

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKA
DÜZEYLERİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yavuz Sezer OĞUZHAN

NİĞDE – 2012

**T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİNİN
İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Yavuz Sezer OĞUZHAN**

**Danışman
Prof. Dr. Selen DOĞAN**

NİĞDE – 2012

ONAY SAYFASI

Prof.Dr. SELEN DOĞAN danışmanlığında **YAVUZ SEZER OĞUZHAN** tarafından hazırlanan "**Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarih:

JÜRİ :

Danışman : Prof.Dr. Selen DOĞAN

Üye : Yrd.Doç. Dr. Harun UÇAK

Üye : Yrd.Doç. Dr. Feride SAHAN

S. Sezer

H. Uçak

F. Sahin

ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mehmet ÖZEL
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Dünya üzerinde gerçekleşen değişimler her sektörde kendisini hissettirmiş ve örgütlerin faaliyetlerini yönlendirmede kendine önemli bir yer edinmiştir. Küreselleşme sürecinde dünyanın küçük bir köy haline gelmesi ve teknolojik gelişmelerin artması örgütlerin insan odaklı olmasını sağlamıştır. İnsan odaklı olmak, her ne kadar geçmiş dönemlerde sadece müşteri odaklı olmayı ifade etse de modern çağda artık çalışanların da esasında bir müşteri olduğu gerçeği yönetim bilimi tarafından kabul edilmiştir.

Bu çalışmada son yıllarda ülkemizde de değer kazanmış duygusal zekâ kavramının iş görenler tarafından nasıl kullanıldığı ve bu söz konusu kavramın çalışanlar üzerinde işten ayrılma niyetine etkisi üzerinde durulmuştur.

Tez çalışmalarım boyunca, derin bilgisinden yararlanabildiğim, her türlü desteğini yanımda hissettiğim, ilgisiyle beni yüreklendiren, sabır ve metanetle bana her türlü kolaylığı sağlayan, kendisi ile çalışmaktan gurur duyduğum sevgili tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Selen DOĞAN'a sonsuz minnet borçluyum.

Akademik çalışmalarım boyunca beni teşvik eden ve bana her zaman yardımcı olan kıymetli hocam sayın Prof. Dr. Zeki DOĞAN'a, tez savunma jürimde bulunan ve eleştirileri ile beni yönlendiren değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Faruk ŞAHİN'e, tez hazırlarken benden yardımını eksik etmeyen Yrd. Doç. Dr. Harun UÇAK'a, bu çalışmamda her zaman benim yanımda olan sevgili babama ve anneme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Niğde, Temmuz, 2012

Yavuz Sezer OĞUZHAN

ÖZET

ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yavuz Sezer OĞUZHAN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Selen DOĞAN

Temmuz 2012, 132 Sayfa

Akıl almaz bir hızla değişimin yaşandığı ve yeniliklerin ortaya çıktığı rekabet çağında, örgütlerin kendilerini tanımlayabilmesi, diğer örgütlerden avantajlı konumda olabilmesi ve daha önceden belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri adına değişimlere ve yeniliklere cevap vermeleri gerekmektedir.

Dünyada varlığı çok geç keşfedilmiş, ülkemizde ise yeni yeni tanınan duygusal zekânın, iş hayatında ne denli etkin olduğu anlaşılmıştır. Duygusal zekânın kullanımı, kişinin iş yaşamındaki geleceğini belirlemesi açısından da önem taşımaktadır. Birçok araştırmacı duygusal zekâ kavramını araştırmış sosyolojik ve psikolojik açıdan incelemiştir.

Bu çalışmanın temel amacı, duygusal zekâ kullanımının çalışanların işten ayrılma niyetlerine ne denli etki oluşturduğunu saptamaktır. Çalışmanın teorik kısmında duygusal zeka ve işten ayrılma niyeti kavramları ayrıntılı bir açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra bir iş yerinde çalışanların duygusal zeka düzeylerinin işten ayrılma niyetlerinde ne gibi sonuçların ortaya çıkacağına tespiti üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ampirik kısmında da, teorik kısımda verilen bilgileri sınamak amacıyla, Devlet Su İşleri (DSİ)'nde görev yapan memurları kapsayan ankete dayalı bir araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, söz konusu kurumda çalışanların duygusal zeka düzeylerinin işten ayrılma niyetlerine etkisinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmış ve bulgulara ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, İşten Ayrılma Niyeti, Memurlar, Memurların Duygusal Zeka Düzeyleri, Memurların İşten Ayrılma Niyeti.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE EFFECT OF THE EMPLOYEES EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVELS ON THEIR QUIT INTENTIONS

Yavuz Sezer OĞUZHAN

Master Thesis, Business Department

Supervisor: Prof. Dr. Selen DOĞAN

July 2012, 132 Pages

In an era of competition in which an incredibly rapid change has been experienced and innovations occur, it is necessary for organizations to identify themselves, to be in a more advantageous position than the others and to respond to the changes and innovations to be able to reach the goals they determined before.

It has been understood the effectiveness of emotional intelligence in business, whose existence in the world has been discovered very late and which has recently started to be known in our country. The use of the emotional intelligence is also important to determine the future of the one's work life. Many researchers have examined the emotional intelligence concept, in the sociological and psychological aspects.

The main objective of this study is to determine the effects of the employees' using emotional intelligence on leaving their job. Emotional intelligence and the quit intention concepts are studied in detail in the theoretical part of the study. In addition to this, the evaluation of the kind of results that can occur in the quit intention has been focused on the emotional intelligence levels of the employees at work.

In the empirical part of the study, a questionnaire has been applied to the officers working in DSİ in order to analyze the information given in the theoretical part. With the help of the information obtained from this research, whether there is an effect of the emotional intelligence of employees in the institution on the intention of leaving their job has been studied and evaluations have been made according to the findings.

Key words: Emotional Intelligence, Quit Intention, Officers, Emotional Intelligence Levels of the Officers, Quit Intention of Officers.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI.....	2
1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM.....	3
1.4. ÇALIŞMANIN PLANI.....	3

BÖLÜM 2

DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI

2.1. DUYGU KAVRAMI.....	5
2.1.1. Duyguların Anlamı.....	6
2.1.2. Duyguların Etkisi ve Önemi.....	8
2.1.3. Duyguların Fizyolojisi.....	9
2.2. ZEKA KAVRAMI.....	11
2.2.1. Zekanın Tanımı.....	12
2.3. SOSYAL ZEKA.....	13
2.4. BİLİŞSEL ZEKA.....	14
2.5. DUYGUSAL ZEKA.....	15
2.5.1. Duygusal Zekanın Tanımı ve Kapsamı.....	16
2.5.2. Duygusal Zekanın Önemi.....	17
2.6. DUYGUSAL ZEKANIN TARİHİ.....	21

2.7. DUYGUSAL ZEKANIN SINIRLARI	22
2.8. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ	24
2.8.1. Salovey ve Mayer'in Duygusal Zeka Modeli.....	24
2.8.2. Bar-on'un Duygusal Zeka Modeli	25
2.8.3. Goleman'ın Modeli.....	26
2.8.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli	27
2.9. BİLİŞSEL ZEKA VE DUYGUSAL ZEKA'NIN KARŞILAŞTIRILMASI	31
2.10. DUYGUSAL ZEKADA BEŞ ÖNEMLİ UNSUR	33
2.10.1.Özbilinç	34
2.10.2. Duyguları Yönetebilme	35
2.10.3.Kendini Harekete Geçirebilme veya Motivasyon	35
2.10.4.Başkalarının Duygularını Anlayabilme	35
2.10.5.İlişkileri Yönetebilme veya Sosyal Beceriler	36

BÖLÜM 3

İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

3.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	41
3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	44
3.2.1. Ekonomik Faktörler	44
3.2.2. Örgütte Psikolojik Yıldırma	45
3.2.3. Bireysel Faktörler	47
3.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNÜNE GEÇİLMESİNDE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	49
3.3.1. İş Tatmini.....	50
3.3.2. Örgütsel Bağlılık.....	55
3.3.2.1. Duygusal Bağlılık	59
3.3.2.2. Devam Bağlılığı	60
3.3.2.3. Normatif Bağlılık	60
3.4. İŞTEN AYRILMANIN MALİYETLERİ	64

3.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI	65
3.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNÜNE GEÇİLMESİ	66
3.7. DUYGUSAL ZEKA DÜZEYİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ	67

BÖLÜM 4

ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	71
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	71
4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	72
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	72
4.4.1. Araştırmanın Modeli.....	72
4.4.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi.....	73
4.4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	73
4.4.4. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	74
4.5. BULGULAR	75
4.5.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	75
4.5.2. Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Ortalamaları	78
4.5.3. Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalamaları.....	80
4.5.4. Ankete Katılanların Zeka Düzeylerinde Etkili Olan Faktörler.....	84
4.5.5. Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	87
4.5.6. Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması.....	98
4.5.7. Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Aralarındaki İlişki.....	100

4.5.8. Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Duygusal Zeka Algılarından Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi.....	102
SONUÇ	104
KAYNAKÇA	107
EKLER	129
ÖZGEÇMİŞ	132

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1:	Duygular ve Duyular.....	11
Tablo 2.2:	Zekâya İlişkin Olarak Geliştirilen Eski ve Yeni Anlayışların Karşılaştırılması	13
Tablo 2.3:	Duygusal Zekanın Yedi Anahtarı.....	20
Tablo 2.4:	Duygusal Zeka Modelleri.....	29
Tablo 2.5:	Bilişsel Zekâ (IQ) ve Duygusal Zekâ' nın Karşılaştırılması.....	33
Tablo 2.6:	Duyguları Yönetme Becerileri	39
Tablo 3.1:	Örgütte Psikolojik Yıldırma Tanımlamanın Önemi	46
Tablo 3.2:	Örgütsel Bağlılığın Tanımlamaları	62
Tablo 4.1:	Kullanılan Ölçeklerin Gösterilmesi.....	74
Tablo 4.2:	Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	75
Tablo 4.3:	Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	75
Tablo 4.4:	Ankete Katılanların Yaşlara Göre Dağılımı.....	76
Tablo 4.5:	Ankete Katılanların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	77
Tablo 4.6:	Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	77
Tablo 4.7:	Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Ortalamaları.....	78
Tablo 4.8:	Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyeti Ortalaması	79
Tablo 4.9:	Ankete Katılanların Özgecilik Düzeyini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalaması.....	80
Tablo 4.10:	Ankete Katılanların İlişkileri Yönetebilme Düzeyini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalaması	81
Tablo 4.11:	Ankete Katılanların Uyumluluk Düzeyini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalaması.....	81
Tablo 4.12:	Ankete Katılanların Stresle Başa Çıkma Düzeyini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalaması	82
Tablo 4.13:	Ankete Katılanların Öz Yönetim Düzeyini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalaması.....	83
Tablo 4.14:	Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyeti Düzeyini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalaması	84

Tablo 4.15: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerinde Etkili Olan Faktörler	85
Tablo 4.16: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	88
Tablo 4.17: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	90
Tablo 4.18: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	92
Tablo 4.19: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması	94
Tablo 4.20: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	96
Tablo 4.21: Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	98
Tablo 4.22: Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	98
Tablo 4.23: Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	99
Tablo 4.24: Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması	99
Tablo 4.25: Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	100
Tablo 4.26: Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Duygusal Zeka Algılarından Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Stepwise Regresyon Modeli	101
Tablo 4.27: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1:	Duygusal Zekanın Unsurları	38
Şekil 3.1:	İşten Ayrılma Karar Süreci	43
Şekil 3.2:	İşten Ayrılma Süreci	49
Şekil 3.3:	İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi	53
Şekil 3.4:	İş Tatminsizliğine Gösterilen Tepki Boyutları.....	54
Şekil 3.5:	Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	63
Şekil 4.1:	Araştırmanın Modeli	73
Şekil 4.2:	Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	75
Şekil 4.3:	Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	76
Şekil 4.4:	Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	76
Şekil 4.5:	Ankete Katılanların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	77
Şekil 4.6:	Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	78
Şekil 4.7:	Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Ortalamaları.....	79
Şekil 4.8:	Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyeti Ortalaması	79
Şekil 4.9:	Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	89
Şekil 4.10:	Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması	91
Şekil 4.11:	Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	94
Şekil 4.12:	Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması	96
Şekil 4.13:	Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	97

SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
D.S.İ.	: Devlet Su İşleri
IQ	: Bilişsel Zeka
EQ	: Duygusal Zeka
vd.	: Çok yazarlı eserlerde ilk yazardan sonrakiler

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Değişimin derinden hissedildiği modern çağda, rekabetin de önemi kendisini hissettirmiştir. İnsan odaklı anlayışların ön plana çıktığı günümüzde, örgütlerin sadece müşterileri esas almaması gerektiği, iç müşteri dediğimiz çalışanların da örgütlerde ana unsurlardan biri olduğunun anlaşılması gündeme oturmuştur. Bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için nitelikli ve kaliteli çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Bugün bünyesindeki çalışanların memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak örgütün ihmal etmemesi gereken konulardandır.

Küreselleşmenin de etkisiyle insan odaklı yönetim tarzlarının benimsenmesi, örgüt çalışanlarının önemini ve tatmin edilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örgüt, çalışanlarının göstermiş olduğu özen sayesinde hedeflerine kısa sürede ulaşabilme olanağına sahip olacaktır.

Örgüt çalışanlarının, örgüte karşı sorumlu davranabilmesi ve buna bağlı olarak elinden geleni yapabilmesi için çalıştığı yerden, iş arkadaşlarından, fiziksel iş koşullarından kısacası iş dünyasının şartlarından memnuniyet duyması beklenmektedir.

Bazen ekonomik bazen statü bazen de tüm bu nedenlerle emek veren çalışanlar, kendilerini hem fiziksel hem zihinsel anlamda yormaktadır. Emeklerinin karşılığını almak isteyen çalışanların bu istekleri yerine getirildiği takdirde işten ayrılma niyetleri ortaya çıkmayacaktır. Maddi, manevi ya da hem maddi hem de manevi şekilde tatmin olan çalışanların işten ayrılma niyetleri olmayacaktır.

Teknolojik gelişmeler her ne kadar hızlı bir seyir takip etse de insan, değerini hiçbir zaman kaybetmeyecektir. Teknolojinin yaratıcısı ve ilerleticisi olan insan, düşünce ve duygularıyla hep en önemli öge olacaktır. İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özellik olan duygu ve kontrolü, bireysel ve toplumsal hayatta da kullanılması gereken önemli bir silahtır.

Duygusal zekâ düzeyleri gelişmiş çalışanların hizmet verdiği bir örgütte, çalışanlar kime, ne zaman, nerede ve nasıl davranmaları gerektiğini çok iyi bilmektedirler. Duygusal zekâ, insanların kendi duygularını ve başkalarının duygularını kontrol edebilme, bu duygulara ve dolayısıyla kendisi dâhil diğer insanlara yön verebilme yetisidir. Öneminin anlaşılmasıyla üzerinde birçok araştırma yapılmış olan duygusal zekânın kullanımı, her yönüyle çalışanların performansını etkilemektedir.

Duygusal zekâsı gelişmiş yöneticilerin çalıştığı bir örgütte, yöneticiler çalışanlarına herhangi bir şartta nasıl davranacağını bilmektedirler. İster örgütün içinde bulunduğu kriz ortamı, isterse geniş bir refah ortamı olsun, kontrol edebildiği duygularıyla yöneticiler, çalışanlara yön verebilecek ve çalışan faaliyetlerini maksimum düzeyde yararlı hale getirecektir. Özellikle yöneticilerin sergilediği soğukkanlı davranışlar, çalışanlar üzerinde motive edici etki dahi yaratabilecektir. Günümüz yöneticilerinden beklenen de zaten söz konusu yöneticilerin duygusal zekâlarının gelişmiş olmasıdır.

Duygusal zekâsı gelişmiş çalışanlar, her durumda örgütün yararını gözeterek, işin içerisine profesyonelliği koymuş olmaktadır. Bu nedenle işin kontrolünün ellerinde olduğu hissinden dolayı örgütten ayrılma niyetleri söz konusu olmayabilecektir.

Bu çalışma, duygusal zekâ kavramının kullanılmasının işten ayrılma niyetine etki edip etmediğini saptamak adına önemli görülmektedir. İnsan unsurunun düşünsel ve duygusal anlamda daha da değer kazandığı içinde bulunduğumuz modern çağda duyguların kontrolü stres altındaki bireyler için seçici bir özelliğe bürünmüştür. Duygusal zekanın çalışanların üzerindeki duygusal ve düşünsel etkisi göz önüne alındığında bu çalışmanın önemi daha da artmaktadır.

1.2. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışma, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Günümüz dünyasında örgütlerin devamlılığı, müşterilerle beraber iç müşteri dediğimiz çalışanlara da bağlıdır. Bir örgütte hizmet veren çalışanların duygusal zekâ kullanımlarının, işlerine ve iş arkadaşlarına etki etmesi beklenen bir sonuçtur.

Çalışanların iş ortamından memnuniyeti ve buna bağlı olarak göstereceği performans duygusal zeka kavramının ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, çalışanların örgüt içinde sergilemiş oldukları davranışların, sosyal çevrede etkili olabileceği, gösterdikleri performansın iş arkadaşlarına yansıtılabileceği ve sonuç olarak işten ayrılmaya niyetlerine etki edebileceği düşüncesiyle ortaya çıkmıştır.

1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM

“Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlığını taşıyan bu çalışma, teorik ve ampirik olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır.

Yapılan çalışmanın teorik kısmında, duygusal zeka ve işten ayrılma niyeti konularıyla ilgili pek çok araştırma ve yayın yer almaktadır. Fakat iki kavramın bir arada incelendiği herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Konuya ilişkin yayınlar, Türkiye’deki üniversitelerin kütüphanelerinden, yurtiçindeki ve yurtdışındaki süreli yayınlardan, internetten ve söz konusu kaynaklardan elde edilen kitap, makale ve tezlerden yararlanılarak elde edilmiştir.

