

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM TEZLİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: SAVUNMA SANAYİ SEKTÖRÜNDE BEYAZ YAKALI
ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN
MİYASE MELİKE ŞEKERCİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. FATMA SENEM GÜNGÖR

ANKARA - 2022

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 07 / 02 / 2022

Öğrencinin Adı, Soyadı: Miyase Melike Şekerci

Öğrencinin Numarası: 21820421

Anabilim Dalı: Halkla İlişkiler ve Tanıtım

Programı: Halkla İlişkiler ve Tanıtım Tezli Yüksek Lisans

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Doç. Dr. Fatma Senem Güngör

Tez Başlığı: Duygusal Zekânın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Savunma Sanayi Sektöründe Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 69 sayfalık kısmına ilişkin, 27 / 12 / 2021 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 5'tir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 07 / 02 / 2022

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Doç. Dr. Fatma Senem GÜNGÖR

TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı hazırlamak için yoğun iş tempomu ve hayatımdaki diğer tüm etmenleri dengeleyerek odaklanmam ve bilgi birikimimi aktarmak zorlu bir süreçti. Bu zorlu süreçte desteklerini esirgemeyen aileme minnetlerimi sunarım. Çalışmam sırasında tezime konu kavramlar hakkında beni bilgilendiren, motive eden, kendime inanmamı sağlayan ve yorulduğum her an enerjisi ile beni ayağa kaldıran çok kıymetli ablam Ayşe Şekerci'ye ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamda bana sonsuz destek sağlayan, motivasyonumu artıran, bana güç veren çok kıymetli danışmanım Doç. Dr. Fatma Senem Güngör'e sonsuz teşekkür ederim. Öngörüsü, yüksek lisans derslerinden itibaren çalışma modelimi belirlemesi, iletişim yönetimi konusundaki olağanüstü başarısı ve yapıcı yorumları çalışmam sırasında bana fener oldu. Kendisinin öğrencisi olduğum için çok şanslı hissediyorum ve bana kazandırdıkları için kendisine teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmanın önemli bileşeni olan, samimi ve dürüst bir şekilde, kıymetli zamanlarını ayırarak anket sorularını yanıtlayan katılımcılara da teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Başkent Üniversitesi'ne ve başta kurucu rektörümüz Prof. Dr. Mehmet Haberal olmak üzere tüm Başkent Üniversitesi ailesine, yüksek lisans hocalarıma teşekkür eder, hürmetlerimi sunarım.

ÖZET

MİYASE MELİKE ŞEKERCİ

**DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
SAVUNMA SANAYİİ SEKTÖRÜNDE BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

**Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla ilişkiler ve Tanıtım Tezli
Yüksek Lisans Programı, 2022**

Değişimlerin ve yeniliklerin hızla gerçekleştiği günümüz rekabet çağında, örgütlerin kendilerini etkin bir yerde konumlandırmaları, rakiplerine göre avantajlı durumda olabilmeleri ve hedeflere ulaşabilmeleri için değişimlere ve yeniliklere aynı hızda ayak uydurmaları gerekmektedir. Artık profesyonel iş hayatı çok sayıda çalışanın yerinde veya uzaktan, yüksek etkileşim düzeyinde çalışmalarını gerektirmektedir. Böyle bir iş dünyasında verimli, huzurlu ve rekabete ayak uydurabilen, çevik, çalışan bağlılığı yüksek bir örgüt yapısının oluşturulması için kişinin kendisi ve başkalarının duyguları yönetebilen, çevresiyle uyumlu bir şekilde çalışabilen kısaca duygusal zekâsı yüksek çalışanların örgütte varlığının sağlanması gerekmektedir.

Birçok araştırmaya göre duygusal zekâ çalışmasının yaklaşık 2000 yıl önce Platon'un "*Bütün öğrenmelerin duygusal bir temeli vardır*" vurgusuyla başladığı ileri sürülse de son dönemki çalışmalar duygusal zekânın gündelik ve iş hayatındaki etkinliğinin anlaşılmasıyla kavramın anlam örüntüsüne yeni boyutlar katmıştır. Eski çağlardan beri bilim insanları, filozoflar, araştırmacılar ve eğitimciler duyguların önemi veya önemsizliğini ispat etmek üzere çalışmalar yürütmüş, sosyolojik ve psikolojik açıdan incelemiştir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, duyguların hayatımızın birçok alanını kontrol ettiğini ve duygusal zekâsı yüksek bireylerin sosyal hayatı ile birlikte iş hayatında da başka insanlarla iyi iletişim kurabildiklerini ve liderlik etme becerisine sahip olduklarını göstermektedir. Söz konusu çalışmada, son dönemde ülkemizde de yaygınlaşan duygusal zekâ kavramı ve duygusal zekânın örgütsel bağlılığa etkisi üzerinde durulmuştur. Araştırmanın amacı, savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmaların beyaz yaka çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmaktır. Araştırma, ilişkisel tarama çalışması niteliğinde olup, gerekli verileri toplamak amacıyla 107 beyaz yaka çalışanın

demografik bilgilerinin yanı sıra duygusal zekâ seviyelerinin ölçülmesi için “Schutte Duygusal Zekâ Soru Ölçeği” ile “Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği” veri toplama aracı kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 28 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, duygusal zekânın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Böylece duygusal zekâ seviyesi yüksek çalışanların örgüte bağlılığının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Duygu, Duygusal Zekâ, Örgütsel Bağlılık



ABSTRACT

MİYASE MELİKE ŞEKERCİ

THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON WHITE COLLOR WORKERS IN THE DEFENSE INDUSTRY

**Başkent University, Institute of Social Sciences, Master's of Public Relations and
Publicity with Thesis, 2022**

Organizations must keep up with changes and developments at the same rate in today's era of competition in order to put themselves in an effective position, to be in a powerful advantage against other organizations, and to achieve their previously stated goals. In today's global business, a significant number of individuals must work on-site or remotely while maintaining a high level of engagement. In such a business environment, it is essential to assure the presence of employees with a high emotional quotient who can manage their own and others' emotions and work in harmony with their environment in order to create an efficient, serene, and competitive organizational structure with high employee loyalty. Although many studies claim that the study of emotional quotient began around 2000 years ago with Plato's emphasis on "All learning has an emotional basis," recent studies have focused on understanding the effectiveness of emotional quotient in everyday and business life, adding new dimensions to the concept's meaning pattern. Scientists, philosophers, researchers, and educators have conducted studies to illustrate the value or insignificance of emotions, as well as sociological and psychological analyses.

When the findings are examined, it has become clear that emotions regulate a big part of life, and that people with a high emotional quotient can interact well with others and have leadership qualities in both their professional and social lives. This study emphasizes the concept of emotional intelligence that has recently been popular in my country and its impact on employees' organizational commitment. The purpose of this study is to look at the effect of emotional quotient on organizational commitment in white-collar personnel in the defense industry. "The Schutte Emotional Quotient Question Scale" and the "Allen And Meyer's Organizational Commitment Scale" were utilized as data collection techniques to measure emotional quotient as well as the demographic information of 107 white-collar employees for this study, which is a relational survey study. The SPSS 28 statistical tool has been used to check the collected data. Per the findings, the emotional quotient has a beneficial impact

on organizational commitment. It has been found that employees with high emotional intelligence have a higher level of organizational commitment.

Keywords: Emotion, Emotional Quotient, Organizational Commitment



İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iv
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM I. DUYGUSAL ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARININ ANLAM ÖRÜNTÜSÜ	3
1.1. İnsan Beyninin Yapısı ve İşleyişi	3
1.2. Duygu Kavramı	6
1.2.1. Duyguların Bireyler Açısından Önemi	10
1.2.2. Duyguların Örgütler Açısından Önemi	12
1.3. Zekâ Kavramı.....	14
1.3.1. Bilişsel Zekâ – IQ	16
1.3.2. Bilişsel Olmayan Zekâ	16
1.3.3. Zekâ Kuramları	17
1.3.3.1. Spearman Çift Faktör Kuramı	17
1.3.3.2. Thorndike Çoklu Faktör Kuramı.....	18
1.3.3.3. Thurstone Grup Faktörleri Kuramı.....	18
1.3.3.4. Sternberg Üçlü Saç Ayağı Kuramı	18
1.3.3.5. Gardner Çoklu Zekâ Kuramı	19
1.4. Duygusal Zekâ Kavramı.....	21
1.4.1. Duygusal Zekânın Tanımı	21
1.4.2. Duygusal Zekânın Gelişimi	21
1.4.3. Duygusal Zekâ (EQ) ile Bilişsel Zekâ (IQ) Arasındaki İlişki.....	23
1.4.4. Duygusal Zekâ Modelleri	24

1.4.4.1. Mayer ve Salovey Modeli	26
1.4.4.2. Cooper ve Sawaf Modeli	27
1.4.4.3. Reuven Bar-On'un Modeli	29
1.4.4.4. Goleman Modeli	30
1.4.4.5. Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği	31
1.4.5. Örgütlerde Duygusal Zekânın Önemi ve Duygusal Zekâ ile İlgili Çalışmalar	31
1.4.6. Örgütlerde Duygusal Zekânın Karar Verme ile İlişkisi.....	36
1.5. Örgütsel Bağlılık Kavramı	39
1.5.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	41
1.5.1.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar	41
1.5.1.2. Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar	47
1.5.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	49
1.5.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	49
1.5.2.1. Bireysel Faktörler.....	50
1.5.2.2. Örgütsel Faktörler.....	50
1.5.2.3. Çevresel Faktörler.....	51
1.5.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	52
1.5.3.1. Düşük Dereceli Bağlılık	52
1.5.3.2. Orta Dereceli (İlmli) Bağlılık	52
1.5.3.3. Yüksek Dereceli Bağlılık	53
1.6. Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	53
BÖLÜM II. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA.....	57
2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	57
2.2. Araştırmanın Evreni ve Sınırlılıkları	57
2.3. Araştırmanın Değişkenleri, Modeli ve Hipotezleri	58
2.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	58

2.5. Araştırmanın Analizi ve Yorumlanması	59
2.5.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımı	59
2.5.2. Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler	60
2.5.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	63
2.5.4. Değişkenler Arası İlişkilerin Araştırılması.....	64
BÖLÜM III. DEĞERLENDİRME ve SONUÇ	67
KAYNAKÇA	70
EKLER	
EK 1 Schutte'den Alınan Onay E-Postası.....	
EK 2: Allen- Meyer'den Alınan Onay E-Postası.....	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Sol ve Sağ Beyin Özellikleri	3
Tablo 2. Temel Duygu Kümeleri	9
Tablo 3. Duygu Çeşitleri	13
Tablo 4. Gardner Zekâ Tipleri	20
Tablo 5. Mayer ve Salovey Modeli	26
Tablo 6. Cooper ve Sawaf Modeli	28
Tablo 7. Bar-On Modeli	29
Tablo 8. Goleman Modeli	30
Tablo 9. Demografik Bilgilerin Dağılımı	60
Tablo 10. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler	61
Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler	62
Tablo 12. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	63
Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	63
Tablo 14. Duygusal Zekânın Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi	64
Tablo 15. Duygusal Zekânın Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi	65
Tablo 16. Duygusal Zekânın Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Araştırmanın Modeli	58
-----------------------------------	----



KISALTMALAR LİSTESİ

EQ: Duygusal Zekâ (Emotional Quotient)

IQ: Bilişsel Zekâ (Intelligence Quotient)

SPSS: Statistical Packages for Social Sciences

GPS: Küresel Konumlandırma Sistemi (Global Positioning System)



GİRİŞ

Küresel dünyada değişen ve gelişen yönetim modellerinde insan odaklı yönetim tarzlarının yaygınlaşması ile örgütlerde çalışana yatırım yapılmasının önemi ve gereği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu yönetim tarzıyla beraber işe alım şartlarında çalışanın eğitim ve teknik becerisi dışında, çevreyle olan uyumu, iletişimi ve etkileşimi de önem kazanmaktadır.

Son yıllarda duygusal zekâ kavramının önemi örgüt literatüründe artmaktadır. Duygusal zekâ konusunda önemli araştırmalara imza atan Bar-On (Keskin vd., 2016: 65), duygusal zekânın pozitif psikolojinin bir parçası olarak değerlendirilmesi gereğine dikkat çekmiş ve nedenlerini ortaya koyan önemli araştırma sonuçlarına değinmiştir (Bar-On, 1997; akt. Mumcuoğlu, 2002: 45-48). Bu bağlamda, duygularını etkin yönetebilen, problem çözme yetenekleri gelişmiş, amaçları olan, çevresindekiler hakkında farkındalığı yüksek bireylerin yüksek duygusal zekâyâ sahip olduğu, eğitim hayatında ve iş ortamında yüksek performans sergilediği belirtilmektedir. Özellikle duygusal zekâ hakkında yapmakta olduğu araştırmalarla tanınan Amerikalı psikolog ve danışman Dr. Goleman, yeni ölçüt olarak işi yapmaya yetecek derecede entelektüel yeti ve teknik bilgi birikimine zaten sahip olunduğunu varsayarak, bunların yerine öz bilinç, motivasyon, empati, uyum gösterebilme ve ikna kabiliyeti gibi kişisel vasıflar üzerine odaklanmaktadır (Goleman, 2015: 394). Örgütsel davranışın temel konularından biri olan duygusal zekâ, duyguların iş hayatındaki gerekliliğine ve etkisine vurgu yapmaktadır. Örgüt içerisinde yaratıcı düşüncüyü teşvik eden duygusal zekâ, aynı zamanda entelektüel sermayenin de gelişimine katkıda bulunmaktadır.

Hızla değişen piyasa koşulları ve artan rekabet sebebiyle iş dünyası, insan odaklı yönetim tarzını ve örgüt bağlılığı yüksek olan çalışanların varlığını zorunlu hale getirmiştir. Örgütsel bağlılık, çalışanın içerisinde bulunduğu örgüte karşı hissettiği bağın gücü olarak ifade edilmektedir. Çalışanların örgüte olan bağlılığının yüksek olması aynı zamanda performansın artmasını da sağlamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın yüksek olması örgüt içinde yaşanabilecek olumsuz iş koşullarının (verimsizlik, devamsızlık, işe geç kalma, işi erteleme ve işten ayrılma gibi) azalması olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılık örgütün çıktısının gelişmesinde ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında etkili olurken, çalışanların işini bir zorunluluk olarak değil, örgüt menfaatlerini düşünerek, azami verimlilikle yapmasını sağladığı gözlemlenmektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu, aynı zamanda duygularının farkında olan ve kolaylıkla aktarabilen, çevresindekilerin de duygularını anlayabilen kısaca yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip çalışanlardan oluşan örgütlerin günümüz rekabet ortamında devamlılıklarını sağlayabildiği ve daha başarılı

olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, söz konusu çalışma, duygusal zekânın örgütsel bağıllık üzerindeki olumlu etkisini vurgulamayı amaçlamıştır.

Giriş bölümünden sonra, yazında yer alan ilk bölümde, beyin, duygu, zekâ, duygusal zekâ ile örgütsel bağıllık kavramlarının anlam örüntülerini içermekte olup, duygusal zekâ kavramının tarihsel gelişimini modeller üzerinden irdelemektedir. İkinci bölümde ise; araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlılıkları, yöntemi, modeli, hipotezler hakkında bilgiler sunulmuş ve araştırma sonucu elde edilen verilerin analizleri ile ortaya çıkan bulgular aktararak, gerekli yorumlar yapılmıştır. Sonuç bölümünde duygusal zekânın örgütsel bağıllığın alt bileşenleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu vurgulanarak, kuramsal ve bulgulara yönelik değerlendirilmeler yer almaktadır.



BÖLÜM I. DUYGUSAL ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

KAVRAMLARININ ANLAM ÖRÜNTÜSÜ

1.1. İnsan Beyninin Yapısı ve İşleyişi

Beynin çok karmaşık ve kapsamlı bir yapısı olması sebebiyle, çalışmada açıklanan sistemler sadece duygusal zekâ konusu ile ilgili olan yapıları içermektedir. Sinir merkezinin en büyüğü olarak kabul edilen, kafatası boşluğunun yukarı kısmında olan beyin, tüm sinir merkezinin yarısını teşkil etmektedir.

Beyin, arka beyin, orta beyin ve ön beyin olmak üzere üç temel kısımdan oluşmaktadır (Atalar, 2019: 295). Nöronların birbirleriyle iletişim kurabilmesi için çok düşük bir elektrik enerjisi gerekirken, beyin biyolojik olarak tüm bedene oranla, çok yüksek düzeyde enerji harcamaktadır. Toplam beden ağırlığının %2'sini oluşturmaya rağmen, bedenin harcadığı toplam enerjinin %20'sini tek başına tüketmektedir. Beslenme ve yaşam tarzı, beyin bu biyolojik yapısı sebebiyle ruh halini ve düşünceleri etkilemektedir (Keskin vd., 2016: 6).

Hubel ve Wiesel, Fizyoloji ve Tıp alanında Nobel Ödülü kazanan nöropsikolog Roger Sperry ile birlikte beyin iki yarıküresinin, Tablo 1'de belirtildiği gibi, birbirinden farklı sayılabilecek kişilik özelliklerine ve becerilere sahip olduğunu öne sürmüştür. Sağ beyni duyumsayan ve algılayan, sol beyni ise düşünen ve hatırlayan iki sistem olarak açıklamıştır (Eagleman, 2013: 127). Duygular ve algılar için kontrol üstünlüğü sağ beyinde, düşünme ve hatırlama ile ilgili işlevler ise sol beyindedir (Damasio, 2006: 82). Sol yarıküre okuma, yazma ve diğer sözel işlevleri, sağ yarıküre ise görsel ve uzamsal olayları işler ve aynı zamanda konuşmanın duygusal bileşenlerini yönetir (Restak, 2016: 25).

Tablo 1. Sol ve Sağ Beyin Özellikleri

Sol Beyin Özellikleri	Sağ Beyin Özellikleri
Düzeni Sever (Her şeyi sıraya dizer).	Bütüncüdür.
Ayrıntılara önem verir	Büyük resme bakar.
Mantıksal ve gerçekçidir.	Sezgisel ve duygusaldır.
Dilbilimseldir. (Sözcüklerden hoşlanır)	Sözel olmayan işaretleri okur.
Metne sadık kalır.	İçeriğe bakar.
Sağ beden hareketlerini yönetir.	Sol beden hareketlerini yönetir.

Kaynak: Siegel, D. ve Bryson, T., 2015, *Bütün- Beyinli Çocuk*, (Çev. H.Ü. Haktanır), İstanbul: Koridor Yayıncılık: 34-35

Beynin, ilkel beyin (beyin sapı, sürüngen beyin), limbik sistem (duygusal beyin), neokorteks (düşünen beyin) olmak üzere üç ana bölümde incelenmektedir (Castellanos, 2006: 433-444).

Beynin ilkel kısmını beyin sapı oluşturmaktadır. Beyin sapı omuriliğin üst kısmında yer alır. Beyin sapının görevi; vücudun nefes alma, metabolizma vb. hayati fonksiyonlarını sürdürmektir. Beyin sapında yer alan nöron faaliyetlerinin büyük bir kısmı düşüncenin kontrol edemediği otomatik yani refleks hareketleridir (Kent, 2011). Beynin ilkel kısmı düşünüp öğrenmekten ziyade yaşamak için gerekli olan temel faaliyetleri düzenlemek üzere programlanmıştır. Yaşamsal tehlikeler ortaya çıktığında, anında neokorteks'i devre dışı bırakarak beynin denetimini ele geçirir. Bu nedenle, en tehlikeli anlarda düşünmeden, tamamen içgüdüsel olarak hareket edilir. Çünkü temel görev, hayatta kalmayı sağlamaktır. Beyin sapı beynin her üç yapısıyla –arka, orta ve ön beyin- ilişki halinde olan bir yapıdır. Duygu merkezleri de beyin sapı denilen ilkel kökten gelişmiştir.

Beyin sapını saran duygusal beynin katmanlarında, beyin sapının sınırını belirleyen “limbik sistem (duygusal beyin)” adlı bir yapı bulunmaktadır. Limbik sistem duygusal farkındalığın merkezidir. Duyguları anlamlandırmak için gerekli olan girdileri tüm duygusal sistemlerden (görme, dokunma, işitme, tat ve koku) alır ve bu girdileri işleyerek duyguları oluşturur.

Limbik sistemde yaşanan duygu deneyimleri, ön beyin bölgeleri tarafından düzenlenir. Bu etkileşim sonucunda iç dünyada olumlu ya da olumsuz çeşitli duygusal zenginlikler yaşanır (Keskin vd., 2016: 8) Korku, öfke, açlık, aşık olma, üzüntü veya sinir durumlarında limbik sistemin kontrolü altına girilmektedir. Limbik sistemin zaman içinde geliştirdiği iki önemli beceri bulunmaktadır; öğrenme ve hatırlama. Arzuların ve duyguların konuşlandığı yer olarak bu sistemde bulunan yapılar, yaşamı sürdürmek için gerekli olan temel süreçleri yönetmektedir. Bu yapılar davranışları yönlendirmede çok güçlü etkilere sahiptir (Keskin vd., 2016: 8). Korku gibi temel duygusal süreçlerden sorumlu olan limbik sistem, bedendeki birçok fizyolojik işlevi yerine getirir ve böylece hem fiziksel sağlığı hem bağışıklık sistemini hem de en temel organları etkiler. Beynin duygu merkezi olan limbik sistem; *hipotalamus*, *amigdala*, *talamus* ve *hipokampus*'ten oluşmaktadır.

Hipotalamus, kontrolde olmayan yaşamsal fonksiyonlar (nefes almak, sindirim, kalbin atması, terleme gibi) ve endokrin sistemi (hormon salgılanması) arasındaki koordinasyon merkezidir. Beslenme, cinsellik, vücut ısı ve biyolojik saatin düzenlenmesini vb. sağlamaktadır. Vücudun hayatta kalma merkezi olarak duyguların bedensel hislere dönüşmesine aracılık etmektedir.

Amigdala'nın bellek üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Öfke, endişe, fobiler, zevk, korku duygularını oluşturur. Bu duygularla ilgili geçmiş deneyimlere ait anıları seçer, belleğe kaydeder ve bu şiddetli duygularla ilgili davranış kalıplarını yönetir (Medina, 2013:

42). “Amigdalanın fazla uyarılması veya zarar görmesi, aşırı öfke ve hırsa neden olur” (Hood, 2014: 144).

Hipokampus amigdalanın hemen yanındadır. Kısa süreli günlük olaylarla ilgili anıları uzun süreli kalıcı belleğe dönüştürerek pekiştirmektedir. Yön bulmada önemli bir role sahiptir (Wang, Aamodt, 2018: 40). Duygusal davranış ve uzun süreli hafızanın oluşumunda yer alır (Audesirk ve Byers, 2016).

Talamus beynin tam merkezinde durur ve Latince kelime anlamı “iç oda” demektir (Keskin, Akgün, Yılmaz, 2016: 14). Beynin en aktif, en çok bağlantıya sahip olan bu kısmı, koku duyusu hariç (koku amigdala tarafından işlenmektedir) görsel, işitsel ve dokunsal yollarla elde edilen bilgileri işler ve düşünen beyinde bulunan özel bölgelere yönlendirir (Medina, 2013: 43). Limbik (duygusal) beyin, öğrenilmiş şeyler için kısa yol yaratarak, düşünmeden otomatik olarak aksiyonlar başlar. Bisiklete binmek, araba kullanmak gibi günlük alışkanlıklar ve durumlara verilen tüm tepkilerdir.

Neokorteks (düşünen beyin); aklın, karar vermenin ve üstün mantık yürütmenin bölgesidir. İlkel beyni ve limbik sistem bireyi hayatta kalmak için ihtiyaç duyulanı yapmaya yönlendirir. Neokorteks ise; duyguları ve içgüdüsel dürtüleri bastırırken amaçlara ulaşmak için akıllı temsil eder. Neokorteks öz farkındalığın, öz iradenin ve seçimin merkezidir (Medina, 2013: 45). Beynin büyük bir kısmını neokorteks oluşturur. Üst beyin olarak görevlendirilen bu kısım, duyuşsal bilgiyi alma ve işleme, öğrenme, hafızanın, düşüncenin ve eylemin devreye girişı, aynı zamanda davranış ve sosyal bütünleşme görevlerinden sorumludur. Neokorteks, beynin en yakın tarihte evrimleşmiş kısmıdır.

Neokorteks dört farklı lobdan oluşur. Oksipital (arka) lob, beynin arka kısmında bulunmaktadır. Görme işlevini oluşturan merkezdir. Temporal (şakak) lob, işitme ve işitilene anlamadan sorumludur. Paryetal (üst-arka) lob, vücudun farklı bölgelerinden gelen duyuşsal bilgileri yorumlamak ve birleştirmekten sorumludur. Ayrıca, bir tür GPS işlevi görerek kişinin bulunduğı yeri zihinde haritasını çıkarmak ve nerede olduğunu anlamak, kelime ve sembolleri yorumlamak, matematiksel sorunları çözmek gibi işlevleri bulunmaktadır. Bu bölgenin hasar görmesi, birden fazla işi aynı anda yapamama, soyut düşünme yetilerinin kaybına neden olmaktadır. Kişilik ve çevresel koşullara uygun davranış gösterilmesi frontal (ön) lob ’da oluşmaktadır. Gelecekle ilgili planlar yapma işlevleri bu bölgede gerçekleşmektedir. Eğer frontal bölge zarar görmüşse, örneğın bir tümör söz konusuysa kişi patolojik olarak utanmaz olabilir, aşırı teşhirci birine dönüşebilir. Davranışları kontrol eden bölge olduğundan saldırgan ve sinirli bir insan haline gelebilir.

Nöroloji ve psikoloji profesörü LeDoux’a (1996) göre, beyinde duyguyu üreten amigdala ve talamus’tur. Amigdala, tehlike anında beyine ve vücuda aciliyet ve tehlike sinyalleri yolladığında harekete geçen “düşük” yol, talamus sayesinde de neokorteks’e taşındığında harekete geçen, amigdala’ya göre daha yavaş olan “yüksek” yoldur. Düşünen beyin duygusal tepkiyi durdurmak için zamana müdahale edemez çünkü daha kısa olan amigdala yolu sinyalleri neokorteks yolundan iki kat daha hızlı iletir (Keskin vd., 2016: 65). Böylece otomatik duygusal tepkiler, kişinin durdurmasına fırsat vermeden ortaya çıkmaktadırlar. Duygularla ilgili, son on yılda yapılan en önemli keşiflerden birinin LeDoux’nun araştırması olarak bilinmesinin nedeni, duyguların neokorteksi atlayan sinir yollarını irdeleyen ilk çalışma olmasıdır (Goleman; 2019: 45).

1.2. Duygu Kavramı

Duygu; harekete geçilmesini sağlayan dürtülerden oluşmakta olup, düşünceler, hisler ve davranışlarla ilişkili zihinsel ve fizyolojik durumdur (Sarıkaya, 2020: 394). Duygu kavramının Batı’daki tarihsel gelişimi incelendiğinde, orta dönem Fransızcasında “canlanma, fiziksel bir hareket” anlamında kullanılmıştır. Duygu sözcüğünün İngilizcesi olan emotion sözcüğünün kökü motere’dir. Latince hareket etmek, harekette olmak anlamına gelen motere sözcüğüne “e-” ön eki getirildiğinde anlam dışarıya doğru, uzaklaşmak olmaktadır. Bu da her duygunun bir harekete doğru yönelttiği fikrini vermektedir.

Duygu sözcüğü Türk Dil Kurumu tarafından; “belirli nesne, olay ya da bireylerin insanın iç dünyasında oluşturduğu izlenim” şeklinde tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2021). Antik çağlardaki filozofların çoğu duyguları bilişsel zekâya (IQ) bağımlı bir şekilde incelemişlerdir. Örneğin; Aristoteles’in duygu tanımı; neşeli ya da neşesiz zamanlarda algıların veya varsayımların birlikte ortaya çıktığı refakatçilerdir (Mabaçoğlu; 2006: 23). Aristoteles’in “Etik” adlı eserinde belirttiği gibi, insanların duyguları bir sorundan anlam çıkarmalarına, sorunun temel boyutlarını anlamalarına ve ne tür riskler barındırdığını görmelerine yardım eder. Descartes, duyguları akılcı bakış açısı ile değerlendirerek, duyguların düşüncelerden türediğini savunmuştur (Descartes 1596; akt. Konrad ve Hendl, 2001: 22). Platon ise; öğrenme sürecini tamamen duygulara dayandırarak duygusal zekânın önemine işaret etmiştir (Platon (M.Ö. 427-347); akt. Konrad ve Hendl, 2001: 23). Söz konusu görüşlerin hepsi, duygusal hayatın akılcıca yönetilmesine işaret etmektedir.

