-On (1985-1997) tarafından 12 yıllık bir süreç içerisinde denenerek geliştirilen Duygusal Bölüm Envanteri (Emotional Quotient Inventory EQ-i)'dir. Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği; bireysel beceriler, bireyler arası beceriler, uyum, genel ruh hali ve stres yönetimi olmak üzere 5 boyut üzerine kuruludur. 15 alt ölçek ve toplam 133 sorudan oluşan anketin uygulanması yaklaşık 30 dakika sürmektedir. Ölçeği meydana getiren alt ölçekler de; duygusal benlik bilinci, özgüven, öz saygı, kendini gerçekleştirme, bağımsızlık, empati, bireylerarası ilişkiler, sosyal sorumluluk, problem çözme, gerçeklik değerlendirmesi, esneklik, stres toleransı, dürtü kontrolü, mutluluk ve iyimserlikten oluşmaktadır. Ankette çok sayıda soru yer aldığı ve 133 sorudan 15'i hiçbir boyutta yer almadığı için Acar, doktora çalışmasında kullandığı ankette bu 15 soruya yer vermemiştir. Zira bu sorular sadece anketi uygulayan kişinin, anketi doldurma eğilimini ölçme niteliğindedir (Acar, 2001; 115-123). Bu soru azaltımına gidilmesine rağmen ankette yer alan ifadelerin çok sayıda olması ve fazla zaman ayrılmasına gerek duyulması anketin uygulanması için en büyük sorunu oluşturmaktadır.

Goleman ve Boyatzis tarafından geliştirilen bir diğer duygusal zekâ ölçeği de Duygusal Yeterlilik Envanteri (Emotional Competence Inventory - ECI)'dir ve karma modeller arasında yer almaktadır. Duygusal becerileri ve pozitif sosyal davranışları değerlendirmek üzere tasarlanmış olan ölçeğin iki versiyonu bulunmaktadır. İlki; 110 sorudan oluşan ve 7'li likert ile değerlendirilen kendini değerlendirme, ikincisi ise, 73 sorudan oluşan ve 6'lı likert ile değerlendirilen 360 derece değerlendirmedir. Duygusal Yeterlilik Envanteri 20 boyuttan oluşmakta, bu boyutlar 4 grupta toplanmaktadır. Grupları; duygusal farkındalık, duygusal yönetim, sosyal farkındalık ve sosyal beceriler oluşturmaktadır. Ölçek, insan kaynakları yönetimi başta olmak üzere danışmanlık hizmetlerinde oldukça yaygındır. Ancak buna rağmen bilimsel yayınlarda, psikometrik özellikleri ile ilgili neredeyse hiçbir bilgi bulunmamaktadır (Doğan ve Şahin, 2007; 244; Otacıoğlu, 2009; 334). Ölçeğin her iki versiyonunun da uzun olması, çalışmada kullanılmamasının en önemli nedenini oluşturmaktadır.

Yetenek tabanlı duygusal zekâ modellerinden ilki olan Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği (Multi Factor Emotional Intelligence Scale - MEIS) 2000 yılında, Meyer ve arkadaşları tarafından dört bileşeni değerlendirme üzere oluşturulmuştur. 401 sorudan oluşan ölçeğin dört boyutunu; duygusal algılama, duyguları bütünleştirme, duygusal anlama ve duygusal yönetim oluşturmaktadır. Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği üzerinde, güvenilirlik düzeyleri düşük olduğundan, puanlandırma aşamalarında sorun içerdiğinden ve ölçek uzunluğundan dolayı, bazı düzeltmeler yapılmıştır.

MEIS, Çok Etkenli Duygusal Zekâ Ölçeğinin güncellenmesi ile Mayer Salovey Caruso Duygusal Zekâ Testi (Meyer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test - MSCEIT) geliştirilmiştir. Testin amacı, duygu ilişkili görevlerin performanslarını ölçmektir ve duygusal zekâyı psikolojik bir yetenek olarak ölçmeyi hedefler. MSCEIT, Meyer ve Salovey tarafından oluşturulan MEIS modelinin dört boyutunu değerlendirmektir (Doğan ve Şahin, 2007; 243; Otacıoğlu, 2009; 336). MEIS ve MSCEIT envanterleri çok uzundur. Testin güncellenmemiş, ilk hali olan MEIS 40 sayfadır. Ölçeğin geliştirilmiş hali olan MSCEIT'in ise katılımcıya uygulanması pratik değildir. Ayrıca uygulayıcının psikometrik açıdan yeterli olmasını gerektirdiğinden eğitimli kişiler tarafından yapılması gerekmektedir.

Çalışmada; Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden, ve Dornheim tarafından 1998 yılında geliştirilen, 33 soruluk Duygusal Zekâ Testi (SREIT) kullanılmıştır.

141 maddeden oluşan ve bilgisayar yazılımıyla uygulanan formu olan Salovey ve Meyer (1990, 1997)'in duygusal zekâ testinin son versiyonu dört boyut, 153 madde ve 15 alt boyuttan oluşmaktadır. Ancak model, oluşturulduğu ilk zamanlarda (1990) üç boyutlu olarak değerlendirilmiştir (Tatar, Tok ve Saltukoğlu, 2011; 327). Schutte ve arkadaşlarının (1998), Salovey ve Meyer (1990, 1997) tarafından oluşturulan duygusal zekâ modelini temel alarak oluşturdukları bu duygusal zekâ ölçeğini geliştirme nedeni; duygusal zekânın kendini rapor etme yönetimi ile ölçülebilmesi amacıyla yalnız kâğıt ve kalem kullanılarak ortaya konulabilecek kısa bir teste ihtiyaç duyulmasıdır (Akın, 2010; 99). Öncelikle yetenek tabanlı duygusal zekâ modeline uygun bir şekilde 62 sorudan oluşan bir örnek soru

havuzu hazırlanmıştır (Schutte vd., 1998; 169). Ardından yazarlar, ölçeğin gerçeklik ve anlaşılabilirliği için bilirkşi değerlendirmelerine başvurmuşlardır. Ölçeğin faktör analizi için yapılan pilot uygulama sonucunda; Salovey ve Meyer (1997) tarafından geliştirilmiş olan yetenek esaslı duygusal zekâ modelini temel alan kendini rapor etme tekniği ile gerçekleştirilebilen, 33 sorudan meydana gelen bir test ortaya çıkarılmıştır (Doğan ve Şahin, 2007; 244).

Schutte ve arkadaşlarının 33 sorudan oluşan tek boyutlu ölçeğinin içerdiği konular arasında; bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını algılaması ve bu duyguları ifade etmesi, bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını değerlendirmesi ve problemlere çözüm bulmada duyguların kullanılması yer almaktadır. Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirliğinin ( $\alpha$ : 0,87-0,90 aralığında) yüksek olduğu belirtilmiştir (Rozell, Pettijohn ve Parker, 2004; 416). Schutte ve arkadaşlarının 33 soruluk ölçeği, çeşitli araştırmalarca ilk dönemlerde tek boyutlu olarak ele alınmış, daha sonra ise üç ya da dört boyutlu olarak yapılandırılmıştır. Bu çalışmalardan en önemlisi olan Austin ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada; Schutte ve arkadaşlarının 33 soruluk başlangıç ölçeği, 5'li likert yöntemiyle (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiş ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha$ : 0,84 olarak saptanmıştır (Aslan, 2008; 190).

Yapılan araştırmalar sonucunda 3 ya da 4 faktörlü olduğu bulunan ölçeğin, faktör analizi sonuçlarının farklı değerlerle tespit edilmesi tartışmalara neden olmuştur. Ölçeğin en çok eleştiri aldığı noktalar; Salovey ve Meyer (1990)'in modeli esas alınarak geliştirilmesi ancak duygusal zekâyı 3 boyutta ölçmesi, bir kişilik özelliği olarak duygusal zekâ kavramını noksan ölçmesi ve tam anlamıyla kapsayamamasıdır. Ölçekleri eleştirilmesine rağmen Schutte ve arkadaşları 2001 yılında tekrar ele aldıkları ölçeklerini tek boyutlu bir duygusal zekâ ölçeği şeklinde sunmuşlar, genel duygusal zekâyı ölçme konusunda kısa bir ölçek olarak kullanılabilir olduğunun altını çizmişlerdir. Zira bireysel özellik olarak duygusal zekâyı güvenilir ve geçerli bir şekilde ölçen, Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek literatürde halen sıklıkla kullanılmaktadır. Bazı araştırmacıların bu ölçeği tercih etmelerinin nedenlerini ölçeğin; iç tutarlılık, ayırt edici geçerlilik ve test-tekrar test güvenilirlik özelliklerinin yüksek olması oluşturmaktadır.

Salovey ve Meyer'in duygusal zekâ modelinden etkilenecek geliştirilmiş olan ve bu çalışmada da kullanılan Schutte ve arkadaşlarının duygusal zekâ ölçeği; duygularının farkında olma, duygularını ifade edebilme, başkalarının duygularının farkında olma olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Ölçekte yer alan 33 maddeden, duygularının farkında olma boyutu ile ilgili olan ifadeler; 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11 numaralı sorularda, duygularını ifade edebilme boyutu ile ilgili ifadeler; 12-13-14-15-16-17-18-19-20 numaralı sorularda, başkalarının duygularının farkında olma boyutu ilgili ifadeler ise 21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32 ve 33 numaralı sorularda yer almaktadır.

#### 4.1.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu bölümde, örgütsel bağlılığın ölçümü için geliştirilen ölçeklerden birkaçı, çalışmada kullanılan ölçek ve hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Örgütsel bağlılığın işletmeler için taşıdığı önemi, içerdiklerini ve ne derece etkili olduğunu belirlemek amacıyla 1979 yılında Mowday, Porter, Steers ve Boulian tarafından geliştirilen ve 7'li likert tipine uygun olarak hazırlanan ölçek, 15 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, çalışanların örgüte olan katılımı ve aitlik hissi konularındaki tutumlarını ölçmeye yöneliktir. Örgütsel bağlılığı ölçmek için yaygın olarak kullanılan ölçek bağlılığın yalnız tutumsal boyutunu tespit etmeyi amaçlamıştır. Örgütsel bağlılık, birbirinden farklı birçok unsurun bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu nedenle bağlılık tek boyutlu bir kavram olarak değil, örgütün meydana geldiği tüm gruplara duyulan bağlılığın birleşimi olarak değerlendirilmelidir (Yalçın ve İplik, 2007; 485).

Örgütsel bağlılığı ölçmek için geliştirilen ölçeklerden bir diğeri olan “bağlılık envanteri”, 1982 yılında Mowday, Porter ve Steers tarafından geliştirilmiştir. Toplam 15 ifade içeren ölçeğin kısa versiyonu 9 ifadeden oluşmaktadır. “Hiç katılmıyorum” ve “katılıyorum” arasında değişen 6'lı likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Bağlılığı tek boyutlu olarak ele alan ölçek, çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri bağlılığın duygusal bağlılık olduğunu ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı ölçmek için yaygın olarak kullanılan ölçeğin kapsamındaki 15 sorunun temsil ettiği faktörler

arasında şüpheler yer almaktadır. Şüpheye neden olan ise; ölçeğin tek bir boyutu ifade ediyor olmasına rağmen, kullanıldığı araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, bulgularda birden fazla faktör olduğunun tespit edilmiş olmasıdır (Bayrak Kök, 2006; 299).

Yukarıda belirtilen her iki bağlılık ölçeği de konuyu tek boyutlu olarak ele aldığı için çalışmada kullanımı tercih edilmemiştir.

Cook ve Wall tarafından 1980 yılında geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği tutumsal yaklaşım temelinde oluşturulmuştur. Porter ve arkadaşlarının (1960) geliştirmiş olduğu ölçeği temel alarak oluşturulan bu ölçek, örgütsel bağlılığı ölçerken yaş, cinsiyet, kıdem gibi değişkenleri de göz önünde bulundurmaktadır. Örgütsel bağlılığın aktif ve pasif yönlerinin belirlenmesi için tercih edilen ölçek; sadakat (pasif bağlılık), iş istekliliği, örgütsel kimlik birliği gibi örgütsel bağlılık tiplerini ayırt edebilmektedir (Bar-Hayim ve Berman, 1992; 384). Çalışmanın amacı örgütsel bağlılığın aktif ve pasif yönlerini tespit etmek olmadığından bu ölçeğin kullanımına gidilmemiştir.

Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen, 18 sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ), 16 soruluk şekli ile kullanılmıştır.

Allen ve Meyer tarafından oluşturulan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği, bağlılığın tarihsel süreci içerisinde yer alan örgütsel bağlılık türlerinin tamamını ölçmek amacı ile oluşturulmuştur. Daha önceki ölçek çalışmaları ile örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere tek tek ölçülmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılığın tek boyutta ele alındığı ölçekler yeterli olmadığı için Allen ve Meyer bu üç temel boyutu birleştirmişler ve daha detaylı, kapsamı geniş bir ölçek geliştirmişlerdir.

Allen ve Meyer'in, 1984 yılında yapmış olduğu ilk sınıflandırmasında iki boyutlu bir ölçek oluşturulmuştur. Yalnız duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı boyutlarını kapsayarak hazırlanan ilk ölçeğe daha sonraki yıllarda normatif bağlılık da eklenmiştir (Yağcı, 2007; 118).

Üç boyutlu bağlılık ölçeğinin bileşenlerini oluşturan; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık çalışanların örgüte olan bağlılıklarının farklı farklı olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal bir bağlılık duymasını, örgütle özdeşleşmesini ve katılımını ifade ederken, duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanın örgütte kalmaya devam etmesinin nedenini, kendi istekleri için çalışmaya devam etmesi oluşturmaktadır. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması halinde karşılaşacağı maliyetlerin bilincinde olması anlamını taşımaktadır. Devamlılık bağlılığına sahipse eğer çalışan, işe ihtiyaç duyduğu için çalışmaya devam etmektedir. Normatif bağlılık ise çalışanın, çalışmak zorunda olduğu duygusuna sahip olmasını ifade etmektedir. Normatif bağlılığa sahip çalışanlar sahip oldukları ahlaki değerler nedeniyle örgütte çalışmak zorunda olduklarını düşünmektedirler.

Ölçekte yer alan 16 maddeden, duygusal bağlılık boyutu ile ilgili olan ifadeler; 1-2-3-4-5 numaralı sorularda, devamlılık bağlılığı boyutu ile ilgili ifadeler; 6-7-8-9-10-11 numaralı sorularda, normatif bağlılık boyutu ile ilgili ifadeler ise 12-13-14-15 ve 16 numaralı sorularda yer almaktadır.

Çalışmada, örgütsel bağlılığın; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı olmak üzere 3 boyutlu olarak ele alındığı bu ölçeğin kullanılmak istenmesinin nedeni, farklı sektör ve konularda kullanılabilen ölçeğin güncelliğini hala koruyor olmasıdır (Adiloğulları, 2011; 79).

Örgütsel bağlılığın ölçülebilmesi için birbirinden farklı pek çok ölçek geliştirilmiş olmasına rağmen bu alanda geliştirilen ölçekler arasında, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ölçek, araştırmacılarca en çok tercih edilenidir (Baysal ve Paksoy, 1999; 7). Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik incelemelerinin yapılması, veri toplama aracı olarak seçilmesinin bir başka nedenidir. Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığı tek boyutlu bir yaklaşımla, Allen ve Meyer ise çok boyutlu bir yaklaşımla ele almışlardır (Güçlü, 2006; 85). Ölçeğin çalışmada tercih edilmesinin bir nedeni de, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ölçeğin; örgütsel bağlılığın olduğu bileşenleri ifade etmesi, bu bileşenler ve alt boyutlarının örgütsel bağlılığı oluşturması ve çok boyutlu örgütsel bağlılık modellerini kapsamasıdır.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamışlardır (Baysal ve Paksoy, 1999; 8). Çalışmada veri toplama araçlarından biri olarak kullanılan Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği, 5'li likert skalasına göre tasarlanmıştır ve 5'li likert ölçeğindeki ifadeler; 1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türk çalışanlarına uygunluğunu belirlemek için Wasti (2000) tarafından yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, 351 kamu çalışanı ve 916 özel sektör çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekilde belirtilmektedir: Kamu çalışanları için; Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için 0,79, normatif bağlılık için 0,75, devamlılık bağlılığı için ise 0,58 olarak tespit edilmiştir. Özel sektör çalışanları için ise; Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için 0,78, normatif bağlılık için 0,80, devamlılık bağlılığı için ise 0,60 olarak tespit edilmiştir. Genel olarak Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı en az 0,70 ve 0,80 olarak kabul edilmektedir. Bu bilgiye istinaden ölçeğin; duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının içsel tutarlılıklarının yüksek olduğu tespit edilirken, devamlılık bağlılığı boyutunun içsel tutarlılığından bahsetmek güçtür (Wasti, 2000; 404).

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması, Türkiye'de Baysal ve Paksoy (1999) ve Kanbay (2010) tarafından da yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha Katsayısı, Baysal ve Paksoy (1999) tarafından 0,81 olarak tespit edilmiştir. Kanbay'ın (2010) çalışmasında alt boyutların güvenilirlik ve geçerlilik değerleri de bulunmuş ve şu sonuçlar elde edilmiştir: Duygusal bağlılık 0,81; devamlılık bağlılığı 0,80; normatif bağlılık 0,75; genel olarak örgütsel bağlılık ise 0,81.



**Tablo 13:** Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçekler	Madde Sayısı	Tipi
Kişisel Bilgi Formu	8	-
Duygusal Zekâ Ölçeği	33	5'li Likert
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	16	5'li Likert

## 4.2. VERİLERİN ANALİZİ, BULGULAR VE YORUM

Öncelikle verilerin güvenilirliği (Reliability Statistics) test edilmiştir. Örneklemden elde edilen verilere, elenmesi gereken maddenin olup olmadığına karar vermek için istatistiksel madde analizi (Item Total Statistics) incelemesi yapılmış ve soru azaltımına gidilmiştir. Değişkenlerin geçerliliğini belirlemek amacı ile verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmıştır. Daha sonra bağımsız değişken ve boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

### 4.2.1. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirlik ve Geçerlik Analizleri

Değişkenlerin genel güvenilirlik değerleri ve alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin belirlenebilmesi için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Güvenilirlik; bir veri toplama aracını (test, anket) oluşturan soruların tümünün birbirleriyle olan tutarlığını, anketin, ele alınan problemi ölçme hususunda yeterli ve türdeş bir yapıya sahip olduğunu ortaya koyan bir mefhumdur. Ölçeği oluşturan soruların birbirleri ile yakınlık derecelerini tespit etmek ve güvenilirlik düzeylerini belirlemek için güvenilirlik analizi yapılır. Güvenilirliğin incelenmesinde en sık kullanılan yöntem olan Cronbach's Alpha Katsayısı, ölçekteki soruların homojen bir yapıyı açıklamak için bir bütün teşkil edip etmediğini araştırmaktadır. Cronbach's Alpha Katsayısının, alabileceği değer aralıkları ve bu değerlere göre belirlenen güvenilirlik düzeyleri aşağıda belirtildiği gibidir (Akgül ve Çevik, 2005; 434):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  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.

Çalışmamızda verilerden elde edilen sonuçlar % 95 güven aralığında,  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

#### 4.2.1.1. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması

Duygusal zekâ ölçeğinin maddelerinden, 8-9-16-18-19-22 ve 24 numaralı maddeler olumsuz soru olduğundan ters kodlama yapılarak analize dâhil edilmiştir.

**Tablo 14:** Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,769	33

Duygusal Zekâ ölçeğinin güvenilirliği % 76,9 olarak bulunmuştur.

Duygusal Zekâ Ölçeğini meydana getiren toplam 3 alt boyutta yer alan 33 maddenin madde analizi sonuçları Tablo 15'te görülmektedir.

**Tablo 15:** Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Madde Analizi

Maddeler	Madde Çıkartıldığında Madde Ortalaması	Madde Çıkartıldığında Madde Ortalaması	Madde Çıkartıldığında Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkartıldığında Duygusal Zekâ Ölçeğinin Cronbach's Alpha'sı
1	116,9881	104,226	0,547	0,752
2	117,0119	105,067	0,501	0,754
3	116,9644	106,558	0,457	0,757
4	116,7866	106,510	0,499	0,756
5	116,9012	106,145	0,441	0,757
6	117,5138	106,187	0,308	0,761
7	117,5771	105,840	0,310	0,761
8	117,6482	109,618	0,093	0,775
9	117,1897	105,932	0,257	0,764
10	117,8221	109,147	0,135	0,771
11	117,1344	106,053	0,443	0,757
12	117,0237	104,634	0,520	0,753
13	116,9842	103,444	0,597	0,750
14	117,2372	106,182	0,387	0,758
15	117,4032	104,805	0,440	0,756
16	118,2569	111,120	0,044	0,777
17	117,7352	107,410	0,235	0,765
18	118,1897	112,019	0,001	0,780
19	119,2411	123,652	- 0,593	0,797
20	118,7036	116,162	- 0,156	0,788
21	117,6324	104,940	0,365	0,758
22	117,6403	108,438	0,164	0,770
23	117,4628	109,585	0,078	0,774
24	117,5138	111,171	0,052	0,775
25	117,6561	108,607	0,191	0,767
26	117,0909	106,392	0,388	0,758
27	117,3913	104,263	0,492	0,754
28	117,9802	106,734	0,269	0,763
29	117,3399	102,955	0,533	0,751
30	117,4032	104,250	0,512	0,753
31	117,4427	105,002	0,470	0,755
32	117,3083	108,428	0,226	0,765
33	117,1107	104,631	0,537	0,753

Madde analizinin gerçekleştirilmesinin ardından, ölçekte yer alan bazı maddelerin çıkarımına gidilmiş ve güvenilirlikler aşağıda görüleceği üzere farklılaşmıştır. Yapılan madde analizine göre; toplam korelasyon değeri 0,20'nin

altında ve (-) değere sahip sorular olan; 8, 10, 16, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25 numaralı sorular çıkartılarak 23 soru ile ölçeğin son hali oluşturulmuştur. Ölçeğin bu hali ile madde analizi ve güvenilirlik analizi yeniden yapılmıştır. Yinelenen madde analizi ile ölçekten çıkarılması gereken hiçbir madde olmamış ve tablo 16'da da belirtildiği gibi Cronbach Alpha katsayısı 0,862 olarak hesaplanmıştır. Bu hali ile ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik düzeyinin yüksek olduğu saptanmıştır.

**Tablo 16:** Madde Analizinden Sonra Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,862	23

Madde analizinin yapılmasının ardından, yukarıda belirtilen sorular çıkartılarak 23 soru ile yapılan yeni teste göre Duygusal Zekâ Ölçeğinin güvenilirliği % 86,2 olarak bulunmuştur. Ölçek güveniliridir.

#### 4.2.1.2. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Ölçeğin faktör yapısını ortaya koyabilmek amacıyla duygusal zekâ değişkenine faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizi, birbiri ile ilişkisi olan pek çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız hale getirmek, değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek ve bu değişkenlerin ortak boyutlarını ortaya çıkarıp açıklamaya çalışır. Buradaki temel amaç bu değişkenlerdeki bilgiyi en az bilgi kaybıyla az sayıdaki boyutlara indirmektir.

Faktör analizinin temel amaçları şunlardır (Kalaycı, 2008; 321):

- Değişkenlerin sayısını azaltmak

- Değişkenler arası ilişkinin yapısını ortaya koymak, diğer bir değişle değişkenleri sınıflandırmak

Faktör analizi, soru cetvelinde kullanılan değişkenleri ortak faktörler kapsamında toplayarak açıklamak amacı ile kullanılmıştır. Faktör analizinde, değişkenlere ait faktör yüklerinin + 0,30'dan büyük olması kabul edilen en alt düzeydir. Faktör yükünün + 0,40 olması analizde yer alan değişkenlerin faktörle ilişkisini belirlemede tercih edilen bir değer olmasının yanında değişkene ait faktör yükünün + 0,50 veya + 0,50'den büyük bir değer olması uygulamada en önemli göstergedir (Güçlü, 2006; 101).

Faktör analizi uygulaması ile deneklerce anlamlılık kazanan ifadelerin tek ve aynı başlık altında toplanması amaçlanmıştır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım 2007; 222). Faktör analizi çalışmalarının hemen başında elde edilen değerler, her iki soru grubu için örnekleme yeterliliğinin yüksek ve çalışmanın anlamlı olduğunu ortaya koymuştur.