Teorik kısmının ardından, Devlet Su İşleri (DSİ) 12. Bölge Müdürlüğü’nde hizmet veren memurlara yönelik, ankete dayalı bir araştırma bölümü oluşturulmuştur. Bu safhada anket verilerinin çözümlenmesinin ardından, elde edilen bulgular ışığında çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin işten ayrılma niyetlerine etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

1.4. ÇALIŞMANIN PLANI

Dört bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünü oluşturan giriş bölümünde; çalışmanın önemi, amacı, çalışmada izlenen yöntem ve çalışma planı yer almaktadır.

İkinci bölümde; duygu ve zeka kavramları, duygusal zeka tanımı ve kapsamı, önemi, duygusal zekanın tarihi, modelleri, Bilişsel Zeka (IQ) ve Duygusal Zeka (EQ) karşılaştırılması ve duygusal zekanın beş önemli unsuru üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü bölümde; işten ayrılma niyetinin tanımı, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, işten ayrılma niyetinin önüne geçilmesi ve maliyetleri yer almaktadır.

Dördüncü bölümde; DSİ 12. Bölge Müdürlüğü'nde hizmet veren memurları kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma ve araştırmanın amacı, kapsam ve sınırları, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesine yer verilmektedir.

Sonuç ve öneriler kısmında ise; tez çalışmasının teorik ve araştırma bölümleri analiz edilerek tespitler ve yapılan değerlendirmeler yer almaktadır.

BÖLÜM 2

DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI

Duygusal zeka ismi ilk olarak 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından kullanılmasına karşın, bazı bilim adamları duygusal zekanın Thorndike'in geliştirdiği sosyal zeka kavramının bir devamı olduğunu iddia etmektedirler (Elaine, 2002: 4). Salovey ve Mayer'in duygusal zeka kavramını ortaya atarken Thorndike ve Gardner'in çalışmalarından yararlandıkları bir gerçektir (Barone, 2000: 333). Bununla birlikte, duygusal zeka başlı başına araştırma konusu olmuş ve bilim adamlarınca da farklılığı kabul edilmiştir.

Duygusal zeka, duyguların oluşum sürecini ve duygusal bilgilerin kullanım yeteneğini kapsayan geniş bir kavramdır (Cote vd., 2010: 496). Duygusal zeka kavramı, birçok araştırmacının dikkatini çekmektedir. Ayrıca bu kavram, sadece psikoloji ve yönetim bilim alanlarında değil aynı zamanda bilim dışı alanlarda da insanların dikkatini çekmektedir (Song vd., 2010: 138).

2.1. DUYGU KAVRAMI

Duygu kelimesi Türkçe'de (TDK, 1988: 414) duyularla algılama, his; belirli nesne olay veya bireylerin, insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, önsezi, nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, kendine özgü bir ruhi hareket ve hareketlilik anlamlarını taşıırken, İngilizce'de bu kelime 'emotion' ile karşılık bulmakta ve duygu, his ve coşku kelimelerini karşılamaktadır (Oxford Türkiye, 2004: 209).

Duygu, 'yoğunluk ve sürece göre değişen, bazen kendini bir davranış içinde ifade eden, çevreye uyma ya da uymamayı motive etmek için işlevsellik gösteren, olumlu ya da olumsuzluk hissini, bilinç ötesi ya da bilinçli bir durumu' olarak da tanımlanmaktadır (Mumcuoğlu, 2002: 2).

Young (Cüceloğlu, 1993: 264) da duyguyu içinde bulunulan ortamın algılanmasıyla ortaya çıkan, iç organları harekete geçiren, bedende, davranışta ve bilinçte kendisini belirten bir süreç olarak ifade etmektedir.

Duygular, bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini, soru sorarak bilinmeyen aramasını, kapasitesini geliştirmesini ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler olarak ifade etmektedir (Ural, 2001: 210).

2.1.1. Duyguların Anlamı

Şu sözler, duygu kavramını tam olarak anlatabilmenin ne kadar güç olduğunu ortaya koymaktadır (Konrad ve Hendl, 2001: 17): ‘Duygu, ilginç bir kelimedir. Tarifini yapmak zorunda kalana kadar hemen herkes onun ne olduğunu bildiğini zanneder. Tarif etmesi gerektiğinde ise artık kimse anladığını iddia edemez.’

İnsanların bir ‘gerçekler’ bir de ‘duygular’ dünyası vardır (Doğan, 2005: 113). Olumlu veya olumsuz olsun bütün duygular insan yaşamında farklı etkilere sahiptir (Erkuş ve Günlü, 2008: 188). Farkında olsak da olmasak da, yaşamımızın her anında duygusal bir durumda bulunuruz ve bu duygusal durumumuz her an değişiklik gösterir (Akın, 2004: 6). Duygularımız o kadar önemlidir ki, içinde bulunduğumuz ortama göre şekillenmekte ve bu durum da farklı ruh hallerine girmemize neden olmaktadır.

İnsanların duygusal yaşantıları onları birbirinden ayıran önemli bir faktördür. İnsanlar çeşitli duyguları, farklı durumlar karşısında, farklı şiddet derecelerinde hissetmektedirler. Birçok insanda çok farklı duygular bulunmaktadır; ancak bu duyguları iyi veya kötü duygular şeklinde nitelendirmek, kötü oldukları kabul edilen duygulardan uzak durmaya çalışmak, çok sık karşılaşılan geleneksel bir hatadır. Ayrım yapılmaksızın tüm duygular insan için gereklidir ve yaşam sürecinde insana mücadele etmesi için itici bir güç sağlamaktadır. Duygular, insana enerji vermede, insanı harekete geçirme ve motive etmede güçlü bir kaynaktır ve bu açıdan, insan yaşamı için stratejik önem taşımaktadırlar. Duygular, yaşamla ilgili önemli bilgilerin de kaynağıdır; bu bilgileri bize sunarak sezgisel bilgeliğin kapılarını açmaktadırlar. Kalpten gelen kaynak olarak nitelendirilen duygular, yaratıcı dehayı ateşlemekte, bireyi kendisine karşı dürüst kılmakta, güvenilir ilişkiler kurmasını sağlamakta, yaşamı ve mesleği adına içsel bir pusula görevi görmekte ve beklenmedik durumlarda yol göstermektedirler (Aysel, 2006: 78).

Bazı araştırmacılar (Erkuş ve Günlü, 2008: 188) duyguların kızgınlık, korku, neşe, sevgi, üzüntü ve sürpriz olarak altı kategori altında toplandığını belirtmektedir.

Bununla birlikte duygular genel olarak, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki boyut altında ele alınmaktadır.

Araştırmacılar tam olarak hangi duyguların birincil olarak nitelendirilebileceği, yani tüm duygu karışımlarını meydana getiren asal duyguların hangileri olduğu, hatta birincil duyguların var olup olmadığı hakkında tartışmaktadırlar. Herkes aynı düşüncede olmasa da bazı kuramcılar temel duygu kümeleri olduğunu öne sürmektedir. Bu kümelerin başlıca adayları ve bazı üyeleri şöyledir (Goleman, 2005: 359):

- ✓ **Öfke:** Hiddet, hakaret, iççerleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık ve belki de en uç noktada, patolojik nefret ve şiddet.
- ✓ **Üzüntü:** Acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon.
- ✓ **Korku:** Kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, uyanıklık, vicdan azabı, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet; patolojik olduğunda ise fobi ve panik.
- ✓ **Zevk:** Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, tensel zevk, heyecan, vecd hali, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik, kapris ve en uç noktada mani.
- ✓ **Sevgi:** Kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet.
- ✓ **Şaşkınlık:** Şok, hayret, afallama, merak.
- ✓ **İğrenme:** Hor görme aşağılama, küçümseme, tikslenme, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma.
- ✓ **Utanc:** Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülme, çile ve nedamet.

2.1.2. Duyguların Etkisi ve Önemi

Duygu sözcüğünün kökü motere'dir. Latince hareket etmek anlamına gelen fiile 'e' ön eki getirildiğinde anlam uzaklaşmak olur ki bu, her duygunun bir harekete yönelttiği fikrini vermektedir (Goleman, 2005: 20).

Duygular bir insanın ve bir örgütün yetenek ve performansını doğrudan etkilemektedir (Toktamışoğlu, 2003: 65).

İnsan ilişkilerinin kalbinin iletişim, iletişimin kalbinin de duygular olduğu kabul edilmektedir. İnsan ilişkilerinde başarılı olmanın temel şartı olan etkin iletişim için, duyguların ifadesi oldukça önemli bir konudur (Aysel, 2006: 81).

Duygular, geleneksel düşüncelerin aksine, doğaları gereği ne olumlu ne de olumsuzdurlar; daha çok insan enerjisi, içtenliği ve güdüsünün en güçlü kaynağı olarak işlev görmektedir ve sezgisel bilgeliğin sonsuz kaynağını sunmaktadırlar. Gerçekten de duygular, günün her dakikasında yaşamsal öneme sahip ve potansiyel olarak yararlı bilgiler üretmektedir. Beyinden değil de kalpten gelen kaynak, yaratıcı dehayı ateşlemekte, insanı kendisine karşı dürüst kılmakta, güvenilir ilişkiler kurmasını sağlamakta, yaşam ve meslek adına içsel bir pusula görevi yapmakta, beklenmedik durumlarda yol göstermekte ve hatta felaketlerden korumaktadır (Cooper ve Sawaf, 2000: 54).

Duygular, davranışlarımızı ve aklımızı yönlendirmesinin yanında iç organlarımızı da harekete geçirmektedir ve bedeni birbirinden farklı tepkilere hazırlamaktadır (Senge, 2003: 187).

Hayattan başarı ve verimlilik bekleyen bireyler, tıpkı tek ayakları üzerinde yürümeye ya da tek gözle görmeye kalkışmadıkları gibi akılla sezgi ya da akılla duygu arasında bir seçim yapma lüksüne de sahip değildirler (Senge, 2003: 187).

Beden ve beynin yeni yöntemlerle incelenmesiyle birlikte araştırmacılar, her duygunun bedeni birbirinden farklı tepkilere nasıl hazırlandığına ilişkin, sayısı gitgide artan fizyolojik ayrıntılar keşfetmektedirler (Goleman, 2005: 21). Bu da aslında duygunun hiç de hafife alınmayacak kadar etkili olduğunu göstermektedir.

Yapılan bazı araştırmalara göre duygular, en az zeka kadar ve hatta ondan daha niteliklidir. Duygular; insan kimliğinin temelidir, insanın iini aydınlatan bir enerji kaynağı olarak dağılmakta, bu enerji duyguların, düşüncelerin, ters etkileşimin ileticisi ve kanıtlayıcısı olmaktadır (nder, 2010: 39).

Duyguları anlamak, insanı ayakta tutan şeyin ne olduğu konusunda bize bilgi vermektedir (Caruso ve Salovey, 2007: 105).

Her duygu bizi bir şekilde hareket etmeye hazırlamakta; her biri insan hayatında tekrarlanan güçlüklerle baş edebilecek şekilde bizi yönlendirmektedir (Goleman, 2005: 18). Duygular, önemli bilgi ve veriler taşımakta; fakat aynı zamanda dikkatimizi, etrafımızda olan önemli olaylara çekme vazifesi de görmektedir (Caruso ve Salovey, 2007: 87).

Duyguları akıllıca kullanma yeteneği, yaratıcı düşüncenin temelini oluşturmaktadır. İnsanlar belli bir ruh haline brnebildiklerinde ya da ondan kurtulabildiklerinde, olayları farklı açıdan görebilmekte ve bu durum, genellikle dünyaya yeni bir gözle bakmakla sonuçlanmaktadır (Caruso ve Salovey, 2007: 91). Duygular, düşünce ve eylemin güçlü birer rgtleyicisidirler. Aynı zamanda duygular, çelişkili görünmekle birlikte, muhakeme yapmak ve makul olabilmek için de şarttır (Babaoğlan, 2010: 121).

2.1.3. Duyguların Fizyolojisi

Duygular, davranışlarımızı ve aklımızı yönlendirmesinin yanında, i organlarımızı da harekete geçirmektedir. Duygular bedeni birbirinden farklı tepkilere hazırlamaktadırlar. Başlıca duygu türleri ve neden oldukları fizyolojik tepkiler şunlardır (Goleman, 2005: 32):

✓ **fke** duygusu, kan basıncının ellere yönelmesine, kalp atışlarının hızlanmasına, adrenalin gibi hormonların hızla salgılanmasına ve büyük bir enerjinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

✓ **Korku** duygusunun hissedilmesiyle kan bacaklara yönelmekte ve böylece kaçma eylemi kolaylaşmış olmaktadır. Yüzdeki kanın çekilmesi, kanın donduğu hissini vermektedir. Beden bir an saklanma fikrini değerlendirmek üzere donup kalmaktadır.

Beynin duygusal merkezlerindeki devreler onu alarma geçirip harekete hazırlamak üzere hormon salgılamasını başlatmaktadır. Dikkat, nasıl tepki verilmesi gerektiğini değerlendirmek için yaklaşan tehlikeye odaklanmaktadır.

✓ **Mutluluk** hissi, olumsuz duyguların engellenmesini ve kaygı verici düşüncelerin durdurulmasını sağlamaktadır. Bu da hem bedensel hem de zihinsel bir huzur ve dinlenme sağlamaktadır. Bunun yanı sıra bu duygunun bireyi motive edici etkisi de vardır.

✓ **Sevgi**, sevecen duygular ve cinsel tatmin, korku ve öfkenin tersi etki yaratmaktadır. Gevşeme tepkisi denen parasempatik uyarılmayı sağlamakta, işbirliğini kolaylaştırmakta, genel bir huzur ve tatmin hali yaratan bedenin her yerine yayılmış tepkilere yol açmaktadır.

✓ **Şaşkınlık** duygusu sonucu oluşan yüz ifadesi kaşların kalkması, gözlerin açılması şeklinde gerçekleşmektedir. Böylece retinaya daha fazla ışık girmekte ve böylece beklenmeyen bu durum hakkında bilgi edinmek kolaylaşmaktadır. Çevreyle ilgili edinilen bilgi çerçevesinde uygun davranış gerçekleştirilmektedir.

✓ **Tiksinme** duygusunun evrensel bir ifade şekli mevcuttur. Bir şeyin kendisi ya da fikri, tat ve koku olarak iğrenç gelmektedir. Yüz buruşturulmakta; dudaklar yana çekilmektedir. Bu durum, mide bulantısına sebep olabilmektedir.

✓ **Üzüntü** duygusunun esas işlevi, yakın birinin ölümü ya da büyük bir hayal kırıklığı gibi önemli kayıplara uyum sağlamaya yardımcı olmaktır. Üzüntü enerjiyi azaltmakta, derinleşip depresyona yaklaştıkça da metabolizmayı yavaşlatıp hayatta zevk alınan şeylerden uzaklaşmaya yol açabilmektedir. Bu içe dönüklük, kaybın veya kırgınlığın yasını tutup sonuçlarını değerlendirmeyi, sonra da artan enerjiyle birlikte yeni başlangıçlar planlamayı sağlamaktadır.

Duyguları başarıyla yönetmek; davranışlarımızın, hem düşüncelerimiz hem de duygularımız tarafından yönlendirilmesi anlamına gelmektedir (Caruso ve Salovey, 2007: 120). Duygularımızı ifade ederken vücudumuzun da çeşitli tepkiler verdiğini bilmekteyiz. Bazı duyguların bazı duyularımızı nasıl harekete geçirdiği Tablo 2.1'de özetlenmektedir.

Tablo 2.1: Duygular ve Duyular

Duygu	Nefes Alma	Kalp Atışı	Kaslar	Sıcaklık	Konum
Korku	Yükselir	Yükselir	Gergin	Soğuk	Karın
Öfke	Sığlaşır	Yükselir	Çene Kasları Gergin	Sıcaklık	Bütün Vücut
Üzüntü	Derinleşir	Yavaşlar	Rahat	Soğuk	Göğüs
Mutluluk	Yavaşlar	Yavaşça Yükselir	Rahat	Ilık	Göğüs

Kaynak: Caruso ve Salovey, 2007:171

2.2. ZEKA KAVRAMI

Zeka, İngilizce’de ‘intelligence’a karşılık gelmektedir (Oxford Türkiye, 2004: 342). Türkçe’de ise (TDK, 1988: 1667); zeka kavramı insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlık, dirayet, zeyreklik, feraset anlamlarına gelmektedir.

Psikologlar, yaklaşık yüz yıldır zekanın tanımını yapmaya çalışmaktadırlar. Zeka kelimesi 1900 yılından önce yayımlanan kitaplarda yer almamış, hatta 1902 yılında yayımlanan Baldwin’in ünlü felsefe ve psikoloji sözlüğünde dahi yer almamıştır. Yine 1920’lere kadar, birçok psikoloji kitabında zekadan bahsedilmemiştir (Bar-on, 1997: 3).

Zeka (Erkuş, 1999: 42), herhangi bir çevresel bağlamı seçme, biçimlendirme ve uyum için gerekli olan zihinsel yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Ancak hangi yeteneklerin genel zekanın bileşenleri olduğu hakkında bazı görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Zeki davranışlar da bir çevreden diğerine farklılaşabilmektedir. Yani bir davranış bir kültürde zeki olarak nitelendirilirken diğerinde böyle değerlendirilmeyebilir (Erkuş, 1999: 42).

2.2.1. Zekanın Tanımı

İnsan zekası diğer canlıların zekasından çok daha üstündür. Zeka, insana mantık yürütebilme yetisi sağlamaktadır. İnsan bu sayede neden-sonuç ilişkilerini saptayabilmekte ve kendi bilgilerine dayanarak genellemeler yapabilmektedir. Yeni fikirler, düşünceler de insan zekasının ürünüdürler. İnsan zekasını farklı iklim ve mekan koşullarına, diğer çevresel faktörlere uymak için kullanmaktadır. Bu yönüyle zeka insanın çevre koşullarına uyumunu sağlayan önemli bir araçtır (Hicks, 1979: 162).