Harvard’da ilk kez deneysel psikoloji dersleri veren Amerikalı tıp doktoru, filozof ve psikolog William James’in 1890 yılında yayınlanan “Psikolojinin Prensipleri” adlı kitabında, duygu ve hislerle ilgili tanımlamalar yer almaktadır (James, 1890; akt. Keskin vd., 2016: 26).

“Güçlü bir duyguyu düşünüp sonra da onun bedensel semptomlarının yarattığı tüm hisleri bilincimizden çıkarıp atmayı denersek; geride hiçbir şeyin kalmadığını görürüz, duyguyu oluşturabilecek zihinsel malzeme olmayınca, geriye sadece soğuk ve nötr bir entelektüel algılama kalır” (James, 1890). *Hızlanan kalp atışları, sıklaşan soluma, titreyen dudaklar, tutmayan eller ve ayaklar, diken diken olan tüyler ve burkulan iç organları; bu hisler olmasaydı geriye ne tür bir korku kalacağını düşünemiyorum. Kabaran göğüs, genişletilmiş burun delikleri, kenetlenmiş dişler, şevkli bir harekete geçme dürtüsü yerine gevşemiş kaslar, sakın bir soluma, dümdüz yüz ifadesiyle, insanın öfkesini yansıtmayı mümkün müdür?”* (James, 1890; akt. Damasio, 2006: 142).

William James’den beri geçen yaklaşık yüzyıllık süreçte, duygu konusuna kapsamlı yaklaşan başka çalışmalara pek rastlanmamaktadır. Güney California Üniversitesi Beyin ve Yaratıcılık Enstitüsü Direktörü Damasio’nun 1994 yılında “duygunun beyin bilimiyle ve bu bilimin genelde karar alma, özelde de sosyal davranış açısından anlamlarıyla ilgili çalışmalarını anlatan “Descartes’in Yanılgısı” adlı kitabının yayınlanmasından sonra, duygu konusunda yapılan çalışmalara önem verilmeye başlanmış ve çalışmalar hız kazanmıştır. Ayrıca zihinle beden arasındaki ilişkinin algılayış tarzını sorgulayan kitap, duygusal zekâ kavramını geliştiren psikologların da esinlendiği kitaplardan biridir.

Duygu, bir uyaranla başlamaktadır. Sonrasında bu uyaran birey tarafından fark edilir, algılanır ve kodlanır. Bu aşamalarındaki hazırlıkların sonunda ortaya tepki çıkmaktadır. Bu sebeple, *“duygu fizyolojik uyarılma, bilişsel değerlendirme ve uyarıcıya verilen tepki olarak ortaya konan davranışların bütünlüğü açısından zihinsel ve bedensel değişimleri ifade etmektedir”* (Vatan, 2014: 31). Davranışçı kuramdan dolayı, 1980’lere kadar duyguların zekâyâ olan etkisine önem verilmemiştir.

“20. yüzyılın ortalarında psikoloji, Skinner’in öncülük ettiği davranışçıların egemenliğindeydi. Davranışçılara göre, duygular da dâhil olmak üzere, insanın tüm iç dünyası bilim dışı kabul edilmekteydi” (Goleman, 2004: 55).

Ancak, söz konusu çalışmalardan sonra, örgütsel psikologlar ve yöneticiler de duygu kavramını benimseye başlamıştır.

“Duygu; psikolojik cevapları, algıları ve bilinçli farkındalıkları içeren birçok psikolojik alt sistemlerin koordinasyonunu sağlayan içsel olaylardır” (Mayer vd., 1999: 267).

Çeşitliliği, benzerliği ve farklılıklarıyla, bireyden bireye değişen yapısıyla birden çok duygu öbeği bulunmaktadır. Ancak kuramcılar bu çeşitlilik sebebiyle, duygu sıralaması konusunda ortak bir karara varamamıştır. Bu duruma rağmen bazı teorisyenlerin, Tablo 2’de belirtildiği gibi, her kültürde aynı algılanan temel duygu öbeklerinin varlığını savundukları çalışmaları bulunmaktadır (Goleman, 2007: 373). Duygu araştırmacılarından olan psikolog Ekman (2004), belirli yüz ifadelerini dikkate alarak, temel duygular olan dördünün korku, öfke, üzüntü ve zevkin evrensel olduğunu ileri sürmüştür. Ekman, duyguların evrenselliğinden bahsederek, bu temel duyguların farklı kültür ve yerleşim yerinde olursa bile aynı algılandığını savunmuştur (Goleman, 2007: 374). Ekman tarafından 1972’de oluşturulan temel duygu sınıflandırması, 1990’larda yeniden düzenlenerek genişletilmiştir. Ekman (2004) temel duyguları;

“üzüntü, öfke, korku, tiksinti, şaşkınlık, küçük görme, eğlenme, mutluluk, memnuniyet, heyecan, mahcubiyet, başarı sonrası gururlanma, suçluluk, tatmin, rahatlama, utanç ve duyumsal zevk”

olarak tanımlamıştır. Özellikle duygusal zekâ hakkında yapmakta olduğu araştırmalarla tanınan Goleman’a göre “duygu, bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimidir” (Goleman, 2007: 24). Goleman, duyguları harekete geçmeyi sağlayan dürtüler olarak tariflemiştir. Ancak, Goleman’a göre; insanın evrim geçirmesi gibi, duygular da evrimden geçmektedir.

“Bugün hissettiğimiz bazı duygular, sadece doğumdan sonra kazandığımız tecrübeler ile değil, aynı zamanda on binlerce yıl boyunca birçok dürtü ve duyguların atalarımız vasıtasıyla beynimize kodlanması sonucunda oluşmaktadır” (Goleman, 1995).

Goleman, temel duyguları bulmaya çalışırken Ekman ve diğer araştırmacıların çalışmalarını inceleyerek, duyguları kümeler şeklinde değerlendirerek Tablo 2’de yer alan duygu öbeklerinin, duygusal hayatın çeşitliliğinin bir göstergesi olduğunu belirtmiştir. Duygu öbeklerini kişinin duygusal hayatlarının sonsuz çeşitliliğinin bir kanıtı olarak kabul etmiştir. Söz konusu duygu kümelenmelerinin her birinin temelinde, temel bir duygusal çekirdeğin bulunduğunu ve temel duygunun alt kırılımlarının bu çekirdekten çoğaldığını ve böylece bedeni harekete geçiren duygu kümelerinin oluştuğunu belirtmiştir (Goleman, 2007: 375).

Tablo 2.Temel Duygu Kümeleri

ÖFKE	ÜZÜNTÜ	KORKU	ZEVK	SEVGİ	ŞAŞKINLIK	İÇRENME	UTANÇ
Hiddet	Acı	Kaygı	Mutluluk	Kabul görme	Şok	Hor Görme	Suçluluk
Hakaret	Keder	Kuruntu	Coşku	Dostluk	Hayret	Aşağılama	Mahcubiyet
İçerleme	Neşesizlik	Sinirlilik	Rahatlama	Güven	Afallama	Küçümseme	Hayal Kırıklığı
Gazap	Kasvet	Tasa	Tatmin	İyilik	Merak	Tiksinme	Pişmanlık
Tükenme	Melankoli	Hayret	Haz	Yakın İlgi		Nefret Etme	Küçük Düşme
Kızma	Kendine acıma	Şüphe	Sevinç	Sadakat		Hoşlanmama	Üzülme
Sinirlenme	Yalnızlık	Uyanıklık	Eğlenme	Hayranlık		İtici Bulma	Çile
Hınç	Can sıkıntısı	Vicdan Azabı	Gurur	Aşırı Tutkunluk			
Kin	Umutsuzluk	Huzursuzluk	Tensel Zevk	Muhabbet			
Rahatsızlık		Çekinme	Heyecan				
Alınganlık		Ürkme	Vecd hâli				
Düşmanlık		Dehşet	Hoşnutluk				
Patalojik olduğunda Şiddet ve Nefret	Patalojik olduğunda Şiddetli Depresyon	Patalojik olduğunda Fobi ve Panik	Kendinden Geçme				
			Aşırı Zindelik				
			Kapris				
			En uç noktada Mani				

Kaynak: Goleman, D. 1995, *Duygusal Zekâ*, (Çev. B.S. YÜKSEL), İstanbul: Varlık Yayınları: 373-374

Duygu yoğunluğu yaşandığında verilen tepkileri kontrol etmek kolay değildir. Örneğin öfke anında ses tonunu, yüz ifadelerini kontrol etmek ya da üzüntü halinde çevredekilere gülümsemek, pozitif cümleler kurabilmek kolay değildir. Çünkü beyinde bilişsel sistem duygusal sisteme daha hızlı ulaşmaktadır. Beynin bu yönde tasarlanması evrimsel sürecin bir getirisidir (LeDoux, 2006). Ayrıca amigdalanın, Goleman'ın ifadesi ile “*duygusal korsanlık*” yaptığı bilinmektedir. Amigdala acil bir duygusal durumla karşılaştığında beynin kontrolünü ele geçirerek davranışları yönlendirir. Amigdalanın tepki ve algıdaki hızı, neokorteks'in bilişsel bir tepki vermesini engelleyerek tüm beyni ve vücudu eyleme geçirmektedir. Amigdalanın söz konusu ilkel sinyalleri, insanoğlunun hayatta kalabilmesi için çok önemli olmasına rağmen, günümüz şartlarında olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir.

Goleman (1995) bu durumu beynin evriminin hızlı gelişen teknoloji ve sosyal hayatı yakalayamamasına bağlamaktadır. Teknoloji ile birlikte duyguların oluşumu, beyindeki hareketleri, vücuttaki etkileri bilimsel açıdan incelenebilmektedir (Goleman, 1997). Yapılan araştırmalar sonucunda, beyin uyanıkken ortalama her saat başına 27 farklı türde duyguyu hissetmektedir. Örneğin, insan beyninin gün boyunca 17 saat uyanık olduğu var sayıldığında, 456 adet duygu hissettiği sonucuna ulaşılabilir. Bu sonuca göre, insanların bir

haftada 300'den fazla duygu tarafından yönetildiği hesabı yapılabilir (Bradberry ve Greaves, 2006).

Söz konusu yaklaşımlar doğrultusunda, çeşitlilik ve farklılık gösteren duyguların ortak özellikleri de söz konusudur. Bu özellikler şunlardır;

1. Duygu dünyası önceden tespit edilemez. Duygular kendiliğinden, irade dışında gelişir.
2. Birey, herhangi bir duyguya kapıldığı zaman aynı anda heyecan da hisseder.
3. Duygular bazen olumlu olabilir, bazen de olumlu olmayabilir.
4. Duygular kendini beden diliyle ve yüz ifadeleriyle dışa yansıtır. Arzuları, amaçları ve hareketleri etkiler (Konrad ve Hendl, 2001).

Tüm bu tanımlar sonucunda duyguyu; bireyin çevresinden gelen uyaranlara öncelikle içsel olarak beliren, sonrasında bireyin beden dilini, yüz ifadesini, davranışını etkileyen durumlar ve yapılandırılmış hisler olarak tanımlamak mümkündür. Duyguyu, davranışların temelinde olan ve davranışları yönlendiren olarak özetlemek mümkündür. Langelier (2006); duyguları;

“Düşünsel özellikleri anlatmaları bakımından bilişsel, vücut ile ilgili bileşenler dikkate alındığında biyolojik, duyguların eyleme dönüşmesi, harekete geçmesi olarak incelendiğinde ise davranışsal”

olarak tanımlanmaktadır (Langelier, 2006: 42).

1.2.1. Duyguların Bireyler Açısından Önemi

Davranışın oluşmasında güdüleyici güçlerden biri de duygulardır. Goleman'a göre, davranışların başlamasına, devam etmesine ve yönlenmesine neden olan süreçler duygulardır. Bu nedenle insan davranışının oluşmasında güdüler kadar duygularında etkisi bulunmaktadır. Güdülerin hangi davranışlarla biteceğini anlayabilmek duygulara kıyasla daha olasıdır. Örneğin, aç olan bir bireyin yemek yeme davranışı göstereceği, susamış bir kişinin susuzluğunu gidermek için çözüm yolu arayışına gireceği tahmin edilebilir. Ancak yaşanan duygular sonucunda herkeste oluşacak ortak davranış hakkında tahminde bulunmak doğru olmayacaktır. Örneğin, öfkeli bir kişi duygusunu etrafındakilere saldırgan davranarak gösterebilir. Bir başka kişi ise; öfkelenildiğinde içine kapanarak ağlayabilir. Sonuçta, duygular davranış hareketi geçirir ancak kişiden kişiye değişen davranış şekilleri sergilenmesi mümkündür.

Duygular bireyin kendi davranışlarını harekete geçirmekle kalmayıp, aynı zamanda çevresindekilerin de davranışlarını harekete geçirebilmektedir. Bireylerin yaşadıkları

duygular bulundukları ortamın duygusal atmosferini de değiştirebilmektedir (Tuna ve Kayaoğlu, 2018). Neşeli ve enerji dolu bir şekilde iş yerine giren bir çalışanın bu duygu durumu diğer çalışanları da etkileyecektir. Duygular, kişiyi harekete geçirirken aynı zamanda bireyin performansını da etkilemektedir. *Yerkes-Dodson Yasası* olarak bilinen yasaya göre; bir işe başlamadan önce kaygı düzeyinin çok yüksek olması kişinin normal şartlarda kolaylıkla gerçekleştirebileceği bir işte sıkıntı yaşamasına neden olabilmektedir. Tam tersi olarak çok az duygu yaşamak da kişinin performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Birçok insan günlük hayatında, mülakatlarda, toplantılarda veya sunum yaparken benzer durumları yaşamaktadır. Genel olarak tüm duygular fizyolojik değişiklikler ve kalıplaşmış beden ve yüz ifadeleri ile birlikte ortaya çıkmaktadır.

Beyin hatırlamayı, öğrenmeyi, anlam yüklemeyi ve düşüncelerin gelişimini sağlamaya yönelik yapıdadır. Benzer düşüncelere sahip olmasına rağmen, farklı duyguları barındıran iki birey incelendiğinde, bireylere özgü duyguların iki bireyi tamamen farklı davranışlara yönlendirebildiği görülmektedir. Ekman (2004)'a göre bu durum herhangi bir duygunun, bireyi herhangi bir şeyi yapmak üzere harekete geçirdiği ve çoğunlukla da bireyin hareket tarzlarına yön verdiği anlamını taşımaktadır. Bazı araştırmacılar duyguları saat piline benzetmektedir. Pilsiz saat nasıl hareketsizse, duyguların yönlendirmediği birey de tıpkı pilsiz saat gibi fonksiyonlarını gerçekleştirecek enerjiden yoksundur (McLaren, 1998).

Bu açıklamalar bireyi harekete geçiren tek unsurun duygular olduğu anlamına gelmemektedir. Bireyler yeme, içme, barınma gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak için hareket etmektedirler. Bu hareketler bireyin hayatta kalmasına yönelik zorunluluklardır. Söz konusu ihtiyaçları karşıladığı halde bireylerin bazı durumlarda çok daha fazlasını istedikleri ve doyumsuz şekilde davrandıkları görülebilmektedir. Aristo'ya göre bireyin iyi bir hayat yaşaması, onlar için neyin gerçekten iyi olduğu ile iyi gibi görüldüğünün ayrımını yapmasına bağlıdır (McLaren, 1998). Dolayısıyla, duygular bireyin akılcı veya akıldışı bir durum içinde karar vermesine sebep olabilir. Ancak, akıldışı veya zarar verici kararların sebebinin duyguların olumsuzluğu veya mantığa aykırı olduğu anlamına gelmemektedir. Aksine duygular mantığın tamamlayıcısı konumundadır. Bireylerin kendine özgü becerileri olmasına karşın, başarılı olmak için bir çaba göstermeyebilir. Bu durumda becerilerini keşfetmek için istek ve hırs, bireyin yeteneklerini başarılı şekilde kullanmasına yardımcı olacak uygun duygulardır (Çeçen, 1998).

Bireyler gerek iş hayatında gerekse özel hayatında birçok farklı duygu yaşar. Bu bağlamda duygular, insan davranışının bir sebebi olarak ortaya çıkmaktadır. Duygular, bireyin kendisi ile olan iletişimi dışında çevresindekilerle olan ilişkilerinde de belirleyici ve

temel bir role sahiptir. Bu sebeple, örgütlerde, bireyin kendi duygularını tanıması ve anlaması, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmesi, diğer bireylerle iletişim kurması ve empati becerilerini etkin ve verimli şekilde kullanması, yönetmesi beklenmektedir.

1.2.2. Duyguların Örgütler Açısından Önemi

“ İnsanları birleştiren duygular, ayıran ise fikirlerdir”. (Goethe)

Örgütü oluşturan insanlardır ve bireyler de duygulara sahip olduğundan, duygular örgüt yaşamının bir parçası olarak iş ortamında da yansımaktadır. 1911 yılında yayınlanan “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” kitabı ile klasik yönetim ve örgüt teorisinin temellerini atan ve ilk yönetim danışmanlarından olan Taylor, insanı bir makine gibi görmüş ve sıkı bir kontrolle insandan en iyi iş verimi almanın yollarını araştırmıştır (Taylor, 2007: 18). Günümüz modern yönetim anlayışında ise, örgütlerde duyguların bastırılması, görmezden gelinmesi, önem verilmemesi kabul edilemez bir yaklaşım olarak görülmektedir. Yeni anlayış; örgütlerde duyguların yönetilmesi yönündedir.

Günümüz dünyasının artan rekabet ortamında, sürekli gelişen teknoloji, hızlı bilgi akışı, değişen anlık durumlar ve daha hızlı duygu değişimlerinin yaşanıyor olması ile birlikte, çalışanların, iş ortamlarında çeşitli ve farklı duygu durumları ile karşılaştıkları görülmektedir. Duyguları etkin yönetebilen bir örgüt rekabet üstünlüğü yaratabilir (Akgün vd., 2009: 105). Örgütlerde duygu çeşitliliğinin, örgütteki davranışları büyük oranda etkilediği düşüncesiyle, bu duygu sürecinin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekliliği gündeme gelmektedir. Söz konusu örgüt içi duygu durumlarının yönetilebilmesi için birçok değişken bulunmaktadır (Demir, 2021: 181). Demir’e göre, örgütün bulunduğu sektör, çalışanların geçmişi, unvanlar vb. duyguların yönetimini etkileyen değişkenler arasındadır. Özellikle günümüz toplumlarında duyguların yoğunlukla yaşandığı yerlerden birisi de çalışma ortamlarıdır (Seçer, 2007). Çalışma ortamında duygu durumlarının farkındalığı özellikle yakın geçmişte daha ölçülebilir bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2021 yılı Ocak ayı verilerine göre istihdamın sektörel olarak dağılımında %54,5’lik büyük bir kısmını oluşturan hizmet sektörüdür (<https://data.tuik.gov.tr/Bulten> erişim tarihi: 19.03.2021). Hizmet sektörünün yüksek oranda olmasının temel nedeni duygu durumlarıdır.

Duygular, davranışların oluşmasını etkilediğinden, örgütteki davranışları anlamak açısından da önemlidir (Özkalp ve Cengiz, 2003). Duygular kişinin çevresinden bağımsız olarak meydana gelmemektedir. Çalışanların sergiledikleri davranışlar, duygu durumlarına göre değişkenlik gösterebildiğinden, yaşanan duygu farklılığının örgütten kaynaklı olması

durumu da sunulan hizmeti, verimi ve etkinliği de yüksek derecede etkileyecektir. Çalışanların örgüt içinde verimli ve bağlı hissedebilmeleri için duyguların dikkate alınması önemli bir husustur. Duyguların etkin bir şekilde yönetilmesi, çalışanların performanslarını destekleyici ve bağlılığı artırıcı bir etki yaratmaktadır. Örgütün bulunduğu sektör, duyguların etkisiyle sergilenen davranışların örgüte özgü bir tarafını ortaya koymaktadır. Çalışanların ürün ve/veya hizmet sunduğu sektörlerle göre, fiziksel ve zihinsel katkılarının yanında duygusal emekleri de iş tanımlarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Demir, 2021: 182). Duygular, yaşama yönelik bakış açısını, davranışlarını ve performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebildiklerinden, birey için önemlidir ve iyi yönetilebilirse bireyin duygularını, davranışlarını ve performansını yükseltebilmektedir (Akin, 2004; Kervancı, 2008).

Örgüt yaşamında duygular, olumlu ve olumsuz olarak Tablo 3'te belirtildiği gibi iki farklı başlıkta ele alınmaktadır. Olumlu duygular, bireyin motivasyonunu artırarak daha odaklı, örgüte bağlı ve örgüt çıkarlarını düşünerek çalışmasını sağlamaya yönelikken, olumsuz duygular ise; bireyin performansını düşürecek şekilde ortaya çıkan verimliliğin düşmesi, iş gerginliği, bağlılığın azalması ve yaşadığı isteksizlik gibi durumları içermektedir (Andrieş, 2011: 27).

Tablo 3. Duygu Çeşitleri

OLUMLU DUYGULAR	OLUMSUZ DUYGULAR
Mutluluk	Üzüntü
Keyif	Hayal kırıklığı
Heves	Mutsuzluk
Tatmin	Kızgınlık
Takdir Edilme	Keder
Çoşku Olma	Umutsuzluk
Gurur Duyma	İçe Kapanma
Güvende Hissetmek	Suçluluk
İyimserlik	Utanmak

Kaynak: Alina Maria ANDRIEŞ, *Positive And Negative Emotions Within The Organizational Context*, Global Journal Of Human Social Science, , 2011: 32-33

Örgüt içi davranışların temelinde yer alan duygularının olumlu veya olumsuz olması, üretilen ürünün ve hizmetin kalitesine de etki etmektedir. Çalışanların duygu durumlarının olumlu olmasının, örgütün hedeflerine ulaşmasında destekleyici bir rolü varken, olumsuz duyguların da örgüt-çalışan arasındaki bağlılığı ve iş tatminini azaltan bir rolü olduğu gözlenmektedir. Örneğin, örgütte var olan duygu; üzüntü, umutsuzluk veya kızgınlık ise düşük motivasyon, işten kaçma, işten ayrılma isteği gibi davranışlar sergilenir. Mutluluk,

keyif veya tatmin ise yaratıcılığın artması, özgün fikirler ve çözümler üretilmesi, etkili dinleme, aidiyet duygusunun artması, verimli çalışma, yüksek performans gibi davranışlar sergilenmektedir.

Dolayısıyla, örgüt için önemli olan çalışanların olumlu ya da olumsuz tüm duygularını gözlemleyerek, çalışanları örgütün ortak amaçları doğrultusunda etkili bir şekilde yönetmektir. Duyguları görmezden gelmek veya yönetmekten ziyade kontrol altına alarak baskılamaya çalışmak, örgütün ilerlemesine ve çalışan bağlılığının azalmasına, performansın düşmesine sebep olmaktadır.

1.3. Zekâ Kavramı

İnsan beyni diğer canlılara göre daha büyüktür. Bu fark, özellikle düşünen beyin olan kortekste ortaya çıkmaktadır. Zekânın korteks kaynaklı olduğu bilinmekle birlikte, ortaya çıkış süreçleri hala tam olarak çözülememiştir (Churchland, 2013: 33). Üstün zekâyâ sahip bir birey ile sıradan bir insanın beyni incelendiğinde, aralarında yapısal olarak bir fark olmadığı tespit edilmiştir (Aamodt ve Wang, 2018). Beyindeki her bir nöronda, vücudun diğer hücrelerinde olduğu gibi, genetik özelliklerin saklandığı bir çekirdek bulunmaktadır. Genler sadece beyin yapısını belirlemekle kalmayıp, bireyin nasıl bir yaşam süreceğine ilişkin bilgileri de içermektedir (Conlan, 2011: 16). İskoçya'da 3.000 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada; insan zekâsının yaklaşık olarak %50 oranında genetik yapıdan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Geri kalan %25'i ortak çevreden ve %25'i ise kişinin kendi çevresinden etkilenmektedir. Ancak olgunlaşan beyin, kişisel ve sosyal etkileşimlerden elde ettiği deneyimlerle gelişimini sürdürmektedir (Ridley, 2015: 161).

Zekâ kavramının terimsel anlamda ortaya ilk çıkışı Aristoteles'te görülmüştür. Cicero, Latince zekâyı (Inter-Iegentia), Aristoteles'in "dia-noesis" teriminin bilimsel literatürdeki zekâ kelimesinin neredeyse harfî harfine çevirisi olarak kullanan ilk kişiydi (Soyugüzel, 2019: 13). Felsefe sözlüğü zekâyı;

“En genel olarak, yepyeni bir duruma, bu yeni oluşumun öğeleri arasında var olan ilişkileri kavrayarak kolaylıkla uyum sağlama gücü, melekesi; insan varlığının deneyimini ve bilgisini yeni karşılaştığı somut durumlara uydurmak suretiyle sergilediği problem çözme yeteneği. Gösterge ya da sembolleri yorumlama ve ilişkileri kavrama ve böylelikle de gözlemlenen olayların ve eşyanın mahiyetini açıklama yetisi; insan zihninin karşı karşıya kaldığı teorik ve pratik problemleri belleğin, imgesel ve

kavramsal düşüncenin de yardımıyla tatmin edici bir biçimde çözebilme kapasitesi”

olarak tanımlamıştır (Cevizci, 1999: 944). Zekânın farklı dönemlerde farklı tanımlamaları mevcuttur. Orta çağ filozofu Descartes zekânın ilk tanımlarından birini yapmıştır. Descartes’e göre zekâ “Doğruyu yanlıştan ayırabilme becerisi” dir. Zekâ testi alanında tanınmış ABD’li bir psikolog olan Lewis Terman, zekâyı evrensel bir yetenek olan “soyut düşünme” yeteneği olarak görmekte ve bireyin ne kadar soyut düşünebilirse o kadar zeki olduğunu belirtmektedir. Soyut düşünme becerisi, 20.yy. başlarında zekânın en önemli özelliği olarak kabul edilmiştir. 1905 yılında çalışma arkadaşı Theodore Simon ile birlikte ilk zekâ testini yapan Fransız psikolog Binet, zekâyı “iyi muhakeme edebilme, iyi hüküm verebilme ve eleştirel bir görüşe sahip olma” şeklinde tanımlamıştır (Özgüven, 2012: 163). Eğitim psikolojisinin önde gelenlerinden ABD’li psikolog Thorndike, 1920 yılında zekâyı “iyi tepkilerde bulunabilme” olarak tanımlamıştır (Aslan, 2009: 5). 1939 yılında yaptığı zekâ testleri ile tanınan ABD’li psikolog Wechsler ise zekâyı, “bireyin amacı doğrultusunda davranması, akılcı düşünmesi ve çevresiyle etkin iletişim kurabilme yeteneği” şeklinde belirtmiştir (Salovey ve Mayer, 2007: 186). Wechsler’e göre zekâ, dünyayı anlama, onun hakkında düşünme ve zorluklar karşısında kaynaklarını etkin bir şekilde kullanma yeteneğidir (Kulaksızoğlu, 2005: 135). İnsan gelişimi profesörü olan Sternberg’in zekâ tanımı ise; “başarıya ulaşmak için uygun çevreyi seçmek, onu etkilemek ve uyum sağlamak için gerekli koşullar arasında bir denge kurma becerisi” şeklindedir (Keskin, vd., 2016: 45).

Zekâ, bireylerin mantıklarını kullanması, rakamları kullanarak benzerlik kurması, akıl yürütmesi ve yeni kavramları benimseme yeteneği olarak değerlendirilmiş olup, zekâ ölçümü bireylerin hayatında tek faktöre indirgenmiştir. Zekâ testleri bireylerin bu özelliklerini içerse de, sonuçlar bilişsel yetenekler üzerinde toplanmıştır. Zekâ testlerinin çoğu istek, duygu ve güdülerden oluşan bireyin tecrübesini hesaba katmamaktadır. Ancak, son dönemlerde zekâ, farklı boyutlarda, işlevsel ve kültürel olarak da tanımlanmaktadır. Bazı psikologlar zekâyı bilişsel, bazıları duygular ve kişisel özellikler temelinde tanımlamakta olup, bazıları ise zekâyı çevreye uyum sağlama yeteneğine göre tanımlamaktadır. Geçen yüzyılda zekâ, insanların bilişsel yeteneklerini içeren zekâ testleri tarafından ölçülmekteydi. Bilişsel zekâ; anlama, öğrenme, hatırlama, rasyonel düşünme, problem çözme ve öğrenilen bilgiyi uygulama yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Gürdal, 2011: 8). Dünyada olduğu gibi ülkemizde de akademik başarı ve mesleki bilgi, bilişsel zekâyı ölçmek ve kullanmak için hazırlanan test ve sınavlara bağlıdır. Ancak, bireyin mesleki anlamda başarılı olmaları ve verimli, üretken bir yaşam sürmeleri için duygusal zekâ ve bilişsel zekânın eşit derecede

önemli olduğu belirtilmektedir (Yavuz, 2002: 13). Steinberg'in "Başarılı Zekâ" adlı çalışmasından çıkan sonuçlar, bilişsel zekânın normal hayattaki başarının %4'ünü etkilediğini göstermektedir. Bu durumda sadece bilişsel zekâ işlevlerini incelemenin başarıyı ölçmede yeterli olmadığını kanıtlar niteliktedir (Çakar ve Arbak, 2004: 25,28).