Bir ölçeğe faktör analizinin uygulanabilmesi için belli başlı testlerden geçirilmesi gerekir. Bu testlerden ilki olan Barlett Küresellik Testi sonucunun ise 0,05'ten küçük olması istenir. İkinci bir test olan KMO Örneklem Yeterliliği Testi ölçümü oranının % 50'den fazla olması istenir. Şayet bu koşullar uygunsuzsa faktör analizi uygulanabilir (Kalaycı, 2008; 322). Dolayısıyla öncelikle Barlett Küresellik Testi yapılmıştır. Bu testin sonucu tablo 17'de de görüldüğü gibi değişkenlerin birim matris olmadığı, faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymuştur. (Ki-kare: 2120,020 ve  $p < 0,001$ ). Barlett Küresellik Testi “korelasyon matrisi birim matrise eşittir” hipotezini test etmektedir. Hipotezin reddedilmesi, değişkenler arasında yüksek bir korelasyon olduğu anlamını taşımakta ve faktör analizinin değişkenlere uygulanabileceğini ifade etmektedir. İkinci olarak faktör analizinin iyi olup olmadığı hakkında bilgi veren KMO Testi yapılmıştır. KMO değerinin küçük olması, iki değişken çifti arasındaki korelasyonun diğer değişkenler tarafından açıklanamadığı ve faktör analizi uygulamasının iyi bir fikir olmadığı sonucunu verir. Başka bir ifadeyle, KMO oranı ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir (Kalaycı, 2008; 321). Uygulama verilerinin faktör analizinde

özellikle KMO değerlerinin yüksek olmasına itina gösterilmiştir. Çalışmadaki KMO Testi sonucu 0,86 ( $> 0,50$ ) olarak bulunmuştur.

**Tablo 17:** KMO Ve Barlett Testi Değerleri

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi</b>		0,862
<b>Barlett Küresellik Testi</b>	<b>Yaklaşık Ki-Kare</b>	2120,020
	<b>Serbestlik Derecesi (df)</b>	253
	<b>Anlamlılık Düzeyi (p)</b>	0,000

Duygusal Zekâ Ölçeğinin geçerliliğini test etmek için 23 soruya varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Ölçekte bulunan 23 sorunun 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Sonuçlar ve faktör yükleri tablo 18’de belirtilmiştir.

**Tablo 18:** Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri

Maddeler	Duygularının Farkında Olma	Başkalarının Duygularının Farkında Olma	Duygularını İfade Edebilme
1	0,737		
2	0,782		
3	0,731		
4	0,793		
5	0,722		
6	0,440		
11	0,615		
12	0,475		
21		0,584	
26		0,541	
27		0,749	
28		0,429	
29		0,687	
30		0,731	
31		0,771	
32		0,461	
33		0,704	
7			0,443
9			0,480
13			0,580
14			0,752
15			0,547
17			0,546

Yapılan faktör analizi sonucunda duygusal zekâyla ilgili; duygularının farkında olma, duygularını ifade edebilme ve başkalarının duygularının farkında olma olmak üzere üç faktör ortaya çıkmıştır. Ölçeğin alt boyutlarında yer alan

maddeler, soru sayıları ve güvenilirlik değerleri tablo 19’da belirtildiği gibi tespit edilmiştir.

**Tablo 19:** Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar Ve Güvenilirlik Değerleri

Boyutlar	Maddeler	Cronbach’s Alpha	Soru Sayısı
Duygularının Farkında Olma	1-2-3-4-5-6-11-12	0,838	8
Duygularımı İfade Edebilme	7-9-13-14-15-17	0,651	6
Başkalarının Duygularının Farkında Olma	21-26-27-28-29-30-31-32-33	0,821	9

Duygusal Zekâ Ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri % 65 ile % 83 arasında değişmektedir.

#### 4.2.1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması

**Tablo 20:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri

Cronbach’s Alpha	Soru Sayısı
0,818	16

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirliği % 81,8 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğini meydana getiren toplam 3 alt boyutta yer alan 16 maddenin madde analizi sonuçları Tablo 21’de görülmektedir.



**Tablo 21:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Madde Analizi

Maddeler	Madde Çıkartıldığında Madde Ortalaması	Madde Çıkartıldığında Madde Ortalaması	Madde Çıkartıldığında Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkartıldığında Duygusal Zekâ Ölçeğinin Cronbach's Alpha'sı
1	48,49	91,838	0,443	0,807
2	48,64	91,231	0,469	0,805
3	48,77	90,120	0,505	0,802
4	48,89	90,456	0,504	0,803
5	48,85	90,708	0,512	0,802
6	48,71	90,349	0,412	0,809
7	48,62	101,227	0,018	0,834
8	48,66	96,510	0,203	0,822
9	48,86	92,900	0,337	0,814
10	49,15	92,125	0,420	0,808
11	48,92	90,779	0,456	0,806
12	48,53	91,956	0,436	0,807
13	48,81	89,874	0,587	0,798
14	49,14	91,691	0,449	0,806
15	49,02	89,551	0,582	0,798
16	49,47	89,655	0,520	0,801

Madde analizinin gerçekleştirilmesinin ardından, ölçekte yer alan bazı maddelerin çıkarımına gidilmiş ve güvenilirlikler aşağıda görüleceği üzere farklılaşmıştır. Yapılan madde analizine göre; toplam korelasyon değeri 0,20'nin altında değere sahip sorular olan; 7 ve 8 numaralı sorular çıkartılarak 14 soru ile ölçeğin son hali oluşturulmuştur. Ölçeğin bu hali ile madde analizi ve güvenilirlik analizi yeniden yapılmıştır. Yinelenen madde analizi ile ölçekten çıkarılması gereken hiçbir madde olmamış ve tablo 22'de de belirtildiği gibi Cronbach Alpha katsayısı 0,844 olarak hesaplanmıştır. Bu hali ile ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik düzeyinin yüksek olduğu saptanmıştır.

**Tablo 22:** Madde Analizinden Sonra Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,844	14

Madde analizinin yapılmasının ardından, yukarıda belirtilen sorular çıkartılarak 14 soru ile yapılan yeni teste göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirliği % 84,4 olarak bulunmuştur. Ölçek güveniliridir.

#### 4.2.1.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Veri toplama aracı olarak kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ancak bunun öncesinde verilerin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek için Barlett Küresellik Testi ve KMO Örneklem Yeterliliği Testi ile elde edilen değerler incelenmiştir. Örgütsel bağlılık değişkenine ilişkin yapılan testlerde örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını gösteren; Barlett Küresellik Testinin sonucu tablo 23'te de görüldüğü gibi değişkenlerin birim matris olmadığı, faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymuştur. (Ki-kare: 1596,780 ve  $p < 0,001$ ). KMO Testi sonucu ise 0,85 ( $> 0,50$ ) olarak bulunmuştur. Hem Barlett Küresellik Testinden elde edilen ki-kare değerinin  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlı olması hem de KMO değerinin 0,5 ile 1 arasında çıkması verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 23:** KMO Ve Barlett Testi Değerleri

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi</b>		0,852
<b>Barlett Küresellik Testi</b>	<b>Yaklaşık Ki-Kare</b>	1596,780
	<b>Serbestlik Derecesi (df)</b>	91
	<b>Anlamlılık Düzeyi (p)</b>	0,000

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin geçerliliğini test etmek için 14 soruya varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Ölçekte bulunan 14 sorunun 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Sonuçlar ve faktör yükleri tablo 24’te belirtilmiştir.

**Tablo 24:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri

<b>Maddeler</b>	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>
1	0,801		
2	0,779		
3	0,862		
4	0,798		
5	0,783		
6		0,636	
9		0,799	
10		0,721	
11		0,696	
12		0,472	
13			0,574
14			0,826
15			0,684
16			0,795

Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılıkla ilgili; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç faktör ortaya çıkmıştır. Ölçeğin alt boyutlarında yer alan maddeler, soru sayıları ve güvenilirlik değerleri tablo 25’te belirtildiği gibi tespit edilmiştir.

**Tablo 25:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlar Ve Güvenilirlik Değerleri

<b>Boyutlar</b>	<b>Maddeler</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Soru Sayısı</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1-2-3-4-5	<b>0,895</b>	5
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	6-9-10-11-12	<b>0,717</b>	5
<b>Normatif Bağlılık</b>	13-14-15-16	<b>0,809</b>	4

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri % 71 ile % 89 arasında değişmektedir.

#### **4.2.2. Sağlık Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Demografik özellikler ana başlığı altında incelenenler; sağlık çalışanlarının cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim düzeyi, görev yaptıkları birim, görevleri, gelir durumları ve kurumdaki çalışma sürelerine ait bulgulardan oluşmaktadır.

**Tablo 26:** Sağlık Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	5	2
	Kadın	248	98
	<b>Toplam</b>	<b>253</b>	<b>100</b>
Medeni Durum	Evli	220	87
	Bekâr	28	11,1
	Diğer	5	2
	<b>Toplam</b>	<b>253</b>	<b>100</b>
Yaş	21-30	14	5,5
	31-40	179	70,8
	41-50	55	21,7
	51 ve üzeri	5	2
	<b>Toplam</b>	<b>253</b>	<b>100</b>
Eğitim Düzeyi	Lise	26	10,3
	Yüksek okul	168	66,4
	Üniversite	59	23,3
	<b>Toplam</b>	<b>253</b>	<b>100</b>
Görev Yapılan Birim	Poliklinikler ve Servisler	178	70,4
	Destekleyici Hizmetler	63	24,9
	İdari Birimler	6	2,4
	Diğer Hizmet Birimleri	6	2,4
	<b>Toplam</b>	<b>253</b>	<b>100</b>
Görevler	Hemşire	170	67,2
	Ebe Hemşire	75	29,6
	Anestezi Teknisyenleri	5	2
	Sağlık Personeli	3	1,2
	<b>Toplam</b>	<b>253</b>	<b>100</b>
Gelir Durumu	1000-1999	134	53
	2000-2999	115	45,5
	3000-3999	3	1,2
	4000 ve üzeri	1	0,4
	<b>Toplam</b>	<b>253</b>	<b>100</b>
Çalışma Süresi	0-5 yıl	80	31,6
	6-10 yıl	45	17,8
	11-15 yıl	42	16,6
	16-20 yıl	49	19,4
	21-25 yıl	20	7,9
	26 yıl ve üzeri	17	6,7
	<b>Toplam</b>	<b>253</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan 253 sağlık çalışanından; 5'i (% 2) erkek, 248'i (% 98) ise kadındır.

Sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında; 220'sinin (% 87) evli, 28'inin (% 11) bekâr olduğu, 5 (% 2) çalışanın ise diğer seçeneğini tercih ettiği görülmektedir.

Sağlık çalışanlarının yaşlarına bakıldığında; 14 çalışanın (% 5,5) 21-30 yaş aralığında, 179 çalışanın (% 70,8) 31-40 yaş aralığında, 55 çalışanın (% 21,7) 41-50 yaş aralığında ve 5 çalışanın (% 2) 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Sağlık çalışanlarının eğitim düzeyleri itibariyle dağılımlarına bakıldığında, 168 çalışanla (% 66,4) yüksek okul mezuniyetinde bir yığılım sergiledikleri görülmektedir. Bunu 59 çalışanla (% 23,3) üniversite, 26 çalışanla (% 10,3) lise mezuniyeti izlemektedir. Bu bölümdeki dikkat çekici nokta ise araştırmaya katılan sağlık çalışanlarından hiçbirisinin yüksek lisans ya da doktora eğitimi almamış olmasıdır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarından 178'i (% 70,4) poliklinikler ve servislerde, 63'ü (% 24,9) destekleyici hizmetlerde, 6'sı (% 2,4) idari birimlerde, geriye kalan diğer 6'sı (% 2,4) ise diğer hizmet birimlerinde görev yapmaktadırlar.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının; 170'ini (% 67,2) hemşireler, 75'ini (% 29,6) ebe hemşireler, 5'ini (% 2) anestezi teknisyenleri ve 3'ünü (% 1,2) sağlık personelleri oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının; 134'ü (% 53) 1000 ila 1999 lira arasında, 115'i (% 45,5) 2000 ila 2999 lira arasında, 3'ü (% 1,2) 3000 ila 3999 lira arasında, 1'i (% 0,4) 4000 lira ve üzerinde gelir elde ettiklerini ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının kurumlarındaki çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde; 80 çalışanın (% 31,6) 0 ila 5 yıl arasında, 45 çalışanın (% 17,8) 6 ila 10 yıl arasında, 42 çalışanın (% 16,6) 11 ila 15 yıl arasında, 49 çalışanın (% 19,4) 16

ila 20 yıl arasında, 20 çalışanın (% 7,9) 21 ila 25 yıl arasında, 17 çalışanın (% 6,7) ise 26 yıl ve üzerinde kurumunda görev yapmakta olduğu görülmektedir.