Sternberg (1997: 1030)'e göre zeka; çevreyi seçmek, onu biçimlendirmek ve ona uyum sağlamak için gerekli olan zihinsel yeteneklerdir.

Geleneksel model çerçevesinde yapılmış tanımlara bakıldığında zeka, düşünme süreçleri ve mental yapılar üzerinde yoğunlaşarak açıklanmıştır (Plotnik, 1989: 229).

Zekayı genel bir yetenek olarak algılayan ve zeka testleri alanında tanınmış bir psikolog olan Terman'a (Acar, 2001: 13) göre zeka, 'soyut düşünmek' yeteneğidir. Yine başka bir tanımda 'çabuk öğrenme, güç problemleri çözme, verilen işi hızlı ve doğru şekilde yapabilme' şeklinde açıklanmaktadır (a.g.m).

Zeka; kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesnel arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünebilme, yargılayabilme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yeteneğidir. Günümüzde zekaya ilişkin kuramlar, zekanın geliştirilebilecek bir kapasite ya da potansiyel olduğu ve biyolojik temellerinin bulunduğu noktalarında birleşmektedir. Zeka, bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçen ve merkez sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşimdir. Zeka, birçok zihinsel yeteneğin değişik durum ve koşullarda kullanılmasını içermektedir (Çuhadar, 2006: 486).

Tablo 2.2: Zekâya İlişkin Olarak Geliştirilen Eski ve Yeni Anlayışların Karşılaştırılması

Zekâya İlişkin Eski Bakış Açısı	Zekâya İlişkin Yeni Bakış Açısı
Zekâ doğuştan kazanılır ve sabittir. Asla değiştirilemez.	Zekâ, bireyin genetik olarak kalıtımla getirdiği kapasitedir. Bu zekâ değiştirilebilir, iyileştirilebilir, geliştirilebilir.
Zekâ nicel olarak ölçülebilir ve tek bir sayıya indirgenebilir.	Zekâ herhangi bir performansta veya problem çözme sürecinde sergilendiğinden sayısal olarak hesaplanamaz.
Zekâ tekildir. Bu "g" faktör olarak tanımlanabilir.	Zekâ, çeşitli yollarla ortaya konulabilir. Çok faktörlüdür. Bu faktörler, ortaya çıkan durumlarda birbiri ile etkileşim kurmaktadır.
Zekâ, gerçek yaşamdan soyutlanarak (yani, belli zekâ testleri ile) ölçülür.	Zekâ, bağlam/gerçek yaşam durumlarından ya da koşullarından soyutlanamaz. Bu nedenle gerçek ortamda gözlemek önemlidir.
Zekâ, öğrencileri seviyelerine göre sıralamak, sınıflamak ve olası başarılarını kestirmek için kullanılır.	Zekâ, Bireylerin gizli güçlerini veya doğal potansiyellerini ve onların başarılı olabilecekleri farklı yolları anlamak için kullanılır.
Zekâ, sayısal ve mantıksal hesaplamaları etkili bir biçimde yapma becerisidir.	Salt sayılara dayalı değil, aynı zamanda çevresel faktörlerle etkileşim içerisinde olan sosyal ve duygusal oluşumlarında etkilediği bir beceridir. Özellikle duyguları anlama ve kendini tanıma becerisi zekânın önemli bir göstergesidir.

Kaynak: Titrek, 2007: 42

2.3. SOSYAL ZEKA

Son yıllarda yapılan araştırmalar(Goleman, 2005: 29), IQ'nun hayattaki başarıya katkısının %10'dan fazla olmadığını göstermektedir. Yüksek IQ başarının, prestijin veya mutlu bir yaşamın garantisi olmadığı halde, okullarımızda ve kültürümüzde akademik yetkinlik halen ön planda tutulmakta; günlük hayatımızda büyük önem taşıyan sosyal ve duygusal becerilerin geliştirilmesi ihmal edilmektedir. Duygusal ve sosyal kapasitesi yüksek bireyler - yani duygularını iyi bilen, onları kontrol edebilen,

başkalarının duygularını anlayan ve bunları ustalıkla idare edebilenler - hayatlarının gerek özel gerekse mesleki alanlarında daha avantajlı bir konuma geçmektedirler. Duygusal ve sosyal becerileri gelişmiş insanlar hayatta daha mutlu ve üretken olmaktadır. Duygularını kontrol edemeyen bireyler ise net düşünebilme ve işlerine konsantre olabilme yeteneklerini engelleyen içsel bir mücadeleye girmektedirler (a.g.e).

Sosyal Zeka Kavramı ilk olarak Thorndike tarafından ortaya atılmıştır (Armstrong vd., 2011: 331). Thorndike'e göre soyut, mekanik ve sosyal olmak üzere 3 tip zeka vardır ve sosyal zeka da "insanları anlama ve idare etme, insan ilişkilerinde bilgece davranma yeteneği"dir. 1920 ve 1930'lu yıllarda IQ kavramının popülerleşmesinde etkili olan psikolog Thorndike, Harper's Magazine'deki bir makalesinde duygusal zekanın bir yönü olan "sosyal zeka"nın -başkalarını anlayabilme ve insan ilişkilerinde akıllıca davranabilmenin, IQ'nun başlı başına bir parçası olduğunu öne sürmektedir. Ancak sosyal zeka hakkındaki bu görüşler, IQ kuramcıları tarafından kabul görmemiş, hatta zeka testleri üzerine 1960'lı yıllarda yazılmış önemli bir ders kitabı, sosyal zekanın "işe yaramaz" bir kavram olduğunu belirtmiştir (Goleman, 2005: 29).

2.4. BİLİŞSEL ZEKA

Genel olarak 'dikkat, bellek, yargılama, akıl yürütme, soyutlama' diye adlandırılan zihinsel yetiler bilişsel zekayı tanımlamaktadır (Acar, 2001: 13).

Bilişsel zeka (IQ), bireyin zekâ testinde sağladığı zekâ yaşını kronolojik yaşına bölüp, çıkanı 100 ile çarparak elde edilen bir zekâ gelişimi düzeyi göstergesidir. Belirli bir zekâ testinden alınan puan, aynı yaş grubundakilerle karşılaştırılmış haldedir. Genel yetenekleri ölçen bir zekâ testindeki IQ Puanı, istatistiksel olarak elde edilmiş olan bir sayıdır. Bu IQ sayısı, akademik (yani eğitimle edinilen) beceri ve bilgilerin elde edilmesi için kullanılabilen görelî ve karşılaştırmalı yetenekleri belirtmektedir. Yapılan IQ testleri; insani yeteneklerin-müzik, sanat, coşkusal dengelilik, bedensel koordinasyon, ya da ruhsal (tinsel) düzey gibi pek çok türünü ölçmemektedir. Yüksek bir IQ puanı, bir kimsenin mutlu olacağını, esenlikle yaşayacağını, ya da tinsel (ruhsal) yücelmeye ereceğinin garantisi olamayacak; aynı şekilde düşük bir IQ puanı da, o kimsenin parasal, ruhsal, ya da ahlaki açılardan başarısız olacağı anlamına gelemeyecektir (Önder, 2010: 44).

2.5. DUYGUSAL ZEKA

Duygu ve zeka bir bütünün iki parçasıdır. Bu yüzden son zamanlarda kalbin zekasını tanımlamak için duygusal zeka (EQ) kavramı ortaya atılmıştır (Segal, 2009: 15).

Son yıllardaki araştırmalar, duygusal zekanın önemini ortaya koymakla beraber insan yaşamındaki yeri ve başarıdaki katkısı giderek daha belirgin hale gelmeye başlamıştır.

Duygusal zeka kavramı ortaya çıkmadan önce mantık ve duygunun ayrı kutuplarda yer aldığına dair bir inanış vardı. Duygu ve mantık ilişkisi bir çatışma olarak görülmekteydi. Oysa beyin üzerinde yapılan yeni araştırmalar, duygusal ve bilişsel sistemlerin beyindeki bütünlüğünün inanılandan daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Bazı uzmanlara göre duygusal zeka kavramı, sosyal ve duygusal beceriler konusundaki yeterlikleri açıklayan entegratif bir kavram olarak ele alınmaktadır (İsmen, 2004: 56).

Psikologlar yıllardır zekâyı tanımlamaya ve ölçmeye çalışmaktadırlar. Geçtiğimiz yüzyılda zekâ, insanların kavramsal kapasite ve fonksiyonlarını ele alan IQ ile ölçülüyordu. Bilişsel zekâ anlama, öğrenme, hatırlama, rasyonel düşünme, problem çözme ve öğrendiğini uygulama kapasitesi olarak tanımlanmıştı. Duygusal zekâ ise insan zekâsını anlamaya yönelik yeni derinlikler getirmektedir. "Neden bazı insanlar diğerlerine göre hayatta daha başarılı olabilmektedirler?" Bu soru insanları genel başarı konusunun yeniden gözden geçirilmesine yöneltmekte ve başarının tanımlayıcısının yalnız başına beynin zekâ bölümü olmadığı iddia edilmektedir. Beynin zekâ bölümü üst düzey olan insanlar hayatta bocalarken, düşük olan insanlar başarılı olabilmektedir (Otacıoğlu, 2009: 86).

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle duygusal zekanın tanımı, ve kapsamı üzerinde durulacak, ardından önemine ve tarihi seyrine yer verilecektir. Bu aşamadan sonra ise duygusal zeka modellerine değinilip, bilişsel zeka ve duygusal zeka arasındaki farklar ve duygusal zekayı oluşturan beş önemli unsura değinilecektir.

2.5.1. Duygusal Zekanın Tanımı ve Kapsamı

Endüstri Devrimi'nin başlangıcından bu yana geleneksel düşünce bize, duyguların örgüt ortamında var olamayacağını öğretmiştir. Buna göre, örgütlerde her şeyin yolunda gitmesi için bize yol gösterecek olan rehberlerimiz; uyulması gereken mesai prosedürleri, bilançolar, akıl, mantık ve tabi ki her zaman gurur duyduğumuz zekamız olacaktır (Acar, 2002: 53).

Hayatımız boyunca bize, duygularımızı dikkatle kontrol altında tutmamız ve bunu da sadece belirli zamanlarda ve belli yerlerde yapmamız gerektiği öğretilmiştir. Bu kural, özellikle iş hayatında çok geçerlidir. Çalışırken duyguları belli etmek, profesyonelliğe aykırı bir davranış olarak görülmektedir. Hepimiz, en büyük hata ve pişmanlıklarımızın, fazlasıyla duygusal olmaktan kaynaklandığına inanırız. Bu tür durumlar, duygularımızın bizi esir aldığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır. (Caruso ve Salovey, 2007: 9). Oysa günümüzde insan, sadece akıllı ile değil, duygularıyla değerlendirilen bir varlık haline gelmiştir (Erkuş ve Günlü, 2008: 188).

Duygusal zeka hakkındaki genel düşünce, genel zekanın ötesinde akademik olmayan tahmini değer taşımaya rağmen, duygusal zeka kavramının nasıl uygulanabilir hale getirilebileceği konusunda giderek artan bir çaba söz konusu olduğudur (Stein vd., 2009: 88).

Hess ve Bacigalupo (2011: 712)'a göre birkaç yıldır, duygusal zekanın tanımı ve içeriği tartışma konusu olsa da genel hatlarıyla duygusal zeka tanımları büyük ölçüde benzerlik göstermektedir.

Duygusal zeka insan zekasını anlamaya ve açıklamaya yönelik yeni açılımlar getirmektedir (Erdoğan, 2008: 63).

Duygusal zeka, en basit tanımıyla, duyguların akıllıca kullanımınıdır (Weisinger, 1998: 12). Duygusal zeka; bireyin hislerini bilmesi, içinde boğulmadan bu hisleri yönetebilmesi, yaptığı iş konusunda kendini motive edebilmesi, diğerlerinin hislerini fark ederek iletişim sağlayabilmesidir (Onay, 2011: 588).

Duygusal zeka, bireye kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanımayı, değerlendirmeyi öğrettiği gibi, duyguların enerjisini günlük hayata ve iş hayatına da

etkin olarak yansıtmakta ve bireyin uygun tepkiler vermesini sağlamaktadır (Cooper ve Sawaf, 2000: 47).

Salovey ve Mayer (1993: 433) duygusal zekayı; 'bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekanın bir alt formu' olarak tanımlamıştır.

'Duygusal zeka', kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisine gönderme yapmaktadır (Goleman, 2005: 393).

Duygusal zeka teriminin isim babaları ve konunun uzmanları John Mayer ve Peter Salovey adlı psikologlar duygusal zekanın dört yapı taşını şöyle tanımlamaktadır (Toktamışoğlu, 2003: 74):

- ✓ Duyguların tam ve doğru olarak kavranabilmesi, yorumlanması ve tanımlanması,
- ✓ Gerektiği zaman duygulara ulaşabilme veya duyguları üretebilme yeteneği,
- ✓ Duyguları ve onlardan kaynaklanan bilgileri algılama ve anlama becerisi ve
- ✓ Duygusal ve entellektüel gelişime itici güç olarak duyguları düzenleme yeteneği.

2.5.2. Duygusal Zekanın Önemi

Küreselleşme ve küresel rekabet günümüzün hızla değişen iş dünyasında örgütlerin birbirinden farklarının ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahiptir (Çavuş, 2008: 1288). Hızlı değişim, modern çağın bir gerçeğidir. Hızlı değişimin en önemli faktörlerinden biri, insan ilişkilerinin şu zamana kadarki en büyük öneme sahip olduğu öngörülen sosyal ve duygusal becerilerdir (Çoban vd., 2010: 1123).

Yüzyıllar boyunca duygular hep göz ardı edilmiş ve insanlar akli ön planda tutmuştur. Akıl sadece zekayla eşleştirilmiş ve 'duygular' fazla önemsenmemiştir. Duygular insanın hep zayıf yanı sayılmıştır. Akıl erkeklere, duygu kadınlara

yakıştırılmıştır. Duyguları tanımak, duyguları ifade etmek şairlere, sanatçılara, annelere uygun görülmüş ama komutanlara, liderlere, iradesi güçlü olması gerekenlere göre olmadığı ifade edilmiştir (Atabek, 1999: 11).

İş yaşamı değiştikçe, mükemmellik için gereken özellikler de değişmektedir (Goleman, 2005: 17). Gitgide artan sayıda işveren, yeni işe alınan bireylerin sosyal becerilerinden yoksun oluşundan yakınmaktadır (Goleman, 2005: 21). Bu yüzden duygularını ve zekalarını iyi yönetebilen çalışanlar her zaman tercih edilen çalışanlar olmuştur.

Günümüz iş dünyası, işimizi yapmak için sahip olmamız gereken teknik bilgilerin, iş başarısını garantilemediğini, bunun yanı sıra, duygusal zekanın performansı olumlu etkilediği yönündeki ortak görüşü paylaşmaktadır (Ülker, 2008: 75). İşgücünün globalleşmesi, refah düzeyi daha yüksek ülkelerde duygusal zekayı özellikle öne çıkarmaktadır (Goleman, 2005: 17).

Son yıllarda duygusal zeka hatırı sayılır bir şekilde araştırma konusu olmuştur (Lindebaum ve Cartwright, 2011: 281). Duygusal zeka üzerine yapılan araştırmalar onun güvenilir bir şekilde ölçülebilir ayrı ve farklı bir zihinsel kabiliyet olduğunu göstermiştir (Cengiz vd., 2006: 424).

Duygusal zekanın kullanımı, bireyin kariyerinde önemli bir yere sahipken, aynı zamanda hem bireysel anlamda hem de sosyal anlamda bireye yarar sağlamaktadır. (Hoffmann vd., 2010: 104). Ölüm, ciddi hastalıklar, iş kayıpları da dahil büyük olaylar, insanlardaki karışık ruh hallerinin neredeyse tamamını teşkil etmektedir. Duygusal zeka ya da duygusal verileri zekice kullanma yetisi, insanları zihinsel açıdan rahatlatabilmekte ve bu olumsuzluk hislerini hafifletebilmektedir. (Armstrong vd., 2011: 331).

Duygusal zeka sayesinde; birey kendisinin ve başkalarının duygularını tanıma, değerlendirme şansına sahip olmakla beraber duygulara ilişkin bilgileri, duyguların enerjisini günlük ve iş yaşamına etkin bir şekilde yansıtarak uygun tepkiler verme şansına sahip olabilmektedir. Duyguları zekadan ayırmaya çalışmak, sadece örgütleri değil, insanları da yaşamlarında büyük bedeller ödemeye maruz bırakabilmektedir (Cooper ve Sawaf, 2000: 32).

Duygusal yeterlilikler, gelişimin ve duygusal zekanın pratiğe yönelik başarısını sağlamaktadır. Duygusal yeterlilikler şunlardır (Toktamışoğlu, 2003: 67): İnisiyatif kullanma, uyumluluk, başarıma hırısı, takım liderliği, politik bilinç, empati, özgüven, insanları etkileme, başkalarını geliştirme.

Duygusal yeterlilik gruplara ayrılmakta ve her biri, derinlerde yatan ortak bir duygusal zeka yetenek ve becerilerine dayanmaktadır. Bunlar (Goleman, 2005: 41);

- ✓ **Bağımsızdır:** Her biri ayrı ayrı iş başarısına önemli katkıda bulunmaktadır.
- ✓ **Karşılıklı bağımlıdır:** Her biri, kuvvetli etkileşim yoluyla, diğerlerinden bir ölçüde yararlanmakta ve diğerlerine etki etmektedir.
- ✓ **Hiyerarşiktir:** Duygusal zeka kapasiteleri birbiri üzerine kuruludur. Örneğin benlik bilinci, kendini kontrol etmek ve kendini motive etmeye katkıda bulunmaktadır.
- ✓ **Gereklidir ama yeterli değildir:** Temelde bir duygusal zeka yeteneğine sahip olmak, bireylerin bunlarla bağdaşan yeterlilikleri geliştireceğini ya da sergileyeceğini garanti etmemektedir. Örgütün iklimi ya da çalışanın işine olan ilgisi gibi etkenler de yeterliliğin kendini gösterip göstermeyeceğini belirleyecektir.
- ✓ **Kendine ait özellikleri vardır:** Duygusal yeterlilik tüm işlere bir ölçüye kadar etki edebilmektedir.