1.3.1. Bilişsel Zekâ – IQ

Bilişsel zekâ (Intelligence Quotient-IQ) zekânın bir ölçüsüdür. Bilişsel zekâ, beynin mantıklı, gerçekçi ve sistematik tarafı olan sol lobuyla ilgilidir. Bilişsel zekâ; görsel algı, mekânsal algı, bilgi, mantık, hafıza, muhakeme, yargı ve gerçekçilikle ilgilenmektedir. 20. yüzyılın başlarında, psikolojinin gelişmesiyle birlikte, duygulara ve duyguların güdülediği davranışlara karşı tepkiler bilim tarafından sorgulanmaya başlanmıştır. Ancak, bu yöndeki araştırmalar aklın baskın olduğu görüşünü değiştirmemiştir. 1960'lerden itibaren Batı toplumunun giderek akılcı yaklaşıma daha fazla önem vermesi toplumsal tepkileri tetiklemiştir. Akılcılığın baskısına karşı çıkılarak duyguların insan hayatının sürdürülebilirliği için gerekli olduğu, düşünsel faaliyetlerden ayrı değerlendirilmemesi gerektiği vurgulanmaya başlanmıştır (Çakar ve Arbak, 2004:24).

Bilişsel zekâsı yüksek kişiler, düşük bilişsel zekâyâ sahip kişilere göre daha doğru analiz yapıp, daha hızlı kavrayabilseler de, iş ve sosyal hayattaki başarısızlıklarının gözlenmesi bu kavramın incelenmesine öncü olmuştur. Araştırmalar, bilişsel zekânın, iş hayatının başarısına %6'ya kadar katkı sağladığını, duygusal zekânın ise başarıya %27 oranında katkı sağladığını ortaya çıkarmıştır (Baltaş, 2006: 7).

1.3.2. Bilişsel Olmayan Zekâ

Gözlemlere göre zekâ kavramını ilk inceleyenler zekânın bilişsel yönüne odaklanmışlardır. Bazı araştırmacılar, duyguları zihinsel fonksiyonlardan soyutlamanın imkânsız olduğuna inanmış ve duyguların da bilişsel zekâ kadar önemli olduğunu vurgulamışlardır. Duyguların önemini vurgulayan araştırmacılardan biri de sosyal zekâdan ilk kez 1920'lerde bahseden psikolog Thorndike'dır. Daha sonra 1940'lı yılların başında Wexler, zekânın bilişsel olmayan özelliklerini, bireysel ve sosyal faktörler olarak belirleyerek insan yaşamında etkin bir yeri olduğunu iddia etmiş ve zekâyı, "bireyin mantıklı düşünme, amaca yönelik hareket etmesi ve çevresiyle etkili bir ilişki kurma konusundaki toplam kapasitesi" olarak tanımlamıştır (Cherniss, 2000: 4). Bugüne kadar birçok zekâ kuramı geliştirilmiş ve halen geçerliliğini korumaktadır. Ancak, günümüze kadar zekânın kalitesi, aklın bilgiyi nasıl elde ettiği ve bireylerarası bilişsel zekâ farklılıklarının tespiti

üzerine araştırmalar devam etmiş fakat zekânın ne olduğu ve nasıl ölçüleceği konusunda fikir birliğine varılamamıştır.

Geçmiş dönemde, duygu ve zekâ kavramlarının birbirinden farklı olarak değerlendirilmesi sosyal yaşamda ve işletmeler içinde büyük maliyetlere yol açmıştır. Günümüzde doğru karar vermenin, etkili iletişimin, başarılı, dinamik ve sürdürülebilir organizasyonların, tatmin duygusunun yaşandığı bir yaşamın temelinde bilişsel olmayan zekânın rolü olduğuna yönelik görüşler ve araştırmalar önem kazanmaktadır (Bariso, 2019: 162). Gardner'ın çoklu zekâ kavramını geliştirmesiyle birlikte, duyguların psikolojideki rolü de daha iyi kavranmaya başlanmıştır.

1.3.3. Zekâ Kuramları

Zekânın farklı tanımları olsa da tüm zekâ teorileri zekânın geliştirilebilecek bir tür yetenek veya potansiyel olduğu ve biyolojik bir temeli olduğu fikrine odaklanmaktadır. Bu nedenle zekâ, merkezi sinir sisteminin işlevleri de dâhil olmak üzere; bireyin doğuşundan itibaren sahip olduğu, nesilden nesile aktarılan, deneyim, öğrenme ve çevre gibi faktörlerin bir kombinasyonudur.

Zekânın tanımında da görüldüğü üzere, zekâ kavramına farklı birden çok bakış açısıyla bakmak birçok kuramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Literatürde genel kabul gören zekâ kuramları arasında en önemlileri olarak; Spearman'ın İki Faktör Kuramı, Thorndike'nin Çoklu Faktör Kuramı, Sternberg'in Üçlü Zekâ Teorisi (Başarılı Zekâ Kuramı), Thurstone Grup Faktörleri Kuramı ve Gardner'ın Çoklu Zekâ Kuramı'dır (Keskin, vd., 2016: 45).

1.3.3.1.Spearman Çift Faktör Kuramı

Charles Spearman, zekânın genel bir yapı olduğu görüşünü ortaya koymuştur. Spearman'e göre, bir alanda başarılı olan bir kişi diğer alanlarda da başarılıdır. Spearman faktör analizi tekniğini uygulayan ve zekânın faktörlerini ilk ortaya koyan kişidir. Spearman, "İnsan Yetenekleri" adlı kitabında zihnin tek ve genel yetenekten değil, zekânın iki faktörden oluştuğunu açıklamıştır. Bu faktörler; "g" genel yetenek, "s" ise özel yetenek faktörüdür. Bireyin bilişsel zekâsı "g" faktörü ile ölçülmektedir. Spearman'e göre "g" faktörü zekâdır (Özgüven, 2021:166). Örneğin; bir genel müdürün gereksinim duyduğu "g" ve "s" faktör dereceleri, tasarım/ üretim müdüründen farklıdır. Genel müdür "g" faktörünü tasarım/üretim müdürüne göre daha fazla kullanmaktadır. Çünkü genel müdürün görevi daha fazla zihinsel çaba gerektirmektedir. Ayrıca, genel müdür yönetim becerilerini, tasarım/ üretim müdürü

ise teknik yeteneklerini daha fazla kullanmaktadır. Örnekte de belirtildiği gibi, bireylerin sahip oldukları “g” ve “s” faktörleri yetenekleri bakımından farklıdır.

1.3.3.2.Thorndike Çoklu Faktör Kuramı

Thorndike Spearman’ın tam aksine, zekânın birden fazla farklı faktörlerden oluştuğunu ileri sürmüştür. Çoklu Faktör Teorisini geliştiren Thorndike, 1920 yılında zekâyı üç ana çerçevede sınıflandırmıştır (Özgüven, 2021:167).

- a. Soyut Zekâ:** Sayı ve sembol kullanarak düşünme yeteneğidir. Soyut zekâyı ölçen test Thorndike tarafından geliştirilmiştir. Özellikle kurgu ve tasarım gerektiren alanlarda çalışanların performansını ölçmek için güçlü bir araçtır.
- b. Mekanik (Somut) Zekâ:** Araç-gereç ve makineleri anlama ve kullanma yeteneğidir. Tamirci, uzman teknisyenler ve mühendislerde daha çok rastlanan zekâ türüdür.
- c. Sosyal Zekâ:** Bireyin çevresiyle etkili iletişim kurmak için gerek duyduğu yetenekleri kapsamaktadır. Toplumsal çevreye uyum sağlama ve insanlarla iyi ilişkiler kurma yeteneğidir. 20. Yüzyılın başlarından itibaren tartışılmaya başlanmıştır. Thorndike’a göre sosyal zekâ, insanları anlama yeteneğidir. Bu zekâ türüyle, zekânın sadece bilişsel olmadığı da vurgulanmaktadır (Özgüven, 2021:171).

1.3.3.3.Thurstone Grup Faktörleri Kuramı

Thurston’a göre zihinsel aktivite gerektiren görevler gruplandırılabilir. Thurstone, Temel Zihinsel Yetenek Testleri geliştirmiştir. Thurstone’a göre, bireyler arasındaki zihinsel farklılıklar birçok bağımsız faktörden kaynaklanmaktadır. Thurstone araştırmalarında on iki faktör keşfetmiştir. Ancak araştırma sonucunda bu faktörlerden yedi tanesini isimlendirmiştir. Thurstone’un Temel Zihinsel Yetenek Testleri’nde yer alan alanlar; sözel yetenek, kelime akıcılığı, sayısal yetenek, görsel yetenek, hafıza, algısal hız, tümdengelim ve tümevarımsal akıl yürütme olarak sıralanabilmektedir (Guilford,1985).

1.3.3.4.Sternberg Üçlü Saç Ayağı Kuramı

Sternberg’e göre zekâ, çevreyi algılamak, şekillendirmek ve uyum sağlamak için ihtiyaç duyduğumuz zihinsel yetenekleri içerir. Sternberg, bu bakımdan çevreyi şekillendirmede de zekânın rolünün fazla olduğunu, bireyin yaşadığı çevreyi de şekillendirmesinin en az çevre ile uyumlu yaşaması kadar önemli olduğu görüşünü öne sürmüştür (Acar, 2001: 13). Sternberg tarafından zekâ üç boyutta incelemiştir. Bunlar;

- a. **Analitik Zekâ:** Analiz, yargılama, değerlendirme ve karşılaştırmayı içeren bir zekâdır. Sternberg'e göre bireyin analitik zekâsı Binet tarafından geliştirilen standart zekâ testi ile ölçülebilir.
- b. **Pratik Zekâ:** Bireylerin fikirlerini pratik bir şekilde uygulamalara dönüştürme yeteneğidir. Bu bireylerin fikirlerinin faydalı olduğu konusunda ikna etme yeteneğine sahip olduğu belirtilmiştir. Örneğin, iş hayatında kendisinden beklenen başarıyı veya performansı sergilemeyen çalışanların, sahip oldukları yeteneklerini ortaya çıkararak faydalı ve etkin işler ortaya koymalarıdır.
- c. **Yaratıcı (Sentetik) Zekâ:** Daha önce keşfedilmemiş, yeni ve alışılmadık durumlarda bilgi ve beceriler yoluyla, bu durumlar karşısında başarılı olma ve etkin bir şekilde baş etme yeteneğidir. Yaratıcı zekâda hayal gücü çok önemlidir. Keşif, icat gibi sezgisel yetenekleri içermektedir.

1.3.3.5. Gardner Çoklu Zekâ Kuramı

“Önemli olan ne kadar zeki oldukları değil, hangi konuda zeki olduklarıdır”
(Gardner).

Gardner insanların, her biri beynin farklı bir bölgesine yerleşmiş olarak görünen sayısız zekâyâ sahip olduğunu ileri sürmüştür. Zekânın birden çok bileşenden oluştuğunu ileri süren Gardner, kuramın temelinde biyolojik ve kültürel boyutların yer aldığını savunmaktadır. Gardner, çoklu zekâ kuramının diğer zekâ yaklaşımlarından daha insan odaklı, daha gerçekçi olduğunu ve bireydeki zekâ davranışlarını daha iyi yansıttığını düşünmektedir (Gardner, 1999:143). Gardner beyinde yedi temel zekâ türü bulunduğunu ileri sürmüş ancak daha sonra 2006 yılında yayınladığı “Çoklu Zekâ: Yeni Ufuklar” kitabında doğacı zekâyı da ekleyerek Tablo 4’te belirtildiği gibi toplam sekiz zekâ tipi tanımlamıştır (Gardner, 1999: 148).

Tablo 4.Gardner Zekâ Tipleri

Zekâ Tipleri	Genel Özellikleri	Öğrenme Yolları	İlgi Duydukları Meslekler
Sözel (Dilsel) Zekâ	Dilini etkili olarak kullanma yeteneğine sahiptir.	Söyleyerek, dinleyerek, okuyarak ve görerek öğrenir.	Yazar, şair, öğretmen, gazeteci, politikacı, avukat, komedyen
Mantık-Matematiksel Zekâ	Sayılarla çalışmayı sever. Neden- Sonuç ilişkisi kurarak yorumlamayı sever.	Sınıflayarak, sıralayarak ve soyutlayarak öğrenir.	Bilim insanı, mühendis, matematikçi, ekonomist, muhasebeci, bilgisayar programcısı, yargıç
Görsel (Uzamsal) Zekâ	Neyin nerede olması gerektiğini bilme becerisidir. Haritaları, çizelgeleri, filmleri kolay anlarlar.	Görselleştirme (resim, film, sunum vb) ve hayal kurarak öğrenir.	Ressam, fotoğrafçı, mühendis, mimar, gezgin
Müziksel (Ritmik) Zekâ	Melodileri, sesleri ve ritimleri severler. Müzikal tonları birbirinden ayırt etme, beste yapma yeteneğidir.	Müzik eşliğinde, ritim ve melodiyle öğrenir.	Şarkıcı, besteci, müzik öğretmeni, tiyatrocu
Bedensel (Kinestetik) Zekâ	Vücudunu ve ellerini ustalıkla kullanarak kendini ifade etme yeteneğidir.	Dokunarak, hareket ederek öğrenir.	Atlet, dansçı, aktör, balerin/ balet, pandomimci, cerrah
Kişiler arası (Sosyal) Zekâ	Çevresiyle ilişki kurma, işbirliği yapma ve empati yeteneğidir.	Paylaşarak, çevresindekilerle işbirliği yaparak ve karşılaştırarak öğrenir.	Öğretmen, psikolojik danışman, psikolog, politikacı, doktor
Kişisel (İçsel) Zekâ	Kendi duygu ve düşüncelerinin, yeteneklerinin farkına varabilme yeteneğidir.	Kendi başlarına, kendi hızında, kişisel becerilerini kullanarak öğrenir. Kendi başlarına çalışmayı ve başarmayı severler.	Sanatçı, din adamı, sosyal hizmet uzmanı, psikoterapist
Doğa Zekâsı	Doğal kaynaklara ve çevreye ilgisi yüksektir. Bitki ve hayvanları tanır ve ilgilenir.	Araştırmak, gözlem yaparak, çevreyi, olayları gözlemleyip inceleyerek öğrenir.	Ziraat mühendisi, arkeolog, meteorolog, biyolog, zoolog, çevre bilimci

Kaynak: B. Ilgın Başaran, “Etkili Öğrenme ve Çoklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme”, Ege Eğitim Dergisi, 2004: 10.

Duygusal zekâ, Gardner’in çoklu zekâ teorisinde yer alan kişilerarası ve kişisel zekâlara da benzemektedir (Dulewicz ve Higgs, 1999: 251). Gardner, kişiler arası zekâyı çevresiyle ilişki kurma, başkalarının duygularını anlama, yönetme yeteneği ve kişisel zekâyı da kendi duygu ve düşüncelerini anlama yeteneği olarak tanımlamıştır (Atkinson ve Hilgard, 1995: 507). Duygusal zekâ, Gardner’ın kişiler arası ve kişiye ait zekâ türlerine bağlantılı olarak ortaya çıkmıştır (Yelkikalan, 2006: 39). Bu bağlamda, Gardner (2013), kişisel ve

kişiler arası zekâ türünün, duygusal zekâ çalışmalarında değerlendirilmesi gereken kavramlar olduğunu belirtmektedir.

1.4.Duygusal Zekâ Kavramı

1.4.1. Duygusal Zekânın Tanımı

“Herhangi bir kimse öfkelenebilir. Bu kolaydır. Ne var ki; doğru insana, doğru derecede, doğru zamanda, doğru maksatla ve doğru biçimde öfkelenmek, işte bu zordur” (Aristoteles).

Duygusal zekâ kavramı, İngilizcedeki karşılığı “Emotional Intelligence” sözcüklerinin kısaltılmış şekli olan “EI” olarak bilinmektedir. Ancak, literatürde yaygın olarak Emotional Quotient sözcüğünün kısaltması olan “EQ” dur ve “IQ” nun duygusal zekâdaki karşılığı olarak kabul edilmektedir. Duyguların yönetilmesi, hissedilenin ardında ne olduğunun fark edilmesi, kaygı, öfke, üzüntüyle baş etmenin yollarının öğrenilmesi, kararların ve davranışların sorumluluğunu üstlenerek gereğinin yerine getirilmesidir (Mayer vd., 2004: 87). Bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıyarak, kendisini motive etmesi ve gerek kendisi ile olan, gerekse çevresi ile olan ilişkilerinde duyguları iyi yönetme yetisidir (Goleman, 2015: 393).

1.4.2. Duygusal Zekânın Gelişimi

Genelde zekâ ve duygunun zıt kavramlar olduğuna inanılsa da duygu, 1920’lerin başından itibaren zekâ literatürüne girmiştir (Mayer vd., 2000: 399). Duygusal zekâ alanında çalışan birçok tanınmış araştırmacı, duygusal zekânın yapısını sosyal zekâ yapısıyla karşılaştırmıştır. Bazı araştırmalarda, bu iki zekâ türü birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ayrıca, duygusal zekâ, sosyal zekânın bir türü olarak da sınıflandırılmıştır (Salovey ve Mayer, 1990: 187).

Duygusal zekânın temeli, Thorndike’in 1920 yılında tanımladığı sosyal zekâ kavramına dayanmaktadır. Thorndike’in sosyal zekâ kavramını kullanmasının ardından, Wechsler 1943’te entelektüel olmayan zekâyı akademik zekânın bir parçası olarak kullanmıştır. Entelektüel ve duygusal yetiler arasındaki ayrımı işaret eden Gardner’ın 1983 yılında çoklu zekâ ve Sternberg’in 1997 yılında pratik zekâ çalışması da duygusal zekânın gelişimine katkıda bulunmuştur (Onay, 2011: 589).

Duygusal zekâ Thorndike tarafından geliştirilen sosyal zekâ modelinin alt yapısı olarak ifade edilse de, kavram ilk olarak 1990 yılında New Hampshire Üniversitesi üyesi John Mayer ve Yale Üniversitesi üyesi Peter Salovey tarafından yayımlanan makalelerde

kullanılmıştır (Aslan, 2009: 35). Salovey ve Mayer duygusal zekâyı, kendisinin ve başkalarının duygularını gözleyip düzenleyebilmek, duyguları düşünce ve eyleme yol gösterecek şekilde kullanmak olarak tanımlamaktadır (Goleman, 2015: 393). Salovey ve Mayer insanların duygusal alandaki yetilerini bilimsel olarak ölçerek, her insanın aynı seviyede kendi ve başkalarının duygularını tanımlamada, duygusal konularda problem çözmede iyi olamayacağını, bazılarının bu konularda daha iyi olabileceğini ortaya koymuşlardır (Soyugüzel, 2019: 96). Mayer ve Salovey’in detaylı ve derin araştırmalarının ışığında 1997 yılında, 1990 yılında yaptıkları tanımda duygunun düşünce üzerindeki etkisinin ihmal edildiğini ve yeni bir tanım geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda, duygusal zekâyı; duyguları doğru algılama, değerlendirme ve ifade etme, düşünceye ulaşırken ve/veya oluştururken duygulardan yararlanma, duyguları ve duygusal bilgileri anlama, duygusal ve entelektüel gelişimi sağlarken duyguları ayarlama ve kontrol etme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar (Aslan, 2009: 36).

Kavramsal olarak tanımlanan duygusal zekânın, bilimsel niteliğe ulaşması süreci, Daniel Goleman’ın 1995 tarihli “Duygusal Zekâ” adlı kitabının yayınlanmasıyla tamamlanmış ve Goleman akademik hayatta da bu kitabıyla tanınmıştır. Goleman, Thorndike’in sosyal zekâ modeline dayalı olarak duygusal zekâyı tanımlamıştır. Goleman’a göre duygusal zekâ, “kişinin zorluklar ve engeller karşısında hedeflerinden şaşmaması, kendini harekete geçirebilmesi, duygularını kontrol edebilmesi yeteneğidir”. Kısaca, duygusal zekâ bireyin duygularını etkin bir şekilde yönetme yeteneğidir (Keskin vd.,2016:59).

1997 yılında İsraili bir psikolog olan Reuven Bar-On, duygusal zekâyı “bilişsel olmayan zekâ” olarak tanımlamış, duygusal zekâ ifadesini doktora tezinde kullanmış ve bu ifadeyi iyi hâl kavramı içinde değerlendirerek ölçmüştür (Çay, 2009: 40). Bar-On, duygusal zekâyı bir dizi sosyal ve duygusal beceri bütünü olarak görmüş ve kapsamlı bir model oluşturmuştur. Duygusal zekânın öncü modellerinden biri Bar-On tarafından geliştirilmiştir. 30’dan fazla dile çevrilen ve yüksek geçerlilik nedeniyle günümüzde hala en yaygın kullanılan ölçektir (Özdemir, 2007: 394).

1997-1998 yıllarında Cooper ve Sawaf ise 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 tanımlamıştır (Cooper ve Sawaf; 2000: 285). Cooper ve Sawaf’ın “Liderlikte Duygusal Zekâ” adlı kitabında duygusal zekânın dört boyutunu, duygusal zekâ tanımını, yönetim ve organizasyon içindeki etkilerini, duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini konu almaktadır.

Tüm bu tanımlamalar ve duygusal zekânın gelişimi incelendiğinde, duygusal zekâ, bireyin benliğinden ve sosyal anlamda çevresiyle olan ilişkisinden tatmini sağlayan bir zekâ türü olarak değerlendirilebilir. Duygusal zekâ tanımları, kişilerin özelliklerine, değerlerine ve davranışlarına göre tanımlanmakta olup, tüm bu kişisel davranışların, duyguların ve sosyal katkıların, geleneksel zekâyı tamamlayıcı yönleri olduğuna işaret ettiği görülmektedir. Kendi benliğinden tatmin olma, duyguların sesini duyabilme, anlayabilme ve etkin yönetebilme ve hedeflere doğru ulaşmak için çaba gösterme yeteneği şeklinde tariflenebilir. Sosyal olarak çevremizdeki ilişkilerimizden tatmin olma, çevremizdekilerin duygu, istek ve ihtiyaçlarını etkin bir şekilde yönetme yeteneğidir (Aslan, 2009: 37). Duygusal zekânın, başarıda önemli bir yapı taşı olduğu kabul edilmektedir. (Aslan, 2009: 84).

1.4.3. Duygusal Zekâ (EQ) ile Bilişsel Zekâ (IQ) Arasındaki İlişki

“Duygusal zekâ ve IQ birbirine karşı değil, birbirinden ayrı yeteneklerdir”(Goleman, 2011: 18).

Bilişsel zekâ ve duygusal zekâ birbirinin alternatifi değildir, birbirine zıt olarak değil, işbirliği ve uyum içinde çalışır (Ülker; 2008: 76). İlk zamanlarda araştırmacılar zekâ kavramını sadece akademik yetkinlik ve kabiliyetlere dayandırıyorlardı. Çalışmalar ve araştırmalar sonrasında, bireyin çevreye uyum özelliklerinin ve çevreyle olan ilişkisinin de zekâ tanımına dâhil edilmesi gerektiği anlaşıldı. Çünkü insan zekâsının kapsamı ve işlevleri, mantıksal ve diğer bilişsel süreçlerin yanı sıra duygusal süreçleri de içermektedir. Zekâ ile ilgilenen araştırmacılar da, akıllı olmanın tek göstergesinin bilişsel zekâ olmayacağını düşüncesi hakim olmaya başladı (Çubukcu vd., 2010: 1).

Bilişsel zekâdan farklı olarak, duygusal zekâ düzeyi kalıtsal olarak tayin edilmediği gibi, gelişimi de sadece çocukluk dönemlerinde gerçekleşmemektedir (Polatlı, Sobacı; 2014:54). On üç ile on dokuz yaşları arasındaki yaşlardan sonra pek fazla değişim göstermeyen bilişsel zekânın tersine, duygusal zekânın öğrenilme olasılığı oldukça fazladır (Goleman, 2015: 14). Birey, yaşamını sürdürürken deneyimlerden ders aldıkça, gelişmeye devam etmekte ve duygusal zekâ alanında gitgide daha yeterli olmaya başlamaktadır (Goleman; 2021: 50). Duygusal zekâ seviyelerini inceleyen araştırmalar sonucunda, kişiler kendisinin ve çevresindekilerin duygularıyla başa çıkmakta, kendilerini motive etmekte, empatilerini ve sosyal yeteneklerini bilmekte, bu konuda deneyim sahibi oldukça bu yetenekleri de giderek artmaktadır. Yaşamdan elde edilen tecrübeler, karşılaşılan zorluklarla mücadeleler insanları belli bir olgunluğa ulaştırmaktadır. Duygusal zekâdaki ilerlemeyi tanımlayan sözcük ise “olgunlaşma”dır (Goleman; 2015: 18). Bu sebeple, duygusal

yetenekler deneme yanılma yöntemiyle kısmen geliştirilebilir. Duygusal açıdan zeki bireyler geçmişte yaşadıkları olaylar karşısında farklı duygu yönetimi stratejileri uygulamış, duygular üzerindeki farklı etkilerini gözlemlemiş ve hangi stratejinin daha etkili ve uygun olduğunu öğrenmiştir. Böylelikle en doğru ve etkili stratejileri seçip uygulayarak, diğer bireylerin duygularını da anlamayı, yönetmeyi ve etkilemeyi de başarabilirler (Cote vd., 2010: 498).

Yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde, duyguların yalnızca bilişsel zekâya değil, hayattan zevk almaya ve doyum duygusuna ulaşmaya da katkısı olduğunu desteklenmektedir. Bireyin sosyal yaşamındaki başarısıyla birlikte iş yaşamındaki başarısını da ölçümlemede klasik olarak bilinen bilişsel zekâ kadar duygusal zekâ da önemlidir (Acar, 2002: 54).

Goleman’a göre akademik zekâ hayattaki değişim ve dönüşümlere, sunulan imkânlarla hazırlık yapmaya yardımcı olmamaktadır. Bilişsel zekâ seviyeleri aynı olan bireylerden birisi yaşamda başarılıyken, diğerinin başarısız olmasının nedenini bulmak için duygusal zekâya konu yeteneklerini bilmek çok önemlidir (Goleman, 2019: 52). En basit şekliyle; bilişsel zekâ bireyin bilgi bankasıdır. Duygusal zekâ ise; duygu yönetimidir. İnsanların yüksek bilişsel zekâ düzeyine sahip olmadan yapamayacakları birtakım işler vardır. Örneğin doktor, bilim adamı veya üst düzey yönetici olmak için belirli seviyede bilişsel zekâya ihtiyaç duyulmaktadır. Teknik ve bilişsel yetenekler kısaca bilişsel zekâ, işe alım kriterlerinin ilk basamağını oluşturmaktadır. Ancak, işe girdikten sonra kariyerde ilerlemek ve başarı merdivenlerini kolaylıkla çıkabilmek için oklar duygusal zekâya çevrilir çünkü bir işte başarılı olmak sadece o işi çok iyi yapmak demek değil, aynı zamanda çevresi ile de uyumlu olarak çalışmak, duygularını anlamak ve yönetmek demektir. Araştırmalara göre iş başarısında; bilişsel zekâ %1-%20 arasında başarıya etki ederken, duygusal zekâsı yüksek olan bireylerde iş başarısı %27-45 arasındadır (Stein ve Book; 2003:32). Bilişsel zekâ başarı için önemli bir belirleyicidir ancak bu başarının mutlaka duygusal zekâ ile desteklenmesi gerekmektedir.

Hiç şüphe yok ki, bir bireyin yaşam tarzı, bilişsel ve duygusal olmak üzere iki tür zekâ tarafından belirlenir. Beynin verimli bir şekilde çalışabilmesi için duygusal zekâ gereklidir. Duygu ile akıl arasındaki dengeyi bulmak, zihin ile kalp arasındaki uyumu sağlamak bireyin kaliteli bir yaşam sürmesi için son derece önemlidir (Goleman, 2007: 39).