### 4.2.3. Duygusal Zekânın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

#### 4.2.3.1. Duygusal Zekânın Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Sağlık çalışanları üzerinde incelenen duygusal zekâ değişkeninin alt boyutlarını oluşturan; “duygularının farkında olma, başkalarının duygularının farkında olma ve duygularını ifade edebilme ile örgütsel bağlılık değişkeninin duygusal bağlılık alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen birinci, ikinci ve üçüncü hipotezlerin analiz sonuçları aşağıda belirtildiği gibi tespit edilmiştir.

Duygusal zekânın alt boyutlarının, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu ne ölçüde yordadığını tespit etmek için regresyon yöntemlerinden stepwise metodu kullanılmıştır. Analiz aşamasında bu yöntemin seçilmesinin nedeni; duygusal zekâ değişkeninin boyutlarından hangisi ya da hangilerinin duygusal bağlılık boyutunu en iyi yordadığını belirlemede en uygun yaklaşım olmasıdır. McCaslin (1991)’e göre stepwise metodunun kullanılacak en uygun yöntem olduğu durumlar şunlardır (Villard, 2004; 64):

- Araştırmanın hedefinin açıklayıcı olmaktan çok yordayıcı niteliğe sahip olması
- Araştırmacının, nispeten daha yüksek sayıda bağımsız değişkene sahip olduğu ve bu değişkenlerin regresyon denkleminde hangi sırayla dahil edileceği ile ilgili çok az sayıda teorik ve mantıksal bilgiye sahip olması

Duygusal zekânın alt boyutları ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler stepwise regresyon analizinden yararlanılarak incelenmiş, sonuçlar % 95 güven aralığında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Duygusal zekânın alt boyutlarından; duygularının farkında olma ve başkalarının duygularının farkında

olmanın duygusal bağılılığı anlamlı yordamadığı bir başka ifadeyle önemli bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sağlık çalışanlarının; duygularının farkında olma ve başkalarının duygularının farkında olma düzeyleri ile duygusal bağılılıkları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Duygularının farkında olma ve başkalarının duygularının farkında olma boyutları ile duygusal bağılılık boyutu arasındaki ilişkinin incelendiği regresyon modeli tablo 27, tablo 28 ve tablo 29’da sunulmuştur.

**Tablo 27:** Regresyon Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Determinasyon Katsayısı	Tahmini Standart Hata
1	0,116 <sup>a</sup>	0,013	0,006	0,99791

a. Tahmin Edici: Duygularının farkında olma boyutu ve başkalarının duygularının farkında olma boyutu.

**Tablo 28:** Regresyon Modeli Varyans Ve Anlamlılık Analizi

ANOVA <sup>b</sup>						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi	
1	<b>Regresyon</b>	3,390	2	1,695	1,702	0,184 <sup>a</sup>
	<b>Hata</b>	248,958	250	0,996		
	<b>Toplam</b>	252,348	252			

a. Tahmin Edici: Duygularının farkında olma boyutu ve başkalarının duygularının farkında olma boyutu.

b. Bağımlı Değişken: Duygusal bağılılık boyutu.



**Tablo 29:** Regresyon Modeli Katsayı Analizi

<b>Katsayılar<sup>a</sup></b>						
<b>Model</b>		<b>Standartlaştırılmamış katsayılar</b>		<b>Standartlaştırılmış katsayılar</b>	<b>t</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
		<b>B</b>	<b>Standart hata</b>	<b>Beta</b>		
1	(sabit)	2,394	0,562		4,257	0,000
	Duyularının farkında olma	0,200	0,128	0,107	1,570	0,118
	Başkalarının duygularının farkında olma	0,033	0,120	0,019	0,277	0,782

a. Bağımlı Değişken: Duygusal bağlılık boyutu.

Duyularını ifade edebilme boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkinin regresyon modeli tablo 30, tablo 31 ve tablo 32’de sunulmuştur.

**Tablo 30:** Regresyon Model Özeti

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Determinasyon Katsayısı</b>	<b>Tahmini Standart Hata</b>
1	0,147 <sup>a</sup>	0,022	0,018	0,99176

a. Tahmin Edici: Duyularını ifade edebilme boyutu.

Model özet tablosundaki R<sup>2</sup> sütununda yer alan değerlerden, bağımsız değişken durumundaki duygularını ifade edebilme boyutunun bağımlı değişken durumundaki duygusal bağlılık boyutuna ait varyansı % 2,2 (0,022) oranında açıkladığı, başka bir deyişle duygusal bağlılığın % 2,2’sine duygularını ifade edebilme boyutunun etki ettiği görülmektedir. Regresyon katsayısının (R) % 14,7’yi göstermesi, duygularını ifade edebilme boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü fakat pek de güçlü olmadığına işaret etmektedir.

**Tablo 31:** Regresyon Modeli Varyans Ve Anlamlılık Analizi

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
1	<b>Regresyon</b>	5,470	1	5,470	5,561	0,019 <sup>a</sup>
	<b>Hata</b>	246, 878	251	0,984		
	<b>Toplam</b>	252,348	252			

a. Tahmin Edici: Duygularını ifade edebilme boyutu.

b. Bağımlı Değişken: Duygusal bağlılık boyutu.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı ANOVA testi ile elde edilmiştir. Tablo 31'deki ANOVA testinin anlamlılık sütunundaki değer, duygularını ifade edebilme boyutu ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu, F değeri (5,561) ve  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde göstermektedir. Tespit edilen  $p = 0,019$  anlamlılık düzeyi ile “duygularını ifade edebilme boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen üçüncü hipotez kabul edilmiştir.

ANOVA testinin ardından duygularını ifade edebilme boyutunun etkisinin ne ölçüde olduğunu saptayabilmek için regresyon denkleminde yer alacak katsayılar hesaplanmıştır.

**Tablo 32:** Regresyon Modeli Katsayı Analizi

Katsayılar <sup>a</sup>						
Model		Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
		B	Standart hata	Beta		
1	(sabit)	2,388	0,423		5,650	0,000
	Duyularını ifade edebilme	0,251	0,106	0,147	2,358	0,019

a. Bağımlı Değişken: Duygusal bağlılık boyutu.

Katsayı (Coefficients) tablosu ile denklemin sabit değerinin 2,388, duygularını ifade edebilme boyutunun katsayısının ise 0,251 olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda oluşturulan regresyon denklemi olan  $y = 2,388 + 0,251 X$ 'e göre duygularını ifade edebilme boyutundaki bir birim artış, duygusal bağlılığı 0,251 birim artırmaktadır.

#### 4.2.3.2. Duygusal Zekânın Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Sağlık çalışanları üzerinde incelenen duygusal zekâ değişkeninin alt boyutlarını oluşturan; “duygularının farkında olma, başkalarının duygularının farkında olma ve duygularını ifade edebilme ile örgütsel bağlılık değişkeninin devamlılık bağlılığı alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen dördüncü, beşinci ve altıncı hipotezlerin testleri için regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizi için, duygusal zekâ değişkeninin alt boyutlarının devamlılık bağlılığı boyutunu ne ölçüde yordadığını belirlemek amacıyla yapılan adımsal (stepwise) regresyon analizi metodundan yararlanılmıştır. Stepwise metodu ile her değişken modele sırayla eklenir ve ardından model değerlendirilir. Eklenen değişkenlerden; modele katkı sağlayanlar modelde kalırken, yapılan diğer testler sonucu önemli derecede katkı sağlamayanlar modelden çıkarılırlar. Bu sayede model,

en az sayıda değişken yardımı ile açıklanmış olur (Kalaycı, 2008; 260). Analiz sonuçları aşağıda belirtildiği gibi tespit edilmiştir.

Duygusal zekânın alt boyutları ve devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiler stepwise regresyon analizinden yararlanılarak incelenmiş, sonuçlar % 95 güven aralığında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Duygusal zekânın alt boyutlarından; duygularının farkında olma ve duygularını ifade edebilmenin devamlılık bağlılığı üzerinde istatistiksel açıdan önemli bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Test sonuçları, duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin belirtilen boyutları arasındaki ilişkinin rastlantısal olarak nitelendirilebilecek düzeyde zayıf olduğunu göstermektedir.

Duygularının farkında olma ve duygularını ifade edebilme boyutları ile devamlılık bağlılığı boyutu arasındaki ilişkinin regresyon modeli tablo 33, tablo 34 ve tablo 35'te sunulmuştur.

**Tablo 33:** Regresyon Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Determinasyon Katsayısı	Tahmini Standart Hata
1	0,023 <sup>a</sup>	0,001	- 0,007	0,88189

a. Tahmin Edici: Duygularının farkında olma boyutu ve duygularını ifade edebilme boyutu.

**Tablo 34:** Regresyon Modeli Varyans Ve Anlamlılık Analizi

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
1	<b>Regresyon</b>	0,105	2	0,052	0,067	0,935 <sup>a</sup>
	<b>Hata</b>	194,431	250	0,778		
	<b>Toplam</b>	194,536	252			

a. Tahmin Edici: Duygularının farkında olma boyutu ve duygularını ifade edebilme boyutu.

b. Bağımlı Değişken: Devamlılık bağlılığı boyutu.

**Tablo 35:** Regresyon Modeli Katsayı Analizi

Katsayılar <sup>a</sup>						
Model		Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
		B	Standart hata	Beta		
1	(sabit)	3,128	0,483		6,479	0,000
	Duygularının farkında olma	0,042	0,117	0,025	0,355	0,723
	Duygularını ifade edebilme	- 0,009	0,107	- 0,006	- 0,082	0,934

a. Bağımlı Değişken: Devamlılık bağlılığı boyutu.

Başkalarının duygularının farkında olma boyutu ile devamlılık bağlılığı boyutu arasındaki ilişkinin regresyon modeli tablo 36, tablo 37 ve tablo 38'de sunulmuştur.

**Tablo 36:** Regresyon Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Determinasyon Katsayısı	Tahmini Standart Hata
1	0,133 <sup>a</sup>	0,018	0,014	0,87250

a. Tahmin Edici: Başkalarının duygularının farkında olma boyutu.

Regresyon modelinde yer alan model özet tablosundaki R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre, bağımlı değişken durumundaki devamlılık bağıllığı boyutunda medyana gelen değişimin % 1,8'i (0,018), bağımsız değişken durumundaki başkalarının duygularının farkında olma boyutu ile açıklanabilmektedir. Regresyon katsayısının (R) % 13,3'ü göstermesi, başkalarının duygularının farkında olma boyutu ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve orta dereceli olduğuna işaret etmektedir.

**Tablo 37:** Regresyon Modeli Varyans Ve Anlamlılık Analizi

ANOVA <sup>b</sup>						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi	
1	<b>Regresyon</b>	3,462	1	3,462	4,548	0,034 <sup>a</sup>
	<b>Hata</b>	191,074	251	0,761		
	<b>Toplam</b>	194,536	252			

a. Tahmin Edici: Başkalarının duygularının farkında olma boyutu.

b. Bağımlı Değişken: Devamlılık bağıllığı boyutu.

Regresyon modelinin anlamlı mı anlamsız mı olduğunu incelemek için uygulanan ANOVA testi sonucu ortaya çıkan F değeri 4,548 olarak bulunmuştur ki bu değer  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde modelin devamlılık bağıllığı boyutunu açıklamada katkıda bulunmaktadır.  $p = 0,034$  anlamlılık düzeyi ile “başkalarının duygularının farkında olma boyutu ile devamlılık bağıllığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen beşinci hipotez kabul edilmiştir.

ANOVA testinin ardından, devamlılık bağılılığı üzerindeki başkalarının duygularının farkında olma boyutunun, etkisinin ne ölçüde olduğunu saptayabilmek için regresyon denkleminde yer alacak katsayılar hesaplanmıştır.