Başarı getirmesi adına duygusal nitelikleri Shapiro da (1998: 16) şöyle özetlemiştir; empati, duyguları ifade etme ve anlama, mizacını kontrol etme, bağımsızlık, uyum sağlayabilme, beğenilme, bireylerarası sorunları çözme, sebat, sevecenlik, nezaket, saygı.

Henüz çok yeni bir konu olmasından dolayı duygusal zeka kavramının tam anlaşılabilmesi ve yanlış değerlendirilmesi söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda Goleman (2005: 13), duygusal zeka ile ilgili yaygın yanlış anlaşılmalara şöyle netleştirmeye çalışmaktadır:

- ✓ Duygusal zeka sadece ‘iyi davranmak’ anlamına gelmez. Stratejik anlarda ‘iyi davranmak’ yerine, rahatsızlık veren ancak önemli sonuçları olan bir gerçekle yüzleşmekten kaçınan birini, doğrudan bu gerçekle yüzleştirmek de gerekebilir.
- ✓ Duygusal zeka, hisleri başıboş bırakmak –‘içini boşaltmak’- anlamına da gelmez. Tersine, hisleri uygun ve etkili biçimde ifade edilecek şekilde yöneterek, insanların ortak amaçları gerçekleştirmek adına birlik ve uyum içinde çalışmalarını sağlamak demektir.

Tablo 2.3.’te Duygusal zekanın yedi anahtarı gösterilmiştir.

Tablo 2.3: Duygusal Zekanın Yedi Anahtarı

GÜVEN	Kişinin kendi bedeni, davranışı ve dünyası üzerinde bir denetim ve egemenlik kurduğunu bilmesi.
MERAK	Bireyi keşfetmenin olumlu ve keyif veren bir deneyim olduğu hissi.
AMAÇ GÜTME	Bir etki yaratma arzusu ve yeteneğiyle birlikte, bunu hayata geçirme.
ÖZDENETİM	Yaşına uygun biçimde kendi hareketlerini ayarlayıp, kontrol edebilme.
İLİŞKİ KURABİLME	Başkaları tarafından anlaşıldığı ve başkalarını anladığını hissederek temasa geçebilme.
İLETİŞİM YETENEĞİ	Sözel olarak fikir, his ve kavram alışverişinde bulunma.
İŞBİRLİĞİ YAPABİLME	Bir grup faaliyeti içinde, kendi ihtiyaçlarıyla başkalarınınkini dengede tutabilme yeteneği.

Kaynak: Hamşioğlu, 2003: 27

2.6. DUYGUSAL ZEKANIN TARİHİ

Yirminci yüzyılın başlarında zeka kavramı henüz üzerinde tartışılan, psikoloji ve ilgili dallardaki kitaplarda yer almayan bir kavramdı (Acar, 2001:24).

1960'lı yıllarda Kuzey Amerika'da ve Avrupa'da meydana gelen sosyal olaylar ve gerçekleştirilen bilimsel gelişmeler sonucunda aklın mutlak egemenliği sorgulanmaya ve duyguların örgütteki önemi tartışılmaya başlanmıştır (Çakar ve Arbak, 2003: 83).

Duygusal zekanın, insan kaynakları yönetiminde farklı boyutlarda ele alınarak sosyal zeka, çoklu zeka veya bunlara dayanan içsel zeka olarak da incelenmesi, araştırmacılara oldukça geniş bir uygulama alanı yaratmıştır (Demir, 2010: 1067).

Duygusal zekaya olan ilgi ve yönelimin temelinde gerek profesyonel gerekse özel yaşam boyutunda yaşanan çatışma düzeyindeki yoğunluk, enerji kaybı ve performansı yönetememe, yaşamdan tatmin olamama ve dolayısıyla gelişen negatif duyguları yönetmede karşılaşılan güçlükler yatmaktadır (Erdoğdu, 2008: 63).

Duygusal zeka konusundaki araştırmaların diğer örgütsel araştırmalara nazaran daha geç başladığı bilinmektedir (Jordan ve Troth, 2011: 261).

Duygusal zeka konusundaki çalışmalar, zeka düzeyleri en üst seviyelerde olan bireylerin gerek iş, gerekse özel yaşamlarında neden her zaman en iyi olmadıklarını araştırmakla başlamıştır (Karahana ve Özçelik, 2006: 303).

Bu konunun kavramlaştırılmış bugünkü anlayışı Thorndike'in sosyal zeka kavramından ortaya çıkmıştır (Moon ve Hur, 2011: 1088). Thorndike sosyal zekayı bireyleri anlama ve yönetme yeteneği olarak ifade etmiştir (Doğan ve Demiral, 2007: 212).

Thorndike sosyal zekâyı (Arlı vd., 2011: 2), "Erkeklerin ve kadınların, kız ve erkek çocuklarının anlama yeteneği, insan ilişkilerinde akıllı davranmak" olarak tanımlamış ve sosyal zekâyı bireyin IQ'sunun bir parçası olarak görmüştür. Thorndike'a göre sosyal zekânın bir diğer boyutu da 'insanı anlama ve yönetme yeteneği' dir (a.g.m).

Zekanın birden çok türünün olduğunun anlaşılması ve sosyal zekanın önemli bir unsur haline gelmesi, bireyin başarısında farklı zekaların etkinliğini gündeme getirmiştir. Büyük ölçüde duygusal zekaya benzerliği bulunan sosyal zeka, bireyin ilişkilerinde ve başarılı olmasında rol oynamaktadır (Arıcıoğlu, 2002: 27).

Duygusal zeka ilk Salovey ve Mayer tarafından 1990 yılında ortaya atılmıştır (Por vd., 2011: 856). Salovey ve Mayer, 1990'ların başlarında sosyal ve bilimsel gelişmelerin ışığında, duygusal yeteneklerin de zihinsel bir yetenek olduğunu ifade etmişlerdir (Karademir ve Çoban, 2011: 32).

Günümüzde duyguların ne denli önemli olduğunu ortaya çıkaran duygusal zeka kavramı, yeni şişelerde sunulan yıllanmış şaraba benzetilmektedir (Johnson ve Indvik, 1999: 85).

Duygusal zeka söz konusu olduğunda ne kadınlar erkeklerden 'daha akıllı' , ne de erkekler kadınlardan üstündür (Goleman, 2005: 13).

2.7. DUYGUSAL ZEKANIN SINIRLARI

Duygusal zeka henüz çok yeni bir kavram olduğu için, bu konuda birtakım yanlış tanımlamalar ve yorumlar ortaya çıkabilmektedir. Literatür incelemesinden elde edilen bilgiler ışığında duygusal zekanın ne olduğunu ve ne olmadığına ilişkin açıklamalar şöyledir (Acar, 2001: 32):

- ✓ Duygusal zeka, duygularla iç içe olmak veya duyguları görmezden gelmek değildir. Duygusal zekaya sahip olmak, duyguların uygun ve etkin şekilde ifade edilebilmesi için onları yönetebilme yeteneğine sahip olmak demektir. Sorun duygusallıkta değil, duyguların ve ifadelerin birbirleriyle uygunluğundadır.
- ✓ Duygusal zeka basit bir şekilde, her zaman iyi, hoş olmak demek değildir. Duygusal zekaya sahip olmak demek, bazen bireyin kaçındığı istenmeyen gerçeklerle karşı karşıya gelebilmeyi de gerektirmektedir. Bireyin stresini azaltacak yöntemleri uygulamadan önce, negatif duyguların farkında olması ve bunları açık bir şekilde ifade etmesi gereklidir. Olumsuzlukları inkar

etmek, onları görmezden gelmek, bireyin duygusal çalkantılarına çare bulmasını engellemektedir (McFarland ve Buehler, 1997: 201).

- ✓ Duygusal zeka, duyguları bastırmak veya onları sürekli kontrol altında tutmak anlamına gelmez. Duygusal zeka, doğru duyguları doğru zamanda doğru şekilde kullanmak demektir. Aristo 2000 yıl önce, duyguları kontrol etmenin önemine Nikomakus Etiği'nde yer vermiştir. ' Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir.'
- ✓ Duygusal zeka, farklılıkların hemen fark edilebildiği belirlenmiş şipşak bir program değildir. Bireyler bir saat içinde kelime işlemcisini hemen öğrenebilir ancak öfkesini yönetebilmek gibi becerileri edinebilmek, çok pratik istemekte ve çok zaman almaktadır.
- ✓ Duygusal zekayı tanımlayan EQ becerileri, IQ ya da bilişsel becerilerin karşıtı değildir, daha çok kavramsal düzeyde ve gerçek dünyada dinamik bir etkileşim halindedirler. İdeal olan, bazı büyük liderlerimizde olduğu gibi, bir birey hem bilişsel beceriler hem de sosyal ve duygusal becerilerle mükemmelliğe ulaşabilmektedir (Shapiro, 1998: 20).
- ✓ İş ortamında duygusal zekanın göstergesi basitçe öfkeyi kontrol edip, başkalarıyla iyi geçinmek anlamına gelmez. Bu daha çok, bireyin kendisi ve diğerlerinin duygusal yapılarını yeterince iyi anlaması ve böylece örgütün amaçlarına ulaşması yönünde insanları motive edebilmesidir (Goleman, 1998: 95).
- ✓ Duygusal zekanın ortaya çıkış nedeni, mantığın etkisinin azalması değil, insan kalbinin çalışmasıdır. EQ, satış hileleri yapmak veya nesnelere güzel yüzler yapıştırmakla ilgili olmadığı gibi, kontrol ve çıkar amaçlı kullanım ya da yönlendirme psikolojisiyle ilgili değildir.
- ✓ Duygusal zeka, bireylerin doğuştan kazandıkları yetenekler değildir. Sonradan öğrenilebilir ve her yaşta geliştirilebilir. Duygusal zekayı tanımlayan EQ, IQ gibi bireyin kaderi değildir (Goleman, 1999: 19).

2.8. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ

Son yıllarda bilim adamları tarafından duygusal zeka kavramına dair birçok model önerilmiş ve bilim dünyasında kabul görmüştür (Freudenthaler ve Neubauer 2005: 570).

Duygusal zeka modelleri şunlardır (Palmer vd., 2003: 1191):

- ✓ Salovey ve Mayer'in Duygusal Zeka Modeli,
- ✓ Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli,
- ✓ Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli,
- ✓ Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli.

2.8.1. Salovey ve Mayer'in Duygusal Zeka Modeli

Geniş kapsamlı bir duygusal zeka kuramı, 1990 yılında iki psikolog tarafından ortaya atılmıştı (Goleman, 2005: 393): Yale'den Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nde görev yapan John Mayer (a.g.e).

Salovey ve Mayer'in yaklaşımının temelinde, tümü doğruluk veya üretkenlikle ilgili olan bazı özel yeteneklerin olduğu inancı yatmaktadır: Kendimizin ve başkalarının duygusal hallerini algılamakta ve anlamakta **doğruluk**; bireyin amacına ulaşabilmesi için bu duyguları düzenlemekte, kontrol etmekte ve kullanmakta **üretkenlik** gerekmektedir (Acar, 2007: 36).

Salovey ve Mayer modellerinde, duygusal becerileri ön plana çıkarmış ve bunları duyguları algılama, duyguları anlama, duyguları kullanma ve duyguları yönetme olarak dörde ayırmıştır (Follesdal ve Hagtvet, 2009: 94). Bu dört madeyi şu şekilde açıklamaktadırlar (Davis, 2008: 98):

- ✓ **Duyguları Algılama:** Duyguları fark etmek, çeşitli duygusal durumların anlamlarını tanımlama ve yorumlama. Sizin ve etrafınızdakilerin neler hissettiğini fark edebilme becerisi. Nasıl hissediyorum? Diğerleri ne hissediyor? Ses tonu, beden dili, yüz ve mimikten duyguları anlama ve yorumlama yeteneği.

- ✓ **Duyguları Anlama:** Temel bazı duyguların nasıl karmaşık duygular haline dönüştüğüne, çevresel deneyimlerle, ilgili olaylardan nasıl etkilendiğine ve çeşitli duyguların hangi sosyal dokulardan oluştuğuna ilişkin bilinç. Karmaşık duyguları ve duygusal zincirleri, duyguların bir aşamadan diğer bir aşamaya nasıl geçiş yaptığını anlama becerisi. Neden bu şekilde hissediyorum? Diğer insanlar neden bu şekilde hissediyor? Daha sonra ne hissedeceğim?
- ✓ **Duyguları Kullanma:** Duyguyu üretmek ve ardından bu duyguyu çözmek, yorumlamak, duyguları düşünce ile entegre etmeyi ifade eder. Ruh hali, modumuz yararlı mıdır? Bizi motive eder mi? Dikkatimizi mi yoğunlaştırır? Yoksa duyarsızlaştırır mı?
- ✓ **Duyguları Yönetme:** Kendimizin ve diğerlerinin duygularını yönetebilme yeteneği. Duygular üzerindeki karar ve eylemlerimiz, uyarlanmış çıktılara ulaşmada duygusal ve rasyonel veriler içeriyor mu (Yaylacı, 2006: 52)?

Salovey ve Mayer, modellerinde sözünü ettikleri duygusal yeterliliklerin zeka olarak ele alınabileceklerini belirtmekte ve bunun nedenlerini şu şekilde açıklamaktadırlar (Lopes vd., 2003: 643): Bu modeli oluşturan beceriler istatistiksel olarak, her biri teorik modelin dört bileşenini temsil eden dört alt faktöre sahip tek bir faktör şeklinde yorumlanabilen birbiri ile ilişkili bir dizi olarak yorumlanabilmektedir (a.g.m).

Bu özelliklerle dilsel zeka farklı olmalarına rağmen, aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu modelde sözü edilen duygusal beceriler yaşa bağlı olarak gelişim göstermektedir (a.g.m).

2.8.2. Bar-on'un Duygusal Zeka Modeli

Duygusal zekanın öncü modellerinden bir diğeri de 80'li yıllarda İsraili bir psikolog olan Reuven Bar-On tarafından ileri sürülmüştür (Goleman, 2005: 393).

Bar-On duygusal zekayı, bireyin çevresel faktörlerin etkilerine ve bu nedenle oluşan isteklere cevap verebilmek için başarılı olma yetisinde, duygusal ve sosyal yeteneklerin bir bütün olarak kullanılması şeklinde tanımlamıştır (Demir, 2010: 1067).

Bar-On duygusal zekayı, bireyin çevresel etki ve baskılara olumlu tepkiler verebilmesini sağlayan, bilişsel olmayan beceriler bütünü olarak tanımlamakta ve

duygusal zekayı beş temel değişkene dayalı olarak on beş alt bileşen içinde açıklamaktadır. Bunlar (Karahan ve Özçelik, 2006: 304) :

✓ **İçsel Dünya Alanı:** Bireyin kendini bilme ve kontrol etme yeteneğini göstermekte olup, farkındalık, dışavurum, bağımsızlık, özsaygı ve kendini gerçekleştirme bileşenlerinden oluşmaktadır.

✓ **Dış Dünya Alanı:** İlişki kurma becerilerini kapsamakta olup empati, sosyal sorumluluk ve sosyal ilişkiler alanı bileşenlerinden oluşmaktadır.

✓ **Adaptasyon Alanı:** Bireyin ne düzeyde esnek ve gerçekçi olabildiği ile ilgili olup, problem çözme becerisini göstermekte ve gerçeklik testi, esneklik ve problem çözme bileşenlerinden oluşmaktadır.

✓ **Stresle Başa Çıkma Alanı:** Bireyin stresi yönlendirme ve etkilerini en aza indirmeye becerilerini göstermekte olup, strese karşı tolerans ve dürtü kontrolü bileşenlerinden oluşmaktadır.

✓ **Genel Ruhsal Durum Alanı:** Olumlu bir ruhsal durum içinde, bireyin kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul ederek yaşamdan doyum sağlama eğilimini ifade etmekte olup, optimizm ve mutluluk olmak üzere iki alt bileşenden oluşmaktadır.

2.8.3. Goleman'ın Modeli

Büyük ses getiren 'Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir' kitabıyla haklı bir üne kavuşan Harvard Üniversitesi'nden psikolog Daniel Goleman sayesinde duygusal zeka kavramı tüm dünyayı kasıp kavuran bir güç olarak tanınmıştır.

Goleman (2005: 20)'a göre duygusal zeka, azim, sebat, kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hakim olabilmeyi sağlayan temel yaşam becerisidir (a.g.e)

Goleman (Aysel, 2006: 89) iki beynimiz, iki zihnimiz ve iki çeşit zekamız olduğunu ileri sürmektedir. Rasyonel ve duygusal olarak nitelendirilen bu iki farklı zeka hayatta ne yapacağımıza birlikte karar vermekte ve yaşam boyu birbirlerine eşlik etmektedirler (a.g.e).

Goleman (2005: 44), duygusal zekanın beş temel unsurdan ibaret olduğundan bahseder ;

- ✓ Benlik bilinci,
- ✓ Motivasyon,
- ✓ Kendini kontrol etmek,
- ✓ Empati,
- ✓ İlişkilerde ustalık.

Goleman, bu beş temel esasın temel nitelikli pratik becerileri öğrenmemize katkı sağladığını ifade etmektedir. Duygusal yeterliliğimiz ise örgütlerdeki yeteneklerimize bu potansiyelin ne kadarını aktarabildiğimizi göstermektedir (a.g.e).