1.4.4. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekânın kavramsal teorisi iki açıdan incelemektedir: “*Yetenek ve Karma Model*” (Çakar ve Arbak; 2004:34). Duygusal zekâ modelleri ortak noktası; bireyin hem

kendisi hem de çevresindekilerin duygularını tanıma, anlama, kontrol etme, hedeflere uygun bir şekilde duyguları yönetme becerisidir (Güner; 2016: 22). Tüm bu yetenekleri farklı bakış açılarıyla değerlendiren araştırmacılar, elde ettikleri sonuçlar doğrultusunda, “*Yetenek ve Karma Modeller*” olarak sınıflandıracak dört farklı duygusal zekâ modeli geliştirmişlerdir. Söz konusu modeller; Mayer ve Salovey, Cooper ve Sawaf, Bar-On ve Goleman’dır. Tablo 5,6,7 ve 8’de söz konusu dört modelin tanımı, temel boyutları detaylı bir şekilde aktarılmıştır.

Yetenek modeli duygusal zekâyı, duygusal bilgiyi işleme yeteneğini yansıtan bir zekâ türü olarak tanımlanmaktadır. Yetenek modeli; duygusal zekânın yeteneklerden meydana geldiğini, çevreye uyum için zekâ ve duygunun birlikte hareket etmesi gerektiğini savunmakta ve duygunun zekâyı tamamlayıcı bir görevi olduğunu belirtmektedir (akt. Güner; 2016: 37).

Karma model ise duygusal zekâ yeteneğini sosyal ilişkiler, beceriler, davranışlarla birlikte incelemektedir. Karma model yetenek faktörleri ve kişisel özellikleri birbirine bağlayıcı özelliğe sahiptir (Cobb ve Mayer, 2000; akt. Güner; 2016: 37). Söz konusu model yetenek modelinin kapsamını genişleterek, bireyin karakteristik ve kişisel özelliklerini de içermektedir (Yüksel, 2006: 21)

1.4.4.1. Mayer ve Salovey Modeli

Tablo 5. Mayer ve Salovey Modeli¹

		Mayer ve Salovey (1997)	
		Yetenek Tabanlı DZ Modeli	
TEMEL BOYUTLAR	1	Duyguları Algılamak	- Duyguları dışı vurabilme, - Bireyin kendisini ve etrafındakilerinin duygularını anlama, ifade etme, - Duyguları ve bunlarla ilgili hisleri ifade edebilme - Gerçek/ sahte duyguları ayırt etme yeteneğidir. Örnek: Dudakların gülümseyip, gözlerin gerektiği gibi parlamadığı bir gülümsemeyle mutsuzluğun algılanması
	2	Duyguları Kullanmak	- Duyguların düşünceleri etkilemesine fırsat verilmesi, - Ruh halinin kişinin algılamasını değiştirmesi ve değişik bakış açılarından anlama, - Düşünme ve problem çözme gibi bilişsel faaliyetleri kolaylaştırabilmek için duyguları kontrol edebilme, - Değişen koşullara ayak uydurma yeteneğidir. Örnek: Korku hissedildiğinde duygular çevredeki olası tehlikeleri algılamaya açık hale gelmektedir. Enerjimizi tehlikeden korunmaya odaklarız.
	3	Duyguları Anlamak	- Hissedilen duyguların nasıl oluştuğunu ve bir sonraki aşamada ne olacağını belirleyebilme, - İnsanlar hakkında doğru varsayımlarda bulunma, - Karmaşık duyguları yorumlama ve duygular arası geçişleri anlama yeteneğidir.
	4	Duyguları Yönetmek	- Olumsuz duyguların etkisini azaltma, olumlu duyguları koruma, - Kendinin ve başkalarının duygularını yönetme, - Duyguları doğru yansıtabilme, - Duygulara açık olma yeteneğidir.

Kaynak: KESKİN H., vd., Örgütlerde Duygusal Yetenekler, 2016: 60-72

Mayer ve Salovey duygusal zekâyı, basit süreçlerden daha karmaşık süreçlere doğru dört boyutta ele almıştır. Mayer ve Salovey'e göre duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin duygusal zekâsı düşük olan bireylere kıyasla söz konusu yetenekleri daha hızlı geliştirmeleri beklenmektedir. Söz konusu yetenekler birbiriyle doğrudan ilişkili olma eğilimindedir (Mayer vd., akt. Doğan ve Şahin; 2007: 238). Tablo-5'te görüldüğü üzere dört seviyeden oluşan yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinin en düşük seviyesi duyguları algılamaktır. Duygusal algılama, bireylerin duygularını etkili bir şekilde tanımlayabildikleri zaman meydana gelmektedir. İkinci seviyede yer alan duyguları kullanma yeteneği, bireyin hissettiği farklı duyguları birbirinden ayırarak tanımlayabilmeyi, duygu dilini anlamayı ifade etmektedir. Üçüncü seviye, duyguları anlama ve analiz etmek ve son seviye ise bilgiyi ve duyguları kolaylaştırmak için kendinin ve başkalarının duygularını yönetme ve düzenleme

¹ Elde edilen bilgilerle Tablo 5 oluşturulmuştur.

yeteneğidir. Mayer ve Salovey'in modeli yetenek tabanlıdır. Mutluluk, öfke gibi yetenek kapsamına girmeyen duygular modelde yer almamaktadır. Çünkü söz konusu model yetenek tabanlı olmayan unsurların duygusal zekâdan bağımsız olduğunu savunmaktadır, bu sebeple diğer modellerden farklılaşmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004: 36).

Mayer ve Salovey, modelde yer alan yetenek boyutlarını ölçmek için ilk olarak “*Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği*” ni (MEIS) geliştirmiştir. 1997 yılında MEIS adını verdikleri ölçek düşük güvenilirlik ve puanlandırma sistemindeki sorunlar nedeniyle revize edilerek 141 maddeden oluşan “*Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*” (MSCEIT) adlı, yüksek geçerlilik ve güvenilirlik değerleri sunan yetenek modeli ölçeği geliştirilmiştir (Mayer vd., akt. Otacıoğlu; 2009: 338).

1.4.4.2. Cooper ve Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf, duygusal zekâyı yönetsel ve organizasyonel açıdan ele alarak, liderlikte duygusal zekânın kullanılması için ilgili modeli geliştirmişlerdir. Duygusal zekâyı, liderlikle ilişkilendirmiş ve “Liderlikte Duygusal Zekâ” adlı kitaplarında modeli Tablo-6’da belirtildiği gibi, dört köşe taşı ve alt boyutları şeklinde açıklamıştır.

Karma duygusal zekâ modelleri arasında yer alan Cooper ve Sawaf modelinde yöneticilerin duygusal zekâlarını ölçmek için geliştirdikleri ölçek, ABD ve Kanada’da detaylı bir şekilde araştırıp uyguladıkları ve güvenilirliğini test ettikleri “*EQ Haritası Soru Formu ile Değerleme Ölçeği*” dir (EQ Map). Toplam 5 boyut ve 21 alt başlığın bulunduğu 261 sorudan oluşmaktadır (Cooper, Sawaf, 1997: 377-395). Ancak, bilimsel yayınlarda söz konusu ölçeğin kullanıldığı araştırma az olduğundan, geçerlilik ve güvenilirliği hakkında kesin bir bilgi bulunmamaktadır.

Tablo 6.Cooper ve Sawaf Modeli²

Cooper ve Sawaf (1997)			
Karma DZ Modeli			
KÖŞE TAŞI	1	Duyguları Öğrenmek	- Duygusal Enerji (bireyin enerjisi ve duyguları arasındaki bağı algılaması) - Duygusal Dürüstlük (duygusal gerçeği tarafsız olarak algılama) - Duygusal Geri Bildirim (duyguların verdiği mesajları algılama) - Pratik Sezgi (duyguları pratik bir şekilde sezebilme)
	2	Duygusal Zindelik	- Öz varlık (bireyin temel duygusal gerçeği, ne için yaşadığı, ne düşündüğü ve neye inandığını ifade eden güç alanı) - Güven Çemberi (kendine değer verme ile başlayıp çevreye doğru yayılması) - Yapıcı Hoşnutsuzluk (saygı ve güveni artırma, direnme, eleştiri karşısında açık davranma, yenilik yaratan tartışmaları tercih etme) - Esneklik ve Yenileme (zorluklara ve olumsuz değişimlere karşı iyimserlik, uyumlulukla geleceği yeniden şekillendirme)
	3	Duygusal Derinlik	- Özgün Potansiyel ve Amaç (bireyin kendisi için önemli olanı bulması, potansiyelini fark etmesi ve onlarla hareket etmesi) - Adanmışlık (bireyin amacına ulaşmak için yeteneğini kullanmasını sağlayan içgüdüsel motivasyon) - Dürüstlüğü Yaşamak (duygusal samimiyetin genişlemesi ve derinleşmesi) - Yetki olmadan Etki (otoriteden bağımsız olarak doğrudan etkileme)
	4	Duygusal Simya	- Sezgisel Akış (mantığın bilinçli kullanımı olmadan doğrudan bilmek) - Düşünsel Zaman Değişimi (zaman içerisinde belli bir anı bütünüyle yaşama ve bağlantıları, duyguları önsezisel bir şekilde kavrama) - Fırsatı Sezinlemek (insanların beş duyu organını kullanıp buna ek olarak altıncı hislerini de ekleyerek mümkün olduğunca ileriye dönük hedeflere ulaşması) - Geleceği Yaratmak (varsayımları sorgulama, yaratıcı, risk almaya cesaret etme)

Kaynak: Cooper ve Sawaf, *Liderlikte Duygusal Zekâ*, 2000: 287-354

² Elde edilen bilgilerle Tablo 6 oluşturulmuştur.

1.4.4.3. Reuven Bar-On'un Modeli

Tablo 7. Bar-On Modeli³

Reuven Bar-On (1997)				
Karma DZ Modeli				
TEMEL BOYUTLAR	1	Kişisel Beceriler (İç Dünya Alanı)	YETENEKLER	- Farkındalık (duyguların farkında olma) - Dışavurum (düşünce ve duyguları ifade edebilme ve arkasında durabilme) - Bağımsızlık (kendini kontrol edebilme, kendi kendine yetme ve kendini yönlendirebilme) - Öz saygı (kişinin güçlü ve zayıf yanlarının bilincinde olması, kendini hatalarıyla kabul edebilmesi) - Kendini gerçekleştirme (kişinin kapasitesinin farkına vararak gerek iş gerekse özel yaşamında başarı derecesinden memnun olma)
	2	Kişilerarası Beceriler (Dış Dünya Alanı)		- Empati (başkalarının duygularını anlama ve farkında olma) - Sosyal Sorumluluk (sosyal ortamdaki kişilerle katılımcı tutum sergileme, işbirliği içinde olma) - Sosyal İlişkiler (başkalarıyla iyi ilişkiler kurma, sürdürme başarısı)
	3	Uyumluluk Boyutu (Adaptasyon Alanı)		- Gerçeklik Testi (olayların sanıldığı gibi değil, olduğu gibi görülmesi) - Esneklik (duygu ve düşünceleri değişen durumlara göre uyarlama) - Sorun Çözme (hem kişisel hem de kişilerarası olayları etkili şekilde çözebilme)
	4	Stresle Başa Çıkma Alanı		- Strese Karşı Dayanıklı Olma (karışık durumlarda sakin ruh durumunu koruma ve sakinliğe odaklanarak baş edebilme) - Dürtü Kontrolü (ani tepkileri kontrol edebilme ve kendine zaman tanıma)
	5	Genel Ruhsal Durum		- İyimserlik (olumlu ruh hali içinde olma) - Mutluluk (yaşamdan tatmin olma, kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul etme, yaşamdan tat alma)

Kaynak: : Reuven Bar-On , “The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence”, Psicothema, 2006: 21., akt. Keskin vd., 2016:66)

Bar-On duygusal zekâ modeli, duyguların başarı üzerindeki etkisini incelemektedir. Söz konusu model, bilişsel olmayan zekâ (bireysel, duygusal, sosyal ve hayatta kalma özellikleri gibi) öğelerinden oluşmaktadır. Bu öğelerin ortak noktası ise; bireyin sosyal yaşamındaki durumlarla başa çıkabilmesi açısından bilişsel zekâdan daha etkin olmalarıdır (Çakar ve Arbak, 2004: 37). Bu bakımdan Tablo-7’de belirtilen Bar-On’un modeli öz

³ Elde edilen bilgilerle Tablo 7 oluşturulmuştur.

farkındalık gibi zihinsel yeteneklerle, bireysel bağımsızlık, öz saygı ve genel ruh hali gibi zihinsel özellikleri bir araya getiren karma bir modeldir (Erkuş ve Günlü, 2008: 189).

1997 yılında Bar-On tarafından 36 ülkede 42.000 kişi ile yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilen, 5 duygusal zekâ alanına ait, 15 alt başlıkta yer alan toplam 133 sorudan oluşan “*Duygusal Zekâ Envanteri (EQ-i)*” adlı ölçek kullanıma sunulmuştur (Bar-On; 2006: 25). İlgili ölçek, kişisel özellikleri veya bilişsel kapasiteyi değil, daha çok çevreden gelen istek ve baskıların üstesinden gelmeyi sağlayacak zihinsel yeteneği ölçmektedir. Dolayısıyla EQ-i ölçeği, duygusal ve sosyal yetkinliği ölçmektedir (Stein, Book; 2003:59).

1.4.4.4. Goleman Modeli

Tablo 8. Goleman Modeli⁴

		Goleman (1995)	
		Karma DZ Modeli	
TEMEL BOYUTLAR	1	Kişisel Yetkinlik	YETENEKLER
	2	Sosyal Yetkinlik	YETENEKLER
			- Öz bilinç (bireyin içinde bulunduğu anda neler hissettiğini bilmesi ve bu hislerin kendisine işaret ettiği öncelikler doğrultusunda karar vermesi, özgüven) - Öz Denetim (duyguları, mevcut işi yapmayı engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde yönetme, vicdanlı olma, duygusal sıkıntıdan kurtularak toparlanma) - Motivasyon (hedeflere yöneltme ve yol gösterme, inisiyatif kullanma ve gelişmek için çaba harcama, yenilgilere karşı sebat edilmesine yardımcı olma, başarıma güdüsü)
			- Empati (insanların neler hissettiğini sezme, onların açısından bakabilme, uyum sağlama, bilmek-hissetmek-şefkatle karşılık vermek) - Sosyal Beceriler (ilişkilerde duyguları iyi idare etme, sosyal durum ve ilişki ağlarını doğru algılama, çatışma yönetimi, liderlik etme)

Goleman Tablo-8’de yer alan modeli oluştururken, Mayer ve Salovey’in modelinden esinlenmiş ve duygusal zekâyı bireyin hem kendisinin ve hem başkalarının duygularını anlayabilmesi, duygularını yönetebilmesi, motivasyonu sağlayabilmesi, empati yeteneğini kullanabilmesi ve sosyal ilişkilerde duyguları idare edebilmesi olarak ifade etmiştir (Goleman, 2015: 394). Goleman’ın modelinin Mayer ve Salovey’in modelinden farkı ise; zihinsel yetenekleri ve diğer özellikleri içeren karma bir model olmasıdır (Kaya, 2015: 128). Goleman modelinde yer alan 5 boyut da kişinin, yaşamdan aldığı tatmin sayesinde hem özel,

⁴ Elde edilen bilgilerle Tablo 8 oluşturulmuştur.

hem de iş hayatında başarının en üst noktasına ulaşacağı görüşünü savunmaktadır (Goleman, 2015: 49).

Goleman, söz konusu modeldeki yeteneklerin ölçümü için, 1999 yılında Boyatzis ile birlikte Hay Grup işbirliği ile “*Duygusal Yetkinlik Envanteri (Emotional Competence Inventory- ECI)*” geliştirmişlerdir. Söz konusu anket hala Hay Grup tarafından değerlendirilmektedir. Duygusal zekâyâ dayalı liderlik yeteneklerini ölçen anket toplamda 72 sorudan oluşmaktadır. Buna ek olarak bireyin duygusal yetenekleri ve sosyal davranışlarını ölçmek üzere hazırlanmış olan 110 soruluk bir form da mevcuttur (Goleman vd., 2001: 42).

1.4.4.5. Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği

Yukarıda bahsedilen dört duygusal zekâ modeli ve ölçeğine ek olarak; Mayer ve Salovey duygusal zekâ modelinden esinlenerek ve bu modele bağlı kalarak Schutte ve arkadaşları tarafından, “*Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği*” ortaya çıkmıştır. Schutte modeli, duygusal zekâyı bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını algılama ve ifade etme, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını ayarlama, yönetme ve duyguların problem çözme kullanılması konularını içermektedir. Kullanımı en yaygın olan, birçok dilde geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılan duygusal zekâ ölçüm araçlarından biri olan Schutte duygusal zekâ ölçeği, 33 madde ve tek boyutlu yapıdan meydana gelmektedir (Schutte ve ark., 1998) Austin ve arkadaşları tarafından 2004 yılında olumsuz maddeler de eklenerek 41 soruya çıkartılmıştır (Korkmaz, Sazkaya; 2018: 60).

1.4.5. Örgütlerde Duygusal Zekânın Önemi ve Duygusal Zekâ ile İlgili Çalışmalar

Duygular, örgütsel yaşamın bir parçası olarak çalışma ortamını etkiler (Keskin vd., 2016: 121). Duyguların etkin yönetiminin, bir örgütün stratejik değişim sürecinde önem teşkil etmesinin nedeni, değişime karşı gelişen direncin öncelikle duygusal olmasındandır. (Voola vd., 2004:83). Söz konusu direncin aşılması için yöneticilerin çalışanları farklı gözle değerlendirmeleri ve yönetimin çalışanları kaynak olarak değil, bir değer olarak görmeleri gerekmektedir. Bu şekilde yönetilen bir çalışma ortamı, çalışanlara geçimlerini sağladıkları bir yer olmanın ötesinde, bir anlam ifade etmesini sağlar (Cüceloğlu vd., 2011:153). Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşinin en üst seviyesinde yer alan kendini gerçekleştirme, çalışanlara değer verilen bir çalışma ortamında mümkün hale gelir. Çünkü bireyin yaratıcılığı kendisine değer verildiğini hissettiği ortamda artar (Maslow (1943), akt. Gündüz:144).

Günümüz işletme anlayışında, başarının artırılması, etkinlik ve verimlilik, müşteri memnuniyetinin sağlanması eskiden olduğu gibi sadece teknik becerisi ve bilişsel zekâsı yüksek çalışanlar ile sağlanamamaktadır. Söz konusu yetkinliklere ek olarak işletmeler, kendi ve çevresindekilerin duygularını tanıyan, anlayan ve yönetebilen, duygusal yetkinlikleri gelişmiş ve sosyal zekâsı güçlü çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Doğan vd., 2007: 210). Örgütler artık kişilerin görevlerini yerine getirmeleri için yeterli seviyede entelektüel yeti ve teknik beceriye sahip olduğunu düşünerek, bunların yerine inisiyatif, empati, uyum sağlayabilme, ikna yeteneği, liderlik gibi özelliklere odaklanmaktadır (Goleman, 1997). Geçmişte bir işletmede işe alım sırasında incelenen özgeçmişlerde sadece eğitim durumu, tecrübesi, kurs vb. yetkinlikler talep edilirken, işverenler artık ilgi alanlarına, duygusal yetkinlikler konularına da dikkat etmeye başlamışlardır (Soyugüzel, 2019: 223). İşverenlerin başlangıç seviyesindeki çalışanlarda aradıkları özellikler hakkında yapılmış ulusal bir anketin sonuçlarına göre; belirli teknik beceriler, iş başında öğrenme becerisine oranla daha az önem taşımaktadır. İşverenlerin sıralamasına göre söz konusu yetiler;

- Dinleme ve sözlü iletişim,
- Uyum sağlayabilme ve problemlere karşı yaratıcı tepkiler,
- Kişisel yönetim, güven, hedefler doğrultusunda çalışma motivasyonu, kariyerini geliştirme ve başardığı işlerle gurur duyma,
- Grup içi ve kişilerarası etkililik, iş birliğine ve ekip çalışmasına yatkınlık, uyum, anlaşmazlıkları çözme yeteneği,
- Kuruluş içinde etkililik, katkıda bulunma isteği, liderlik potansiyeli (Carnevale vd.,2013, akt. Goleman, 2015: 21).

Talep edilen özelliklerden sadece okuma, yazma ve matematikte yetkin ve başarılı olmak akademiktir. American Express Financial Advisors (mali danışmanlık) firmasının başkan yardımcılarında Lennick (2005)'in belirttiği gibi,

“Başarılı olmak için gereksinim duyduğunuz beceriler entelektüel zekâyla başlar; ama kişilerin yeteneklerinden sonuna kadar yararlanabilmesi için duygusal yeterliliğe de ihtiyaçları vardır. İnsanlardan tam verim alamamamızın nedeni duygusal yetersizliktir” (akt. Goleman, 2015: 34).

Cacioppo ve Gardner’a göre; duygusal zekâ bireyin sadece özel yaşamındaki başarısını değil, iş yaşamındaki başarısını da belirlemede bilişsel zekâ kadar önemlidir (akt. Acar, 2002: 54).

Drucker (2000), “21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları” kitabında sağlıklı bir yönetim kavramının en önemli gerekliliğinin bireyin kendisini bilmesi ve çevresiyle olan ilişkilerde

tatmin edici ve etkili bir iletişim kurabilmek olduğunu belirtmiştir. 21. yüzyılda yönetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için şartlara uygun davranabilecek başarılı yöneticiler gerekmektedir. Bu da yöneticinin; algılamayı, iletişimi, bilgiyi, çatışmayı, değişimi, çevreyle olan uyumu, kaliteyi, kariyeri, krizi, performansı, riski, stratejiyi, stresi, vizyonu ve zamanı etkin yönetmesinden geçmektedir (Özer, 2011). Weisinger (1998) mesleki tecrübelerinden esinlenerek, yaptığı araştırmalar, deneyler ve verdiği seminerlerden örnekler verdiği “İş Yaşamında Duygusal Zekâ” adlı kitabında duygusal zekânın iş yaşamındaki önemine değinmiş ve duygusal zekâ ile iş başarısı arasında doğrudan bağlantı olduğunu kesinleştirmiştir. Dulewicz ve Higgs’in (1998) yaptıkları incelemelerde, duygusal zekânın örgütsel başarının %36’sını; bilişsel zekânın ise örgütsel başarının % 27’sini içerdiğini tespit etmişlerdir. İlgili çalışmadaki temel nokta ise; başarının sadece bilişsel becerilerle belirlenmediği, ek olarak duyguların yönetiminin de önemli etkiye sahip olduğu yönündedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178). Yaylacı (2006)’ da yüksek duygusal zekâyâ sahip olunduğunu gösteren kişiler arası ilişkilerin ve sosyal ilişki ağlarının gücünün, kariyerde başarı ve tatmini de beraberinde getirdiğini belirtmektedir.

Örgütlerde duygusal zekânın önemini vurgulayan çalışmalardan örnekler aşağıda sunulmuştur;

- Rosenthal ve çalışma arkadaşlarının 20 yıl önce Harvard Üniversitesi’nde yaptıkları bir araştırma sonucunda, başka kişilerin duygularını anlayabilen ve yönetebilen bireylerin, sosyal yaşamlarında başarılı olduğu kadar iş yaşamlarında da başarı sağlayabileceklerini ortaya çıkarmıştır (Rosenthal, 1977; akt.Chernis, 2000: 7).
- Fortune 500 listesinde yer alan işletmelerin 44’ünde yapılan bir çalışmada, duygusal zekâsı yüksek olan satış elemanlarının, toplam geliri ortalamanın iki katına çıkardıkları belirtilmiştir. Başka bir çalışmada, %10’luk bir farkla duygusal zekâsı daha yüksek olduğu kanıtlanmış teknik program yapımcılarının, düşük duygusal zekâyâ sahip olanlara kıyasla üç kat daha hızlı yazılım programı geliştirdikleri ortaya çıkmıştır (Poskey, 2006: 4).
- Duygusal Zekâ Araştırmaları Konsorsiyumu için Cherniss (2001) tarafından hazırlanan araştırmada, 15 küresel şirketin 300’den fazla üst düzey yöneticisiyle yapılan bir analiz sonucunda, şirketlerdeki yıldızları ortalamadan ayıran altı duygusal yetkinliğin; etki yaratma, takım liderliği, kurumsal farkındalık, özgüven, başarı güdüsü ve liderlik olduğu ortaya çıkmıştır.
- Bir fabrikada ustabaşılar etkin dinleme, sorunların çözümünde çalışanlara yardımcı olma, empati gibi konuları içeren duygusal zeka eğitimi almışlardır. Eğitimden sonra,

kazaların %50, mazeretlerin ise 5 kat azaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca üretim hedeflerinin üzerinde (250.000 USD) bir verimlilik artışı sağlanmıştır. Başka bir fabrikada da aynı duygusal zekâ eğitimi verilmiş ve üretim %17 artmıştır, ayrıca eğitim verilmeyen yöneticilerin ekiplerinde üretim artışına rastlanmadığı tespit edilmiştir (https://www.eiconsortium.org/reports/business_case_for_ei.html).

- İşe almak için standart yöntemler kullanan büyük bir içecek firmasında işe alınanların %50'sinin çoğunlukla düşük performans nedeniyle iki yıl içinde işten ayrıldığı görülmüştür. İnisiyatif, özgüven ve liderlik gibi duygusal yetkinliklere dayalı seçim yapmaya başladıklarında, iki yılda sadece %6'sının işten ayrıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, duygusal yeterliliğe göre seçilen yöneticilerin, yönettikleri bölümler performans bakımından ilk üçte (%87'si) yer alarak maaş ikramiyesi almıştır. Bu yetkinliklere sahip bölüm liderleri, hedeflerinin %15 ile %20 oranında üzerine çıkmış, diğer yöneticiler hedeflerinin %20 altında kalarak düşük performans göstermiştir (McClelland, 1999).
- ABD Hava Kuvvetleri, işe alımdan sorumlu olacak İnsan Kaynakları (İK) personelini seçmek için Bar-on tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Envanteri (EQ-i) 'ni kullanmıştır. En başarılı İK personellerinin girişkenlik, empati, mutluluk ve duygusal farkındalık gibi duygusal zekâ yeterliliklerinde önemli ölçüde daha yüksek puanlar aldığını tespit etmiştir. Hava Kuvvetleri ayrıca, İK personelini seçmek için duygusal zekâyı kullanarak, başarılı İK personelini tahmin etme yeteneklerini yaklaşık üç kat artırdıklarını keşfetmiştir. Yılda 3 milyon dolarlık bir tasarruf elde edilmiştir. Hükümet Muhasebe Ofisi söz konusu kazanımlar hakkında Kongre'ye bir rapor sunmuştur. Rapor sonucunda, Savunma Bakanı silahlı kuvvetlerin tüm şubelerine işe alım ve seçimde bu prosedürü benimsemelerini emretmiştir (Handley ve Bar-On, 1998).
- Bradberry tarafından yapılan, bir milyondan fazla kişinin duygusal zekâsının test edildiği araştırmaya göre, duygusal zekâsı yüksek kişilerin her tür işteki başarısının normal duygusal zekâ seviyesine sahip bireylere göre %58 oranında daha fazla olduğu tespit edilmiştir. İş yerlerinde incelenen insanlardan yüksek performans sergileyenlerin %90'ının yüksek duygusal zekâyı, düşük performans sergileyenlerin yalnızca %20'sinin yüksek duygusal zekâyı sahip olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda Bradberry tarafından yapılan yorumlama ise; duygusal zekâ olmadan yüksek performans göstermenin az olduğu, duygusal zekâ ve başarı arasında çok sağlam bir bağ olduğu bu sebeple, duygusal zekâlarını geliştirmeye çalışan bireylerin

iş hayatında başarılı olma eğiliminde olduğu yönündedir. Bradberry (2017), yüksek duygusal zekâya sahip bireylerin, düşük duygusal zekâya sahip diğer bireylerden yılda 29.000 Dolar fazla bir ortalama ile daha fazla para kazandığını, duygusal zekâ ve kazanç arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu ve her duygusal zekâ puanının yıllık maaşa 1.300 Dolar katkı sağladığını belirtmiştir (Bradberry, 2009). Araştırmayı yapan Bradberry, duygusal zekâ testleri ve eğitim sağlayıcısı Fortune 500 şirketlerinin %75'inden fazlasına hizmet veren TalentSmart'ın kurucu ortağıdır.

- Goleman (1998), her tür meslek grubundan on binlerce çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmalar sonucunda yazmış olduğu “*İşbaşında Duygusal Zekâ*” adlı kitabında, işverenler için çalışanların duygusal zekâlarının teknik yetkinliklerden daha fazla önemli bir unsur olduğuna inandığını belirtmiştir. Goleman, şirketlerin çalışanlarında aradıkları en belirgin yeteneklerin teknik konudaki becerileri yanında, iletişim becerileri, kişilerarası beceriler, girişimcilik, güvenilirlik, çevresiyle uyum sağlayabilme ve takım çalışmaları yapabilme gibi duygusal yeterlilik nitelikleri olduğunu vurgulamıştır (Goleman; 2015: 37).