**Tablo 38:** Regresyon Modeli Katsayı Analizi

Katsayılar <sup>a</sup>						
Model		Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
		B	Standart hata	Beta		
1	(sabit)	2,473	0,378		6,546	0,000
	Başkalarının duygularının farkında olma	0,206	0,096	0,133	2,133	0,034

a. Bağımlı Değişken: Devamlılık bağılılığı boyutu.

Regresyon denklemini için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini veren katsayı (Coefficients) tablosu ile denklemin sabit değerinin 2,473 olduğu tespit edilirken, başkalarının duygularının farkında olma boyutuna ait katsayının 0,206 olduğu belirlenmiştir. Bu durumda oluşturulan regresyon denkleminin  $y = 2,473 + 0,206 X$ 'e göre başkalarının duygularının farkında olma boyutundaki bir birim artış, devamlılık bağılılığını 0,206 birim artırmaktadır.

#### 4.2.3.3. Duygusal Zekânın Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Sağlık çalışanları üzerinde incelenen duygusal zekâ değişkeninin alt boyutlarını oluşturan; “duygularının farkında olma, başkalarının duygularının farkında olma ve duygularını ifade edebilme boyutları ile örgütsel bağlılık değişkeninin normatif bağlılık alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen yedinci, sekizinci ve dokuzuncu hipotezlerin analiz sonuçları aşağıda belirtildiği gibi tespit edilmiştir.

**Tablo 39:** Regresyon Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Determinasyon Katsayısı	Tahmini Standart Hata
1	0,056 <sup>a</sup>	0,003	- 0,009	0,93501

a. Tahmin Edici: Duygularının farkında olma boyutu, başkalarının duygularının farkında olma boyutu ve duygularını ifade edebilme boyutu.

Model özet tablosundaki R<sup>2</sup> sütununda yer alan değerlerden, bağımsız değişken durumundaki duygusal zekâ ve alt boyutlarının, bağımlı değişken durumundaki örgütsel bağlılık değişkenine ait normatif bağlılık boyutuna ilişkin varyansı % 0,03 (0,003) oranında açıkladığı saptanmıştır. Başka bir deyişle örgütsel bağlılığın yalnız % 0,03'üne duygusal zekânın etki ettiği görülmektedir.

**Tablo 40:** Regresyon Modeli Varyans Ve Anlamlılık Analizi

ANOVA <sup>b</sup>						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi	
1	<b>Regresyon</b>	0,673	3	0,224	0,257	0,857 <sup>a</sup>
	<b>Hata</b>	217,686	249	0,874		
	<b>Toplam</b>	218,359	252			

a. Tahmin Edici: Duygularının farkında olma boyutu, başkalarının duygularının farkında olma boyutu ve duygularını ifade edebilme boyutu.

b. Bağımlı Değişken: Normatif bağlılık boyutu.

Regresyon analizinin sonucuna göre ortaya konulan etkinin anlamlı mı yoksa anlamsız mı olduğu da önemlidir. Bunun için de ANOVA tablosuna bakılmıştır. ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer duygusal zekâ değişkeni ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Tablo 40'ta da belirtildiği gibi regresyon modeli tablosunda ortaya konulmuş olan sağlık çalışanlarının duygusal zekâlarının normatif bağlılıklarına etkisinin rastlantısal olduğu tespit edilmiştir. Bu durum; 0,257 F değeri,



$p < 0,05$  olarak belirtilen anlamlılık düzeyinde  $0,857 > 0,05$  olarak elde edilen sonuçla desteklenmektedir.

Analiz sonucunda elde edilen tablolardaki verilere istinaden, sağlık çalışanlarının; duygularının farkında olma, başkalarının duygularının farkında olma ve duygularını ifade edebilme düzeyleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 41:** Regresyon Modeli Katsayı Analizi

Katsayılar <sup>a</sup>						
Model		Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
		B	Standart hata	Beta		
1	(sabit)	3,140	0,550		5,709	0,000
	Duyularının farkında olma	- 0,021	0,129	- 0,012	- 0,160	0,873
	Başkalarının duygularının farkında olma	0,065	0,115	0,040	0,571	0,569
	Duyularını ifade edebilme	- 0,080	0,115	- 0,050	- 0,690	0,491

a. Bağımlı Değişken: Normatif bağlılık boyutu.

Regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini veren katsayı (Coefficients) tablosu ile denklemin sabit değerinin 3,140 olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekâ değişkeninin alt boyutları ve katsayıları da şu şekildedir: Duygularının farkında olma boyutunun katsayısı - 0,021; başkalarının duygularının farkında olma boyutunun katsayısı 0,065; duygularını ifade edebilme boyutunun katsayısı - 0,080.

## SONUÇ

İnsanların üst düzey yaşam tecrübelerinde oynadığı yapıcı rol bakımından duygular, gün geçtikçe artan bir ilgi konusu haline gelmiştir. Günümüzde, duyguların yalnız zekâya değil, hem zekâya hem de hayattan aldığımız doyuma katkı sağladığı savunulmaktadır. Duygusal zekâ konusunda yapılan çalışmaların sonuçları da bu görüşü destekler niteliktedir.

Bireyin; kendisinin ve diğer bireylerin duygularını doğru şekilde algılaması, değerlendirip ifade etmesi, bu duygular arasında doğru bir biçimde ayırım yaparak düşünce ve davranışlarında kullanması ile ilgili üstün becerileri içeren duygusal zekâ, bireyin iş ve özel hayatındaki başarısının belirlenmesinde kayda değer bir öneme sahiptir.

Duygusal zekâ yetkinlikleri arasında; kendini tanımak (farkındalık), kendini yönetmek, motivasyon, empati, ekip ruhu oluşturabilme, iletişim ve uyum gücü yer almaktadır. Duygusal zekânın içerdiği duygusal yetenekler arasında, duyguları; doğru olarak anlayabilme, anlatıp ifade edebilme, bilişsel süreçlerle bütünleştirebilme ve duyguların bazı durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme yer almaktadır. İyimserlik, üretkenlik, motivasyon, empati, özgüven ve iletişim gücünün bir araya gelerek oluşturduğu duygusal zekâ, yaptığımız her işi etkilemektedir. Bireysel çalışmalarımız da bile ortaya koyduğumuz işin kalitesi duygusal zekâ kavramının içerdiği, özgüven ve özsaygı becerilerimize bağlıdır.

Buradan hareketle duygular iyi yönetildiği takdirde bazı olumlu yönde katkılar sağlanabileceğini söylemek mümkündür. Başarma, diğer bireylerle iyi ilişkilere sahip olma, onları anlama güdülerini etkilemekte olan duygusal zekâ, bireysel bir beceri olmasının yanında sosyal bir beceridir de. Bireysel beceriler arasında; kendi duygularından haberdar olma, kendini yönetme, başkalarının

duygularını anlayabilme, motivasyon, empati ve ilişki memnuniyeti yer almaktadır. EQ'nun asıl uğraş alanını, hangi okulu ne derece ile bitirdiğimiz değil, kendimizi ve başkaları ile kurduğumuz ilişkileri nasıl yönettiğimiz oluşturmaktadır. Sosyal becerileri güçlü olan bireyler; başkalarıyla rahatlıkla bağlantı kurabilirler, onların duygu ve tepkilerini kolaylıkla algılar, düzenler ve yönlendirebilirler. Her an ortaya çıkabilecek bir tartışma ile başa çıkabilir, dile getirilemeyen ortak fikirleri topluluk önünde ifade edebilirler. Bu beceriler de çalışanların iş performansına olumlu katkılar sağlamaktadır.

Duygusal ve sosyal becerileri gelişmiş olan bireyler iş ve özel hayatlarında daha mutlu ve üretken olurken, duygularını kontrol altında tutamayan bireyler doğru ve net düşünebilme, yaptıkları işe odaklanabilme becerilerini sağlama konusunda içsel engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar.

Duygusal zekânın insan zekâsının ölçülmesi için doğru bir ölçüm aracı olduğunu ve başarı için gerekli olduğunu iddia eden Goleman (1998)'in çalışmalarından günümüze duygusal zekâ kavramının gittikçe artan popüleritesinin kaynağını, hayatta başarılı ve mutlu olabilmenin belirli bir IQ seviyesinin yanında duygusal zekâyâ da sahip olunması gerektiğinin kabulü oluşturmaktadır.

Günümüzün iş ve özel hayatındaki zor koşullarda akli ile hareket edenler kazanmakta, iş hayatında sosyal olanlar ise başarıyı yakalamaktadır. Çünkü duygusal zekâ (EQ); yalnız bireyin duygularını algılayıp tanımasını, özgüven sahibi olmasını ve iç motivasyonunu sağlayarak yenilik ve değişimlere açık olmasını sağlamakla kalmamakta, bireyin sahip olduğu farkındalığı toplumsal boyutta değerlendirmesini ve diğer bireylerle çok yönlü ve güçlü ilişkiler kurabilmesini de sağlamaktadır.

Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler; kendilerini tanırlar, hayattan ne istediklerini bilirler, daha üretken ve yaratıcıdır, kendilerine olan güvenleri oldukça yüksek, iletişim becerileri kuvvetlidir, etkin davranışlar sergiler, insanlarla iyi ilişkiler kurarlar, ilişki yönetiminde söz sahibidirler. Hem insanlarla hem de hayatla barışık olmanın nasıl gerçekleşeceğini gösterirler.

Yapılan araştırmalar EQ'su yüksek çalışanların kariyerlerinde daha fazla yükselme kaydettiklerini ortaya koymaktadır. Örgütler için, daha fazla EQ'su gelişmiş çalışana sahip olmak örgütün daha fazla yükselmesi anlamını taşımaktadır.

Duygusal zekâ sayesinde duygularımız, yaşamı kolaylaştırmada etkin bir hal almaktadır. Dolayısıyla bu durum bireyin, kendisinin ve iletişim halinde olduğu bireylerin duygularını doğru anlayıp, değerlendirmesini ve yönetebilmesini sağlamakta, hem özel hem iş hayatında başarıya ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

Çalışmamızda duygusal zekâ; duygularının farkında olma, duygularını ifade edebilme ve başkalarının duygularının farkında olma olmak üzere üç boyutlu bir model olarak incelenmiştir.

Duygularının farkında olma; bireyin i dünyasını tanınması, sezgilerini, kendi kaynaklarını, seçimlerini, potansiyelini, güçlü ve zayıf yönlerini, sınırlarını bilmesine olanak sağlamakta, bireyin kendini doğru bir Şekilde değerlendirmesine katkıda bulunarak özgüvenini geliştirmektedir.

Duygularını ifade edebilme; diğer bireylerle olan ilişkileri yönetme konusunda bireyin grup olarak çalışabilme becerisi, onlarla sağlıklı ilişkiler kurup sürdürebilme, birlikte çalışırken gösterdiği rahatlık gibi becerilere bağlı olarak ortaya çıkılmaktadır. Özyönetim sayesinde birey duygularını başarılı bir Şekilde yönetmekte, kendini kontrol etmekte ve zarar verici duygularını denetim altında tutabilmektedir.

Başkalarının duygularının farkında olma; diğer bireylerin hislerini ve bakış açılarını doğru algılayıp, gelişmeleri için neye gerek duyduklarını anlamaktır ve başkalarını geliştirmenin en iyi yolu olarak görülmektedir.

Ekonomik Őartların gün geçtikçe zorlaştığı günümüzde pek çok örgüt duygusal zekânın önemi üzerinde daha fazla durmakta, birtakım eğitim programları düzenleyerek çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin belirli dzeyele getirilmesi için çaba sarf etmektedir. Düzenlenen bu eğitim programları ile çalışanlara duygularını nasıl yönetebilecekleri öğretilmekte, etkin iletişim becerileri kazandırılmakta, takım çalışmasına yatkınlıkları geliştirilmektedir. Verilen

eğitimlerin sonucunda kalıcı başarıya imza atmayı hedefleyen örgütler için duygusal zekâ çalışma hayatının kalbi olarak görülmektedir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanları da bünyesinde bulunduran örgütlerde, ilişkiler ve iletişim daha etkindir, ekip ruhu oluşturularak performansın artmasına katkıda bulunulur, daha sağlıklı ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratılır, sonuçta da kazançta artış sağlanır.