2.8.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli

Robert Cooper ve Ayman Sawaf (Aysel, 2006: 89) geliştirdikleri duygusal zeka modelini 'Dört Köşe Taşlı Model' olarak adlandırmaktadırlar. Modelde sırasıyla, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya köşe taşları olarak nitelendirilen duygusal zeka unsurları mevcuttur. Bu köşe taşlarını oluşturan alt unsurlar ise şunlardır (a.g.m):

- ✓ ***Duyguları Öğrenme*** : Duygusal dürüstlük, enerji, farkında olma, geribildirim, pratik sezgi, sorumluluk ve ilişki aracılığıyla bir bireysel etkinlik ve güven mekanı inşa etme.
- ✓ ***Duygusal Zindelik*** : İçtenlik, inanılabilirlik ve esnekliği inşa ederek güven çemberini genişletme, çatışmaları dinleme ve yönetme yeteneğini artırma.
- ✓ ***Duygusal Derinlik*** : İş yaşamını ve günlük yaşamı, potansiyel ve amaçla uyumlu hale getirme yollarını ve bunları, doğruluk, adanmışlık ve sorumlulukla destekleme yollarını önermektedir.
- ✓ ***Duygusal Simya*** : Sorun ve baskılarla birlikte yaşama ve gelecek için rekabet etme gücünü artırmakta, yaratıcı güdülerini geliştirmektedir.

Modellerden de anlaşılacağı üzere duygusal zekaya ilişkin farklı modeller oluşturan bilim adamları, temelde aynı şeyleri söylemekle beraber aralarında ince farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklara Tablo 2.4’te yer verilmiştir.

Tablo 2.4: Duygusal Zeka Modelleri

Mayer ve Salovey	Bar-On	Goleman	Cooper ve Sawaf
Duyguyu algılama ve ifade etmek	Bireysel beceriler	Bireysel yeterlilik	Duyguları öğrenmek
<ul style="list-style-type: none">• Bireyin bedensel durumuna, his ve düşüncelerine ilişkin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi.• Bireyin diğer bireylerin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi.	<ul style="list-style-type: none">• Duygusal benlik bilinci.• Kendine güven.• Kendine saygı.• Kendini gerçekleştirme.• Bağımsızlık.	Özbiñ <ul style="list-style-type: none">• Duygusal biñ.• Özdeğerlendirme.• Özgüven.	<ul style="list-style-type: none">• Duygusal dürüstlük.• Duygusal enerji.• Duygusal geribildirim.• Pratik sezgi.
Duyguyu düşüncede kaynaştırmak	Bireyler arası beceriler	Kendine Yön Verme	Duygusal zindelik
<ul style="list-style-type: none">• Duygular, etkin ve verimli şekilde düşünmeyi sağlar.• Duygular yargılara ve hafızaya yardım ederler.	<ul style="list-style-type: none">• Empati.• Bireylerarası ilişkiler.• Sosyal sorumluluktur.	<ul style="list-style-type: none">• Özdenetim.• Güvenilirlik.• Vicdanlılık.• Uyumluluk.• Yenilikçilik.	<ul style="list-style-type: none">• Özvarlık.• Güven çemberi.• Yapıcı hoşnutsuzluk.• Esneklik ve yenileme.
	Uyumluluk boyutu	Motivasyon	Duygusal Derinlik
	<ul style="list-style-type: none">• Problem çözme.• Gerçeklik ölçüsü.• Esneklik.	<ul style="list-style-type: none">• Başarma güdüsü.• Bağlılık.• İnsiyatif.• İyimserlik.	<ul style="list-style-type: none">• Özgün potansiyel ve amaç.• Adanmışlık.• Dürüstlüğü yaşamak.• Yetki olmadan etki.
	Stresle başa çıkma boyutu	Sosyal Yeterlilik	Duygusal Simya
	<ul style="list-style-type: none">• Stres toleransı.• Dürtü kontrolü.	Empati <ul style="list-style-type: none">• Başkalarını anlamak.• Başkalarını geliştirmek.• Hizmete yönelik olmak.	<ul style="list-style-type: none">• Sezgisel akış.• Düşünsel zaman değişim.• Fırsatı sezinlemek.• Geleceği yaratmak.
	Genel ruh durumu		
	<ul style="list-style-type: none">• Mutluluk.• İyimserlik.		

Mayer ve Salovey	Bar-On	Goleman	Cooper ve Sawaf
Duyguyu algılama ve analiz etmek			
<ul style="list-style-type: none"> • Kompleks ve anlık duygu ve hisler dahil her duyguyu isimlendirme yeteneği. • Duygu değişimi ile ilgili ilişkileri anlama yeteneği. 		<ul style="list-style-type: none"> • Çeşitlilikten yararlanma. • Politik bilinç. 	
Duyguyu Kontrol Etmek			
<ul style="list-style-type: none"> • Duygulara açık olma yeteneği. • Duygusal ve entelektüel gelişim için duyguları etkin şekilde denetleme ve düzenleme yeteneği. 		<p>Sosyal beceriler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etki. • İletişim. • Çatışma yönetimi. • Liderlik. • Değişim katalizörlüğü. • Bağ kurmak. • İşbirliği ve dayanışma. • Takım yetenekleri. 	

Kaynak: Acar, 2001: 29-30

2.9. BİLİŞSEL ZEKA VE DUYGUSAL ZEKA'NIN KARŞILAŞTIRILMASI

Yirminci yüzyılın ilk yarısına kadar teorik çalışmaların geleneksel zeka yani IQ ve bilişsel beceriler üzerine odaklandığı ve bu zeka türünün başarıda öncelikli kriter olarak görüldüğü bilinmektedir (Edizler, 2010: 140).

Zeka sadece matematik ve sözel becerilerden oluşmamaktadır (Toktamışoğlu, 2003: 67). Psikobiyoloji ve nörobiyoloji konusundaki çalışmalar, bu iki farklı zeka çeşidinin yani bilişsel zeka (IQ) ve duygusal zekanın (EQ), beynin farklı bölümlerinin etkinliğini ifade ettiğini göstermektedir (Gürsoy, 2005: 56).

Yirminci yüzyılının ilk yarısında bilişsel zeka, bireyin yaşamdaki başarısının ölçütü olmasının yanı sıra iş yaşamındaki performansını etkileyen en temel zeka türü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilişsel zeka ve duygusal zeka birbirlerine karşıt değil, birbirlerinden ayrı yetilerdir. Hepimizde akıl ve duygusal hassasiyet karışıktır. Bilişsel zeka düzeyi yüksek ancak duygusal zekası düşük (veya bilişsel zeka düzeyi düşük ve duygusal zeka düzeyi yüksek) bireyler, kalıplaşmış inanışlara karşın görece enderdir (Goleman, 1996: 62). Duygusal zeka kasıtlı olarak beyin gücünü ölçen bilişsel zekayı anımsatmaktadır. Bilişsel zeka ve duygusal zeka sinerjik kaynaklardır; biri olmadan diğeri eksik ve etkisizdir (Segal, 2009: 15).

Bilişsel zeka ayrıca, önemli sorunları çözmek ya da önemli bir karar vermek gerektiği zaman, akademik zekanın yardımına koşmakta ve bunların daha nitelikli biçimde ve çok daha kısa bir sürede yapılmasını sağlamaktadır. Yani bilişsel zeka, muhakeme ve akademik zeka için yaşamsal öneme sahiptir. Diğer yandan duygusal zeka kalıtım yoluyla değil, öğrenme yoluyla kazanılabilir. Bundan dolayı duygusal zekanın geliştirilmesi olanaklıdır (Babaoğlu, 2010: 121).

Duygusal zeka becerileri, bilişsel zeka becerilerinin karşıtı değildir. Kavramsal düzeyde ve gerçek dünyada ikisi etkileşim halindedirler (Aysel, 2006: 86). Duygusal zeka, akademik zekadan, yani IQ ile ölçülen salt bilişsel yetilerden ayrı olan, ancak onu tanımlayan yetenekleri ifade etmektedir (Goleman, 2005: 393).

Psikobiyoloji ve nörobiyoloji konusundaki çalışmalar, bu iki farklı zeka çeşidinin bilişsel zeka duygusal zekanın, beynin farklı bölümlerinin etkinliğini ifade ettiğini göstermektedir. IQ, sadece neokorteksin, yani beynin en üst kısmında yer alan ve daha yakın zamanda evrilmiş olan katmanların faaliyetine dayanmaktadır. Neokorteksin, düşüncelerinden sorumlu bölümünün sol prefrontal lop olduğu anlaşılmıştır. Duygu merkezleri ise beynin daha alt kısımlarında, daha eksilere dayanan altkortekste yer almaktadır. Yine altkorteksin duygulardan sorumlu bölümü, limbik sistemin bir parçası olan amigdaladır. EQ, entelektüel merkezlerle uyum içinde çalışan bu duygu merkezleriyle ilgilidir (Goleman, 2005: 82).

‘Duygusal Zeka’, kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisine sahip olabilmektir. Akademik zekadan, yani IQ ile ölçülen salt bilişsel yetilerden ayrı olan, ancak onu tanımlayan yetenekleri tanımlamaktadır (Doğan, 2005: 112).

Duygusal zekanın, bilişsel zekanın ötesinde elde edilmiş başarıyı açıklayabilmesi şu anda tamamen mümkün olmasa da duygusal zeka, bilişsel zekanın sunamadığı açıklamaların bir bölümünü açıklayabileceği de bir gerçektir (Davis, 2008: 8).

Tablo 2.5’te bilişsel ve duygusal zekanın karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 2.5: Bilişsel Zekâ (IQ) ve Duygusal Zekâ' nın Karşılaştırılması

IQ	EQ	IQ	EQ
Düşünmek, tartmak	Birleştirmek	Düşünmek	Hissetmek
Bütün verileri toplamak	Yeni fikirler bulmak	Tartarak karar vermek	Anında karar vermek
Anlamını kavramak	Yeni anlam yaratmak	Denemek, kontrol etmek	Verilen kararın doğruluğuna inanmak
Mantıkla karar vermek	Deneme-yanılma yöntemiyle karar vermek	Kelimeler ve sayılar	İnsanlar ve durumlar
Zaman ve sükunet	Acele ve sabırla	Geçmiş anlamak	Geleceği etkilemek
Beyinle	Karineden	Mantık	Psiko mantık
Gerçek veriler	Esnek bilgi	Soğuk, kesin	Sıcak ve bulanık
Analitik	Bütüncül	Mesafeli	Yakın ve sıcak
Mantıkla yönetilen	Duygusal	Ben- Merkezci	Çoğulcu
Beynin sol yarısı	Beynin sağ yarısı	Yalıtılmış	Bağımlı
" Eğer ve fakat"	"Burada ve şimdi"	Yalıtılmış	Bağımlı
Anlayış	Duygusal	Eğitim	Yürek

Kaynak: Titrek, 2007: 65

2.10. DUYGUSAL ZEKADA BEŞ ÖNEMLİ UNSUR

Duygusal zekanın kapsamına giren beş temel duygusal ve sosyal yeterlilik, yetenek söz konusudur. Bu yetenekler (Goleman, 2005: 414):

- ✓ Özbilinç(self-awareness),
- ✓ Duyguları yönetebilme(emotional self-regulations),
- ✓ Kendini harekete geçirebilme veya motivasyon(motivation),
- ✓ Başkalarının duygularını anlayabilme(empathy)
- ✓ İlişkileri yönetebilme veya sosyal beceriler(social skills)dir.

2.10.1. Özbilinç

İnsanlar içsel dikatlerini doğrudan yönetme açısından çeşitlilik göstermektedir. Bu istek ise davranış, yargılama ve psikolojik sağlık açısından çok sayıda sonuca sahiptir. İçsel dikkati doğrudan yönetmeye eğilim ‘özbilinç’ olarak adlandırılmaktadır (Wheeler vd., 2008: 882).

Özbilinç içsel bir barometre işlevi görmekte, yapmakta (ya da yapmak üzere) olduğumuz şeyin yapmaya gerçekten değerip değmeyeceğini ölçmektedir (Goleman, 2005: 75).

İçinde bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve bu tercihleri karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanmak; kendi yetelerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmaktır (a.g.e: 394).

Özbilinçin varlığı, kendimizde içgözlem aracılığı ile başka insanlarda ise onların içgözlemlerinin iletişimleriyle ile tecrübe edilmektedir (Salzen, 1998: 300). İnsanın kendisini bilmesinin bu kadar önem taşıması duyguların oldukça ihmal ediliyor olmasındandır (Slaby ve Stephan, 2008: 507).

Bireyin kendi duygularından emin olması genelde karşılaştığı çoğu durumu idare edebilmesi anlamı taşımaktadır. Bu yüzden bireyin kendini nasıl hissettiğini sormasının yanında Caruso ve Salovey (2007: 119) şu sorulara da cevap araması gerektiğini savunmaktadır:

- ✓ Duygularımdan emin miyim?
- ✓ Bu duygu bende ne kadar güçlü?
- ✓ Bu hissin, duygularım üzerindeki etkisi şu anda ne kadar yoğun gözüküyor?
- ✓ Bu sık sık yaşadığım bir duygu mu?
- ✓ Böyle hissetmem olağan dışı bir durum mu?

Bu tip soruları duyguları yönlendirme konusunda başarılı olmuş kişiler sorar ve bunlara mantıklı yanıtlar verir.

2.10.2. Duyguları Yönetebilme

Duygular anlam yüklüdür. Bu gayet basit bir gerçektir. Eğer kendimizi ve birbirimizi tam olarak anlamak istiyorsak, gelişmiş bir duygusal bilgi temeline sahip olmalıyız. Duyguları anlamak bize, insanları ayakta tutan şeyin ne olduğu konusunda bilgi vermektedir (Caruso ve Salovey, 2007: 105).

Duygularını yönetme, çalışanın kendi iç halini, dürtülerini ve kaynaklarını düzenleyerek yönetme olarak tanımlanabilir (Titrek, 2007: 74).

Goleman (2005: 394) bu özelliği ‘duygularımızı, elimizdeki işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek; vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemek; duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlanmak’ olarak açıklamıştır.

2.10.3. Kendini Harekete Geçirebilme veya Motivasyon

Güdü veya motiv, davranışı belirli bir yöne doğru organize ettiği ve harekete geçirdiği kabul edilen iç şartları ifade etmek üzere kullanılmaktadır (Tarakçıoğlu vd., 2010: 4).

Motivasyonla ilgili bazı teoriler, insandaki dürtü, ihtiyaç ve inanç gibi bazı faktörlere odaklanmışlardır (Urdan ve Schoenfelder, 2006: 332). Motivasyon bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 77).

Motivasyon, bizi hedeflerimize yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmamıza ve gelişmek için çaba harcamamıza, yenilgiler ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmemize yardımcı olacak en derindeki tercihlerimizi kullanmaktır (Goleman, 2005: 394).

2.10.4. Başkalarının Duygularını Anlayabilme

Başkalarının duygularını anlayabilme ‘empati’ anlamına gelmektedir.

Amerikan psikolog E.B. Titchener (Konrad ve Hendl, 2001: 151) empati kelimesini ilk defa 1920’li yıllarda küçük çocukların başka insanların duygularına katılmasını ifade etmek için kullanmıştı.

Başkalarının ne hissettiğini onlar söylemeden sezme empatinin özünü oluşturmaktadır (Goleman, 2005: 171).

Başkalarının duygularını anlayabilme, başka insanların duygularını ve onlarla ilgili olan anlamları, hassas bir farkındalık ve doğrulama ile destekleyici olarak anlayabilme yeteneğidir (Williams ve Stickley, 2010: 752). Bireyin duygusal deneyimlerine de belli ölçüde ortak olmak söz konusudur (Tuncay ve İl, 2009: 41). Empati kuracak birey, kendisini karşısındakinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır (Dökmen, 2001: 135).

Empatinin anahtarı, karşısındaki bireyin başarısı için neyin önem taşıdığını öğrenmek amacıyla araştırmak ve dinlemektir. Gerçeği onların bakış açısı ile görebilmek, örgütün etkinliklerine nasıl tepki verdiklerini sezebilmek, etkili yönetime bir dizi ipuçları sunmaktır (Titrek, 2007: 82). Empati en azından bir başkasının duygularını okuyabilmeyi gerektirmektedir. Daha yüksek düzeydeki empati, bir insanın dile getirilmemiş endişe ya da hislerini sezmeyi ve bunlara karşılık vermeyi kapsamaktadır. En üst düzeyde ise empati, başka birinin hislerinin altında yatan sorunları ya da endişeleri anlamaktır (Goleman, 2005: 172).

2.10.5. İlişkileri Yönetebilme veya Sosyal Beceriler

İnsanlarla çalışmak her zaman karşılıklı etkileşimde bulunmak demektir (Alkış ve Öztürk, 2009: 213).

Sosyal yaşamda olduğu kadar, çalışma yaşamında da oldukça önemli olan insan ilişkileri, karşılıklı olarak duyguların anlaşılması, kullanılması ve yönetilmesine göre olumlu ya da olumsuz olabilmektedir (Demir, 2010: 199).