Duygusal zekânın çalışanların bağlılığında, takım çalışmalarının etkinliğinde, yeteneklerin gelişiminde, yenilikçi yaklaşımlarda, hizmetin kalitesinde ve müşterilerin memnuniyeti ve sadakatinde vb. çok çeşitli iş davranışlarında etkili olduğu bilinmektedir. Cooper'a göre araştırmalar, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan kişilerin daha çok kariyer başarıları yaşadıklarını, kişisel ilişkilerinin daha güçlü olduğunu, daha etkin liderlik ettiklerini ve duygusal zekâ düzeyi daha düşük olanlardan daha sağlıklı olduklarını göstermektedir (akt. Zeidner vd., 2004: 386).

Bir kurumda çalışanlar, görüşlerini ve düşüncelerini karşısındakine aktarabiliyorsa, kurumda işbirliği, dayanışma duygusu varsa, çalışanlar yaratıcı fikirler öne sürebiliyor, girişimde bulunabiliyor ve bu konuda destekleniyorsa, kısaca kurumda "biz" ruhu hâkim ise işte o zaman o kurum duygusal zekâ boyutunda çalışıyor denilebilmektedir (Doğan, 2007: 221). Çalışanlarının duygularına duyarlılık gösteren, etkin iletişim kurabilen ve ilişkilerde sürekliliği sağlayan kurumlar duygusal zekâsı yüksek olan kurumlardır.

Duygusal zekâsı yüksek kurumların aşağıda sunulan özelliklere sahip oldukları ifade edilmektedir (Becerren, 2012: 1).

- Duygusal zekâsı yüksek kurumlarda önce insan anlayışı hâkimdir.
- Değişim süreçlerinde öncelikle insan faktörüne odaklanılmaktadır.
- Çalışanların hem aklına hem duygularına hitap eden bir kültüre sahiptirler.
- Çalışanların; duygulara ve sezgilere sahip bireyler olduklarının farkındadırlar.

- Kurumun başarısına katkı sağlayan / sağlamak için çaba gösteren bireylerin kuruma bağlılığını nasıl sağlayacağı bilinmektedir.
- Çalışanların eğitimi, gelişimi için harcanan bedel maliyet olarak değil, yatırım olarak görülmektedir.
- Değişim sürecinin ayrılmaz bir parçasının insan faktörü olduğunun bilinciyle, bilgilendirilmiş, yenilikler sunması için destek verilmiş, etkin dinlendiğini bilen ve karar verme sürecine dâhil olan bireylerin değişimi benimseyerek, daha hızlı ve etkin sonuçlar getireceğine inanılmaktadır.

Robertson (2006), kurumlarda duygusal zekânın geliştirilmesinin zaman ve sabır gerektirdiğini belirtmekte ve söz konusu süreci basamaklar dizisine yavaş adımlarla tırmanmaya benzetmektedir. Robetson’a göre söz konusu basamaklar sırasıyla; kendini anlama, kendi kendini yönetebilme, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimidir (Robertson, 2006: 2). Yüksek duygusal zekâyâ sahip örgütlerde çalışanlar, örgütte deneyimledikleri duygu yönetimi ve iletişim becerilerinden faydalanarak, duygusal zekâlarını başkalarıyla olan ilişkilerinde de etkin bir şekilde kullanarak, örgütün tamamında fayda sağlamaya, yaratıcı çözümler sunmaya ve örgüt için olumlu gelişmelere katkıda bulunmaya çalışmaktadırlar (Weisinger, 1998: 228). Duygusal zekâsı yüksek çalışanlar ile, kurumlarda açık bir iletişim ortamı, yüksek motivasyon ve performans, takım çalışması, çevreye uyum, iş birliği sağlanarak kurumların duygusal zekâsı geliştirilebilmekte ve kurumsal başarı elde edilebilmektedir (Ural, 2001: 212).

1.4.6. Örgütlerde Duygusal Zekânın Karar Verme ile İlişkisi

“Akademik açıdan zeki ama duygusal zekâdan yoksun olan pek çok kişinin akıbeti, IQ’ları daha düşük ama duygusal zekâ becerileri mükemmel olan kişilerin emri altında çalışmak olur.” (Goleman, 1998, s.393)

Geçmiş yıllarda, bilişsel zekâ ile düşünerek duyguları hiçe sayan veya önemsemeyen karar verme biçimi, özellikle sanayi devrimi sonrasında yaygınlaşan ideal düşünce biçimi olarak kabul edilmiştir. Ancak, kabul gören modern yaklaşımlar sayesinde aklın duygulara koşulsuz hâkim olduğu düşüncesi araştırılmaya başlanmıştır (Goleman; 2019: 35). 1960’lı yıllarda Kuzey Avrupa ve Amerika’da meydana gelen sosyal olayların sonucunda, insanlar salt akılcılığa karşı çıkarak tepkilerini göstermeye ve düşüncelerini ifade etmeye başlamışlardır. Sonraki yıllarda ise; beyin üzerinde yapılan araştırmalarda duygu ve akıl arasındaki ilişkiye farklı bir perspektif getirilmiştir (Çakar ve Arbak; 2004: 31). Duygusal zekâ, problemleri çözmek ya da önemli bir karar vermek gerektiğinde, bilişsel zekânın karar

verme sürecine destek olmakta ve en etkin, doğru kararların kısa sürede alınabilmesine katkı sağlamaktadır (Somuncuoğlu, 2005: 273).

Mayer, Salovey ve Caruso (2007), problem çözme yetkinliğini duygusal zekânın temeli olarak belirtmişlerdir (akt. Köksal ve Gazioğlu, 2007: 136). Problem çözme yeteneği; problemin doğru tespit edilmesi (Korkut, 2002: 178), çözüme ulaşmak için bilgilerin toplanması ve sistematik bir biçimde bilgilerin derlenerek kullanıma hazır hale getirilmesi ve en uygun, doğru çözümün uygulanması süreci olarak tanımlanmaktadır (akt. Karabulutlu vd., 2011: 76). Karar verme süreci kavramsal olarak problem çözme sürecine benzemektedir. Her iki süreçte de çeşitli seçenekler arasından amaca ve hedefe uygun olanın seçimi söz konusudur (Köksal ve Gazioğlu, 2007: 136). Caruso ve Salovey’in “Yönetimde Duygusal Zekâ” adlı kitabında, başarılı bir lider olmak için mantık ve duygunun beraber kullanılması gerektiği belirtilmiştir. Doğru kararlar verebilmek için duygusal ve mantıksal yeteneklere ihtiyaç duyulduğu, ancak herhangi birinin fazla olmasının ya da birinin yanlış uygulanmasının ciddi sorunlara yol açabileceği vurgulanmıştır (Caruso ve Salovey, 2007, s.31). Karar vermek ve verilen kararları eyleme dönüştürmek için duyguların doğru analiz edilmesi ve analiz sonucunda gerekli olan temel duygusal verinin sağlanması gerekmektedir. Çünkü söz konusu veri olmadan kararların doğru bir şekilde verilmesi ve verilen kararlara uygun hareket edilmesi beklenemez (Caruso ve Salovey, 2007, s.39).

Örgütlerin de yaşayan birer varlık olarak düşünüldüğünde, örgüt içinde de her gün binlerce karar alınması mümkündür. Örgütün içinde bulunduğu sosyal, ekonomik, toplumsal, siyasi ve fiziki çevre, örgüt için alınan kararları da doğrudan etkilemektedir. Alınan kararların sonuçlarının örgüt açısından fayda sağlaması, doğru ve etkin kararların verilmesiyle ilgilidir. Doğru karar, örgüte fayda sağlayacak, amaçlarına ve hedeflerine ulaştıracak ya da bilinen bir problemi çözecek karardır. Bilgi, bireysel kararlarda da örgütsel karar alma sürecinde de en etkin girdidir (Bakan ve Büyükeş, 2008, s.33).

Karar verme süreci, örgütlerin her aşamasında gerçekleşmektedir ancak ilk seviye, “*bireysel karar verme*” dir. Bu seviyede birey, psikolojik tatminine bağlı olarak hareket etmekte ve kendi ile ilgili olan kararlarını almaktadır. Bireysel kararlarda tek bir karar verici vardır ve kararın verilmesiyle ilgili otorite, bilgi, tecrübe ve yeteneğe sahip olan kişi karar vericidir. Diğer karar verme seviyesi ise; “*grup ve örgütsel karar verme*” dir. Grup kararları; farklı bilgi, tecrübe, yetenek ve özelliğe sahip birden çok bireyin bir araya gelerek karar vermesidir. Grubun çıkarları düşünülerek, gruptaki bireylerin yetenekleri ile daha fazla bilgi, tecrübe ve yetenekten yararlanılır, daha etkin ve kabul gören kararlar verilir. Örgütsel kararlar ise; yöneticiler tarafından verilen ve örgütün misyon ve vizyonuna yönelik

kararlardır. Verilen örgütsel kararlardan önce yöneticiler, daha sonra örgüt ve en son iç ve dış çevre etkilenmektedir (Çuhadaroglu, 2008, 57).

Caruso ve Salovey (2004) yaptıkları araştırmalar sonucunda duyguların, düşünme ve karar verme sürecindeki etkilerini belirtmiş ve bilginin duygular aracılığıyla taşınarak bireyin karar mekanizmasında ve düşüncelerinin oluşmasında önemli roller oynadıklarını dile getirmişlerdir. Bireyin günlük yaşamda karşılaştığı olaylar ve bu olayların bireylerde bıraktığı izler, birey ile birlikte gerek sosyal gerekse iş hayatına yansır ve bireyin davranışlarının şekillenmesinde, karar verme sürecinde, seçimlerinde etkin rol oynar (Eröz; 2013: 231). Çünkü insanlar yalnızca mantıklarını kullanarak karar vermemektedir. Mayer ve Salovey (2003), bireylerin iyi bir ruh halindeyken daha sağlıklı kararlar verdiğini belirtmişlerdir (akt. Soyugüzel, 2019: 229). Bar-On ve arkadaşları (2006), bireylerin iş ve sosyal hayatlarında performanslarının iyi olması ve başarılı olabilmeleri için aldıkları kararlar da bilişsel zekânın yüksek olmasından çok, duygusal zekâ yeteneklerine ihtiyaç duyduklarını söylemektedirler (akt. Yapıcı vd.; 2020: 17). Damasio (1999),

“Karmaşık koşullarda, duygunun muhakemeyi bozabileceğinden hiçbir zaman kuşku duyulmamıştır, ancak araştırmalar göstermektedir ki duygulardaki azalma mantıksız davranışın da önemli bir sebebini oluşturabilmektedir”

diyerek örgütlerde karar vermede duyguların önemini vurgulamaktadır (akt. Soyugüzel, 2019: 229). Geçmiş deneyimler, karşılaşılan olaylar sonucundaki duygusal birikimler ve tecrübeler de bireylerin karar verme sürecinde etkin rol oynamaktadır. Örneğin, zekâ hakkında yapılan çalışmalarda, beyindeki duygusal bağların zarar görmesi veya kopması sonucunda karar mekanizmasında oluşan hasarların, basit kararların bile alınamamasına sebep olduğu gözlemlenmiştir (Somuncuoğlu, 2005: 271). Damasio (1999) tarafından incelenen klinik vakalardan birinde, Eliot isimli bir hastanın geçirdiği beyin operasyonunun frontol lob’a verdiği hasar sonucu kişilik değişimi yaşayarak karar verme ve uzun dönemli planlar yapma yeteneğini kaybettiği görülmüştür (Greenfield; 2000: 53) Ayrıca, bu ve buna benzer hastaların bu tip yetersizlikleri standart zekâ ve beceri testlerinde ortaya çıkmamaktadır.

Sonuç olarak, özellikle örgütsel kararlarda yöneticilerin duygularını kontrol etmesi gerekmektedir. Çünkü duygularını kontrol edemeyen ve vereceği kararların örgüte ve çalışanlarına etkisini öngöremeyen yöneticiler kararlarında da ikna edici olamamaktadırlar. Bu bağlamda, mutsuz bir ruh haline sahip yöneticiler daha sistemli kararlar alırken, bunun tam tersi bir duygu durumunda olan yöneticiler daha çok yaratıcılık içeren kararlar

almaktadırlar (Goleman, 2011: 15). İş yaşamında duygusal zekâya önem verilmesi ve duygusal zekâ seviyesinin yükseltilmesi, örgüt çalışanlarının iş tatminini, bağlılığını, performansını ve memnuniyetini artıracak kararlar alınmasını, örgütlerin hedeflerini ve amaçlarını destekleyecek yaratıcı ve problemleri çözmeye yönelik düşüncelerin sunulmasını sağlamaktadır. Duyguların yaratıcılığa olan etkisinden faydalanabilen, duygularını doğru ifade edebilen, duyguları anlayan ve bilişsel zekâsının yanında duygusal zekâsını da kullanabilen yöneticiler, doğru karar verebilen ve doğru adımlar atabilen yöneticiler olmaktadır (Caruso ve Salovey, 2007: 39). Günümüzde, Goleman (2011:15) tarafından da belirtildiği gibi; örgütlerde duygusal zekâ yeteneklerinin desteklenmesi bir yönetim felsefesi olarak benimsenmektedir. Çalışanlarının duygusal zekâlarının ön plana çıkarılmasını sağlayan ve duygusal zekâlarının gelişmesine katkıda bulunan örgütler, diğer örgütlerden daha doğru, etkin kararlar alabilmekte ve başarılı olmaktadır (Goleman, 2019: 396).

1.5. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kavramının temelleri 20. yy'a dayanmaktadır. 1900' lü yılların başlarında Taylor (1914), “*bilimsel yönetim yaklaşımı*” kapsamında örgütün üyelerini rasyonel düşünen, ekonomik bir varlık olarak görmüş ve ekonomik bakımdan fayda sağlayan üyelerin örgütte kalma eğilimi göstereceğini belirtmiştir (akt. Sürücü, 2018: 3). Benzer şekilde Fayol (1949)' un yönetim ilkelerinde de bağlılık kavramı yer almaktadır. Fayol (1949), örgüt amaçlarının örgütteki birey ya da grupların menfaatlerinin üzerinde olması gerektiğini ve bunun için de örgüt hedeflerinin içselleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bağlılık ile ilgili bir diğer görüşü ise, örgütsel bağlılığın en güvenilir sonuçlarından birinin istikrarlı bir iş hayatının önemi olduğu yönündedir (Mowday vd., 1982). Weber (1947) örgütlerin yapısı ve işleyişleri üzerine yaptığı incelemeler sonrasında, bürokratik örgüt yapısının, örgütlerin yapılandırılmasında doğru sonuçlar elde edilmesinde, örgüt hedefleri için rasyonel ve akılcı eylemlerin seçiminde yol gösterici olmuştur. Weber (1947), çalışanların örgütün amaçlarıyla özdeşleşmeleri için resmi kuralların, hiyerarşik yapıların, rasyonel bir personel yönetim sisteminin, adil ve rasyonel ödüllendirme sistemlerinin gerekli olduğuna inanmaktadır. Weber (1947)'in varsayımlarındaki eksiklik ise, örgüt üyesinin kişisel sorumluluklarını ve kişisel ihtiyaçlarını göz ardı etmesidir.

Örgütsel bağlılık hakkındaki ilk çalışma, 1956 yılında Whyte tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışma, yüksek düzeyde örgüt bağlılığı olan kişinin tanımını yaparak, örgüte zararlarını incelemiştir. Daha sonra Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi pek çok araştırmacı söz konusu kavram üzerine çalışmalar yapmıştır. 1961 yılında, Etzioni

tarafından bağıllığın sınıflandırılması çalışması gerçekleştirilmiştir. 1970-1976 yıllarında Steers, örgütsel bağıllığın verimliliğe olan etkisini ve çalışan devir oranının örgütsel bağıllık ile ilişkisini incelemiştir (akt. Dolu, 2011: 22). Günümüzde nitelikli iş gücü ihtiyacı sebebiyle örgütsel bağıllık kavramına daha çok önem verilmeye başlanmıştır. Emek yoğun üretimden teknoloji yoğun üretime geçiş ile birlikte tecrübe, bilgi ve beceri gibi beşeri sermayeye yapılan yatırımın niteliği değişmiş ve söz konusu beşeri sermayenin kaybedilmemesi için gösterilen çabalara ayrı bir boyut kazandırmıştır (İnce ve Gül; 2005: 86).

Örgütsel bağıllık kavramı hakkında yapılan literatür çalışması sonucunda, birbirinden farklı birçok tanıma rastlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

- Becker (1960) bağıllığı, "tutarlı faaliyet çizgisinde yer almak için bir eğilim" olarak tanımlamıştır (akt. Sürücü, 2018: 3)
- Kanter (1968), "bireyin örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf ettiği bir süreç" olarak belirtmiştir (akt. Koç, 2009: 202).
- Porter, Steers ve Mowday (1974), "bağıllık bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bireylerin örgütle özdeşleşmesinin gücü" şeklinde tanımlamışlardır (akt. Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 21).
- Kiesler, Sakumura ve Salancik (1977), "bireylerin bağıllık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir" şeklinde tanımlamışlardır (Boylu vd, 2007: 56).
- Wiener (1982), "örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı" olarak tariflemiştir (akt. Sürücü, 2018:4).
- O'Reilly ve Chatman (1986), "örgütün sahip olduğu özelliklerinin veya örgütün bakış açısının, işgören tarafından benimsenmesi, bir anlamda özümşenmesidir" şeklinde tanımlamışlardır (akt. Yavuz ve Tokmak, 2009: 20).
- Davis ve Newstrom (1989), "çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması" şeklinde tanımlamışlardır (Özdevcioğlu ve Aktaş, 2007: 4).
- Meyer ve Allen (1991), "örgütsel bağıllığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu ve örgüt üyelerinin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi, bir parçası olma kararı almalarını sağlayan bir davranış" olarak tanımlamışlardır (akt. Sürücü, 2018:4).

Yapılmış olan tüm tanımlamalar doğrultusunda örgütsel bağlılık kavramını; çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeleri ve bu hedeflere, başarıya ulaşmak için çaba sarf ederek, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmeleri ve örgütün kalıcı bir üyesi olmayı arzulama şeklinde özetlemek mümkündür (Gül, 2002: 38).

1.5.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramı *Tutumsal*, *Davranışsal* ve *Çoklu Bağlılık* olmak üzere üç farklı bakış açısıyla incelenmektedir. Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı boyutta incelenmesinin nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuyu farklı açılardan ele almış olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar, örgütsel bağlılığı tutumsal açıdan, sosyal psikologlar ise örgütsel bağlılığı davranışsal açıdan ele almaktadır (Mowday vd., 1982, akt. Gül, 2003: 77). Tutumsal yaklaşım, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü savunurken, davranışsal yaklaşım, bağlılığın bireyin geçmiş davranışlarının, deneyimlerinin devamı niteliğinde olduğunu öne sürmektedir. Bu iki yaklaşım dışındaki çoklu bağlılık yaklaşımı ise; örgütsel bağlılığa farklı bir bakış açısı kazandırmıştır (Arslan 2008).

1.5.1.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Türk Dil Kurumu (TDK)'nda tutum, kişinin belli başlı olaylar karşısında gösterdiği reaksiyon, kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilim olarak tariflenmektedir (Türk Dil Kurumu, 2021). Tutumlar, duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Duygusal öge; tutumun kişide uyandırdığı duygusal tepkilerdir. Bilişsel öge; bireyin bir nesne, olay, durum ya da diğer kişiler hakkındaki inançlarıdır. Davranışsal öge ise; tutum doğrultusunda harekete geçmeyi ifade etmektedir (Can, 1997: 151).

Mowday vd. (1982), tutumsal bağlılığı "*bir kişinin belirli bir örgütün amaçlarıyla özdeşleştiği ve bu hedefleri kolaylaştırmak için üyeliği sürdürmeyi arzulaması*" şeklinde tanımlamıştır. Tutumsal bağlılık; örgütün amaç ve değerlerinin içselleştirilmesi, bu hedefler ve değerlere ulaşmak için örgüt adına çaba sarf etmek istemek, örgütün hedefleri, amaçları ve değerlerine hizmet edebilmek için uzun süre örgütte kalmayı istemektir. Tutumsal bağlılık, bireyin benliğinin örgütle özdeşleştiği zaman veya örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının zamanla aynı hizaya gelerek bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993: 8).

Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanan tutumsal bağlılık, örgüt ile özdeşleşme, örgütte uzun süre varlığını sürdürme arzusu ve sadakat hissine yol açan bir oryantasyon olarak tariflenmektedir. Tutumsal bağlılık sayesinde iş performansının

yükselmesi, devamsızlığın ve işten ayrılma isteğinin düşmesi gibi olumlu davranışlar oluşmaktadır (Clifford, 1989; akt. Kök, 2006: 298). Genellikle bu tür bir bağlılık, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Söz konusu ifadenin üç önemli sebebi bulunmaktadır (Gül, 2002: 41):

1. Örgütün misyon ve vizyonuna duyulan güven ve inanç, özdeşleşme,
2. Örgütün hedeflerine ulaşması için daha fazla çaba sarf etmeye istekli olma, işle ilgili faaliyetlerde yüksek katılım,
3. Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu, sadakatle bağlanma isteği.

Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık, çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmekte ve farklı öğelere sahip olabilmektedir. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar, bu bağlılık türünün ortaya çıkış şekilleri ve öğelerini belirlemeye yöneliktir (Sökmen, 2000: 34). Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlardan genel kabul görmüş olanlar *Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer* tarafından geliştirilen yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar, aşağıda kısaca araştırmanın örnekleme kapsamında açıklanmıştır:

➤ **Kanter (1968)'in Yaklaşımı;**

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, *Devam Bağlılığı, Kenetlenme Bağlılığı ve Kontrol Bağlılığı* olarak sınıflandırmaktadır (akt. Biçer, 2019: 71). Bu sınıflandırmalardan ilki olan, *Devam Bağlılığı*; kişinin örgütte varlığını sürdürerek örgütte kalma arzusu ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır. Çalışan örgütten ayrılmanın bedelini, örgütte kalmanın bedeline göre daha yüksek bulursa, yani örgütte kalmak çalışan için daha kârlıysa bağlılık gösterecektir. Çalışan, kârlı olarak gördüğü şeylerin örgütteki varlığının sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki konumu, pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde örgütüne bağlanacaktır (Kanter, 1968: 504, akt. Biçer, 2019: 71). Devama yönelik bağlılığın çoğunlukta olduğu örgütlerde, çalışanların örgütte kalma ihtimallerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Kenetlenme Bağlılığı; çalışanın bir gruba veya gruptaki ilişkilere bağlılığıdır (Kanter 1968, akt. Biçer, 2019: 72). Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygular hissetmeyi içerir. Grubun üyeleriyle ilgilenmek, iletişimde olmak ve gruba ait olduğunu hissetmek çalışana duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin ise kişiyi örgütüne bağlayacaktır. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde, örgüt dışından gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı çalışanların kendilerini savunma gücü daha yüksektir.

Son olarak, *Kontrol Bağlılığında* grup ve örgüt üyelerinin, liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir (Kanter 1968, akt. Gül, 2005:6). Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün normlarının, amaçlarının, hedeflerinin ve değerlerinin olumlu davranışlar üzerinde önemli

bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Kanter 1968, Varoğlu 1993). Kontrol bağlılığının olduğu örgütlerde çalışanlar kendi değer ve normlarını örgütün değer ve normlarıyla uyum içerisinde görmektedir (Arslan 2008).

➤ **Etzioni (1975) Yaklaşımı;**

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, örgütsel bağlılığının nedenini; örgütün, çalışanlar üzerindeki gücüne ve otoritesine bağlı olduğunu belirtmiş ve çalışanların örgüte karşı yaklaşımlarının bağlılığı sağladığını vurgulamıştır (akt. Bildik 2009). Etzioni, bağlılık sınıflandırmasını *Ahlaki Bağlılık, Çıkara Dayalı Bağlılık, Yabancılaştırıcı Bağlılık* olmak üzere 3'e ayırmaktadır (akt. Balay, 2000).

Ahlaki Bağlılık; örgütün amaçlarının, değerlerinin ve normlarının içselleştirilerek ve otoriteyle özdeşleşmeyi temel alan, örgüte olumlu ve yoğun bir bağlılıktır (akt. Varoğlu, 1993: 4). Ahlaki bağlılıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işini örgütün kendisine değer vermesinden dolayı yapmaktadır (akt. Schein, 1978: 65).

Çıkara Dayalı Bağlılık; çalışanlar bağlılıklarını ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar (Bayram, 2005: 130). Kanter'in devamı yönelik bağlılık türündeki gibi örgüt ile çalışanlar arasındaki alış veriş ilişkisi burada da mevcuttur. Çalışanlar, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Güney, 2001). Örneğin, kişi kendisine verilen ücret karşılığında, bir günde yapması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık sergilemektedir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık; bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda oluşan, örgüte olumsuz bir yönelişi ifade etmektedir. Bu bağlılık türü çalışanın örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta ancak çalışan olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000: 16).

➤ **O'Reilly ve Chatman (1986) Yaklaşımı;**

Örgütsel bağlılığı çalışanın psikolojik olarak örgüte bağlanması olarak tanımlamıştır (Samadov, 2006: 79). Bu bağlamda örgüte psikolojik bağlılık bu iki araştırmacı tarafından *Uyum Bağlılığı, Özdeşleşme Bağlılığı ve İçselleştirme Bağlılığı* olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (akt. Bayram, 2005: 130).

Uyum Bağlılığı'nın temel amacı belirli ödülleri kazanmaktır. Çalışanların örgüte bağlılık göstermelerinin, tutum ve davranışlarının temel amacı belli ödülleri kazanmak ve belli cezaları yok saymak, ortadan kaldırmaktır. Söz konusu bağlılıkta, “*ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği*” temel alınmıştır (akt. Gül, 2005:7).

Özdeşleşme Bağlılığı; çalışanın örgütün bir parçası olarak kalma arzusuna dayanır. Çalışanlar diğer gruplarla yakın ilişkiler kurmaktadır. Böylece çalışanlar tutum ve davranışlarını, kendilerini karşı tarafa anlatmak, iletişimde bulunmak ve bundan tatmin sağlamak için diğer kişilerle ilişkiler kurmakta ve böylece özdeşleşme oluşmaktadır (akt. İlsev, 1997: 12).

İçselleştirme Bağlılığı; kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır (akt. Gül, 2005:7). Söz konusu bağlılık, çalışanın tutum ve davranışlarının örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılındığında ortaya çıkmaktadır (Bayram, 2005: 129).

➤ **Penley ve Gould (1988) Yaklaşımı;**

Etzioni'nin modelini ve eksiklerini temel alarak, örgütlerde aynı anda birbirinden farklı uyum sistemlerinin ve katılım şekillerinin görülebileceğini belirtmişlerdir. Yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, çalışanların çeşitli bağlılık tiplerini bir arada gösterdiklerini, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın duygusal yönelimli olmasına rağmen birbirinden bağımsız olduğunu savunmuşlardır (akt. Adiloğulları; 2011:78).

Örgütsel bağlılığın *Ahlaki, Çıkarıcı, Yabancılaştırıcı* olmak üzere üç boyutlu olduğunu; ancak Etzioni'nin modelinden farklı olarak bu üç boyutun örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmektedir. (akt. Çulha, 2008: 81).

Ahlaki Bağlılık; örgütsel amaçları ve hedeflerini kabullenme ve bu hedef ve amaçlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan kendisini örgüte adayarak, örgütün başarısından veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır (akt. Gül, 2002: 44).

Çıkarıcı Bağlılık; çalışanların örgüte sağladığı faydalar karşısında örgütten ödül beklemelerine dayanmaktadır. Çalışanlar belirli amaçlara ulaşmak için örgütü araç olarak görmektedirler (Gözen, 2007: 53).

Yabancılaştırıcı Bağlılık ise; çalışanın örgütün iç çevresinde kontrolünün olmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgüte karşı yabancılaştırıcı bağlılık hissi ile bağlı olan çalışan, örgütteki ödül ve cezaların performans veya işin niteliği ile ilgili olmadığını, tesadüf olarak verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular çalışanda örgütte kapana kısıldığı hissini doğmasına sebep olmaktadır (akt. Gözen, 2007: 54).