İş hayatımız da dahil olmak üzere yaşamımızın her alanında IQ'dan daha önemli bir faktör olarak karşımıza çıkan duygusal zekânın geliştirilebilir olması da işin iyi tarafı. EQ'nun öneminin farkında ve geliştirilebilirliğinin bilincinde olan pek çok işletme, çalışan ve yöneticilerinin EQ düzeylerini yükseltebilmek için eğitim programları dışında psikologlar veya koçlarla çalışmaktadır. Çünkü EQ'su gelişmiş olan çalışanlar, üretkenlik ve yaratıcılıklarını azaltan güvensizlik ve asabiyet gibi engelleyici özellikleri başarıyla bertaraf ederler. Bu sayede çalışan ve yöneticiler, örgüt hedef ve değerlerine kolaylıkla odaklanabilmekte, üretkenliğin ve dolayısıyla da gelir ve kârlılık oranının artmasına katkıda bulunabilmektedir. Sonuç olarak, hangi sektörde olursa olsun kalite için örgütlerde öne çıkarılan faktör insan olmalıdır ve yatırım önce insan faktörünün gelişimi için yapılmalıdır.

Çalışmamıza katılan 253 sağlık çalışanından 245'ini hemşireler oluşturmaktadır. Hemşirelerin mesleki sorumlulukları arasında; ilgilenmek durumunda olduğu bireyleri tanımak, hangi bakım ihtiyaçlarına gereksinim duyduklarını tespit etmek, bu ihtiyaçları karşılamak için yapılması gereken girişimlere karar vermek ve uygulamak, son olarak da bireyin gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığını kontrol etmek yer almaktadır. Hasta hemşire ilişkisi sadece tıbbi uygulama ve tedavi süreci ile sınırlı değildir. Aynı zamanda hastanın duygusal gereksinimlerinin karşılanmasına da yöneliktir. Bu yüzden, hasta hemşire ilişkisi davranışların yanında duygu ve düşünceleri de içermektedir. Hemşirelerin başarılı bir şekilde hastalara yardımcı olabilmeleri için öncelikle kendi duygularını tanımaları ve kontrol edebilmeleri gerekmektedir. Hemşirelerin, hastaların duygularını anlamasının yolu, kendi duygu ve düşüncelerini algılayıp farkında olmasından, onları yönetip kontrol edebilmesinden geçmektedir. Kendi duygularının farkında olan hemşireler, hastanın ne istediğini, onlara nasıl cevap verebileceklerini ve onlar tarafından nasıl algılanabileceklerini iyi bilirler.

Çağımızın işletmecilik anlayışını sadece; başarının sağlanması ve artırılması için etkin ve verimli çalışma, müşteri memnuniyetini sağlama ve sürdürme, IQ seviyesi yüksek, teknik ve mekanik yetenekleri gelişmiş çalışanlardan meydana gelen bir örgüt yapısı oluşturmamaktadır. Tüm bunların yanı sıra ihtiyaç duyulan; duygularının bilincinde olan, onları kontrol edebilen, başkalarının duygularının farkında olan duygusal ve sosyal yeterlilikleri güçlü çalışanların varlığıdır. Yapılan bazı araştırmalarla desteklenen genel bir görüşe göre duygusal zekâ iş performansını olumlu yönde etkileyerek iş hayatının kalitesini yükseltmektedir. Çalışanlara rekabet gücü veren duygusal zekâ, onların işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamakta, örgütsel vatandaşlık davranışını ve işe devamsızlığı etkilemekte, iş performansını, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ise artırmaktadır.

Belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi için bir araya gelmiş toplumsal yapılanmalar olan örgütlerde başrol sosyal bir varlık olan insana aittir. Örgütün faaliyetlerine devam ederek kalıcı olabilmesi, hedeflenen amaçlarına ulaşabilmesi; örgüt hedef ve değerlerini içselleştiren çalışanların örgüt bünyesinde bulundurulmasıyla mümkündür. Rekabetin son derece yoğun bir şekilde yaşandığı, yönetim paradigmalarının hızla değiştiği çağımıza ayak uydurabilmek için örgütler çalışanların seçimine ve mevcut çalışanlarla gelişen ilişkilerine büyük önem vermektedirler. Örgüt-çalışan ilişkisini, çalışanları örgütte tutmaya yönelik olarak yapılandırmaktadırlar. Çünkü çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı hissettiği bağının gücü olan örgütsel bağlılık, örgüt-çalışan ilişkisi sonucunda oluşmaktadır. Örgütler için ürün ve hizmet üretmek kadar büyük önem taşıyan bir başka konu da çalışanların, yaptıkları işten ve görev yaptıkları örgütten memnun olmalarını sağlamaktır. Örgütsel bağlılık işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları azaltmakta, örgütsel performansa olumlu yönde etki ederek ürün ve hizmet kalitesinin artmasına yardımcı olmaktadır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi sağlık kurumlarında da başarıyı sağlamanın ve artırmanın yolu çalışanların örgüte olan bağlılıklarının sağlanması ile mümkündür. Çünkü örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inanç duymakta, bu hedefin gerçekleştirilebilmesi için kendini örgüte vakfetmekte ve örgüte olan üyeliğini gönüllü olarak devam ettirmek istemektedir.

Her örgüt, kendi üyelerinin örgütsel bağlılığını yükseltmek ister. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte kalmak için güçlü bir istek duymakta, görevlerini yerine getirmek için daha yüksek performans göstermekte, işten daha fazla doyum sağlamak ve tüm bunlar da örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırmasına katkıda bulunmaktadır.

Yüksek duygusal zekâyâ sahip olan çalışanlar bireysel ve sosyal becerilerini özel hayatlarının yanında iş hayatında da uygulama konusunda oldukça başarılıdırlar. İş hayatında gösterdikleri çabalar örgüt performansının artmasını sağlamak ve örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütsel bağlılığı daha düşük olanlara göre daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar. Performansları daha yüksektir. Örgüt içindeki pozisyonlarla ilgili alternatifleri örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler. Davranışları güvenilir ve samimidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip olan örgütler daha etkin faaliyetler göstermektedirler. Çünkü örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgüt amaçlarını benimsemiş, bu amaçlara ulaşmak için kendisinden beklenenden fazla gayret gösteren, örgüte rekabet gücü kazandıran, örgütle ilgili çevrede olumlu izlenimler uyandıran bireylerdir. Bu çalışanların işe geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz davranışlarda bulunma olasılığı daha düşüktür.

Örgütsel bağlılık değişkeni de duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşan üç boyutlu bir model olarak ele alınmıştır.

Duygusal bağlılık; çalışanların örgüte duygusal açıdan bağlı olması, kendilerini örgüt ile özdeşleştirmeleri, örgütsel süreçlere dahil olmaları ve kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmeleridir. Bağlılığın bu boyutunda, çalışanlar için kendileri örgüt bir parçasıdır ve örgütün onlar için oldukça büyük bir değer taşımaktadır.

Devamlılık bağlılığı; çalışanların, örgütten ayrılmaları halinde kendilerine neden olacağı maliyeti hesaplayarak örgütte kalmaya devam etmeleridir. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütte görev yaptığı süre boyunca yaptığı yatırımlar sonucunda

gelişmektedir. Örgütten ayrılmanın maliyeti yüksek olacağı için çalışan örgüte üyeliğini sürdürmektedir. Bu boyutta esas olan örgütte kalmaya olan ihtiyaçtır.

Normatif bağlılık; çalışanların, ahlaki açıdan, kendilerini örgüt içinde kalmaya zorunlu hissetmeleri halinde gelişmektedir. Çalışanlar, örgüte bağlılık duyarak doğru ve ahlaki açıdan uygun davrandıklarını düşünmektedirler. Sadakatin son derece önemli olduğuna inanılan bu boyutta, çalışan, kendini örgütüne karşı sorumlu olarak görmekte, bu yüzden de örgütte kalmaya devam etme konusunda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir.

Özetlemek gerekirse; duygusal bağlılığı kuvvetli olan çalışanlar, kendileri istedikleri için örgütte kalmaya devam ederken; devamlılık bağlılığı kuvvetli olan çalışanlar, şartlar gerektirdiği için örgütte kalmaya devam etmektedirler, normatif bağlılığı kuvvetli olan çalışanlar ise, örgütte kalmayı vicdani ve ahlâki bir sorumluluk olarak görmektedirler.

Çalışmanın uygulama bölümünden elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Duygularını ifade edebilme boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Duygularının ifade edebilen bireylerin, diğer çalışanlarla kurdukları ilişkiler başarılı ve sağlıklıdır, bu bireyler ilişkilerini ustalıkla yönetebilirler. Grup olarak çalışma becerisine sahiptir ve birlikte çalışırken rahat tavırlar sergiler. Örgütte yapılacak yenilik ve değişikliklere açık olan bireyler, önyargılarını bir tarafa bırakarak değişime direnç göstermeden uyum sağlamaya çalışırlar. Çalışanlar, kendilerini ve duygularını ifade edebilme olanağına sahip oldukları örgütlerde kendi istekleri ile çalışmaya ve örgütte kalmayı sürdürmeye devam ederler. Sağlık kurumlarında değişim ve gelişimin hızla gerçekleştiği göz ardı edilemez bir gerçektir. Sağlıklı ilişkiler kurmak için gereken iletişim becerilerine sahip bu çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması için kendilerini ifade edebilecekleri, işbirliği içinde grup çalışması yapabilecekleri ortamların hazırlanması gerekmektedir. Bu sayede kurumun ulaşmaya çalıştığı hedefleri içselleştiren çalışanlar, kendilerini örgütlerine vakfetmekte tereddüt etmeyecek ve bu hedefe ulaşılabilmesi için her ne gerekiyorsa fazlasıyla yapmaya çalışacaktır.



Başkalarının duygularının farkında olma boyutu ile çalışma süresinin uzun yıllar alması ile yatırımların artması sonucu gelişen devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Başkalarının ne hissettiğini algılayabilen bireylerin empati yeteneği gelişmiştir. Empati yapabilen çalışanlar, karşısındaki bireyin bakış açısını fark etme ve cevap verme konusundaki başarıları ile örgüte başarılı olma avantajı kazandırmaktadır. Sağlık sektöründe görevli sağlık çalışanlarının ise empati yeteneğine sahip olmasının kuruma olumlu açıdan pek çok getirisi olacaktır. Empati kurabilen çalışanlar, hastanın ne istediği tam olarak anlayabilir ve hem sorunun giderilmesi hem de memnuniyetin sağlanabilmesi için etkin çözümler üretebilirler. Duygusal zekânın bu boyutunda bireyler, başkaları ile ilişki kurmakta zorlanmaz ve sorunsuz ilişkiler geliştirir, ortak hedef ve değerlere ulaşabilmek için birbirlerine yardımcı olmaya çalışırlar. Sosyal beceri yeteneği yüksek olan bu çalışanlar, samimi bir çalışma ortamının sağlanmasını, ekip halinde çalışmayı, ekipte yer alan çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler geliştirebilmeyi başarabilen bireylerdir. Duygusal zekâ değişkeninin boyutlarını etkileyen unsurların artırılmasına dikkat edilerek çalışanların bağlılıklarının artması sağlanabilir.

Sağlık çalışanlarının duygusal zekâları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Duygusal zekâ değişkeninin alt boyutlarından herhangi birinde meydana gelebilecek değişiklik örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutuna etkide bulunmayacaktır. Ayrıca; duygularının farkında olma ve başkalarının duygularının farkında olma boyutları ile duygusal bağlılık boyutu arasında; duygularının farkında olma ve duygularını ifade edebilme boyutları ile devamlılık bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

## KAYNAKÇA

- Abdulla, M. H. A. & Shaw, J. D.** (1999). Personal Factors And Organizational Commitment: Main And Interactive Effects In The United Arab Emirates. *Journal Of Managerial Issues*, 11 (1), 77-93.
- Abraham, R.** (1999). Emotional Intelligence In Organizations: A Conceptualization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 125 (2), 209-224.
- Abramovitz, M.** (2001). What's Your Emotional Intelligence? *Current Health* 2, 28 (4), 13-15.
- Acar, F.** (2001). *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Acar, F.** (2002). Duygusal Zekâ Ve Liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Adiloğulları, İ.** (2011). *Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zekâ İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akar, Ö.** (2011). *İlköğretim Okullarının Başarı Durumlarına Göre Yöneticilerin Duygusal Zekâları İle Öğretmenlerin Öz Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Karadağ, M.** (2010). Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2 (4), 41-64.
- Akgül, A. ve Çevik, O.** (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset.
- Akın, S.** (2010). *Banka Çalışanlarının Duygusal Zekâlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Aktaş, A. ve Özdevecioğlu, M.** (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 1-20.