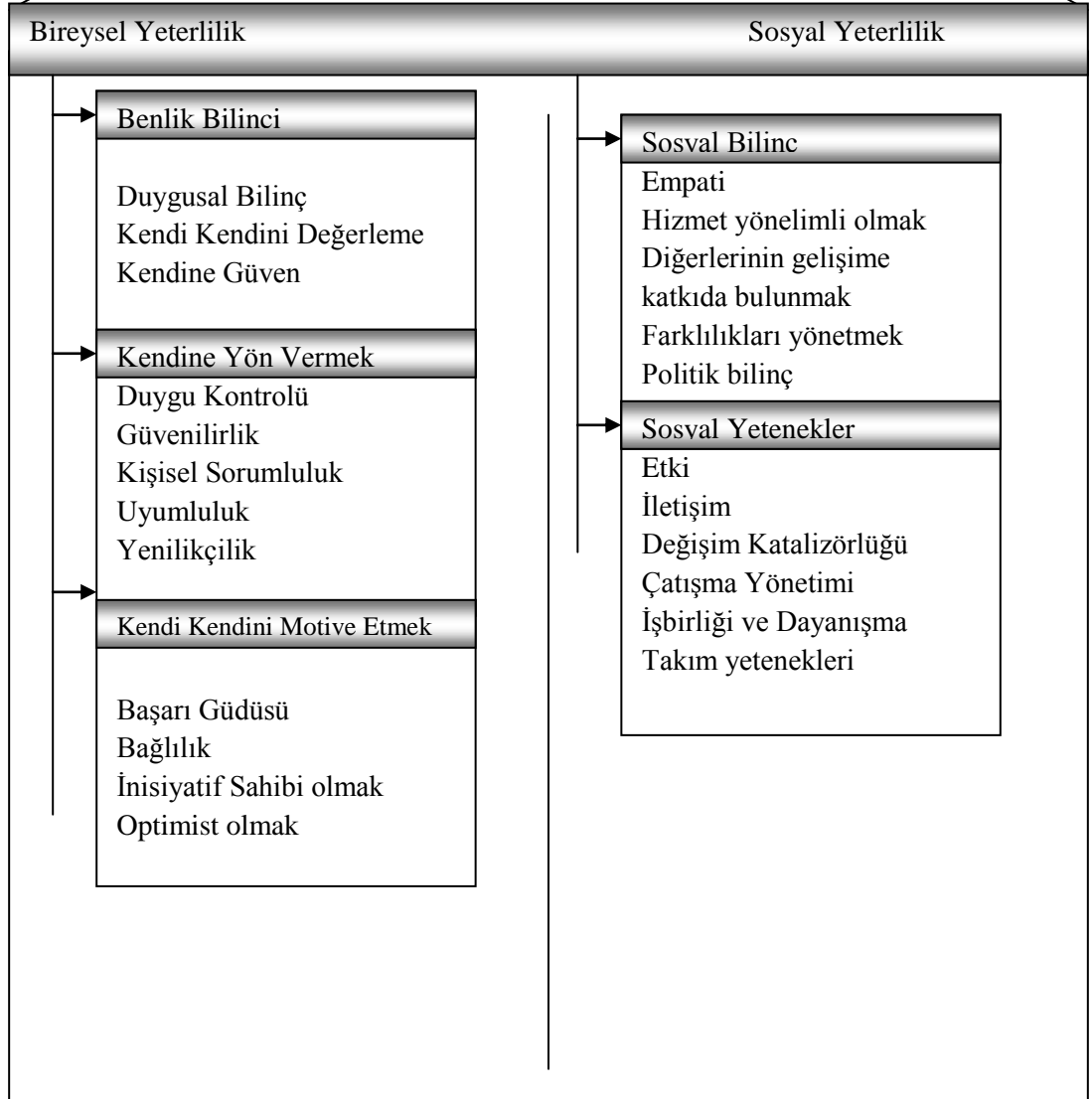
İlişkilerde duyguları iyi idare etmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak; pürüzsüz etkileşim içinde olmak; bu becerileri ikna ve liderlik etmekte, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamakta, işbirliği ve ekip çalışmasında kullanmaktır (Goleman, 2005: 394).

Titrek (2007: 84), aşağıdaki bazı öğelerin çeşitli sosyal beceriler içerisinde yer aldığını belirtmiştir:

- ✓ Bireyin başkalarıyla birlikte olumlu tepkiler getirecek ve olumsuz tepkiler almaktan kaçınmasına yardım edecek şekilde davranmasını mümkün kılan, sosyal açıdan kabul edilebilir, öğrenilmiş davranışlar,
- ✓ Araçsal ve amaca yönelik davranışlar,
- ✓ Duruma özgü ve sosyal bağlama göre değişen davranışlar,
- ✓ Hem belli gözlenebilir davranışları, hem de gözlenemez bilişsel ve duyuşsal öğeleri içeren davranışlar.

Duygusal zekanın unsurları şekil 2.1'de özetlenmiştir.

DUYGUSAL ZEKA



Şekil 2.1: Duygusal Zekanın Unsurları

Kaynak: Acar, 2001: 35

Hiç şüphesiz duyguları yönetebilme, duygusal zekanın konusunda ne derece etkin kullanılabildiğini göstermektedir. Caruso ve Salovey (2007: 110)'in duyguları yönetmede yetenekli ve yeteneksiz özellikleri Tablo 2.6'da görülmektedir.

Tablo: 2.6: Duyguları Yönetme Becerileri

Sütun A: YETENEKLİ	Sütun B: YETENEKSİZ
Duygular dikkati odaklar, karar vermeye yardımcı olur, intibak edebilen davranışları harekete geçirir.	Duygular yanıltıcıdır ve her duruma intibak edebilen davranışları engeller.
Bireyi duygusal olarak hazırlar, sakinleştirir, ya da istenen ruh halinde tutabilir.	Tutkuların kölesidir.
Diğerlerini neşelendirir, sakinleştirir ya da hislerini uygun şekilde yönetebilir.	Diğer insanların hisleri üzerinde kasıtlı bir etkisi yoktur; kasti olmayan bir etkisi vardır.
Kendi hislerine ve başkalarının hislerine açıktır.	Duygulara kapalıdır.
Zengin bir duygusal yaşam sürer.	Duygusal açıdan yoksul bir yaşam sürer.
Diğer insanlara ilham kaynağı olur.	Diğer insanlarla bağlantı kuramaz.

Kaynak: Caruso ve Salovey, 2007:110

BÖLÜM 3

İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

Çalışma koşullarından tatminsizliğin ifadesinin bir başka yolu işten ayrılma ya da kalma niyetidir (Fochsen vd., 2005: 1367). Günümüzde işten ayrılma örgütlerin en önemli sorunu haline gelmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyeti, uzun yıllardır araştırmacıların ve akademisyenlerin ilgi odağında yer alan konulardan biridir (Şahin, 2011: 277).

Yöneticiler özellikle örgütün amacına ulaşmasında etkili ve verimli olan çalışanları örgüte bağlamaya çalışırlar. Çalışanlar örgütün değerine bağlı değilse, değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istemiyorsa örgütten ayrılma isteğinde olacaklardır (Öner, 2010: 49).

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen örgütler için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır (Porter vd., 1974: 603).

Aktif eylemlerin başında iş aramayı ciddi olarak düşünme, başka iş seçenekleri konusunda bilgi edinme, dolayısıyla işten ayrılma eğilimi gelmektedir. Bu sürecin sonunda ise aktif olarak iş arama davranışı gözlenmektedir. İş güvencesizliği işten ayrılma eğilimini ciddi oranda artırmaktadır. Güvencesizlik içindeki birey, işsizlik kaygısını azaltmak için ve işi ile birlikte kaybedeceği gelir başta olmak üzere diğer sosyal ve psikolojik kayıpları tazmin amacıyla yeni iş arama davranışı sergilemektedir (Çakır, 2007: 134).

Bireyler örgütten ayrılmayı düşündükleri zaman, işine olan davranışlarını değiştirmekte ve dış çevreden gelen alternatif iş olanaklarını aramaya ve değerlendirmeye ihtiyaç duymaktadır (Hwang ve Kuo, 2006: 255).

İşten ayrılma niyeti ve davranışlarının çalışanlarda oluşmasının sebepleri bireylere göre değişkenlik göstermektedir. Genel olarak çalışanlar, potansiyellerini daha verimli kullanabilmek, aldıkları ücret ve ödülleri yükseltebilmek için işten ayrılırlar. İşten ayrılma davranışından önce bireylerde işten ayrılma niyeti oluşur. Niyetin

oluşması ise işten ayrılma davranışının en önemli belirtilerindendir (Griffeth vd., 2000: 471).

3.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

İşten ayrılma niyeti; çalışanın işinden ayrılmayı bilinçli ve kasıtlı olarak istemesi olarak tanımlanabilir (Gurney vd., 1997: 164).

Çalışanların işgücü devri hem endüstriyel hem de örgütsel psikolojide oldukça dikkat çeken bir konudur. İyi eğitim almış etkin çalışanları elde yapılan örgütsel hataların maliyetini düşünerek insanların neden işlerinden ayrıldığını anlamaya çalışan araştırmaların bulguları oldukça ilginç sonuçlar ortaya koymaktadır (Biçer, 2005: 57)

Çalışanların işten ayrılmayı düşünmelerinin birçok sebebi vardır. Bazı çalışanlar işten çıkarılma düşüncesiyle strese girmekte ve bu durum işten ayrılma niyetine neden olmaktadır. İşten çıkarılma korkusuyla iş stresine giren çalışanların, işe gelme eğilimi azalmakta, yaptıkları işin kalitesi düşmekte, bazıları elinden geldiğince az çalışmakta ve dışarıda iş aramaktadırlar (Kinnie vd., 1998: 296).

Birçok örgüt sadece çalışanın etkilemek için ve stratejiler geliştirmek için değil, aynı zamanda mevcut çalışanın değerini artırmak ve personel değişim oranını azaltmak için de girişimde bulunmaktadır (Pamu, 2010: 478).

İşe devam olgusu yönetim araştırmalarının temel konularından birisidir (Turunç ve Çelik, 2010: 215). Birçok çalışma, çalışan üzerindeki iş bırakma durumunu araştırmak üzere yürütülmektedir. Bu da, çalışanın çalıştığı yerdeki kalma isteği üzerindeki önemli değişkenlerin anlaşılmasını sağlamaktadır (DeConinck ve Stilwell, 2004: 225).

İşten ayrılma niyeti, örgütler için olumsuz bir tabloyu ortaya koymaktadır. İşten ayrılmaların artması sonucunda, örgüt için yeni alımlara yönelik maliyetler artmakta, zaman kaybı yaşanmakta ve diğer çalışanların motivasyonunu da düşürmektedir. İşten ayrılma niyetinin var olması, örgüt açısından bireylerin beklentilerini karşılayamadığının kanıtı durumundadır (Özsöylemez, 2009: 56).

Bugün yetenekli, bilgili ve inisiyatif sahibi olan çalışanları istihdam edebilmek ve onların bilgi ve becerilerini daha üst düzeylere çekebilmek son derece önemlidir (Doğan, 2002: 71).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili tanımlardan bazıları şunlardır:

✓ İşten ayrılma niyeti, çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri negatif bir davranıştır (Turunç ve Çelik, 2010: 215).

✓ İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir (Tett ve Meyer, 1993: 259).

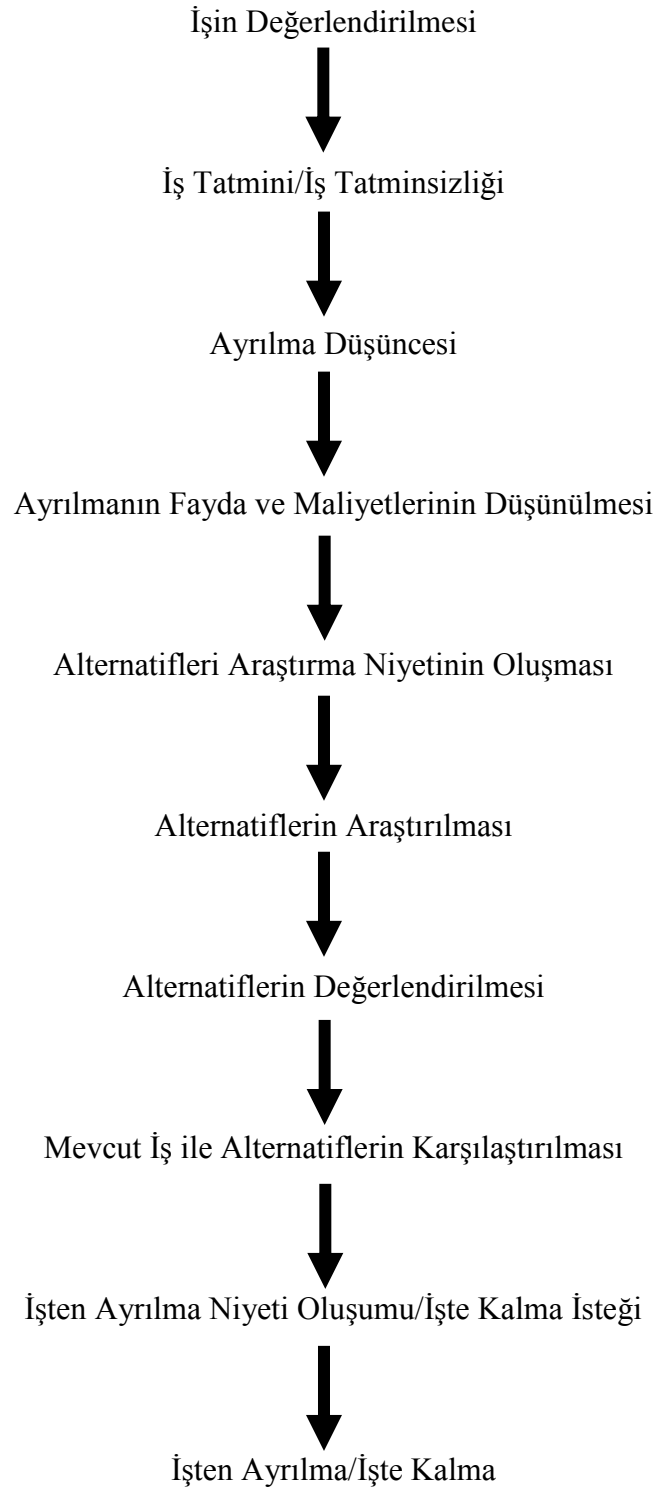
✓ İşten ayrılma niyeti, bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir (Gaertner, 1999 :479).

✓ İşten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi motivasyonel bir kavramdır (Krausz vd., 1998 :63).

✓ İşten ayrılma niyeti, çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Rusbelt vd., 1988: 599).

✓ İşten ayrılma niyeti, çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Gül vd., 2008: 3).

✓ İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın yakın bir zamanda işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesidir (Şahin, 2011: 277).



Şekil 3.1: İşten Ayrılma Karar Süreci
Kaynak: Gürpınar, 2006: 51

3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Son 20 yılda sanayi ülkelerinde daha sık olarak görülen kurumsal küçülme ve özelleştirme durumlarından dolayı, araştırmalar, iş güvensizliği ve bunun muhtemel olumsuz sonuçları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Emberland ve Rundmo, 2010: 453).

Çalışanların örgüt içindeki verimliliğinin artırılmasında, davranışlarını etkileyen sosyo-psikolojik faktörlerin çok iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (Yazıcıoğlu, 2009: 236).

İşten ayrılma niyetine etki eden bazı faktörler şunlardır(Rusbelt vd., 1988: 600):

- ✓ Ekonomik faktörler,
- ✓ Örgütte psikolojik yıldırma,
- ✓ Bireysel faktörler.

3.2.1. Ekonomik Faktörler

Çalışanın bir örgütten ayrılması ya da bir örgütün başka bir çalışan edinmesi çağdaş örgütlerin ekonomik yapılarını düşündürmektedir. Özellikle bir çalışanın işten çıkması, yerine başka bir çalışanın temin edilmesi, hem çalışana adapte edebilmek için maddi bir kayıptır hem de zaman kaybıdır (Dysvik ve Kuvaas, 2010: 622).

Makro-ekonomik ve sosyal kaynaklı nedenler çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Aşağıda sayılan nedenlerden ötürü işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman örgütler için mümkün olmamaktadır. Çünkü söz konusu sorunların boyutları örgütleri aşmaktadır. Bu nedenlerden bazıları şunlardır (Ökten, 2008: 38):

- ✓ Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi,
- ✓ Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi,
- ✓ Mekanikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkanlarının artması,

- ✓ Özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma alanlarının etkisi.

Araştırmalar, eleman değişikliğinin muhtemel göstergeleri, özellikle de iş bırakma eğiliminde olan çalışma gruplarını tanımlamak üzerinde yoğunlaşmaktadır. Personel değişim planı, ayrılmanın güçlü bir göstergesi olarak bulunmuştur ve değişim, burada işinden veya mesleğinden ayrılmak için bir istek olarak görülmektedir (Pomaki vd., 2010: 1340).

3.2.2. Örgütte Psikolojik Yıldırma

Günümüz çağdaş çalışma yaşamında fiziksel şiddet, yerini psikolojik yıldırmaya bırakmıştır.

Günümüzde örgütlerde psikolojik taciz, bireyin hem psikolojik sağlığını hem de ekonomik refahını etkileyen önemli bir sorun alanı olma eğilimindedir (Akgeyik vd., 2009: 107).

Yabancı literatürde yaygın olarak “bullying” ve “mobbing” olarak kullanılan kavramın karşılığının birebir bulunmasındaki zorluk nedeniyle, araştırmacılar ortak bir kelime ile örgütte yaşanan psikolojik şiddeti ifade edememektedir. Bu nedenle, çoğu araştırmacı örgütte yaşanan psikolojik şiddeti tanımlamak için bir karşılık bulmak yerine doğrudan “mobbing” kavramını kullanmayı tercih etmektedirler (Çobanoğlu, 2005: 19).

Bununla birlikte araştırmacıların bu kavramı ifade edebilmek için değişik kavramlar kullandıkları görülmektedir. Bu kavramları şu şekilde sıralamak mümkündür (Aydın ve Özkul, 2007: 170); psikolojik şiddet, yıldırma, örgüt terörü, duygusal yıldırma, zorbalık, duygusal taciz, duygusal zorbalık.

Çalışma ortamında gerçekleşen her türlü duygusal taciz, korkutma, tehdit, gözdağı, alay, başkalarının önünde küçük düşürücü veya aşağılayıcı söz söyleme gibi çeşitli psikolojik saldırı türlerini içeren pek çok davranış örgüt şiddetinin kapsamında ele alınmaktadır (Çöl, 2008:108). Bunların yanında cinsel taciz olayları da çalışanın örgütten ayrılma niyetinde önemli bir yere sahiptir.

Psikolojik taciz çoğunlukla gizli ve bazen açıkça görülebilen bir taciz biçimidir. Psikolojik bir şiddet olan psikolojik taciz, niteliği ve sonuçları bakımından diğer taciz vakalarından farklılaşmaktadır. Dolayısıyla temel risk burada psikolojik zarardır (Namie, 2002: 2).