➤ Allen ve Meyer (1990) Yaklaşımı;

Tutumsal bağlılığı çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olduğunu belirtmektedir (Balay, 2000:73). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; *Duygusal Bağlılık*, *Devam Bağlılığı* ve *Normatif Bağlılık* olmak üzere üç grupta ele almıştır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91). Söz konusu sınıflandırma tarzı günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda temel alınmaktadır. Bu sebeple söz konusu tezin araştırma bölümü için yapılan anket çalışmasında Allen ve Meyer'in ölçeği kullanılmıştır.

Duygusal Bağlılık; çalışanın örgütle olan duygusal ilişkisini, duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini ifade etmektedir. Güçlü bir duygusal bağlılık ile bağlı bir çalışan, gereksinim duyduğu için örgütte kalmamaktadır, kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedir (akt. Doğan, 2007: 44). Allen ve Meyer, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmaları için örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Söz konusu faktörler (akt. Doğan, 2007: 44);

- İşin cazibesi,
- Görevlerin net olmaması (örgütün çalışandan beklediği işi açıkça belirtmesi),
- Amaç açıklığı (çalışanın örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir şekilde bilmesi),
- Amaç güçlüğü (çalışandan iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi),
- Önerilere açıklık,
- Çalışanlar arasındaki uyum,
- Örgütsel güvenirlilik (çalışanların örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına inanması),
- Eşitlik,
- Bireye önem,
- Geri besleme,
- Katılım (çalışanların kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak).

Yukarıda bahsedilen duygusal bağlılığı etkileyen faktörlere dayalı ve destekleyici bir örgütsel yapının, örgüt kültürünün oluşturulması, çalışanların motivasyonlarının ve duygusal bağlılıklarının sağlanması bakımından etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Devam (Rasyonel) Bağlılığı; örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmak anlamına gelmektedir. Çalışan ayrıldığı zaman karşılaşılabilecek maliyetin yüksek olacağını düşünmesi sonucunda örgütte kalmayı sürdürmektedir (Lamsa ve Savolainen, 1999: 36).

Devam bağıllığı (hesapçı bağıllık), çalışanın örgütteki emeğini, zamanını, çabasını, kıdemini, kariyerini, parasını vb. kazanımlarını örgütten ayrıldığında kaybedeceğini düşünmesiyle oluşan bağıllıktır (Yalçın ve İplik; 2005:398). Dolayısıyla temel neden, çalışanın örgütte kalmaya ihtiyaç duymasıdır. Çalışan örgütteki deneyimini, bilgi birikimini ve tecrübelerini başka örgütlere kolaylıkla aktaramayacağını düşünmektedir. Bu sebeple söz konusu yatırımları bireysel yatırım olarak değerlendirmekte ve bu yatırımların kazanca dönüşmesinin tek yolunun ise mevcut örgütte kalmaya devam etmek olduğunu düşünmektedir. Ayrıca, örgütte edindiği bilgi ve tecrübelerin başka bir örgütte yarar sağlamayacağını veya uygun iş bulamayacağını düşünmesi de yatırım maliyetini oluşturmaktadır (Doğan; 2007: 5).

Devam bağıllığının oluşmasına neden olan bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; yetenekler, eğitim, yer değiştirmek, bireysel yatırım, emeklilik primi, toplum ve seçenekler olarak özetlenmektedir (Doğan; 2006: 70).

- Yetenek: Çalışanın kazandığı yetenek, deneyim ve tecrübelerinin diğer örgütlerde kendisine ne kadar yarar sağlayabileceği ve ne kadarını başka örgüte aktarabileceği endişesi taşımasıdır.
- Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde kendisine yarar sağlamayacağı düşüncesidir.
- Yer Değiştirmek: Çalışanın örgütten ayrıldığı durumda başka bir yerleşim yerine taşınmak istememesidir.
- Bireysel Yatırım: Çalışanın zaman ve emeğinin büyük bir kısmını görev yaptığı örgütte harcamış olmasından dolayı kendisine yatırım yaptığını düşünmesidir.
- Emeklilik Primi: Örgütten ayrıldığında alacağı emeklilik primini kaybedebileceği düşüncesidir.
- Toplum: Çalışanın uzun yıllardır aynı yerleşim yerinde yaşaması ve yaşı etkilidir.
- Seçenekler: Çalışan işten ayrıldığı durumda benzer veya daha iyi bir işi bulmada zorlanacağı düşüncesidir.

Normatif Bağıllık; Çalışanın örgüte karşı hissettiği yükümlülüğü, zorunluluğu ifade etmektedir. Çalışanlar yüksek bir normatif bağıllık duygusu ile örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Normatif bağıllık çalışanın bu bağıllığı bir görev olarak algılaması ve örgüte bağıllığın doğru ve ahlaki olduğunu düşünmesi sonucunda gelişmektedir. Duygusal ve Devam bağıllığından farkı; çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaması, kendi yararı için bağıllık hissetmemesidir (akt. Balay, 2000: 22).

Allen ve Meyer'e göre normatif bağlılık, çalışanın örgüte girişi öncesinden başlayarak (ailevi kültürel sosyalleşme, kişisel özellikleri) örgütteki çalışma süresi boyunca (örgütsel sosyalleşme) yaşadıklarının, deneyimlediklerinin bir sonucu olarak örgütte kalma konusunda hissettiği normatif baskılardan etkilenmektedir. Ayrıca, normatif bağlılık örgütün çalışana sağladığı yatırım ve harcamalar sonucu (örneğin eğitim, sertifika programları, vb. karşılıksız ödemeler) çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesini sağlamaktadır. Bu yüzden çalışan kendisini örgütte kalmak zorunda hissetmekte ve normatif olarak bağlanmaktadır. Normatif bağlılık çalışanın örgüte borcunu ödediğini hissettiği zaman sona ermektedir (Yalçın ve İplik, 2005:398). Kısaca, normatif bağlılıkta çalışan, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve ahlaki bir zorunluluk olduğunu hissetmektedir.

Yukarıda bahsedilen yaklaşımlar sonucunda tutumsal bağlılığı; kişisel değerlerle örgütsel değerlerin uyum içinde olduğu, çalışanların yıllarca elde ettikleri kazançları kaybetme korkusu, alternatif iş bulamayacağı endişesi veya ahlaki normlarla örgütte kalmayı tercih ettikleri bir bağlılık türü şeklinde özetlemek mümkündür.

1.5.1.2.Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından kullanılan tutumsal bağlılık kavramı, sosyal psikologlar tarafından davranışsal bağlılık kavramı olarak kullanılmaktadır. Çünkü davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar genellikle sosyal psikologlar tarafından yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık, çalışanın geçmişteki davranışları, deneyimleri nedeniyle örgüte bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (Mowday vd., 1982: 25). Örgüte bağlı hale gelmek; örgütte kalmayı isteme, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Akın, 2010: 73). Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar örgütten çok, kendi yaptıkları faaliyete bağlanmaktadır. Çalışan davranışta bulunduktan sonra, bu davranışlarını devam ettirmektedir. Belli bir süre sonra devam ettirdiği bu davranışına bağlanmaktadır. Zaman ilerledikçe davranışına uygun veya davranışlarını haklı çıkaracak tutumlar geliştirir. Bu tutumlar davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991; akt. Boylu vd, 20: 57). Araştırmacılar davranışsal bağlılığı, çalışanların bir örgütte kalıp kalmama konusundaki seçimleri ile ilişkilendirmişlerdir. Örneğin, başka bir yerde çalışmayı tercih eden çalışan, çalıştığı örgütün kendisine sunduğu olanaklardan, terfi ile ilgili uygulamalardan, sosyal imkânlardan vazgeçmek durumunda kalabilmektedir. Bu durumda, alternatif iş olanakları bulmasına rağmen, örgütte kalarak örgütü için çalışmaya hevesli olması şeklinde değerlendirilmiştir (Özutku, 2008: 80).

Davranışsal bağlılık konusunda Becker'in (1960) Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik (1977)'in Yaklaşımları genel kabul görmüş yaklaşımlardır.

➤ **Becker (1960)’in “Yan Bahis” Yaklaşımı;**

Örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmayı yapan ve örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker (1960) davranışsal yaklaşım kavramını geliştirmiştir (Dolu, 2011: 68). Becker yaklaşımını, yan bahis kuramı olarak isimlendirmiş ve bağlılığın "davranışsal" tarafına odaklanmıştır. Becker (1960)’a göre bağlılık; kişinin tutarlı davranışını sonlandırdığı zaman kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranışlarını devam ettirme eğilimidir (akt.Gökmen, 1996: 1-2). Becker, kişinin bu davranışları tekrarlama eğilimi göstermesinin nedenini, bu davranışları amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak görmesi olduğunu belirtmiştir (akt. Gül, 2005:17). Becker, kişinin çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmediğini, bağlanmadığı zaman kaybedeceklerini düşündüğünü, bu sebeple bağlandığını ve örgütte çalışmaya devam ettiğini vurgulamıştır.

Yan bahis yaklaşımı, çalışanların örgütle karşılıklı bahse girdikleri bir süreçtir. Örneğin, kişi değer verdiği bir şeyi ortaya koyduğunda, örgütüyle bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koyduğu şey kişi için ne kadar değerli ise, örgüte bağlılığı da o derece artmaktadır. Böylelikle kişinin yatırımları arttıkça da alternatif iş fırsatlarının çekiciliği azalmaktadır (Becker (1960), akt. Gül, 2005:12). Becker’a göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan 4 adet yan bahis kaynağı bulunmaktadır (İlsev, 1997: 3).

- Toplumsal beklentiler: Örneğin, sürekli iş değişikliği yapan kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmaması gibi, toplumsal baskıların davranışları sınırlamasıyla kişi yan bahislere girilebilir.
- Bürokratik düzenlemeler: Örneğin, emeklilik aylığı için her ay maaşından belli bir miktar kesilen bir kişi işten ayrılmak isteyince, çalıştığı süre boyunca kesilen ve büyük bir tutara ulaşmış olan parasını kaybedecek, aylığını alamayacaktır. Söz konusu bu bürokratik düzenleme kişinin yan bahse girmesine sebep olmaktadır.
- Sosyal etkileşimler: Örneğin, kişi kendisini güvenilir biri olarak tanıtmışsa, bu görüşün yok olmaması için yalan söylememesi gerektiğini düşünerek, dürüst davranışlara karşı bağlılık geliştirmektedir.
- Sosyal roller: Yan bahisler, kişinin içinde bulunduğu sosyal role alışıarak uyum sağlamasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmış ve bağlanmıştır ki, başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

➤ **Salancik (1979) Yaklaşımı;**

Salancik yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanmasıdır (akt. Gül, 2005: 13). Salancik’in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma

dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları arasında uyumsuzluk olduğu zaman kişi, gerilecek ve strese girecektir. Bunun tam tersi olarak kişi, tutumları ile davranışları arasındaki uyum sağladığında bağlılığı artacaktır. Salancik, her davranışa aynı şekilde bağlanılmasının mümkün olmadığını belirtmiştir (Sürücü, 2018: 59).

Hem Becker hem Salancik bağlılığı, kişinin davranışlarını devam ettirme isteği, eğilimi olarak tariflemişlerdir. Ancak, Becker'in yan bahis yaklaşımında, kişinin davranışlarına karşı bağlılık sergilemesinin, davranışın devam etmesinin ve tutarlı olmasının sebebi, davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması, ekonomik kaygı içerisinde olmasıdır. Oysa ki Salancik'in yaklaşımında kişinin tutarlı ve devamlı davranışlarının sebebi, kişinin davranışı devam ettirme arzusunda olmasından, örgüte hem davranışsal hem de psikolojik olarak bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Söz konusu iki yaklaşımın ortak noktası, bağlılığın çıkar ilişkisine dayalı olması, eksikliği ise; bağlılığı tanımlarken sadece davranışlara odaklanması, kişinin değerleri, yargıları, hedeflerinin dikkate alınmamasıdır (Sürücü, 2018: 60).

1.5.1.3.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1985) tarafından tutumsal bağlılık geliştirilerek çoklu bağlılık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlarda genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu düşüncesi hâkimdir. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise; örgütte yer alan farklı faktörlerin, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürerek diğer iki bağlılık türünden ayrılmaktadır (Balay, 2000: 24-26).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre kişiler örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, tedarikçilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı seviyelerde bağlılık göstereceklerdir. Bu bağlamda, çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için örgütle ilişkili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Söz konusu gruplar; çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar, kümelenmeler ve genel anlamda kamuoyu' dur. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre bağlılık kişiden kişiye farklı olabilmektedir. Örneğin, bir çalışanın örgüte bağlılığının sebebi, kaliteli ürünlerin uygun fiyatla sunulması olabilirken, bir başkasının ise, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi, alaka olabilmektedir (Reichers, 1985, akt. Gül, 2005: 50).

1.5.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, performansı ve motivasyonu artırdığından örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu bağlamda, örgütün çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak üçe ayrılmıştır.

1.5.2.1.Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, demografik faktörler yani yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi, ücret, unvan gibi başlıklar altında incelenmektedir (Balay, 2001:55-61).

Yaş ve çalışma süresi, zaman ile ilişkili olduğundan, çalışanın örgüte bağlılığının önemli göstergelerinden birisidir. Yaşın ilerlemesiyle, örgütteki çalışma süresi artacağından, çalışanın örgütteki yatırımları da (terfi, ücret artışı, tazminat vb.) artacaktır. Söz konusu yatırımlar bağlılığı etkilediği için çalışanın yaşı ve çalışma süresi ilerledikçe bağlılığı da artacaktır (Çöl ve Gül, 2005: 295). Ayrıca, çalışanın yaşı ilerledikçe iş bulma olasılığı da azaldığından, işi bırakmanın maliyetinin fazla olacağını fark etmekte, bu sebeple örgüte ve işine daha bağımlı hale gelmektedir (Gözen, 2007: 55). Yapılan araştırmaların genelinde örgütsel bağlılığın ileri yaşlarda, gençlere göre daha yüksek düzeyde olduğu belirtilmektedir (Samadov, 2006: 95).

Çalışanın eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasında ters yönde bir ilişki mevcuttur. Çünkü çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Yüksek düzeyde eğitim alan kişiler, örgütün karşılamayacağı beklentiler içine girmekte ve daha fazla iş olanaklarının olduğuna inanmaktadırlar (Yalçın ve İplik, 2005:400).

1.5.2.2.Örgütsel Faktörler

Bireysel faktör dışında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden diğeri de bireyin çalıştığı kurumdur. Yönetim tarzı, işin niteliği, örgüt kültürü, örgütün yapısı, örgütün büyüklüğü, kazançları, menfaatleri ve süreçlere ilişkin faktörler de bağlılık üzerinde etkilidir (Durna, 2005: 211). Örgütlerin büyüklüğü, çalışan sayısı, sermayesi, makine ve teçhizat sayısı, konumu, yerleşkenin büyüklüğü ve gücü gibi ölçütlere göre belirlenmektedir (Cemalcılar, vd, 2012). Ayrıca örgütün büyüklüğünün belirlenmesinde, örgütün faaliyette bulunduğu sektör de oldukça önemlidir. Örneğin, savunma sanayi sektöründe hizmet veren bir kuruluşun büyüklüğünü belirlemede güç, ölçülerden biri olarak kullanılmaktadır. Büyük örgütlerde çalışanlara yapılan yatırımlar ve sunulan imkânlar fazla olduğundan, bu örgütlerdeki çalışanların bağlılıklarının, küçük örgütlerde çalışanlara oranla daha yüksek olacağı savunulmaktadır (Keleş, 2006: 68). Örgütsel bağlılığı örgütsel açıdan etkileyen bir diğer unsur da örgütün yapısıdır. Bireylerin düşüncelerine, değerlerine yakın bir örgütte çalışması, kendisini daha fazla ait hissetmesine neden olmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı daha pekiştirerek, çalışanın örgütte kalmaya devam etmesini sağlamaktadır.

Araştırmacılar, örgütün büyüklüğü ve yapısı dışında örgütsel faktörlere aşağıdaki başlıkları da eklemektedir (Bilgiç, 2017: 43).

- İşin niteliği ve önemi,
- Ücret düzeyi,
- Yönetim ve liderlik tarzları,
- İş tatmini,
- Çalışana verilen önem,
- Örgütsel adalet ve kültür,
- Takım çalışması,
- Yükselme olanakları,
- Denetim (Nezaret),
- Örgütsel ödüller,
- Örgütsel güven
- Ait olma ihtiyacı,
- Rol belirsizliği ve çatışması.

1.5.2.3.Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler; profesyonellik ve alternatif iş bulma imkânları olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir.

Profesyonellik kavramı, mesleki bağlılıkla ilgili olup, işinde uzmanlaşmadır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, çalışanın mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul ederek içselleştirmesidir (Atay, 2006: 87). Örneğin, profesyonel davranan futbolcular başka bir takıma transfer olduğunda, eski takımına karşı hırsla, kazanma arzusuyla çalışır. Profesyoneller için örgütsel bağlılık bazen çelişkili bir durum haline gelebilmektedir. Profesyoneller için ya mesleğe bağlılık ya da örgütsel bağlılık önem teşkil etmektedir (Özcan, 2008: 22). Profesyonellerin çalıştıkları örgütler mesleki gelişime destek olurlarsa, mesleki bağlılık olumsuz yönde etkilenmekte, örgütsel bağlılıkları ise olumlu yönde etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 84)

Çalışanın örgüte bağlılığını etkileyen diğer bir çevresel faktör ise; yeni iş bulma imkânıdır. Alternatif iş imkânları sadece çalışanların yetenekleri ile ilgili değildir. Bireyin çalıştığı kurumun iş yapısı, ülkelerin ve milletlerin sosyo-kültürel durumları, ekonomik durumları da alternatif iş imkânlarını belirleyen değişkenlerdir (Gül ve İnce, 2005:84). Alternatif fırsatların olduğunu bilen çalışanların örgütsel bağlılığı düşük, sınırlı iş imkânları

olduğunu düşünen çalışanların örgüte bağlılığı daha yüksek düzeyde olabilmektedir (Balay, 2000: 67; Atay, 2006: 88).

1.5.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir (Balay, 2000: 93). Randall (1987) örgütsel bağlılık hakkındaki çalışmalarında, bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin çalışana ve örgüte karşı olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Randall örgütsel bağlılık derecelerini “düşük dereceli bağlılık”, “orta dereceli bağlılık” ve “yüksek dereceli bağlılık” olmak üzere üçe ayırmıştır (Bayram, 2005: 135; Doğan ve Kılıç, 2007: 53).

1.5.3.1. Düşük Dereceli Bağlılık

Çalışanın örgüt ile arasındaki bağlılığın oldukça zayıf olduğu ve sergilediği tutum ve davranışlar örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için olmadığı durumdur. Düşük dereceli bağlılık düzeyi, zorunluluk bağlılığı veya Allen ve Mayer’in (1990) devamlılık bağlılığı olarak da adlandırılabilir (Koç, 2009: 206). Örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olduğu örgütlerde, çalışanların işten ayrılma zorunluluğu ortaya çıkmakta ve çalışanların kariyerleri olumsuz etkilenmektedir. Düşük düzeyde bağlı olan çalışanlar, kendi görevleri ile ilgili yeteri kadar çaba sarf etmedikleri gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da çaba göstermeyeceklerdir. Bu tür çalışanlara “duygusuz çalışanlar” denilmektedir (Bayram, 2005: 135). Düşük bağlılık düzeyi örgütler için işlevsel de olabilmektedir. Çünkü bu düzeyde olan çalışanlar işten ayrıldığında onların yerine yetenekli, çalışkan çalışanların örgüte katılması anlamına gelmektedir.

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık söylenti ve şikâyetle sonuçlandığında, örgütün itibarının zarar görmesine, müşteri güveninin sarsılmasına, gelir kaybı gibi olumsuz durumlarla karşılaşmasına sebep olabilmektedir (Demiral, 2008: 116). Örgüt açısından olumlu ve olumsuz yönleri değerlendirildiğinde, düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın hem örgüt içi düzeni zedeleyen, hem de örgüt dışına yansıtılmasıyla örgütün imajına zara veren sonuçları olacağından, olumsuz yönlerinin daha fazla olduğunu söylemek mümkündür (Başyigit, 2006: 68-69).

1.5.3.2. Orta Dereceli (İlmli) Bağlılık

Çalışan deneyiminin güçlü, çalışanın örgütle özdeşleşmesinin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir (Balay, 2000: 88). Orta bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini şekillendirmesine, değiştirmesine karşı çıkarak, kimliklerini korumak

için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar örgütün bazı değerlerini kabul etmektedirler (Başyigit, 2006: 69). Çalışan kendisinden bekleneni karşılarken, hem örgütle özdeşleşmeyi hem de kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Ancak, orta dereceli bağlılığın her zaman olumlu sonuçları olmamaktadır. Bu düzeydeki çalışanlar, toplumsal sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir çatışma yaşamaktadır. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz olmasına sebep olabilecektir (Bayram, 2005: 136). Çalışanların belirsizlik ortamında devamsızlıklarının artması, gerekli katkıyı sağlayamamaları ve iyi bir iş teklifi karşısında örgütten rahatlıkla ayrılabilimleri de orta dereceli bağlılığın olumsuzluklarıdır.

1.5.3.3.Yüksek Dereceli Bağlılık

Çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini kabul ederek, hedeflerin gerçekleşmesi için çaba sarf eden, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütle özdeşleşen, çalışanın örgütüne kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Ayrıca, örgütte kalmak için yüksek derecede bir arzu hissetmektedir (Koç, 2009: 207). Yüksek örgütsel bağlılıkta örgüt, çalışana başarı ve tatmin eden bir ücret sağlayabileceği gibi, çalışanın sadakatine karşılık terfi ettirerek veya yetki vererek üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirebilmektedir (Koç, 2009: 210).

Bu çalışanların işinden, geleceklerinden, çevresinden aldıkları tatmin derecesi yüksektir. Bu çalışanların örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç, hedef ve kültürünün değişmesi, doyumsuzluk ve ödüllendirilmemiş hissettiklerinde gerçekleşmektedir (Bayram, 2005: 136). Ayrıca, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların performanslarının, düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir (Boylu vd., 2007: 56–57). Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması, Allen ve Meyer’a göre (1990) çalışanların örgüte duygusal olarak bağlandığı ve örgütün çalışanı olmaktan mutlu olduğu, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun sağlandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (akt. Koç, 2009: 207).

1.6. Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde, örgütler varlıklarını sürdürmek, hedeflerine ulaşmak ve bulundukları sektörde başarılı olmak için yetkin ve kalifiye çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple örgütler çalışanlarının; motivasyonu yüksek, empati yeteneği olan, özgüveni yüksek, yetkinliklerinin farkında olan, çevresiyle uyum sağlayabilen, başarı güdüsü bulunan, kendinin ve çevresindekilerin duygularını anlayan, yönetebilen yani duygusal zekâsı yüksek bireylerden oluşmasına önem vermektedirler. Rekabet koşullarının ve teknolojinin hızlı değişimine ayak uydurmak için örgütler yönetim modellerini çalışanların bağlılığını, sadakat duygularını artırıcı şekilde yeniden şekillendirmek

durumunda kalmıştır. Bu bağlamda eskiden olduğu gibi, sadece üretilen mal veya sunulan hizmetin kalitesi yeterli olmamakta, aynı zamanda çalışanların yaptıkları işlerde tatmin duygusunu hissetmesini, örgütle özdeşleşmesini, örgütün hedef ve amaçları için çaba göstermesini, “biz” bilinciyle hareket etmesini sağlayabilmek de önem arz etmektedir.

Duygusal zekâ başlığında detaylı olarak açıklandığı üzere; yüksek duygusal zekâyâ sahip kişiler, iletişim konusunda başarılı olan, çevresiyle uyum sağlayabilen, problemler karşısında yaratıcı ve çözüm odaklı fikirler üretebilen, kendisinin ve başkalarının duygularını anlayan ve yönetebilen yetkinliklere sahiptirler. Aynı zamanda bu yetkinliklere ek olarak duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireylerin karar verme konusundaki yetkinliği sebebiyle de iş yaşamında duygusal zekâsı düşük olan bireylere kıyasla daha başarılı oldukları kanıtlanmıştır. Bu yetkinlikler, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasında da etkili olmaktadır.

Duygusal Zekâ Modeli bölümünde duygusal zekânın; öz bilinç, öz denetim, motivasyon, empati ve sosyal beceriler olarak beş yeterliliği bulunduğu bahsedilmiştir (Goleman; 2015: 394). Bu kapsamda söz konusu beş yeterliliğin örgütsel bağlılığa farklı etkileri bulunmaktadır.

- Duygusal zekâ yeterliklerinden ilki olan “öz bilinç”, bireyin sahip olduğu duyguları, hisleri bilmesi, anlayabilmesi ve duyguların kendisi üzerindeki etkisini tanıyabilmesidir (Goleman, 2002). Öz bilinci yüksek olan çalışanlar, duygularını, isteklerini ve yetkinliklerini bildiğinden özgüven sahibidirler ve kendi değerlerinin farkındadırlar. Örgütün bireyin yetkinliklerinin, çabasının, çalışmalarının farkında olduğunu bildiğinde, çalışanın örgüte olan bağlılığı da artabilmektedir.
- “Öz denetim” yani duyguları idare etme, kontrol etme yeteneği ise; aynı zamanda çalışanların yeniliklere açık olması ve değişikliklere kolay uyum sağlayabilmesidir. Bu kapsamda örgütteki herhangi bir yenilik veya değişiklik çalışmada huzursuzluk yaratmayacak ve kolaylıkla uyum sağlayabilecektir. Örgüt içinde huzurlu ve güvenli bir ortamı sağlayan çalışanın örgüte olan bağlılığı da artabilecektir.
- Duygusal zekâ yetkinliklerinden üçüncüsü olan “motivasyon”, çalışanların belirli bir hedefi gerçekleştirmek için istekli bir şekilde davranması, inisiyatif kullanması, örgütün hedeflerine ulaşması için çaba harcaması, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, başarıma güdüsüne sahip olmasıdır. Örgüt ile özdeşleşmiş olmak ise çalışanın örgüte bağlılığını artırmaktadır. Örgütün, çalışanlara inisiyatif kullanmaları ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmeleri için

gerekli olan şartları ve ortamı hazırlamadığında, örgüte olan bağlılık olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Demiral, 2008:119).

- Dördüncü yeterlilik olan “empati”, insanların hislerini sezme, karşısındakinin düşünce ve duygularını doğru anlama, liderlik etme yetkinliğidir. Empati yeteneğine sahip çalışanlar uyum ve huzur içinde çalışmaktadır. Ayrıca empati yeteneğine sahip çalışanlar, müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını kolaylıkla anlayarak, cevap verebilirler. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için çevresine uyumlu ve huzurlu bir şekilde çalışarak, örgüte olan bağlılığını artırabilmektedirler.
- Son yeterlilik olan “sosyal beceriler” yeteneği yüksek olan çalışanlar başkalarıyla etkin ilişki kurabilmekte, örgütlerde yapılacak olan takım çalışmalarına kolay uyum sağlayabilmektedir. Takım çalışması, örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Yapılan çalışma ve alınan kararlara yönetim tarafından değer verildiğinin görülmesi ve örgüt içinde oluşan olumlu sosyal ilişkiler örgütsel bağlılığı artırabilmektedir.

Duygusal zekâ seviyesi yüksek çalışanlar, çalışmalarının, fikir ve düşüncelerinin, çabalarının örgüt için değerli olduğuna inanmakta olup, bu da örgüte bağlılık duygusunu oluşturmaktadır. Örgütlerin çalışanlarının ihtiyaçlarını, beklentilerini ve isteklerini karşılaması, çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilmektedir.

Yüksek duygusal zekâyâ sahip olan çalışanlar, örgütten beklentilerini bilerek, açık bir şekilde aktarabilmektedirler. Çalışanların talepleri ve ihtiyaçları; ücret, prim, yan haklar, ödül gibi maddi beklentiler veya terfi olanakları, eğitim, iş tatmini, ait olma ihtiyacı, takdir edilme, etkin dinlenme gibi maddi olmayan beklentiler de olabilmektedir. Söz konusu talep ve beklentiler örgüt tarafından karşılandığında çalışanların bağlılığı, performansı, motivasyonu ve üretkenliği artacaktır. Çalışanların bağlılığını etkileyen bir diğer faktör ise; örgütün kendisine önem verdiğini hissetmesidir. Kendisine değer verildiğini, örgüt için önemli biri olduğunu bilen çalışan, örgütün üyesi olarak kalmayı arzu etmektedir ve bağlılığı artmaktadır.

Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler, daha sağlıklı, huzurlu, sosyal ilişkilerinde başarılı, olumlu bireylerdir. Bu sayede engellerin, karşılaşılan problemlerin üstesinden kolaylıkla gelebilirler. Örgütlerde başarıya, amaç ve hedeflere ulaşmaya giden tek yol yeterli teknik bilgiye sahip çalışanlarla birlikte olmak değildir. Örgütlerin başarılı olmasını sağlayan diğer unsur ise; duygusal zekâsı yüksek çalışanların örgüte kazandırılması ve örgüte bağlılıklarının sağlanmasıdır.

Duygusal zekânın örgütsel bağlılığın alt boyutları olan, Allen ve Meyer yaklaşımına (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) olan etkisini incelediğimizde ise;

duygusal zekânın, “duygusal, devam ve normatif” bağılıklar üzerinde etkili olduğu değerlendirilmektedir.

- Duygusal zekâsı yüksek çalışanların duygusal bağılıklarının da yüksek olması öngörülmektedir. Duygusal zekâsı yüksek çalışanlar; kendilerini kolay ifade edebildiğinden ve sosyal ilişkileri kuvvetli olduğundan, eğer örgütler kendilerini ifade etmeleri için olanak sağlayıp, yeteneklerini kolaylıkla uygulayabilecekleri ortam sunar ise, çalışanların örgütte kalmayı arzu edeceği öngörülmektedir.
- İkinci olarak, devam bağılılığı açısından; duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların devam bağılıklarının da yüksek olacağı beklenmektedir. Devam bağılılığında çalışan alternatif iş imkânlarının azlığından dolayı örgüt üyeliğini sürdürmektedir. İçinde bulunulan pandemi ve ekonomik dalgalanmalar sebebiyle, çalışanın mevcut işinden ayrılma riskini almak istememesi ve daha iyi bir iş imkânı bulacağına inancının olmamasından dolayı örgütteki varlığını sürdürmek isteyeceği beklenmektedir.
- Son olarak ise duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların yüksek normatif bağılık gösterecekleri beklenmektedir. Duygusal zekâ seviyeleri yüksek çalışanlar, empati yeteneği gelişmiş, bu nedenle karşısındakilerin duygularını anlayarak, yönetebilen kişilerdir. Bu nedenle kendilerini yetiştiren, imkânlar sunan bir örgütten ayrılmanın, örgüt açısından vefasızlık ve sadakatsizlik olarak algılanacağını düşünmektedir. Örgütte çalışmaya devam ederek vefa borcunu ödeneceğini düşünmekte olan çalışanların örgütte kalma arzusunda olması beklenmektedir.

Tüm bu bilgilerin doğrultusunda, duygusal zekânın ve örgütsel bağılılığın örgütler için önem düzeylerinin yüksek olması ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesini gerektirmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmada bu duygusal zekânın örgütsel bağılık üzerindeki etkisi istatistiksel analizlerle ortaya konulmuştur.

BÖLÜM II. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Savunma sanayi sektörü Türkiye’de yüksek oranda istihdam imkânı sağlayan bir sektördür. Türkiye’deki savunma sanayi firmalarında istihdam edilen personel sayısı, 2020 Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği (SASAD) 2020 yılı Performans Raporu’na göre 77.566 kişi olarak tespit edilmiştir (SASAD, 2020:6). Böylesine büyük istihdam sağlayan bir sektör, birçok ülkeyle, müşteriyle ve tedarikçiyle etkileşim halinde olması, hızla gelişen teknolojiye ve yeniliklere ayak uydurması sebebiyle dinamik bir yapıdadır. Bu şartlar altında, savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmaların varlıklarını etkin ve güçlü bir şekilde devam ettirmelerinde, gizliliğin esas olduğu sektörde güvenirliliğin sağlanabilmesinde en önemli etkenlerden birisi insan sermayesidir.

Çalışma hayatının önemli bir girdisi olan insan faktörü üzerinde etkisi bulunan duygusal zekâ kavramının, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı, işi bırakma niyeti ve performansa etkisi birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Örgütlerin başarısı, amaç ve hedeflerine ulaşması, rekabet avantajı sağlaması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, örgütüyle özdeşleşen çalışanlarıyla mümkündür. Dolayısıyla çalışanların örgütle uyumunu sağlamada, bağlılığını artırmada duygusal zekânın önemli bir yere sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda, söz konusu çalışmadaki amaç, örgütte çalışanların sahip oldukları duygusal zekânın örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu amaca ulaşmak için aşağıda sunulan alt hedefler belirlenmiştir:

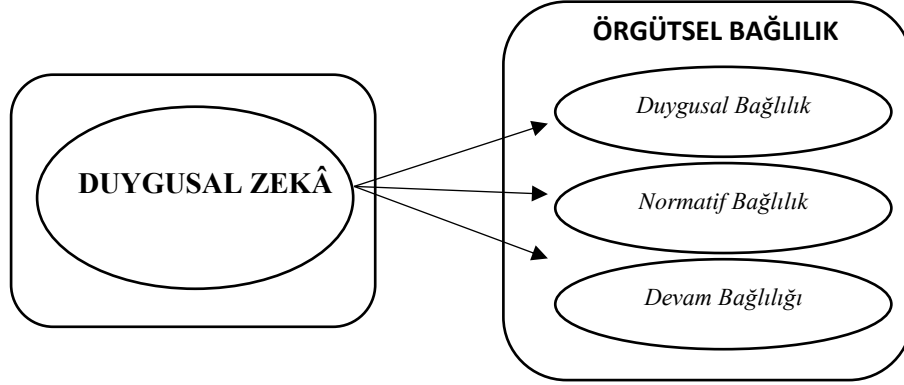
- Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin belirlenmesi,
- Çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarının belirlenmesi,
- Çalışanların duygusal zekâlarının örgütsel bağlılıklarına etkisinin belirlenmesidir.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini, savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmaların beyaz yaka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık ile ilgili veri toplanması için hazırlanan anketler, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’ne bağlı (TOBB) Savunma Sanayii Sektör Meclisi aracılığıyla 2021 yılı Ekim ayı içerisinde çevrimiçi anket portalı ile iletilmiş ve Kasım ayında 107 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır.

2.3. Araştırmanın Değişkenleri, Modeli ve Hipotezleri

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırmanın modeli, Şekil 1’de gösterildiği gibi, duygusal zekânın örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin incelenmesi amacıyla kurulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

H₀: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin duygusal bağlılık üzerinde etkisi yoktur.

H₁: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H₀: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin normatif bağlılık üzerinde etkisi yoktur.

H₁: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H₀: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin devam bağlılığı üzerinde etkisi yoktur.

H₁: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

2.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmanın uygulama kısmında, savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmaların beyaz yakalı çalışanlarının demografik bilgilerini elde edebilmek amacıyla öncelikle kişisel bilgi formu oluşturulmuş, araştırmanın bağımsız değişkeni olan duygusal zekâ seviyesini belirlemeye yönelik bir anket ve örgütsel bağlılığı ölçümlemek için ikinci bir anket uygulanmıştır.

Katılımcıların, duygusal zekâ düzeylerinin belirlenmesine yönelik olarak veri toplamak amacıyla duygusal zekâ alanında kullanımı en yaygın olan Schutte ve ark. (1998) tarafından geliştirilen 33 maddeden oluşan “Schutte Duygusal Zeka Ölçeği (SREIT)” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; Salovey ve Mayer’in duygusal zekâ modelinden esinlenerek ve bu modele bağlı kalarak oluşturulan bir modeldir. (Schutte v.d., 1998). Ölçeğin orijinali tek boyutludur. Ölçek, “1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4=

katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum” şeklinde beşli likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerden 5., 28., ve 33. numaralı ifadeler ters yönlüdür. Bu sebeple puanlama tersine yapılmıştır. İlgili ölçeğin kullanımı için Schutte’den EK 1’de sunulan onay e-postası alınmıştır.

Katılımcıların örgütsel bağlılığını ölçmek için günümüzde geçerliliğini hala koruyan Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 18 ifadeden ve üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ilk 6 ifade duygusal bağlılığı, sonraki 6 ifade devamlılık bağlılığını ve son 6 ifade ise normatif bağlılığı ölçmektedir. Ölçek, “1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum” şeklinde beşli likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan duygusal bağlılığa ait ifadelerden 3., 4., 5. ve normatif bağlılıktaki 1. numaralı ifade ters yönlü olup, bu ifadelerde puanlama tersine yapılmıştır. İlgili ölçeğin kullanımı için Allen’den EK 2’de sunulan onay e-postası alınmıştır.

2.5. Araştırmanın Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada sonucunda elde edilen veriler, ankete katılan çalışanların demografik ve diğer bireysel özellikleri frekans ve yüzde dağılımları ile sunulmuştur. Duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık ölçeğine ait alt ölçeklerde yer alan her bir ifade, frekans ve yüzde dağılımlarına ek olarak aritmetik ortalama ve standart sapma değerleriyle gösterilmiştir. Çalışanların duygusal zekâ düzeyi ile örgütsel bağlılığın üç alt ölçeği olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlılığı, kuvveti ve yönü basit doğrusal regresyon analizi yapılarak hesaplanmıştır.

2.5.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımı

Katılımcıların demografik bilgilerinin dağılımlarının belirlenmesi amacıyla yapılan frekans analizi ve sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Demografik Bilgilerin Dağılımı

Demografik Bilgiler		f	%
Cinsiyetiniz	Kadın	39	36,4
	Erkek	68	63,6
Yaşınız	20-30	50	46,7
	31-40	27	25,2
	41-50	12	11,2
	51+	18	16,8
Meslekteki toplam çalışma süreniz	0-5	33	30,8
	6-10	31	29
	11-15	17	15,9
	16-20	7	6,5
	21+	19	17,8
Bu kurumdaki toplam çalışma süreniz	0-5	81	75,7
	6-10	9	8,4
	11-15	11	10,3
	16-20	4	3,7
	20+	2	1,9
İş Unvanınız	Uzman/Mühendis	68	63,6
	Müdür/Yönetici/Şef	18	16,8
	Yönetim Kurulu Başkanı, Üyeleri, Genel Müdür, Genel Koordinatör, Genel Sekreter, Direktör	21	19,6

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde; %36,4'ünün kadın, %63,6'sının ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde; %46,7'si 20-30 yaş arası, %25,2'si 31-40 yaş arası, %11,2'si 41-50 yaş arası; %16,8 51 ve üzeri yaş olarak görülmektedir. Ankete katılan %30,8'inin meslekteki toplam çalışma süreleri 0-5 yıl aralığında, %29'u 6-10 yıl aralığında, %15,9'u 11-15 yıl aralığında, %6,5'i 16-20 yıl aralığında, %17,8'i 21 yıl-üzeridir. Katılımcıların kurumdaki toplam çalışma süresi incelendiğinde; %75,7'si 0-5 yıl aralığında, %8,4'ü 6-10 yıl aralığında, 10,3'ü 11-15 yıl aralığında, %3,7'si 16-20 yıl aralığında, %1,9'u 21 yıl-üzeri zamandır mevcut kurumlarında çalışmaktadır. Ankete katılanların %63,6'sı uzman/mühendis, %16,8'i müdür/yönetici/şef, %19,6'sı Yönetim Kurulu Başkanı/ Üyeleri/ Genel Müdür/ Genel Koordinatör/ Genel Sekreter/ Direktör unvanına sahiptir.

2.5.2. Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Anket katılımcılarının duygusal zekâ seviyesini belirlemeye ilişkin gerçekleştirilen yüzde ve frekans analizleri ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Duygusal Zeka Ölçeği		Katılma Düzeyi					Ort.	s.s.
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.	f	0	2	21	40	44	4,18	0,81
	%	0	1,9	19,6	37,4	41,1		
Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.	f	1	0	3	74	29	4,21	0,58
	%	0,9	0	2,8	69,2	27,1		
Denediğim çoğu şeyde en iyisini yapacağıma inanıyorum.	f	0	2	17	58	30	4,08	0,72
	%	0	1,9	15,9	54,2	28		
İnsanlar bana kolaylıkla güvenirler.	f	0	0	2	58	47	4,42	0,53
	%	0	0	1,9	54,2	43,9		
İnsanların beden dili, mimik gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.*	f	39	58	4	5	1	1,79	0,8
	%	36,4	54,2	3,7	4,7	0,9		
Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu anlamamı sağladı.	f	0	2	3	68	34	4,25	0,6
	%	0	1,9	2,8	63,6	31,8		
Hislerimdeki değişiklikler etrafımdaki fırsatları görmemi engellemez.	f	4	17	34	46	6	3,31	0,94
	%	3,7	15,9	31,8	43	5,6		
Duygular benim hayatımı yaşamaya değer kılan şeylerden biridir.	f	0	0	2	77	28	4,24	0,47
	%	0	0	1,9	72	26,2		
Yaşadığım duyguların farkında olurum.	f	0	0	10	64	33	4,21	0,6
	%	0	0	9,3	59,8	30,8		
İyi şeylerin olacağını umut ediyorum.	f	3	3	24	48	29	3,91	0,93
	%	2,8	2,8	22,4	44,9	27,1		
Duygularımı diğer insanlarla paylaşmaktan hoşlanırım.	f	0	9	46	42	10	3,5	0,78
	%	0	8,4	43	39,3	9,3		
Olumlu duygularımı sürdürmeye çalışırım.	f	1	1	9	82	14	4	0,58
	%	0,9	0,9	8,4	76,6	13,1		
Başkalarının hoşlanacağı etkinlikler düzenlerim.	f	2	12	25	62	6	3,54	0,84
	%	1,9	11,2	23,4	57,9	5,6		
Beni mutlu edecek uğraşlar bulurum.	f	0	4	12	68	23	4,03	0,69
	%	0	3,7	11,2	63,6	21,5		
Anlatmak istediğimi, beden dilim ve mimiklerim ile karşımdakine aktarırım.	f	1	0	5	90	11	4,03	0,49
	%	0,9	0	4,7	84,1	10,3		
Kendimi diğer insanlar üzerinde iyi bir izlenim bırakacak şekilde tanıtırım.	f	0	3	10	74	20	4,04	0,63
	%	0	2,8	9,3	69,2	18,7		
Ruh halim iyiiken sorunların üstesinden gelmek benim için kolaydır.	f	1	0	1	59	46	4,39	0,61
	%	0,9	0	0,9	55,1	43		
İnsanların yaşadığı duyguları yüz ifadelerinden anlarım.	f	0	0	9	74	24	4,14	0,54
	%	0	0	8,4	69,2	22,4		
Duygularımın niçin değiştiğini bilirim.	f	0	2	32	61	12	3,78	0,66
	%	0	1,9	29,9	57	11,2		
Olumlu ruh halinde iken, yeni fikirler ortaya koyabilirim.	f	0	0	1	79	27	4,24	0,45
	%	0	0	0,9	73,8	25,2		
Duygularımı kontrol ederim.	f	2	8	15	56	26	3,9	0,92
	%	1,9	7,5	14	52,3	24,3		
Yaşadığım duyguları kolayca tanımlayabilirim.	f	0	3	20	63	21	3,95	0,71
	%	0	2,8	18,7	58,9	19,6		
Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı düşünerek kendimi motive ederim.	f	1	1	7	75	23	4,1	0,63
	%	0,9	0,9	6,5	70,1	21,5		
Birisi birşeyi iyi yaptığında iltifat ederim.	f	0	0	13	43	51	4,36	0,69
	%	0	0	12,1	40,2	47,7		
İnsanların beden dili ve mimikleri ile anlatmak istediklerini anlarım.	f	0	0	7	78	22	4,14	0,5
	%	0	0	6,5	72,9	20,6		
Bir kişi bana kendi hayatıyla ilgili önemli bir olayı anlattığında, bu olayı neredeyse kendim yaşamışım gibi hissedirim.	f	1	19	27	45	15	3,5	0,98
	%	0,9	17,8	25,2	42,1	14		
Duygularımdaki değişiklikler yaratıcılığımı tetikler.	f	0	8	27	58	14	3,73	0,78
	%	0	7,5	25,2	54,2	13,1		
Bir zorlukla karşılaştığımda, pes ederim çünkü başarısız olacağıma inanırım.*	f	51	45	8	3	0	1,65	0,74
	%	47,7	42,1	7,5	2,8	0		
İnsanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlarım.	f	0	9	40	52	6	3,51	0,73
	%	0	8,4	37,4	48,6	5,6		
İnsanlar üzgün olduklarında, daha iyi hissetmeleri için onlara yardım ederim.	f	0	3	15	54	35	4,13	0,75
	%	0	2,8	14	50,5	32,7		
İyimser olmak engeller ile baş etmeye devam etmem için bana yardımcı oluyor.	f	0	2	24	64	17	3,9	0,67
	%	0	1,9	22,4	59,8	15,9		
İnsanların ses tonundan kendilerini nasıl hissettiklerini anlayabilirim.	f	0	7	8	83	9	3,88	0,64
	%	0	6,5	7,5	77,6	8,4		
İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.*	f	25	47	14	21	0	2,29	1,04
	%	23,4	43,9	13,1	19,6	0		

*Ters Yönlü Soruları ifade etmektedir.

Tablo 10’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların duygusal zekâ seviyelerine ilişkin ortalama değerin yaklaşık 4 olduğu anlaşılmaktadır. Değerin 4 olması, katılımcıların ifadelerine “katılıyorum” şeklinde yaklaşım sergilediğini göstermektedir. En yüksek katılım gösterilen ifade “İnsanlar bana kolaylıkla güvenirler” (ort=4,42), en düşük katılım gösterilen; “Hislerimdeki değişiklikler etrafımdaki fırsatları görmemi engellemez” (ort=3,31) ifadesidir. Sonuç olarak, katılımcıların duygusal zekâ seviyelerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Anket katılımcılarının örgütsel bağlılık seviyesini belirlemek için, Tablo 11’de yer alan ilk 6 soru, duygusal bağlılığı, sonraki 6 soru normatif bağlılığı ve son 6 soru devam bağlılığına ait ifadeleri temsil etmektedir.

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

	Örgütsel Bağlılık		Katılma Düzeyi					Ort.	s.s.
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
DUYGUSAL BAĞLILIK	Kariyerimi bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.	f	7	5	10	45	40	3,99	1,12
		%	6,5	4,7	9,3	42,1	37,4		
	Bu kurumun problemlerini kendi problemim gibi görürüm.	f	1	6	19	64	17	3,84	0,79
		%	0,9	5,6	17,8	59,8	15,9		
	Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.*	f	33	49	6	17	2	2,12	1,08
		%	30,8	45,8	5,6	15,9	1,9		
NORMATİF BAĞLILIK	Bu kuruma karşı duygusal anlamda bir bağlılık hissetmiyorum.*	f	41	50	6	8	2	1,88	0,95
		%	38,3	46,7	5,6	7,5	1,9		
	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.*	f	31	30	26	16	4	2,36	1,16
		%	29,0	28,0	24,3	15,0	3,7		
	Bu kurumun benim için özel bir yeri vardır.	f	2	4	8	56	37	4,14	0,85
		%	1,9	3,7	7,5	52,3	34,6		
DEVAM BAĞLILIĞI	Bu kurumda kalmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.*	f	6	17	24	45	15	3,43	1,09
		%	5,6	15,9	22,4	42,1	14,0		
	Bu kurumdan ayrılmak avantajlı bile olsa, şu an için ayrılmayı doğru bulmuyorum.	f	3	10	12	67	15	3,76	0,91
		%	2,8	9,3	11,2	62,6	14,0		
	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	f	5	28	22	33	19	3,31	1,18
		%	4,7	26,2	20,6	30,8	17,8		
DEVAM BAĞLILIĞI	Bu kurum sadakatimi hak ediyor.	f	3	3	16	53	32	4,01	0,91
		%	2,8	2,8	15,0	49,5	29,9		
	Şu anda bu kurumdan ayrılamam çünkü, buradaki insanlara karşı yükümlülük hissediyorum.	f	3	19	21	44	20	3,55	1,08
		%	2,8	17,8	19,6	41,1	18,7		
	Bu kuruma çok şey borçluyum.	f	6	10	21	49	21	3,64	1,08
		%	5,6	9,3	19,6	45,8	19,6		
DEVAM BAĞLILIĞI	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, kendi isteğimden ziyade, bir gerekliliktir.	f	2	14	13	39	39	3,93	1,09
		%	1,9	13,1	12,1	36,4	36,4		
	Bu kurumdan ayrılmak istesem bile benim için bu çok zor olur.	f	3	12	8	42	42	4,01	1,09
		%	2,8	11,2	7,5	39,3	39,3		
	Bu kurumdan şimdi ayrılmaya karar veririm hayatımda pek çok şey alt üst olur.	f	5	18	13	39	32	3,7	1,2
		%	4,7	16,8	12,1	36,4	29,9		
DEVAM BAĞLILIĞI	Bu kurumdan ayrılmayı göze alabilecek kadar seçeneğim yok.	f	3	28	6	40	30	3,62	1,23
		%	2,8	26,2	5,6	37,4	28,0		
	Bu kurum için kendimden çok şey vermemiş olsaydım, başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	f	3	24	13	36	31	3,64	1,2
		%	2,8	22,4	12,1	33,6	29,0		
	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin esas sebeplerinden biri de, başka bir işyerinin burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	f	2	16	14	35	40	3,89	1,13
		%	1,9	15,0	13,1	32,7	37,4		

*Ters Yönlü Soruları ifade etmektedir.

Tablo 11'e göre, katılımcıların *duygusal bağlılık* faktöründeki ortalama en yüksek katılım gösterilen ifade "Bu kurumun benim için özel bir yeri vardır." (ort=4,14), *normatif bağlılık* faktöründeki en yüksek katılım gösterilen ifade "Bu kurum sadakatimi hak ediyor" (ort=4,01), *devam bağlılığındaki* en yüksek katılım ise " Bu kurumdan ayrılmak istesem bile benim için bu çok zor olur" (ort=4,01) ifadesine aittir. Katılımcıların genel örgütsel bağlılık ortalama değerinin 3,7 olduğu görülmüş olup, örgütsel bağlılık derecesinin orta dereceli olduğu şeklinde yorum yapılabilir.

2.5.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Duygusal Zekâ ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve ölçeği oluşturan alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha Katsayısı'dır. Cronbach's Alpha Katsayısı'nın değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme ölçütü aşağıda sunulmuştur; (Özdamar K 2004).

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

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

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

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

Tablo 12. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha
Duygusal Zekâ	0,787

Duygusal Zekâ ölçeğinden elde edilen sonuçlar %95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Duygusal Zekâ ölçeğinin güvenilirliği %78,7 olarak bulunmuş olup, ölçek oldukça güvenilirdir.

Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha
Duygusal Bağlılık	0,872
Normatif Bağlılık	0,779
Devam Bağlılığı	0,864
Örgütsel Bağlılık	0,843

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin güvenilirliği % 84,3 ile yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın alt ölçekleri incelendiğinde; *Duygusal Bağlılık* ölçeği %87,2 ile yüksek derecede, *Zorunlu Bağlılık* ölçeği %77,9 oldukça güvenilir derecede, *Devam Bağlılığı* ise %86,4 ile yüksek derecede güvenilirdir.

Duygusal zekâ ölçeğinin ve örgütsel bağlılığın yapısal geçerliliğinin analiz edilebilmesi için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Testler sonucunda verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu görülmüştür. Ancak, Schutte Duygusal Zekâ testinin orijinali tek boyuttur ve EK 1’de yer alan e-posta ile teyit edilmiştir. Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık ölçeğinin orijinalinde üç faktör bulunmaktadır. EK 2’de yer alan e-postada da teyit edilerek, anket uygulamaya alınmıştır.

2.5.4. Değişkenler Arası İlişkilerin Araştırılması

Duygusal Zekânın Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Duygusal zekânın duygusal bağlılığa etkisi olabileceği görüşünden hareketle araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

H₀: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin duygusal bağlılık üzerinde etkisi yoktur.

H₁: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Tablo 14. Duygusal Zekânın Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	P	R ²	ANOVA
Duygusal Bağlılık	Sabit	3,002	6,897	0,435	0,664	0,079	F=8,963
	Duygusal Zeka	0,156	0,052	2,994	0,003		p=0,003

b_j: Katsayı S(b_j): Standart Hata

Tablo 14’de duygusal zekânın duygusal bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 14’e göre, katılımcıların duygusal bağlılıklarına yönelik algılarındaki değişimin %7,9’unun duygusal zekâ değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0,079$). Duygusal zekânın duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu ($p=0,003<0,05$) %95 güven düzeyi ile söyleyebiliriz. Bu doğrultuda H₀ hipotezi reddedilmiş, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Duygusal zekâ ile duygusal bağlılık arasındaki etkinin, pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı olduğu sonucu çıkmaktadır. Çalışanların örgütle duygusal bir bağ kurduğu, örgütle bütünleştiği görülmektedir. Savunma sanayi sektörünün kurumsal yapısı, amaçların net bir şekilde belirlenmiş olması, güvenilirliğin hissedilmesi, fikirlerin rahat bir şekilde paylaşılması, çalışana verilen önem vb. sebepler duygusal bağlılığı artırmaktadır.

Duygusal Zekânın Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Duygusal zekânın normatif bağlılığa etkisi olabileceği görüşünden hareketle araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

H₀: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin normatif bağlılık üzerinde etkisi yoktur.

H₁: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Tablo 15. Duygusal Zekânın Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	P	R ²	ANOVA
Zorunlu Bağlılık	Sabit	10,222	6,53	1,566	0,12	0,025	F=2,656 p=0,106
	Duygusal Zeka	0,081	0,049	1,63	0,106		

b_j: Katsayı S(b_j): Standart Hata

Tablo 15’de duygusal zekânın normatif bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 15’e göre, katılımcıların normatif bağlılıklarına yönelik algılarındaki değişimin %2,5’inin duygusal zekâ değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir (R²=0,025). Ancak, duygusal zekânın normatif bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını (p=0,106>0,05) söyleyebiliriz. Bu doğrultuda H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Duygusal zekâ ile normatif bağlılık arasındaki etkinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Savunma sanayi sektöründe duygusal zekâsı yüksek çalışanların olması, çalışanların örgüte karşı kendilerini borçlu ve örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygusu hissetmelerinde etkili olmadığı görülmektedir.

Duygusal Zekânın Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Duygusal zekânın devam bağlılığına etkisi olabileceği görüşünden hareketle araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

H₀: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin devam bağlılık üzerinde etkisi yoktur.

H₁: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin devam bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Tablo 16. Duygusal Zekânın Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	P	R ²	ANOVA
Devam Bağlılığı	Sabit	47,76	7,963	5,37	0,001	0,057	F=6,323 p=0,013
	Duygusal Zeka	-0,152	0,06	-2,515	0,013		

b_j: Katsayı S(b_j): Standart Hata

Tablo 16’da duygusal zekânın devam bağlılığı üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 16’ya göre, katılımcıların devam bağlılıklarına ilişkin algılarındaki değişimin %5,7’sinin duygusal zekâ değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir (R²=0,057). Duygusal zekânın devam bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu (p=0,013<0,05) %95 güven düzeyi ile söyleyebiliriz. Bu

doğrultuda H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Duygusal zekâ ile devam bağlılığı arasındaki etkinin, pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı olduğu sonucu çıkmaktadır. Savunma sanayi sektörünün imkânları ve çalışanlarına verdiği önemin farkında olan çalışanlar, alternatif iş imkanlarının çok olmadığını, daha iyi imkanları bulacağına inanmadığı için devam bağlılığı gösterdiği değerlendirilmektedir.



BÖLÜM III. DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Günümüz modern yönetim anlayışı ile birlikte örgütler, duygu ve zekâ ilişkisine olan bakış açılarını olumlu yönde değiştirmeye ve bilimsel yönetim anlayışındaki gibi insanı makine gibi görmekten, şirket faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için bir araç olarak değerlendirmekten uzaklaşmışlardır. Örgütler, örgütün sahip olduğu en değerli varlığı, çalışanları ve çalışanlarının duygu ve düşünceleri olarak görmeye başlamıştır (Çakar ve Arbak, 2004). Örgütlerin sahip olduğu teknolojiler, makine parkurları, teknik donanımlar, sektörde sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı sağlamak için yeterli olmamaktadır. Örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için örgüte fayda sağlayacak tüm kaynakların etkin yönetilmesi ve kullanılması gerekmektedir. Artık örgütlerde başarılı olanlar listesinde sadece teknik bilgisi fazla çalışanlar değil, çevresiyle uyum içinde olan, sağlam ilişkiler kurabilen, takım çalışmasında başarılı, kendine güvenen, kendilerini motive ederek iş performanslarını arttıran yani duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar yer almaktadır.