- Al-Aameri, A. S.** (2000). Job Satisfaction And Organizational Commitment For Nurses. *Saudi Medical Journal*, 21 (6), 531-535.
- Alston, B. A.** (2009). *An Examination Of The Relationship Between Emotional Intelligence And Leadership Practices*. Doktora Tezi, Nova Southestern Üniversitesi, H. Wayne Huizenga İş Ve Girişimcilik Okulu.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E.** (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri/SPSS Uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Arıcıoğlu, A.** (2002). Yönetimsel Başarının Değerlemede Duygusal Zekânın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 4, 26-42.
- Aslan, Ş.** (2008). Duygusal Zekâ, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili Midir? Schutte'ın Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 179-200.
- 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*, 15 (2), 163-178.
- Aşan, Ö. ve Özyer, K.** (2003). Duygusal Zekâyâ Etki Eden Demografik Faktörlerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hacettepe İ.İ.B.F. Örneği. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21 (1), 151-167.
- Aşan, Ö. ve Özyer, K.** (2008). Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 129-151.
- Avşar, G. ve Kaşıkçı, M.** (2010). Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencilerinde Duygusal Zekâ Düzeyi. *Anadolu Hemşirelik Ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(1), 1-6.
- Aydoğan, O.** (2008). *İş Stresinin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Babelan, A. Z., Askarian, M., Behrangî, M. & Naderi, E.** (2008). A survey Of The Organizational Commitment Status Of Male High School Teachers In Ardabil Province. *The Social Sciences*, 3 (5), 364-370.
- Balay, R.** (2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Bar-Hayim, A. & Berman, G. S.** (1992). The Dimensions Of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (4), 379-387.
- Başaran, İ. E.** (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Nobel Yayın.
- Bayrak Kök, S.** (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 291-310.
- Bayram, L.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 128-136.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M.** (1999). Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.
- Bhatnagar, J.** (2005). The Power Of Psychological Empowerment As An Antecedent To Organizational Commitment In Indian Managers. *Human Resource Development International*, 8 (4), 419-433.
- Bogler, R. & Somech, A.** (2004). Influence Of Teacher Empowerment On Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment And Organizational Citizenship Behavior In Schools. *Teaching And Teacher Education*, 20 (3), 277-289.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E.** (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44 (511), 55-74.
- Buchanan, II . B.** (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Buğa, A.** (2010). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Bülbüloğlu, A.** (2001). *Duygusal Zekânın Liderlik Üzerine Etkileri Ve Bir Saha Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Canbulat, S.** (2007). *Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Carmeli, A.** (2003). The Relationship Between Emotional Intelligence And Work Attitudes, Behavior And Outcomes: An Examination Among Senior Managers. *Journal Of Managerial Psychology*, 18 (8), 788-813.
- Ceylan, A. ve Demircan, N.** (2002). Çalışanları Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1, 53-65.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H.** (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.
- Chow, I. H. S.** (1994). Organizational Commitment And Career Development Of Chinese Managers In Hong Kong And Taiwan. *The International Journal Of Career Management*, 6 (4), 3-9.
- Cooper, R. K. & Sawaf, A.** (2000). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Cramer, D.** (1993). Tenure, Commitment And Satisfaction Of College Graduates In An Engineering Firm. *The Journal Of Social Psychology*, 133 (6), 791-796.
- Cüceloğlu, D.** (1998). *İnsan Ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakar, U. ve Arbak Y.** (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 83-98.
- Çakar, U. ve Arbak Y.** (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu- Zekâ İlişkisi Ve Duygusal Zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), 23-48.
- Çakır, İ.** (2009). Eğitimde Yeni Bir Yaklaşım: Çoklu Zekâ Kuramı. *Eğitim Bilim Dergisi*. <http://www.egitimbilim.com/makaleler1.html> adresinden 25 Mart 2012 tarihinde alınmıştır.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A.** (2008). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 18-34.
- Çeçen, A. R.** (2006). Duyguları Yönetme Becerileri Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlilik Ve Güvenirlik Çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Dergisi*, 3 (26), 101-102.
- Çekmecelioğlu, H. G.** (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri. *İktisat, İşletme Ve Finans, İnceleme-Araştırma*, 21 (243), 120-131.

- Çetin, M.** (2004). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çoklu Zekâ Kuramı.** (2012, Mart, 09). <http://www.kamarasbilssem.k12.tr/files/cokluzeka.pdf> adresinden 09 Mart 2012 tarihinde alınmıştır.
- Çöl, G.** (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2), 4-11.
- Çöl, G. ve Gül, H.** (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306.
- Demir, C. ve Öztürk, U. C.** (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 17-41.
- Demir, Ş. Ş. ve Demir, M.** (2009). Örgütsel İletişimde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk İletişim*, 6 (1), 67-77.
- Demiral, Ö.** (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Demirel, Y.** (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Manisa Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 179-194.
- Dewettinck, K., Singh, J. & Buyens, D.** (2003). Psychological Empowerment In The Workplace: Reviewing The Empowerment Effects On Critical Work Outcomes. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 7012 (48), 1-22.
- Dilek, H.** (2005). *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Doğan, N.** (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekâları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö.** (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü Ve Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 14 (1), 209-230.

- Doğan, S. ve Kılıç, S.** (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29) 2, 37-61.
- Doğan, S. ve Şahin, F.** (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 231-252.
- Donaldson-Feilder, E. & Bond, F. W.** (2004). The Relative Importance Of Psychological Acceptance And Emotional Intelligence To Workplace Well-Being. *British Journal Of Guidance & Counselling*, 32 (2), 187-203.
- Durna, U. ve Eren, V.** (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Edizler, G.** (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm Modelleri. *Journal Of Yasar University*, 18 (5), 2970-2984.
- Erdil, O. ve Keskin, H.** (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 7-24.
- Erdoğan, M. Y. ve Kenarlı, Ö.** (2008). Duygusal Zekâ İle Akademik Başarı Arasındaki İlişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 178 (2), 297-310.
- Erdoğan, H.** (2006). *Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E.** (2008). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Ergin, E.** (2000). *Üniversite Öğrencilerinin Sahip Oldukları Duygusal Zekâ Düzeyi İle 16 Kişilik Özelliği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Fields, D. L.** (2002). *Taking The Measure Of Work*. California: Sage Publication.
- Fox, S. & Spector, P. E.** (2000). Relations Of Emotional Intelligence, Practical Intelligence, General Intelligence And Trait Affectivity With Interview Outcomes: It's Not All Just "G". *Journal Of Organizational Behavior*, 21 (2), 203-220.
- Gelade, G. A., Dobson, P. & Gilbert, P.** (2006). National Differences In Organizational Commitment Effect Of Economy, Product Of Personality, Or Consequence Of Culture? *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 37 (5), 542-556.

- Genç, N.** (2004). *Yönetim Ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gilbert, J. A. & Tang, T. L.** (1998). An Examination Of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27 (3), 321-338.
- Goleman, D.** (2000). *İşbaşında Duygusal Zekâ*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D.** (2003). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A.** (2004). *Yeni Liderler*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gözen, D. E.** (2007). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, H.** (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H.** (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler Ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 37-55.
- Gül, H.** (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- Gül, H.** (2003). *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gültekin, N.** (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Bir Uygulama: Outplacement. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (26), 147-151.
- Gündoğan, T.** (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Özen Kutanis, R.** (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 481-497.
- Güney, S.** (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın.



- Güngörmüş, K.** (2011). *Hemşirelerin Duygusal Zekâları İle İş Yaşamında Yaşadıkları Yalnızlık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M.** (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.
- Gürel, E. ve Tat, M.** (2010). Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına. *Uluslar Arası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (11), 336-356.
- Harvey, M. G., Novicevic M. M. & Speier, C.** (1999). Inpatriate Managers: How To Increase The Probability Of Success. *Human Resource Management Review*, 9 (1), 51-81.
- Henkin, A. B. & Marchiori, D. M.** (2002). Empowerment And Organizational Commitment Of Chiropractic Faculty. *Journal Of Manipulative And Physiological Therapeutics*, 26 (5), 275-281.
- Huang, T. C. & Hsiao, W. J.** (2007). The Causal Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Commitment. *Social Behavior And Personality*, 35 (9), 1265-1276.
- Hunt, S. D., Chonko, B. L. & Wood, V. R.** (1985). Organizational Commitment And Marketing. *Journal Of Marketing*, 49 (1), 112-126.
- Hüseyinklioğlu, B.** (2010). *Bireysel Değerler Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Irving, P. G., Coleman, D. F. & Cooper, C. L.** (1997). Further Assessments Of A Three-Component Model Of Occupational Commitment: Generalizability And Differences Across Occupations. *Journal Of Applied Psychology*, 82 (3), 444-452.
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- İsmen, A. E.** (2004). Duygusal Zekâ Ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (11), 55-75.
- Kalaycı, Ş.** (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın.
- Kanbay, A.** (2010). *Hemşirelerin İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılığı*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Kanter, R. M.** (1968). Commitment And Social Organizations: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karahan, A.** (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (3), 231-246.
- Karahan, A.** (2008). Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 10 (1), 145-162.
- Kaş, L.** (2012). Herzberg'in İçsel Ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kaufhold, J. A. & Johnson, L. R.** (2005). The Analysis Of The Emotional Intelligence Skills And Potential Problem Areas Of Elementary Educators. *Journal Of Developmental Education*, 125 (4), 615.
- Keleş, H. N. Ç.** (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Khalili, A.** (2011). Examining The Relevance Of Emotional Intelligence And Organizational Commitment Among Employees Of Small And Medium Enterprise In Private Sector. *International Journal Of Business And Management*, 6 (12), 180-194.
- Kılıçarslan, F.** (2009). *10 Adımda Duygusal Zekâ*. İstanbul: Zen Yayınları.
- Koç, H.** (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 200-211.
- Koçel, T.** (1995). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon Ve Davranış*. İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T.** (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Konakay, G.** (2010). Akademisyenlerin Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin İş Tatmine Etkisinin Analizi: Kocaeli Üniversitesi Örneği. *Bilgi Ekonomisi*, 499-509.
- Korsgaard, M. A., Schweigner, D. M. & Sapienza, H. J.** (1995). Building Commitment, Attachment And Trust In Strategic Decision-Making Teams: The Role Of Procedural Justice. *Academy Of Management Journal*, 38 (1), 60- 84.

- 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, 142* (1), 133-143.
- Landa, J. M. A., Lopez-Zafra, E., Martos, M. P. B. & Aguilar-Luzon, M. C.** (2007). The Relationship Between Emotional Intelligence, Occupational Stress And Health In Nurses: A Questionnaire Survey. *International Journal Of Nursing Studies, 45* (6), 888-901.
- Lee M. & Lee S.** (2008). The Influence Of Emotional Intelligence And Organizational Climate For Nurse Job Satisfaction. *Journal Of Business Administration, 4* (1), 1-10.
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M. & Salovey, P.** (2006). Evidence That Emotional Intelligence Is Related To Job Performance And Affect And Attitudes At Work. *Psicothema, 18*, 132-138.
- McGuire, E. & Kennerly, S. M.** (2006). Nurse Managers As Transformational And Transactional Leaders. *Continuing Education Series Nursing Economics, 24* (4), 179-185.
- Meyer, J. D. & Geher, G.** (1996). Emotional Intelligence And The Identification Of Emotion. *Intelligence, 22* (2), 89-113.
- Meyer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R.** (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, And Implications, *Psychological Inquiry, 15* (3), 197-215.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L.** (2002). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates And Consequences. *Journal Of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Motivasyonunuzu nasıl artırabilirsiniz? (2012, Mart, 23). <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=3096> adresinden 23 Mart 2012 tarihinde alınmıştır.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M.** (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment Absenteeism And Turnover*. New York: Academic Press.
- 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* (4), 327-342.
- Okçu, V.** (2011). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Onay, M.** (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının Ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı Ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (4), 587-600.
- Otacıoğlu, S. G.** (2009). Duygusal Zekâ (EI) Üzerine Farklı Eleştiriler Ve Değerlendirmeler. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26 (1), 333- 344.
- Örgütsel Bağlılık (2012, Nisan, 10). <http://melezg.blogcu.com/orgutsel-baglilik/2873617> adresinden 10 Nisan 2012 tarihinde alınmıştır.
- Özbey, Ç.** (2006). Zeki Olmanın Sekiz Yolu: Çoklu Zekâ Kuramı. *Gelişen Geliştiren Öğretmen Dergisi*, Ekim, 4-5.
- Özcan, E. B.** (2008). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A.** (2007). Duygusal Zekâ Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik Ve İdari Personel Üzerine Uygulama. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 393-410.
- Özdemir, S.** (1995). Eğitimde Verimlilik Ve Toplam Kalite Yönetimi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1 (3), 377-389.
- Özdevecioğlu, M.** (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 113-130.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. ve Karaa, E.** (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları Ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 77-96.
- Özutku, H.** (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (37) 2, 79-97.
- Özyer, K.** (2004). *Duygusal Zekâ İle Örgütsel Bağlılık Ve Bağlılığın Alt Formları Arasındaki İlişkilerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özyer, K., Azizoğlu, Ö. ve Fahreeva, G.** (2011). A Study About Relationship Between Emotional Intelligence And Life Satisfaction. *Akademik Bakış Dergisi*, 25 (Temmuz-Ağustos), 1-20.