Tablo 3.1: Örgütte Psikolojik Yıldırma Tanımlamanın Önemi

Yaygındır	Cinsel tacize göre yaygınlığı üç kat daha fazladır.
Maliyetlidir	Psikolojik tacize meyilli çalışanlar genellikle örgütün en başarılı elemanları olabilmektedir. Bunları kaybetmek bazen örgüt için ciddi bir maliyet anlamına gelebilmektedir.
Kanıtı Vardır	Özellikle örgüt içindeki dedikodu mekanizmaları işverenlere bazı konularda yeterince bilgi sağlayabilmektedir. Çalışanlar genellikle psikolojik tacize kimin eğilimli olduğunu bilmektedir.
Tanığı Vardır	Konuya tanıklık eden çok sayıda birey olabilmektedir. Açıklık politikasının yeterince yerleşmediği örgütlerde, korku kültürü, çalışanları bildiklerini açıklamaktan caydırmaktadır.
Sonuçları Vahim Olabilir	İşverenler, örgütsel imajları lekelendiğinde istihdam edecek yetenekli çalışan bulmakta zorluk çekebilmektedirler.

Kaynak: Namie, 2002: 3

Mobbing, örgütte diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir (Tınaz, 2006: 11).

Psikolojik şiddet, çalışanın iş tatmininin azalmasına, moral ve motivasyonunun düşmesine, yüksek düzeyde stres yaşamasına, psikosomatik ve fiziksel hastalıkların ortaya çıkmasına ve işgücü piyasasından dışlanmasına neden olmaktadır (Salin, 2003: 1213).

Bununla birlikte işten ayrılma niyetini etkileyen örgüt içi faktörlere kısaca şunlar da eklenebilir (Kaynak, 1990: 39):

- ✓ İşletmenin kuruluş yeri (şehrin merkezinde veya dışında olması),
- ✓ Ulaşım olanakları (servisten veya kamu taşıtlarından yararlanabilme, park yapabilme imkanları),
- ✓ İşin türü ve güçlük derecesi (pis işler, ağır işler vb.),
- ✓ Olumsuz örgütsel koşullar (işte sık yer değiştirme, çalışma koşullarında aşırı katılıklar),
- ✓ Ücretlendirme sisteminin bozukluğu (adil ücretlendirme yapılmaması performans değerlendirmenin yapılmamış olması vb.), eşit olarak ödüllendirildiklerine inanan bireyler daha fazla tatmin olmakta ve örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır (DeConinck ve Stilwell, 2001: 227).
- ✓ Kötü iş koşulları (kaza olasılığının yüksekliği, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması),
- ✓ Çalışanların psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları,
- ✓ Kötü çalışan yönetimi uygulanması (ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, gelişme ve ilerleme fırsatının olmayışı),
- ✓ Örgütlerde sosyal hizmetlerinin bulunması veya yetersizliği,
- ✓ Üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.).

3.2.3. Bireysel Faktörler

Çalışma hayatındaki bireysel hoşnutsuzluk, zayıf ruhsal sağlıkla özellikle de stres ve kaygı ile ilgilidir. Örgütsel seviyede, bireysel hoşnutsuzluk düşük örgütsel etkiye, işe gelmemeye, yüksek personel değişim oranına sebep olmaktadır. Ayrıca

hoşnutsuzluk durumu, çalışanın çalışma saatlerini düşürmesi ya da tamamen işten ayrılması ile sonuçlanmaktadır (Seston vd., 2009: 122).

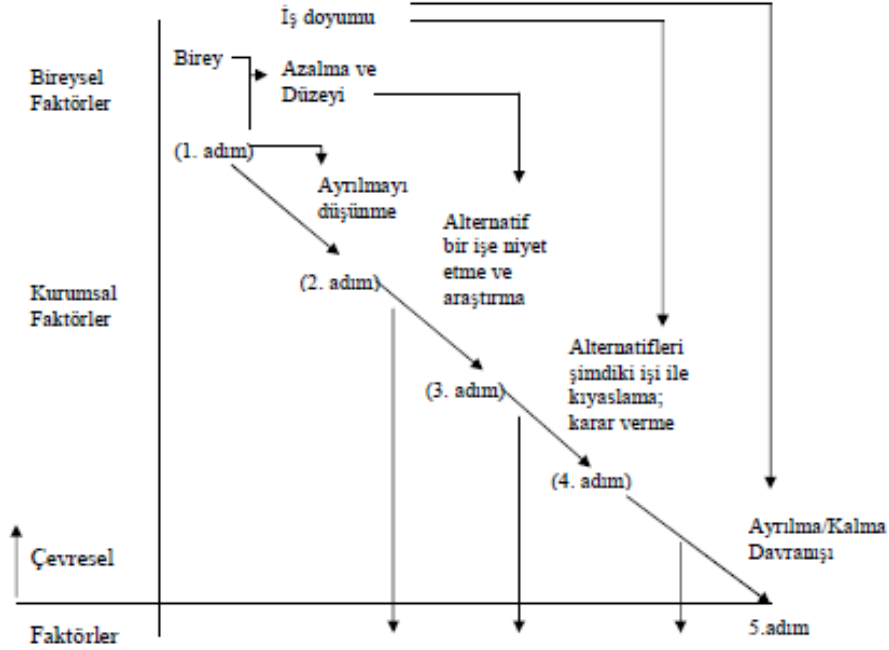
Bireyin kişisel yaşam standartları ile ilgili olan nedenlerdir. Bu nedenlerden bazıları şöyle sıralanabilir (Kaynak, 1990:38):

- ✓ Hayat şartlarındaki değişiklikler,
- ✓ Başka bir işe duyulan sempati,
- ✓ Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.),
- ✓ Yaşla ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet vb.),
- ✓ Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (kendisi veya çocukları için),
- ✓ Çeşitli psikolojik veya fiziksel nedenler (sağlık durumu, iş çevresi vb.),
- ✓ İşle ilgili olan beklentilerin gerçekleşmemesi.

Özdevecioğlu (2003: 111) bireysel faktörlere şunları eklemektedir:

- ✓ Kıdem,
- ✓ Başarı güdüsü,
- ✓ Psiko-sosyal durum.

İşten ayrılma sürecininin seyri Şekil 3.2’de gösterilmiştir;



Şekil 3.2: İşten Ayrılma Süreci

Kaynak: Öner, 2010: 49

İşten ayrılma sürecinde bireysel, kurumsal, çevresel faktörler şekildeki modelde beş adımda gösterilmiştir. İşten ayrılma süreci bireysel, kurumsal ve çevresel faktörlerden etkilenebilmektedir. İşten ayrılma niyetine neden olan örgüt ile faktörler arasında; iş tatmininin azlığı, görev belirsizliği, iş yükü fazlalığı, yöneticilerin kötü yönetimi, çalışanlar arasındaki uyumsuzluk ve adaletsizlik, yetersiz sosyal olanaklar, düşük ücret, iş güvencesinin olmayışıdır (Jordan, 1990: 1337).

3.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNÜNE GEÇİLMESİNDE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Nitelikli işgücünü bulmak kadar, bu önemli kaynağın işten ayrılmasını önlemek de insan kaynakları yönetiminin öncelikli uğraşlarından birisi haline gelmiştir (Turunç ve Çelik, 2010: 164).

İşten ayrılmanın neden olduğu engelleri en aza indirmek için yöneticilerin uygulaması gereken adımları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Agin, 2010: 32):

- ✓ Yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreçleri geliştirilerek doğru birey seçilmelidir.

- ✓ Uzun süreli bağlılığın kurulması kritik önem taşıdığından, ilk haftalar çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir.
- ✓ Büyüme olanakları hissedebilen çalışanlar örgütte kalmaya daha fazla istekli olduklarından büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir.
- ✓ Üyelerin ilgi ve yeteneklerini iş çevresi ile uyumlu hale getirmek gerekmektedir.
- ✓ Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir. Ücretin ötesinde olan motive edici faktörlerin tespit edilmesi gerekmektedir.
- ✓ Ödüllendirmenin uygun ve bireysel olması gerekmektedir. Bireysel bir ödül, genel örgütsel bir ödülde daha anlamlı olabilmektedir.
- ✓ Problem çözücülere yardım edilmeli ve problem çözümünde katılım sağlanmalıdır. Örgütün problemlerinin çözümü için tüm üyeler davet edilmelidir. Problem çözmede paylaşımın olması örgüt bireylerinde örgüte aitlik hissi meydana getirmektedir.
- ✓ Söylenen veya öğütlenen şeylerin uygulanması gerekmektedir. Ortak değerlerin belirlenmesi ve konuşulan şeylerin arkasında durularak icraata geçilmesi gerekmektedir.

3.3.1. İş Tatmini

Örgütsel bağlılığın en önemli değişkenlerinden biri iş tatminidir. İş tatmini ve ilerleme imkânının yüksek düzeyde olması, örgütsel bağlılığının artmasını sağlamaktadır (Yüksel, 2001: 147).

İş tatmini, işten beklentiler ve işin bu beklentileri karşılama derecesi olarak ele alınmaktadır. İş Tatmini çalışanların örgüte yaptığı katkılar karşılığında, örgütten elde ettiği çıktılarının oranı olarak da değerlendirilebilecektir. İş tatmini, işe karşı duyulan pozitif eğilimler olarak da görülmektedir. İş tatminini değişik açılardan ele alan tanımların ortak noktası (Pusat, 1992: 2): İş tatmini, işin çalışanların gereksinimlerini karşılama derecesi olmasıdır (a.g.m).

İş tatmini, çalışanın halen sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya onun işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır (Biçer, 2005: 46).

İş tatmini ve işten ayrılma arasındaki kuvvetli ilişki değişik dönemlerde ve bir örgütten diğerine farklılık gösterebilmektedir. Alternatif işlerin bulunmasının zor olduğu dönemlerde çalışan hareketleri yavaşlamakta ve tatminsiz çalışan dahi işini kaybetmek istemeyebilmektedir. İşten ayrılma durumunda; ilişkinin kesilmesi ise yeni alınan çalışana eğitime, çalışan planlamasını gözden geçirme gibi yeni maliyetlerin örgütlere yüklendiği görülmektedir (Pusat, 1992: 58).

Çalışan işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Erdoğan, 1994: 376).

İşten ayrılma niyetiyle ilgili bazı tanımlamalar şöyledir:

- ✓ İş tatmini, bireyin işinden memnun olma durumudur (Kim ve Ling, 2001: 207).
- ✓ İş tatmini, bireyin iş ortamına karşı sergilemekte olduğu tutumdur (Dole ve Schroeder, 2001: 234).
- ✓ İş tatmini, bireylerin işlerine karşı sahip oldukları pozitif etki ya da hislerin tümüdür (Arnold ve Feldman, 1989: 86).
- ✓ İş tatmini, bir bireyin beklediği ya da arzu ettiği çıktılarla, gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı hissettiği duygusal tepkisidir (Cranny vd., 1992: 47).

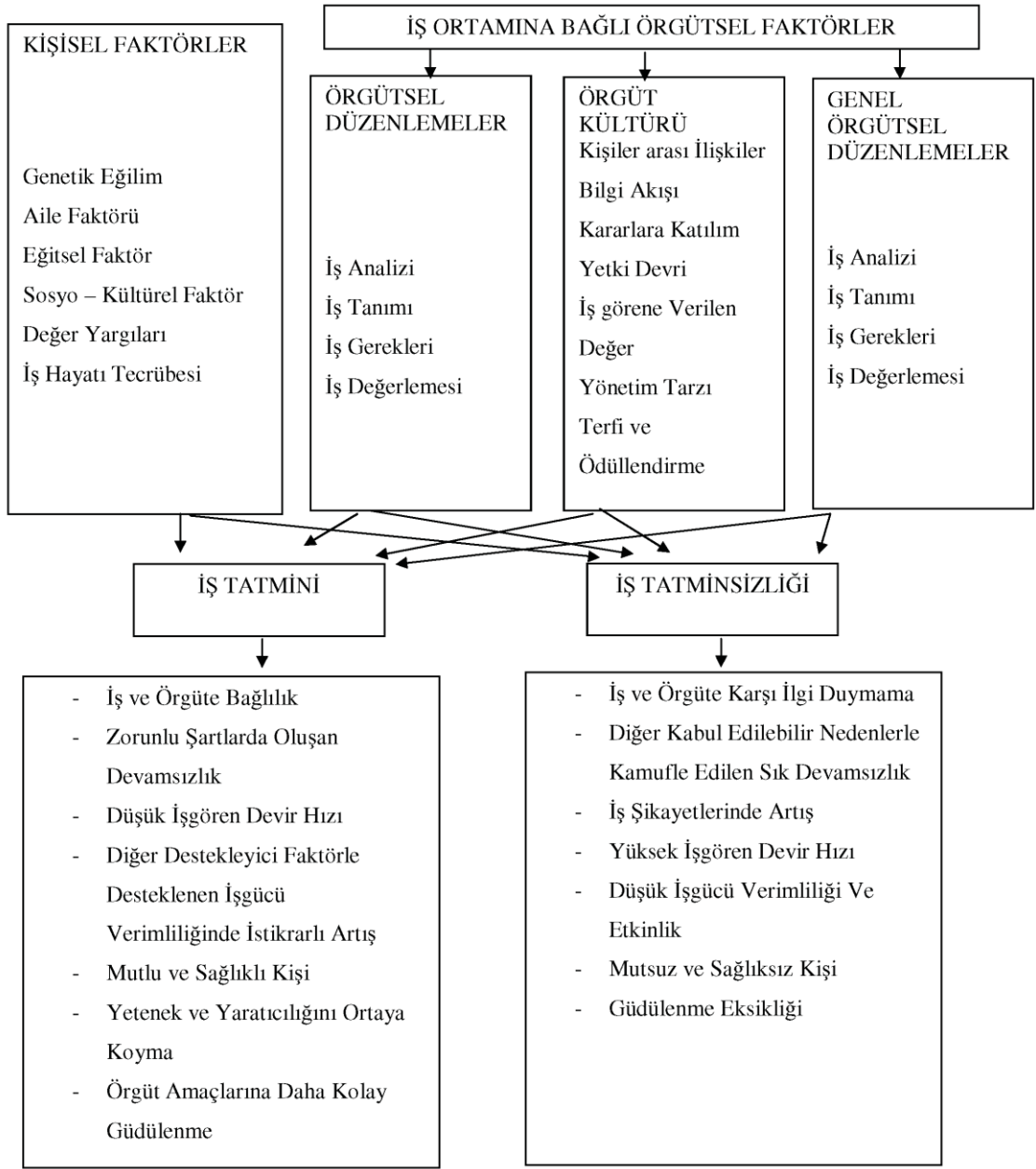
Düşük iş tatmini elde eden bireyler, iş pozisyonlarını değiştirme eğilimindedir (Glover vd., 2000: 178).

Genel olarak iş tatmini ile bireylerin işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Yurtseven, 2008: 43). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen araştırmalar, düşük iş tatmin düzeyleri yaşayan bireylerin, sahip oldukları işleri değiştirme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Dole ve Schroeder, 2001: 236).

Çalışanın ulaştığı haz duygusu ne oranda yüksek ise işinden sağladığı tatmin de o derece yüksek olacaktır. Öte yandan tatminsizlik çalışanın örgütün ödül politikası veya örgütsel gelişme düzeyinden hoşnut olmadığının bir göstergesidir. Çalışanın yoksun bırakılma duyguları veya yetersiz ödül ve özendirme politikasının tatminsizlik yaratacağı ve iş örgütünü değiştirme eğilimlerini güçlendireceğine dikkat çekilmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 560).

Çekmecelioğlu (2007: 84) iş tatminini etkileyen beş boyuttan bahseder:

- ✓ ***İşin Kendisi***: İşin ilginç olması, bireye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma şansı vermesi.
- ✓ ***Ücret***: Diğer örgütlerle karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesi.
- ✓ ***Yükselme Fırsatı***: Hiyerarşide yükselme olanağının bulunması.
- ✓ ***Yönetim***: Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması.
- ✓ ***İş Arkadaşları***: İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda destek olma dereceleri.



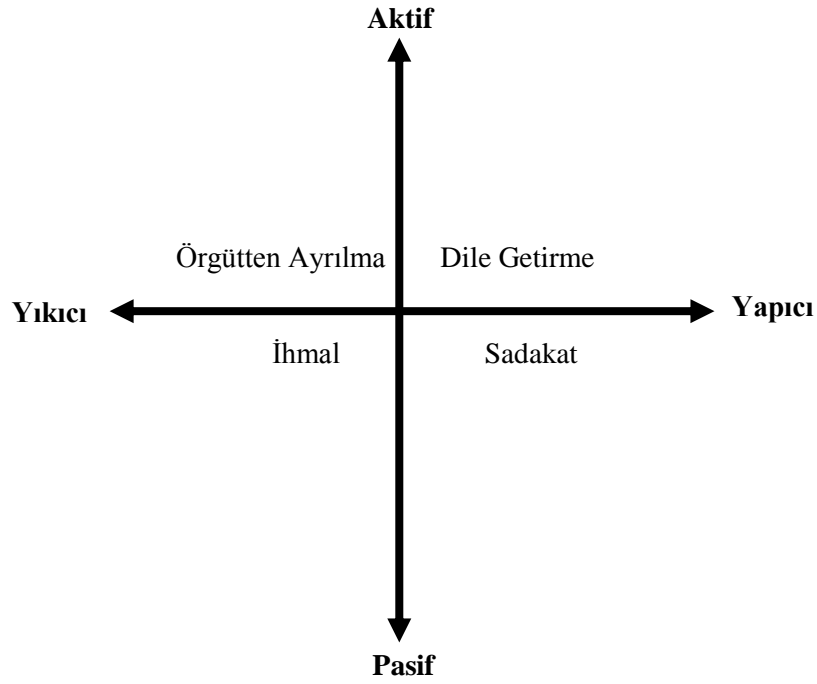
Şekil 3.3: İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi

Kaynak: Erdoğan, 1994: 379

İş tatmini sağlanamayan örgütler, pek çok sorunla karşı karşıya kalabilmektelerdir. Bunlar (Keleş, 2006: 6):

- ✓ Çalışan devrinde yükseklik,
- ✓ Yüksek devamsızlık,
- ✓ Düşük firma sadakati,

- ✓ Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- ✓ Grevlerin gündeme gelmesi,
- ✓ Makine ve tesislere zarar verme,
- ✓ Daha düşük, zihinsel-bedensel sağlık.