Başarının anahtarı, hem bilişsel zekâyı hem de duygusal zekâyı bir arada tutarak, sinerjinin yaratılmasıdır. 2019 yılında Conley tarafından Amerikan şirketlerinin “Fortune 500 CEO” ları ile sınırlanan duygusal zekâ araştırması yapılmıştır. Araştırma sonucunda; müşterilerle olan iletişimi, çözüm odaklı ve stratejik bakış açısı, duyguları ön planda tutan konuşma ve hareketleriyle ilk sırada Jeff Bezos yer almaktadır. Lâkin Goleman (2015) duygusal zekânın geniş bir yetkinlik yelpazesi olduğunu ve hiçbir liderin A+ olmadığını, en iyilerin bile geliştirmesi gereken yerleri olduğunu vurgulamıştır. Yüksek duygusal zekâyı sahip liderlerin, çalışanların örgüte bağlılığında ve motivasyonun sağlanmasında, performansın artmasında, değişimlere ayak uydurulmasında ve iletişimin sağlanmasında etkin rolü bulunmaktadır.

Örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesinde ve faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmesinde, yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların varlığı önemli rol oynamaktadır. Çünkü yüksek bağlılık derecesi ile örgüte bağlı çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini kabul eden, örgütle özdeşleşen, örgütün misyon ve vizyonunu benimseyen çalışanlardır. Çalışmanın ilk bölümünde belirtildiği gibi, birçok araştırma örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde ve gelişmesinde çalışanların örgüte olan bağlılığının etkili olduğunu göstermiştir.

Bu bağlamda, söz konu araştırma ile savunma sanayi sektöründe beyaz yakalı çalışanların duygusal zekâ düzeyinin, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Duygusal zekâ tek boyutta, örgütsel bağlılık ise, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucuna göre, duygusal zekânın örgütsel bağlılığın alt bileşenleri olan, normatif bağlılık dışında, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu etki, duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü iken, devam bağımlılığı üzerinde negatif yönlüdür. Ek olarak örneklem sonuçlarına göre; ankete katılanların duygusal zekâ ortalama değeri 4, örgütsel bağlılık ortalama değeri de 4 olduğundan, çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin ve bağlılık derecelerinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Savunma sanayi sektöründeki beyaz yakalı çalışanların duygusal zekâları ile duygusal bağlılık boyutu arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların örgütte çalıştıkları süre boyunca edindikleri tecrübeler, onların örgüt hakkında olumlu veya olumsuz düşüncelerine sebep olmaktadır. Çalışanın tutumunun olumlu olması örgütüne duygusal olarak daha bağlı olmasını sağlamaktadır. Bu özelliklere sahip olan örneklem grubu, örgüt içinde karşılaştıkları problemlerde duygularını kontrol edebilmekte ve duygularını yöneterek yaratıcı çözümler bulma eğilimi göstermektedirler. Bu sebeple, ülke savunmasına azami fayda sağlamayı misyon edinen çalışanlar, yüksek duygusal zekâ seviyesi ve duygusal bağlılığı ile hem ülkenin hem de örgütün ortak hedefine ulaşması için kendilerini adanarak, çaba sarf etmektedirler. Ayrıca, duygusal zekâları yüksek çalışanlar, kendilerini rahat ifade edebilen, sosyal ilişkileri güçlü, değişim ve yeniliklere açık olan kişiler olduğundan, bu ortamı sağlayan bir örgütte çalışmaktan dolayı mutludurlar ve kendileri istedikleri için örgütte kalmaktadırlar.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal zekâları ile normatif bağlılık boyutu arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Duygusal zekâ seviyesinde meydana gelecek bir değişikliğin normatif bağlılık boyutuna etki etmeyeceği anlamı çıkmasına rağmen, araştırma sonucunda katılımcıların normatif bağlılık ortalama değerinin 3,5 ile yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca normatif bağlılık faktöründeki en yüksek katılım gösterilen ifade “Bu kurum sadakatimi hak ediyor” ifadesidir. Bu sebeple, normatif bağlılığı artıran faktörler olan kendilerini yetiştiren, imkânlar sunan (eğitim, kariyer, sosyal haklar, maaşların zamanında yatırılması, vb.) bir örgütten ayrılmanın, örgüt açısından sadakatsizlik olarak algılanacağı düşüncesi hâkimdir. Örgütte çalışmaya devam ederek örgüte olan borçlarını ödeyeceklerini düşünmektedirler. Savunma sanayi sektöründeki lisansüstü eğitime teşvik, sabit ve zamanında karşılanan gelir, terfiler, ödüller, takdirler,

kurumsal organizasyon yapısı vb. yan haklar, çalışanın gelişimi için yapılan harcamalar sebebiyle, çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin diğer sektörlere kıyasla yüksek olması mümkündür.

Duygusal zekânın, çalışma süresinin uzun olması ile maliyetlerin artması sonucu gelişen devam bağlılığı boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki görülmektedir. Başkalarının ne hissettiğini anlayan, onların açısından bakan, uyum sağlayan bireyler empati yeteneğine sahiptir. Empati yeteneğine sahip olan çalışanlar, çevresindekilerin bakış açılarını anlaması ve cevap verme konusundaki başarıları ile örgütün başarılı olmasına katkı sağlamaktadırlar. Empati kurabilen çalışanlar sorunların giderilmesi, memnuniyetin sağlanabilmesi için etkin ve yaratıcı çözümler üretebilirler. Duygusal zekânın bu boyutunda bireyler, başkaları ile kolay ve sorunsuz ilişkiler geliştirir, ortak hedef ve amaçlara ulaşabilmek için takım halinde ve birbirlerine uyumlu bir şekilde çalışırlar. Sosyal beceri yeteneği yüksek olan bu çalışanlar, samimi bir çalışma ortamının sağlanmasını, takım halinde çalışmayı, çevresiyle sağlam ilişkiler geliştirebilmeyi başarabilen bireylerdir. Duygusal zekâ yeteneklerinin artırılması ile çalışanların devam bağlılıklarının artması sağlanabilir. Ayrıca, savunma sanayi sektöründeki çalışanlar örgütteki emeğini, zamanını, çabasını, kıdemini, kariyerini, parasını, emeklilik primi vb. kazançlarını örgütten ayrıldığında kaybedeceğine ve bu sektördeki imkânları başka bir iş yerinde bulamayacağına inandığından, risk almayarak örgütte kalmayı istemektedir ve bu sebeple devam bağlılıkları yüksektir.

Söz konusu çalışma ile savunma sanayi sektöründeki çalışanlara duygusal zekânın önemi, gerekliliği, bilişsel zekâdan farkı ve kavram hakkındaki farkındalığın sağlanması bakımından katkı sağlayarak örgüte bağlılıktaki etkisi gösterilmiştir. Savunma sanayi sektörünün misyon ve vizyonu dikkate alındığında, çalışanların yüksek bağlılık ile örgütüne bağlanması kritik olup, bu derecelerin yukarıya çıkarılması için örgütlerin bağlılığı artıran faktörlere, duygusal zekâ seviyesi yüksek çalışanların istihdam edilmesine ve duygusal zekâ konusunda gelişime yatırım yapması önem arz etmektedir. Duygusal zekânın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi hakkında farkındalığın artırılması için, diğer sektörlerde de bu konunun işlenmesi ve literatüre kazandırılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Duygusal zekâsı ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlardan oluşan örgütler, varlıklarını ve başarılarını sürdürülebilir kılacak ve hedeflerine kolaylıkla ulaşabileceklerdir.

KAYNAKÇA

- Aamodt, S., & Wang, S. (2018). Çocuğunuzun beynine hoş geldiniz. İndigo Kitap.
- Acar F. (2001). Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,
- Acar, F. (2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, 53-58.
- Adiloğulları, İ. (2021). Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zekâ İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Adsız, E. (2016). Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Akçay, C., Çoruh, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. Eğitimde Politika Analizi Dergisi 1(1), 3-25.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2009). Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. Journal of Engineering and Technology Management, 26(3), 103-130.
- "Akın, M. (2004). İşletmelerde duygusal zekânın üst kademe yöneticiler ile astlar arasındaki çatışmalar üzerindeki etkileri (Kayseri'deki büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama). Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir"
- Akın, S. (2010). Banka Çalışanlarının Duygusal Zekâlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Altay, Ü. (2011). Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisi ve Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Ansdrieş, A.M.(2011). Positive And Negative Emotions Within The Organizational Context, Global Journal Of Human Social Science,
- Antonio R. Damasio, (2006: 82). Descartes'in Yanılgısı: Duygu, Akıl ve İnsan Beyni
- Arslan, R. E., Aydın, D. E. (2013). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 5(3), 169-180.

- Aslan Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi, Cilt:15, Sayı 2: 163-178. Manisa.
- Aslan, Ş. (2009). Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Aşan, Ö., Özzer, K. (2003). Duygusal Zekâyâ Etki Eden Demografik Faktörlerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), 151-167.
- Atay S. (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Tuğrul Kandemir).
- Ateş, E. (2020). Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Kişiler Arası Çatışmanın Düzenleyici Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Audesirk, Byers, (2016) Biology: Life on Earth with Physiology
- Ay A., Ulusoy F., Tosun, H. N. (2015). Akademisyenlerin Çalıştıkları Bölüme ve Üniversiteye Olan Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(36), 749-762.
- Bakan, İ.ve Büyükbeşe, T.(2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerin Yönelik Bir Alan Çalışması: Participative Decision Making. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 13, 29 – 56."
- Balay R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın., Ankara, s.5-55."
- Baltaş Zuhal (2006). İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zekâ, Remzi Kitabevi., İstanbul.
- Baltaş, A. (Ocak 2002). İş Hayatında Duygusal Zekâ. <https://www.acarbaltas.com/is-hayatinda-duygusal-zeka/>
- Bariso J. (2019). Uygulamalı Duygusal Zekâ. Sola Unitas

- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi(59), 125-139.
- Beceren, E. (2012). Duygusal ve Sosyal Zekâmız. (1. Baskı). İstanbul: Postiga Yayınları
- Biçer, İsmail Hakkı, Mehmet ERÇEK, Fatma KÜSKÜ, Ahmet F. ÇAKMAK (2009), Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bileşenleri: Türk Kamu Kuruluşunda Kapsamlı Bir Yapısal Denklem Modeli, İtüdergisi/d Mühendislik, Cilt: 8, Sayı: 4.
- Bilgiç, F. H. (2017). Örgütsel Bağlılık – İş Tatmini İlişkisi. Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi, 2(3), 34-39
- Boylu Y, Pelit E, Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44(511): 55-74.
- Bradberry, T. (2017). Why you need emotional intelligence. In World economic forum. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2017/02/why-you-needemotionalintelligence>.
- Bradberry, T., Greaves, J. (2009). Duygusal Zekâ 2.0. Sola Unita Yazıcı, Atakan. (2019). Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekâ Modelleri. 10.14527/9786058008908.01.
- Can, H. (1997) Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Carnevale, A.P., Smith, N. (Kasım 2013). Workplace basics: the skills employees need and employers want.<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2013.821267?scroll=top&needAccess=true>
- Caruso, R. D. ve Salovey, P. (2007) Yönetimde Duygusal Zekâ (Dört Duygusal Becerinin Liderlikte Kullanılması ve Geliştirilmesi). İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Cemalcılar, Z. (2012) T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 2683 Psikoloji
- Cevizci, A. (1999). Ortaçağ felsefesi tarihi. Bursa: Asa Kitabevi.
- Cherniss, C. (1999). The Business Case For Emotional Intelligence. <https://www.scribd.com/document/499997931/The-Business-Case-for-Emotional-Intelligence>
- Cherniss, Cary. (2000) Emotional Intelligence: What It Is and Why It Matters. The Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology.

- Cherry, K. (Mayıs 2020). Utilizing Emotional Intelligence in the Workplace.
<https://www.verywellmind.com/utilizing-emotional-intelligence-in-the-workplace-4164713>
- Churchland, P. M. (2013). Matter and consciousness. MIT press.
- Cobb, C. , Mayer, J. D., (200). Emotional İntelligence: What The Research Says. Educational Leadership, 58, 14-18."
- Cooper, R.K. ve Sawaf,A. (2010). Liderlikte Duygusal Zekâ (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çakar, U. Ve Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (3), 23-48."
- Çavuş Ş., ve Gürdoğan A. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: beş yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1,18–34"
- Çay, Y. T. (2009). Liderlik Ve Duygusal Zekâ: Uygulamalı Bir Çalışma.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Çaylıkoca, A. (2017). Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi, 1(1), 1-17.
- Çeçen, A. R. (2002). Duygular insan yaşamında neden vazgeçilmez ve önemlidir?. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(9), 164-170.
- Çetinkaya, G. (2020). Duygusal Zekânın İş Performansı Üzerinde Etkisi: Bursa’da Otomotiv Sektöründe Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Çöl, G. ve Gül,H. (2005), Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi19(1), 291 – 306.
- Çulha, O. (2008), Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir

- Daşkın, A. (Haziran 2020). İş Hayatında Duygusal Zekâ Ve önemi. Branding Türkiye.
<https://www.brandingturkiye.com/is-hayatinda-duygusal-zeka-ve-onemi/>
- Demir, E. (2021). Duygular Ve Duygu Durumlarının Örgütsel Davranış Alanında Kullanımı. Van Yüzüncü Yıl Üniversiteis İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(11), 180-195.
- Doğan, S. (2006). Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı (2. Baskı).Kare Yayınları, İstanbul, 230s.
- Doğan, S. Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(1), 210-230.
- Doğan, S., Kılıç,S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.
- Doğan, S., Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 231-252.
- Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Drucker, F.P. (2014). 21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları (2. Baskı) (Bahçivangil, İ. ve Gorbon, G., Çev.). İstanbul: Epsilon Yayınları
- Dulewicz, V. Higgs,M. (1999) Can Emotional Intelligence be Measured and Developed?. Leadership &Organization Development Journal, 20(5), 242-252."
- Durna, U. (2005) “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”
- Eagleman, D. (2013). İncognito:Beynin Gizli Hayatı, Domingo Yayınevi, İstanbul.
- Edizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde “Duygusal Zeka” Ölçüm ve Modelleri. Yaşar Üniversitesi Dergisi, 18(5), 2970-2984.
- Ekman (2004, Feelings in Everday Life: The Universality of Emotion)

- E-Koç. (Mayıs 2017). Duygusal zekası yüksek olanlar daha fazla kazanıyor. <https://www.e-koc.org/duygusal-zekasi-yuksek-olanlar-daha-fazla-kazaniyor/>
- Fayol, H. (1949) General and Industrial Management. London: Pitman.
- Gardner, H. (Mart 2013). Multiple Intelligences / Çoklu Zekâ. [Video dosyası]. <https://www.youtube.com/watch?v=1brioF52PwQ>
- "Gardner, H.,(1999) Howard Gardner'la Bir Görüşme", Çoklu Zeka, Görüşmeler ve Makaleler, Çev: Meral Tüzel, Enka Okulları, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1999, ss. 143-157.
- Geçtan, E.,(2003). Hayat (4. Baskı). İstanbul: Metis Yayınları.
- Gerrig, R. J., (2012) Psikoloji ve Yaşam Psikolojiye Giriş Kitabı (SART, G.,Çev.). , Ankara:Nobel Yayın (19. Basımdan çeviri)
- Goleman, D. (1995), Duygusal Zekâ, (Çev. B.S. YÜKSEL), İstanbul: Varlık Yayınları
- Goleman, D. (2010). İşbaşında Duygusal Zekâ. İstanbul:Varlık Yayınları.
- Goleman, D., (2019). Duygusal Zekâ ve Liderlik. İstanbul: Optimist Yayıncılık
- Golhar, A. (Eylül 2018). 10 Ways to Increase Your Emotional Intelligence Developing your DUYGUSAL ZEKA skills is essential to professional success today. <https://www.inc.com/young-entrepreneur-council/10-ways-to-increase-your-emotional-intelligence.html>
- Gökçek, E. (Haziran 2021). İş yaşamında Duygusal Zekâ. <https://www.potansiyelim.com/online-egitim/is-yasaminda-duygusal-zeka/>
- Gökçen Kapusuz, A. (2019). İş Hayatında Duygusal Zekâ Perspektifinden Örgütsel Sosyalleşme Süreci. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(1), 231-245.
- Gökmen, S. (1996): İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması, Hacettepe Üniversitesi, Sos.Bil.Ens., Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Gözen E.D. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara"
- Greenfield,S. (2000:20) İnsan Beyni
- Guilford, J. P. (1985). A Sixty-Year Perspective on Psychological I Measurement

- Gül H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(1), s. 73–83.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 37-56.
- Güner, A.N. (2016). Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Güngör, M. (2019). Duygusal Zekânın Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(2), 174-190"
- Gürdal, M. (2011). Duygusal Zekâ İle Akademik Başarı Arasındaki İlişki - Süleyman Demirel Üniversitesi
- Harvard Business Review Press. (2016). Duygusal Zekâ. Optimist Yayıncılık.
- Hood, B. (2014). Benlik Yanılsaması. Sosyal Beyin, Kimliği Nasıl Oluşturur?. Çev. Eyüphan Özdemir. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- İş Hayatının Geleceğinin Duygusal Zekâ Odaklı olmasının 5 nedeni. bcc Turkey Duygusal Zekâ Bilimi. (b.t.). <https://bccturkey.com/is-hayatinin-geleceginin-duygusal-zeka-odakli-olmasinin-5-nedeni/>
- Özgüven, İ. E. (2012). Psikolojik Testler
- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- İnce, M. ve Gül, H. (2005).Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık (1. Baskı). Konya: Çizgi Kitapevi
- İş Yerinde Duygusal Zekânın Önemi (b.t.). Michael Page. <https://www.michaelpage.com.tr/advice/kariyer-tavsiyeleri/kariyer-geli%C5%9Fimi>
- Jenkins, R. (Temmuz 2020). 5 reasons why emotional intelligence is the future of work. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/352884>

- Kaplan, P. (Mart 2018). Duygusal Zeka İş yaşamında önemli mi? <http://www.pervinkaplan.com/detay/duygusal-zeka-is-yasaminda-onemli-mi/4520>
- Karabulutlu, E. Y., Yılmaz, S., & Yurttaş, A. (2011). Öğrencilerin duygusal zekâ düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 2(2), 75-79.
- Keskin, H., Akgün A. E., Yılmaz S. (2016). Örgütlerde Duygusal Yetenekler. Nobel Akademik Yayıncılık
- Koca Ballı, A.İ., Kılıç, K. C. (2019). Liderlikte Ortak Vizyon Oluşturma Davranışının İşletme Performansına Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2),145-160. doi: 10.18394/iid.556161
- Koç H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi (Elektronik)*, C.8, S.28: 200-211.
- Konrad, S., & Hendl, C. (2003). Duygularla Güçlenmek. (M. Taştan, Çev.) İstanbul: Hayat Yayınları."
- Korkmaz, A., Koçoğlu Sazkaya, M. (2018). Duygusal Zekânın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Eurasian Research in Sport Science*, 3(2), 57-74. doi:10.22396/ERISS.2018.36.
- Kök S (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı 1: 291,310"
- Köksal, A., & İşmen Gazioğlu, A. E. (2007). Ergenlerde Duygusal Zeka İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(7), 133- 146.
- Kulaksızoğlu, A. (2005), *Ergenlik Psikolojisi*, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Langelier, C. A. (2006). Duygu yönetimi beceri çalışma kitabı. (M. Bilgin, & R. Çeçen., Çev.) Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Lebow, H. I. (Haziran 2021). Emotional intelligence (DUYGUSAL ZEKÂ). *Psych Central*. <https://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-duygusal-zeka>
- LeDoux, J. (1996). *Emotional brain*. New York: Simon and Schuster.
- LeDoux, J. (1996). Emotional networks and motor control: a fearful view. *Progress in brain research*, 107, 437-446.

- Maboçoğlu, F. (2006). Duygusal Zekâ Ve Duygusal Zekanın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Malouff, J., Bhullar, N. (2009). The Assessing Emotions Scale. *Assessing Emotional Intelligence*, pp.119-134. doi: 10.1007/978-0-387-88370-0_7.
- Maslow, A. H. (2001). İnsan Olmanın Psikolojisi, Çev: Okhan Gündüz, Kuraldışı Yayınları, İstanbul,
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (2007). Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test. Toronto: Multi-Health Systems Incorporated
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., ve Salovey, P., (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For An Intelligence, *Intelligence*, vol.27, no.4, 267-298."
- "Mayer, J. D., P. Salovey and D. Caruso (2000), "Models Of Emotional Intelligence", In R. J. Sternberg (Ed) *Handbook Of Intelligence*. (pp. 396-420). New York, NY, US: Cambridge University Press."
- McClelland, D. C. (1999). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339
- McLaren, C. (1998). Channeling Your Emotions, <http://innerself.com/>
- Medina, J. (2010). Beyin Kuralları. İstanbul: Kuzey Yayınları,
- Mowday R.T, Porter L.W. ve Steers R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment absenteeism and turnover. Academic Press., New York, p.24."
- "Mumcuoğlu, Ö.(2002). Bar-On Duygusal Zekâ Testi (Bar-On Emotional Intelligence Quotient Inventory-Bar-On DUYGUSAL ZEKÂ-i) nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışması(Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul"
- Mücevher, H. ve M., Erdem, R. (2019). Başarılı Yönetici Ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(34), 48-77.
- Oğuzhan, Y.S. (2012), Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.

- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının Ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı Ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. Ege Akademik Bakış, 11(4), 587-600
- Otacıoğlu G (2009). Duygusal zekâ (EI) üzerine farklı eleştiri ve değerlendirmeler. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Say: 26, Y 1: 334, 336."
- Önk Eray, A. (Eylül 2021). Duygusal Zekâ Nedir? from <https://aynapd.com/duygusal-zeka-nedir/>
- Özcan B.E. (2008). Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana, (Danışman: Doç. Dr. Ünal Ay).
- ÖZDEMİR, Hilal Özden (2007), Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu M, Aktaş A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş – aile çatışmasının rolü. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 28: 1–20"
- Özer, M. A., (2011). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler (1. Baskı). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Özge, A. (Kasım 2016) İş Hayatında Duygusal Zekâ ne işe Yarar? Social Business Türkiye. <https://www.socialbusinessstr.com/2016/11/14/hayatinda-duygusal-zeka-ne-ise-yarar/>
- Özkalp, E. ve Cengiz, A. A. (2003). İşyerinde duygular ve yönetimi. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (s. 943-955). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi."
- Özkan, S. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığı ve İş Değerleri (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Amprik Bir İnceleme. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, 22(2), 193-210

- Özyer, K., Alıcı, İ. (2015). Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Journal of World of Turks*, 7(1), 69-85.
- Poskey, M. (2006). The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace, Why It Matters More than Personality ,http://callcentercafe.com/article_directory/Training_Articles/The_Importance_of_Emotinal_Intelligence_in_the_Workplace_W.html,"
- Restak, R.M. (2016). Akıl
- Roberta Conlan, (2001:16). Zihnin Halleri: Beynimizin Bizi Nasıl Yaptığına Dair Yeni Keşifler
- Robertson, K. (2006), Managing the Support Center With Emotional Intelligence. KR Consulting Company, <http://www.crm2day.com/library/EEEFulFkkAKTKPzfkt.php>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG"
- Samadov S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama (Yüksel Lisans Tezi).Dokuz Eylül Üniversitesi, , İzmir."
- Schein, H.E. (1978). Örgüt Psikolojisi,(Tosun,M. Çev.) TODAİE Yayınları, Sayı 173, ss.65-67
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., & Golden, C. J. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 167–177.
- Seçer, H. Ş. (2007). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* (50), 813-834."
- Somuncuoğlu, D. (2005). Duygusal zekâ yeterliliklerinin kuramsal çerçevesi ve eğitimdeki rolü. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 269-293"
- Soyugüzel, M. (2019). Duygusal Zekâ. Eftalya Yayınları

- Sökmen, A. (2000). Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara
- Stein S.J, Book H.E. (2003). Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı. (Çeviren Müge Işık), Özgür Yayınları., Ankara.
- Surbhi, S. (Ağustos 2017). Difference between IQ and Duygusal zeka (with Comparison Chart). Key Differences. <https://keydifferences.com/difference-between-iq-and-duygusal-zeka.html>
- Sü Eröz, S. (2011). Duygusal Zekâ Ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama (Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Sü Eröz, S., (2013) Örgütlerde Duygusal Zeka. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(29), 213-242.
- Sürücü, L., Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. International Journal of Management and Administration, 2(3), 49-65. doi: 10.29064/ijma.397853
- Tatar, A., Tok, A., Saltukoğlu, G. (2011). Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, 21(4), 325-338. doi: 10.5455/bcp.20110624015920
- Taylor, F. W., 2007, Bilimsel Yönetimin İlkeleri
- Tuna Y., Kayaoğlu A. (2018: 24) Birey ve Davranış
- Türk Dil Kurumu. (2021). Güncel Türkçe Sözlük: Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr/>
- UKEssays. (Kasım 2018). Difference Between Emotional Intelligence And IQ. <https://www.ukessays.com/essays/psychology/difference-between-emotional-intelligence-and-iq-psychology-essay.php?vref=1>
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde duygusal zekanın 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 Faktörlerle. D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 19(1), 91-99.

- Vardarlier, P., Yapıcı, H.K. (2020), Duygusal Zekâ ve Liderlik. Muhakeme Dergisi, 3(1), 9-28. doi: 10.29064/ijma.397853
- Varoğlu D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara,
- Vatan, S. (2014). Duyguların, duygu düzenlemenin, obsesif inançların, düşünce kontrolünün ve bağlanmanın, obsesif kompulsif bozukluktaki farklı belirtilerdeki rollerinin incelenmesi
- Voola, R., Carlson, J., & West, A. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. Strategic Change, 13(2), 83-93.
- Weber, M. (1947). The theory of social and economic organizations. New York: Free Press.
- Weisinger, H., (1998). İş Yaşamında Duygusal Zeka (1. Baskı) (Süleymangil, N., Çev.). İstanbul:MNS Yayıncılık
- Winter, T. (Haziran 2016). The Business Case for Emotional Intelligence. <https://blog.dtssydney.com/the-business-case-for-emotional-intelligence>
- Yalçın A, İplik F.N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1): 395–412
- Yalçın, E. (2019). Duygusal Zekâ ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki: Kuşaklar Bağlamında Bankacılık Sektöründe Bir Çalışma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yavuz E, Tokmak C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 1 (2= 2009.
- Yavuz, K.E., 0-12 Yaş Dönemi Çocuklarda Duygusal Zeka Gelişimi, Ceceli Yayınları, Ankara, 2004.
- Yaylacı G. Ö. (2006). Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve iletişim Yeteneği. Hayat Yayınları., İstanbul 45, 46, 51, 53, 202"

- Yazıcı, A. (2019). Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekâ Modelleri. Erken Çocukluk Eğitiminde Duygusal Zekâ Kuramdan Uygulama ve Değerlendirmeye, 2-19. doi:10.14527/9786058008908.01.
- Yelkikalan, N. (2006). 21. Yüzyılda Girişimciliğin Yeni Özelliği: Duygusal Zekâ, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(2), 39-51.
- Yılmaz, C. (Mayıs 2020). Duygusal Zekâ (DUYGUSAL ZEKÂ) ve İş Yaşamında Duygusal Zekanın önemi. <http://www.yilmazcaner.com/?p=108>
- Yüksel, M. (2006). Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama) (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.



EKLER

EK 1: SCHUTTE'DEN ALINAN ONAY E-POSTASI

**Nicola Schutte**
Alıcı: ben ▾

2 Kasım Sal 02:39 ☆ ↩ ⋮

İngilizce ▾ > Türkçe ▾ İletiyi çevir İngilizce için kapat x

Thank you for your message regarding the emotional intelligence scale.

You are welcome to use our scale. Please use this response as the formal approval letter.

Please see below a link to the manuscript copy of a published chapter that provides more information, including the scale and scoring instructions.

https://www.researchgate.net/publication/216626162_The_Assessing_Emotions_Scale

**Nicola Schutte**
Alıcı: ben ▾

22 Aralık Çar 02:29 (22 saat önce) ☆ ↩ ⋮

İngilizce ▾ > Türkçe ▾ İletiyi çevir İngilizce için kapat x

Thanks for your message. We recommend using total scale scores based on a one factor solution that we found had the best fit.

All the best, Nicola Schutte

EK 2: ALLEN- MEYER'DEN ALINAN ONAY E-POSTASI

Natalie Jean Allen
Alıcı: ben ▾

31 Eki 2021 20:05 ↩ ⋮

Hello,

Here is the link. it gives you everything you need to use -- & it will answer most questions that researchers & students have.

<http://employeecommitment.com/>

Just copy the following permission message, below, insert your university name in the blank space , and send it to whoever needs it at your university.

" Melike Sekerci has my permission to use any, or all, of the Three-Component Model of Commitment measures (Affective Commitment Scale, Continuance Commitment Scale, Normative Commitment Scale) in a thesis research project at _____.

Natalie J. Allen, PhD

Best wishes with your thesis!