- Parker, J. D. A., Taylor, G. J. & Bagby, M. R.** (2001). The Relationship Between Emotional Intelligence And Alexithymia. *Personality And Individual Differences*, 30 (1), 107-115.
- Penley, L. E. & Gould, S.** (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 9 (1), 43-59.
- Petrides, K. V. & Furnham, A.** (2006). The Role Of Trait Emotional Intelligence In A Gender - Specific Model Of Organizational Variables. *Journal Of Applied Social Psychology*, 36 (2), 552-569.
- Randall, D. M.** (1987). Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited. *Academy Of Management Review*, 12 (3), 460-471.
- Reichers, A. E.** (1985). A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3) , 465- 476.
- Reyes, P. & Keller, D.** (1986). Organizational Value Orientation And Its Impact On Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Public School Teachers. Educational Research Association, Chicago, October, 16-18.
- Rozell, E. J., Pettijohn, C. E. & Parker, R. S.** (2004). Customer-Oriented Selling: Exploring The Roles Of Emotional Intelligence And Organizational Commitment. *Psychology & Marketing*, 21 (6), 405-424.
- Sabuncuoğlu E. T.** (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (2), 613-628.
- Salancik, G. R.** (1977). Commitment Is Too Easy. *Organizational Dynamics*, (6) 1, 62-80.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E. & Wendorf, G.** (2001). Emotional Intelligence And Interpersonal Relations. *The Journal Of Social Psychology*, 141 (4), 523-536.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L.** (1998). Development And Validation Of A Measure Of Emotional Intelligence. *Personality And Individual Differences*, 25 (2), 167-177.
- Semiz Köroğlu, G.** (2006). *Sınıf Rehber Öğretmenlerinin Algılarına Göre Psikolojik Danışmanların Duygusal Zekâ Düzeyleri (Kırkkale İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Sharma, J. P. & Bajpai, N.** (2010). Organizational Commitment And Its Impact On Job Satisfaction Of Employees: A Comparative Study In Public And Private Sector In India. *International Bulletin Of Business Administration*, 9, 7-19.
- Sıgı, Ü.** (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261-278.
- Sirer, Z. B.** (2009). Duygusal Zekâ (EQ-Emotional Intelligence) Ve Hayatımızdaki Önemi. [http://www.sivasram.gov.tr/arge\\_duygusalzeka.htm](http://www.sivasram.gov.tr/arge_duygusalzeka.htm) adresinden **14 Mart 2012 tarihinde alınmıştır.**
- Somuncuoğlu, D.** (2005). Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi Ve Eğitimdeki Rolü. Atatürk Üniversitesi *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 269-293.
- Sosik J. J. & Megerian L. E.** (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence And Performance: The Role Of Self-Other Agreement On Transformational Leadership Perceptions. *Group & Organization Management*, 24 (3), 367-390.
- Steers, R. M.** (1977). Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.
- Stein, J. S. & Book, E. H.** (2003). *EQ Duygusal Zekâ Ve Başarının Sırrı*. İstanbul: Özgür Yayınları.
- Subramaniam, N. & Mia, L.** (2003). A Note On Work-Related Values, Budget Emphasis And Managers' Organizational Commitment. *Management Accounting Research*, 14 (4), 389-408.
- Şahin, N.** (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şengül, C. M.** (2008). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Taşer, S.** (1992). *Konuşma Eğitimi*. İzmir: İleri Kitabevi.
- Tatar, A., Tok, S. ve Saltukoğlu, G.** (2011). Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 21 (4), 325-338.
- Titrek, O.** (2007). *IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Toktamışoğlu, M.** (2003). *Aklın Öteki Sesi-Duygusal Zekâyla Başarı*. İstanbul: Kapital Yayınları.
- Tuğrul, C.** (1999). Duygusal Zekâ. *Klinik Psikiyatri*, 1, 12-20.
- Tuna, Y.** (2008). *Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Türköz, Y.** (2000). Bir Özel Hastane Çalışanlarının Kalite Çalışmalarına Katılımı İle İşe Ve Kuruma Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki. [www.geocities.com/education2000](http://www.geocities.com/education2000) adresinden **22 Haziran 2012 tarihinde alınmıştır.**
- Ural, A.** (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 209-219.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D.** (2004). DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), 91-99.
- Uygur, A.** (2007). Örgütsel Bağlılık İle İş Gören Performansı İlişkisi İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi, Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71- 85.
- Varoğlu, D.** (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları Ve Değerleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Villard, J. A.** (2004). *Determining The Relationship Between Job Satisfaction Of County Extension Unit Employees And The Level Of Emotional Intelligence Of Extension County Chairs*. Doktora Tezi, The Ohio State University, USA.
- Wasti, A.** (2000). Meyer Ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi. 8. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 401-410.
- Wong, C. & Law, K. S.** (2002). The Effects Of Leader And Follower Emotional Intelligence On Performance And Attitude: An Exploratory Study. *The Leadership Quarterly*, 13 (3), 243-274.
- www.aksarayram.gov.tr**
- Yağcı, K.** (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3), 114-129.

- Yalçın, A. ve İplik, F. N.** (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N.** (2007). A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500.
- Yavuz, E.** (2009). İş görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1 (2), 51-69.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C.** (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, (1) 2, 17-35.
- Yerlikan, N.** (2006). 21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zekâ. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama Ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 1 (2), 39-51.
- Yeşilyaprak, B.** (2001). Duygusal Zekâ (EQ): İş Performansını Belirleyici Bir Değişken. *Verimlilik Dergisi*, 2 (Haziran), 1-8.
- Yıldırım, F.** (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı Ve Bazı Kişisel Ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye*, 27 (239), 371-402.
- Yıldırım, F.** (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, Y. T. ve Akar, C.** (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 97-113.



## EKLER

### EK 1: Kişisel Bilgi Formu

Sayın Bay/Bayan;

*“Duygusal Zekânın Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi Ve Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama: Uşak İli Örneği”* başlıklı bu araştırma, sağlık çalışanlarında duygusal zekânın örgütsel bağlılık üzerine olan etkisinin belirlenmesine yönelik bir çalışmadır.

Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza ve açık kalpliliğinize bağlıdır. Soruların doğru ya da yanlış bir cevabı yoktur, lütfen sizin için hangi seçenek uygunsa onu işaretleyiniz. Elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırmaya zaman ayırdığınız ve sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Dilek EFE

Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

### KİŞİSEL BİLGİLERLE İLGİLİ SORULAR

#### 1- Cinsiyetiniz

Erkek  Kadın

#### 2- Medeni Durumunuz

Evli  Bekâr  Diğer

**3-Yaşınız**

21- 30       31- 40       41- 50       51 ve daha fazla

**4- Eğitim durumunuz**

Lise    Yüksek Okul (Önlisans)    Üniversite (Lisans)    Yüksek Lisans/Doktora

**5- Görev yaptığınız birim**

(Lütfen Belirtiniz .....)

**6- Göreviniz**

(Lütfen Belirtiniz .....)

**7- Gelir Durumunuz**

1000 TL – 1999 TL    2000 TL – 2999 TL    3000 TL – 3999 TL    4000TL ve üzeri

**8- Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

0- 5 yıl       6- 10 yıl       11- 15 yıl       16- 20 yıl       21- 25 yıl       26 yıl ve üzeri

## EK 2: Duygusal Zekâ Ölçeği

## DUYGUSAL ZEKÂYA İLİŞKİN İFADELER

Lütfen her ifade için 1'den 5'e kadar bir ifade işaretleyiniz.						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
1.	Duygularımı tanımlayabilirim.	1	2	3	4	5
2.	Duygularımdan hareketle kendimi tanıyabilirim.	1	2	3	4	5
3.	Duygularımın farkında olabilirim.	1	2	3	4	5
4.	Üzümeye/öfkelenmeye başladığımı anlayabilirim.	1	2	3	4	5
5.	Üzüntümün/öfkemin nedenlerini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
6.	Kendimi, başkalarının bakış açılarıyla yargılayabilirim.	1	2	3	4	5
7.	Duygusal yaşantımdan zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
8.	Duygularını açığa vuran insanlar beni korkutur.	1	2	3	4	5
9.	Başka biri olmayı isterim.	1	2	3	4	5
10.	Duygularımı anlamak için fiziksel durumuma dikkat ederim.	1	2	3	4	5
11.	Duygularımın sorumluluğunu kabul ederim.	1	2	3	4	5
12.	Başarılı insanları överim.	1	2	3	4	5
13.	Duygularımı ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
14.	İstek ve ihtiyaçlarımı başkalarına söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
15.	Arkadaşlarım, kendileriyle ilgili iyi düşüncelerimi açığa vurduğumu söyler.	1	2	3	4	5
16.	Duygularımı kendime saklarım.	1	2	3	4	5
17.	Grup içersinde beni huzursuz eden duygularımı açıklarım.	1	2	3	4	5
18.	Yardım ihtiyacımı açıklamada zorlanırım.	1	2	3	4	5
19.	İletişim kurduğum insanların neler hissettiğini sezebilirim.	1	2	3	4	5
20.	Arkadaşlarıma karşı gülünç görünmemek için her şeyi yapabilirim.	1	2	3	4	5
21.	Başkalarının neler hissettiklerini gözlerinden anlayabilirim.	1	2	3	4	5
22.	Görüşümü paylaşan insanlarla konuşmakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
23.	İnsanların olumlu özelliklerine göre hareket ederim.	1	2	3	4	5
24.	Başkalarının hatalarını yüzlerine vururum.	1	2	3	4	5
25.	Görüşlerimi açıklamadan, başkalarının neler hissedeceğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
26.	Kiminle konuşsam konuşayım, iyi bir dinleyiciyimdir.	1	2	3	4	5
27.	Karşılaştığım insanın ya da grubun ruh halini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
28.	Yeni tanıştığım insanları, kendileri hakkında konuşturabilirim.	1	2	3	4	5
29.	Birisi konuşurken ne ima etmek istediğini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
30.	Başkalarının benim hakkımda neler hissettiklerini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
31.	Açıkça söylemese bile bir başkasının duygularını	1	2	3	4	5

	anlayabilirim.					
32.	Duygularımı açığa vurmam, beraber olduğum kişiye bağlıdır.	1	2	3	4	5
33.	Çevremdekilerin sıkıntılı olduğunu anlayabilirim.	1	2	3	4	5

## EK 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN İFADELER

Lütfen her ifade için 1'den 5'e kadar bir ifade işaretleyiniz.								
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum				
1.	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.			1	2	3	4	5
2.	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi görüyorum.			1	2	3	4	5
3.	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.			1	2	3	4	5
4.	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.			1	2	3	4	5
5.	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.			1	2	3	4	5
6.	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.			1	2	3	4	5
7.	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.			1	2	3	4	5
8.	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğumu düşünüyorum			1	2	3	4	5
9.	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olabileceği konusunda endişe hissediyorum.			1	2	3	4	5
10.	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli sebeplerinden biride, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.			1	2	3	4	5
11.	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.			1	2	3	4	5
12.	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan ayrılmak şimdi bana doğru gelmiyor.			1	2	3	4	5
13.	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.			1	2	3	4	5
14.	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.			1	2	3	4	5
15.	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.			1	2	3	4	5
16.	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk duyarım.			1	2	3	4	5