Şekil 3.4: İş Tatminsizliğine Gösterilen Tepki Boyutları
Kaynak: Rusbelt vd., 1988: 601

İş tatmini literatürü göstermektedir ki; iş tatmini işten ayrılma niyeti ile sıkı bir ilişki içerisindedir. İş tatmini etkili bir şekilde işten ayrılma niyetini tahmin edebilmektedir. Bu yüzden çalışanların iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi, işten ayrılma niyetlerinde belirleyici bir faktör olabilmektedir (Lu vd., 2002 :215).

3.3.2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, bireyi bir oluşuma veya eyleme bağlayan süreç olarak tanımlanabilir (Luchak ve Gellatly, 2007: 768).

Bağlılık; kariyerler, normlar, özdeşleşme, moral değerler, çalışma, işin içeriği, emniyet ve ilgili diğer değişkenler gibi terimlerle anılmaktadır (Tayyah ve Tariq, 2001:31).

İşten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık ve verimlilik arasında bir bağ bulunmaktadır (Öner, 2010: 50).

Örgütsel bağlılık, çalışanların performansı, verimliliği, örgütsel etkinliği ve örgütten ayrılma niyetini etkilemesi sebebiyle, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe çok sık incelenen bir konu haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık hem çalışanlar hem de örgütler açısından olumlu sonuçlar meydana getirmesi sebebiyle oldukça önemlidir (Toraman, 2009: 66).

Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri, örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağına bağlıdır. Bir örgütün, rekabet edebilmesini sağlayan, varlığını güçlü ve sürekli kılan, yine o örgütün çalışanın niteliğidir. Bu durumda nitelikli çalışanın örgütte kalması, örgüte bağlı olması ve örgütün amaçlarını benimseyerek bir anlamda o örgütün vatandaşı olduğunun bilincinde olmasını gerektirmektedir (Yavuz, 2008: 70).

Literatürde örgütsel bağlılık kavramının farklı şekillerde tanımlandığı ve değerlendirildiği görülmektedir. Genel kabul gören tanımı ise, bir davranış biçimi, amaçsal davranışlar bütünü, motive edici bir etken veya bir tutum şeklindedir (Dunhan ve Grube, 1994: 372).

Örgütsel bağlılık bir çalışanın örgütün amaçlarını, değerlerini kabul etmeye olan inanç ve örgütün yararı için çaba göstermeye olan isteklilik derecesi olarak ifade edilmektedir (Toraman, 2009: 67). Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Buna göre, bireyin örgüt amaçlarını kabulü ve bu amaçlara güçlü bir biçimde inanması, örgüt için çaba gösterme isteği içinde olması ve örgütte kalmaya devam etme konusunda kesin bir arzu duyması örgütsel bağlılığın göstergesidir (Balay, 2000: 18).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş tatmini, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların bireysel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyele yakından ilişkilidir (Balay, 2000: 1).

Bir örgütün işgücü piyasasında ve üretimde sürdürülebilir rekabete dayalı avantaja sahip olabilmesi için kendini işe adanmış çalışana ihtiyacı vardır (Joo ve Park, 2010: 483). Modern yönetim yaklaşımlarının ayırt edici önemli özelliklerinden biri, bireyin örgütüne karşı olan bağlılık duygusudur (Aydınlı, 2005: 66).

Örgütsel bağlılık, örgüte duyulan sadakat, örgüt için özveride bulunma, örgüt amaçlarını benimseme, kendini örgüte adama, örgüt faaliyetlerine katılma olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek bireyler, örgüte pozitif katkılarda bulunabilmektedirler (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007: 16).

Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı tanımlar şöyledir:

- ✓ Örgütsel bağlılık bireyin bir örgüte karşı duyduğu sadakat hissidir (Currivan, 1999: 497).
- ✓ Örgütsel bağlılık, Örgüt ile çalışanın amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır (Mowday vd., 1982: 225).
- ✓ Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Robbins, 1998: 143).
- ✓ Bireyin örgütle özdeşleştiği, örgüte yönelik bir tutumdur. Parasal kaygılar olmaksızın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesidir (Gaertner ve Nollen, 1989: 980).
- ✓ Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve çıkarlarına ulaşma yolunda eylemde bulunmak için oluşan içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür (Wiener, 1982: 421).

- ✓ Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığıdır (Ölçüm, 2004: 90).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi ve özdeşleşmesine ilişkin bir kavram olup, çalışanların örgütsel amaçlarını gerçekleştirecek şekilde faaliyet göstermesi için yapılan normatif baskıların toplamını, örgüt için duyulan psikolojik ilgi ve bireyi örgütte kalmaya zorlayan psikolojik etmenleri kapsamaktadır. Bu kavram örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, bu amaç ve değerlere inanma, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma istekliliği ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü bir isteği ortaya koymaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 185).

Örgütsel bağlılık bireyin (Çakar ve Ceylan, 2005: 53);

- ✓ Örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı,
- ✓ Örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği,
- ✓ Örgüt üyesi olarak kalmaya kaşı duyduğu arzu, olarak tanımlanmaktadır.

Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi, başarı arzusu gibi pek çok etmen örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerdendir (Özdevecioğlu, 2003: 111).

Çalışanların bağlılığı, örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktörlerden birisidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görevlerini ve hedeflerini gerçekleştirirken daha fazla çaba harcadıkları ve örgütte daha uzun kaldıkları görülmektedir. Düşük bağlılığı olanlar ise kendilerini işlerine verememekte, örgütün hedeflerine adayamamakta ve yeterince başarılı olamamaktadırlar (Gül, 2003: 76).

Örgütsel bağlılık (Demirel, 2009: 117);

- ✓ Örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı kalmayı,
- ✓ Çalışanların örgütte karşılıklı etkileşim yoluyla kendilerini ifade etmelerini,
- ✓ Örgütsel amaç ve uygulamaları kabullenmelerini,

- ✓ Örgütsel amaç ve hedeflere gönüllü bağlı olmayı,
- ✓ Örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi,
- ✓ Örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir.

Allen ve Meyer (1990: 3) e göre örgütsel bağlılığın üç boyutu vardır. Bunlar;

- ✓ Duygusal Bağlılık
- ✓ Devam Bağlılığı
- ✓ Normatif Bağlılık

Modeli oluşturan bu üç boyutun, birbirlerinden farklı nitelik ve yapıları olsa da dört ortak özelliği bulunmaktadır (Demiral, 2008: 94):

- ✓ Psikolojik bir durumu yansıtmaktadırlar.
- ✓ Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedirler.
- ✓ Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.
- ✓ İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır.

Örgütsel bağlılık hem örgütler hem de çalışanlar açısından avantajlı bir durumu ifade etmektedir. Bireyler örgütte birtakım amaçlar, değerler ve inançlar için biraraya gelerek bütünü oluştururlar. Bu çalışanlar arasındaki ortak değerler ne kadar çok ise güçlü bir örgüt kültüründen söz edilebilir. Böyle bir kültürün oluşması, örgüt içi birliği sağlayarak etkinliği, verimliliği ve sürekliliği de beraberinde getirir. Örgüt ve birey sürekli bir şekilde birbirlerine katkı sağladıkları sürece birbirlerine bağlılıkları da devam eder (Kama, 2005: 84).

3.3.2.1. Duygusal Bağlılık

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili en yaygın görüş duygusal bağlılıktır. Bu perspektif içerisinde bağlılık, bireyin örgüte olan duygusal bağlanması olarak düşünülür (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Duygusal bağlılık, çalıştığı örgüte güçlü bir biçimde bağlanan bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüte dahil olması ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut olması, bu nedenle de örgüt lehine fazladan çaba gösterme tutumu göstermesi durumudur (Tiryaki, 2005: 108).

Meyer ve Allen'in (1997: 65)modelinde *duygusal bağlılık*; çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını temsil etmektedir.

Çalışanların örgüte duygusal bağı, kendini adama ve sadakatin önemli bir belirleyenisidir. Duygusal bağı olan çalışanlar, örgütün faaliyetlerine katılımlarını, örgütün hedeflerine ulaşmasına dair istekliliklerini ve örgüte kalma arzularını artıran bir ait olma ve özdeşleşme hissine sahip olarak görülürler (Meyer ve Allen, 1991: 72).

Duygusal bağlılığın sağlayacağı başlıca kazançlar şöyledir (Eisenberger vd., 2001: 45):

- ✓ Duygusal bağlılık, çalışanın, örgütün kazançları ve kayıplarını, kendisininmiş gibi yorumlaması eğilimini artırır.
- ✓ Duygusal bağlılık, örgütün hareketlerini ve niteliklerini yargılamak olumlu bir taraflılık yaratır.
- ✓ Duygusal bağlılık, örgütün değerlerinin ve normlarının içselleştirme derecesini artırır (a.g.m).

Duygusal bağ ile örgüte bağlanan çalışanlar örgütte kalmaya devam ederler, çünkü bu yönde davranma konusunda istekleri vardır. Bu istek, çalışanın örgütle özdeşleşme ve amaçlara ulaşma konusunda örgüte yardım etme isteğinin derecesine bağlıdır (Ketchland, 1998: 112).

Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte kalmayı istedikleri için çalışmayı sürdürmektedirler (Çakar ve Ceylan, 2005: 52).

Çalışanların duygusal bağlılıklarını artırmak için yönetimin; çalışanlarının refahını önemseydiğini göstererek, fikirlerini kabul ederek, onları cesaretlendirerek, yeterli bilgi ve çalışma koşullarını sağlayarak, onlara açık ve ulaşılabilir hedefler belirleyerek destekleyici bir iklim oluşturmaya önem vermesi gerekmektedir (Güney vd., 2007: 192).

3.3.2.2. Devam Bağlılığı

'Ekonomik bir mantığa' dayandığı düşünülen devam bağlılığı (continuance commitment) 'çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu 'zorunluluk nedeniyle' o örgütte çalışmaya devam etmeleri' biçiminde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 614). Buna göre bir bireyin örgüte yaptığı yatırımlar arttıkça ve alternatif iş olanakları azaldıkça devamlılık bağlılığı artacaktır (Meyer ve Allen, 1991:72).

Devam bağlılığı, çalışanın örgütte çalıştığı süre boyunca örgüte sunduğu hizmetleri, yaptığı yatırımları ve maliyetleri hesap ederek örgütte kalma ihtiyacı duymasıdır (Bergman, 2006: 646).

Devam bağlılığında çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucunda da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla bireyi örgütte tutan faktör olası maddi kayıplarıdır. Örgüte karşı devam bağlılığı duyan çalışan, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir (Allen ve Meyer, 1990: 3).

3.3.2.3. Normatif Bağlılık

Bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir (Bayram, 2005: 133).

Normatif bağlılık, örgütle olan ilişkilerin ve örgüt üyeliğinin zorunlu bir şekilde sürdürülmesidir. Çalışanların daha önce örgüte yaptıklarının hatırı için örgütte kalmayı tercih etmeleridir. Zorunlu bağlılık, örgüt kültürü, yaş, eğitim, hizmet süresi gibi hususlardan etkilenmektedir (Demirel, 2009: 117).

Normatif bağlılık, çalışanın örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkilerden dolayı, üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve minnet duyması durumunda çalışmaya devam etmesidir (Ünler, 2006: 96).

Normatif bağlılık, bireyin hem örgüte giriş öncesindeki hem de giriş sonrasındaki yaşantılarından etkilenmektedir. Dolayısıyla çalışanların sahip oldukları örgütsel bağlılık normlarını da etkilemektedir. Çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde iyi tanımlanmış bir görevin işe girmeden önce, yani başlangıçta Kabul edilmesi anlamını taşıyan psikolojik sözleşmenin önemli etkileri bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 92).

Bu üç yaklaşımın (duygusal, devamlılık ve normatif) ortak yanı, bağlılığın bireyin örgütle ilişkisini karakterize etmesi ve örgütle olan beraberliğin devam edip etmeyeceği kararında etkili olmasıdır (Koç, 2009: 202).

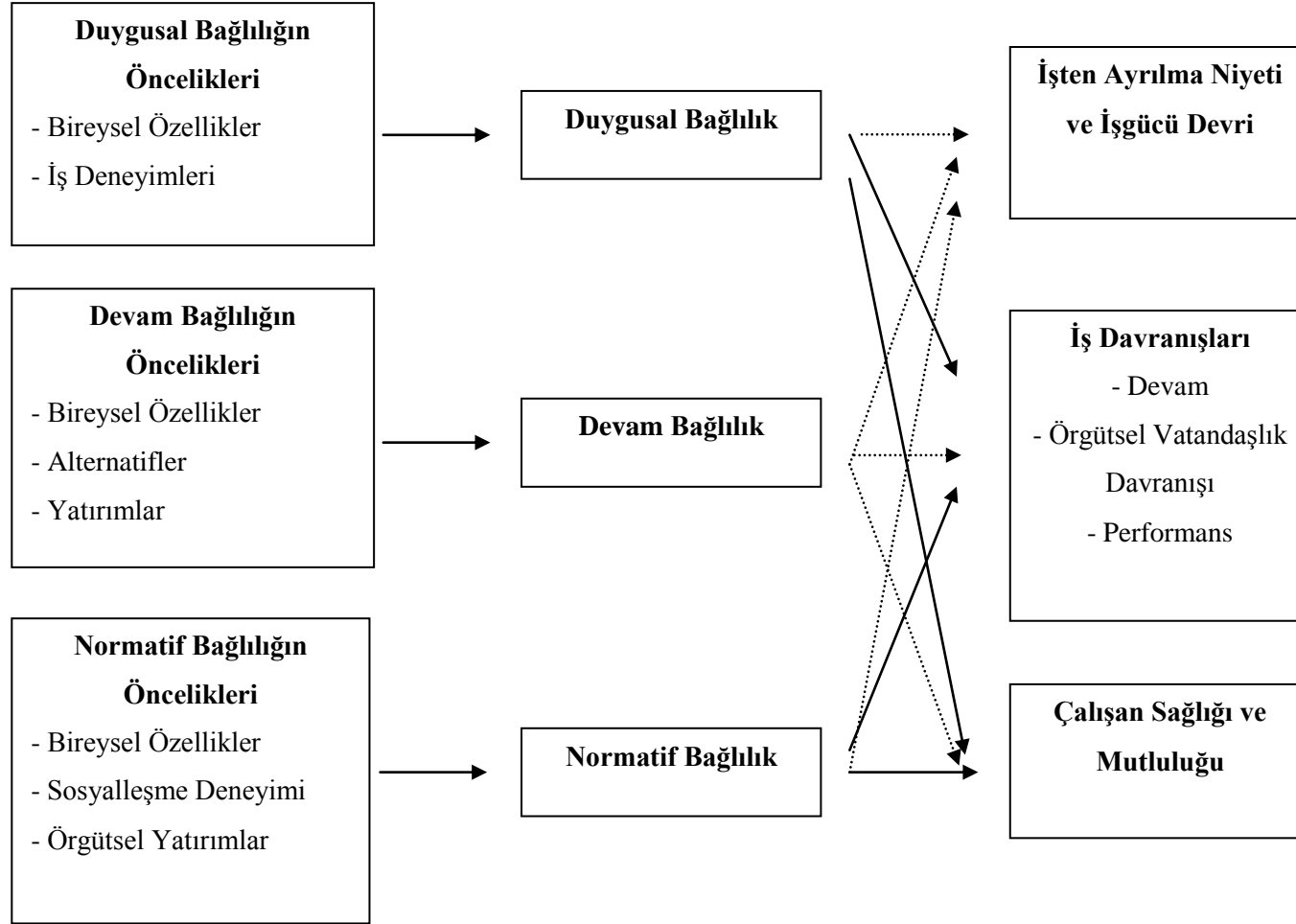
Tablo 3.2: Örgütsel Bağlılığın Tanımlamaları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLAMALARI	
Duygusal Bağlılık	
✓	Bireyin bir gruba duygusal bağlılığıdır (Kanter, 1968: 503).
✓	Bireyin kişisel kimliğini örgüte bağlayan, örgüte yönelik tutum veya yönelimdir (Sheldon, 1971: 145).
✓	Örgütün ve bireyin amaçlarının giderek bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Hall vd. 1970: 181).
✓	Bireyin kendi kişisel değerinden ayrı olarak örgütün değer ve hedefleri ile örgüt içindeki bireylerin bu değer ve hedeflerle ilişkili rollerine bağlılığıdır (Buchanan, 1974: 540).
✓	Bireyin belirli bir örgüt içinde kendini tanımlama ve bu örgüte katılım gücüdür (Mowday vd., 1982: 227).
Devam Bağlılığı	
✓	Örgütte sürekli devam etmeye ilişkin avantaj ve örgütten ayrılmaya ilişkin dezavantajların bileşimidir (Kanter, 1968: 503).
✓	Bireyin harici çıkarları belirli bir faaliyete bağlayarak bağlılık sağlamasıdır (Becker, 1960: 36).
✓	Birey-örgüt etkileşiminin zaman içerisindeki yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur (Hrebiniak ve Alutto, 1972).
Normatif Bağlılık	
✓	Bağlılık davranışı, örgüte bağlılık konusuna uygun biçimsel ve zorunlu beklentileri aşan, kabul görmüş sosyal davranışlardır (Wiener ve Gechman, 1977: 49).
✓	Örgütsel amaçlar ve çıkarlarla buluşmak üzere kabul edilen baskıların bütünüdür (Wiener, 1982: 421).
✓	Örgüte bağlı çalışan, örgüt zaman içerisinde ne tip bir statü veya tatmin sağlarsa sağlasın, ahlaki olarak örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünür (Marsh ve Mannari, 1977: 63).

Kaynak: Meyer ve Allen, 1997: 63

Poyraz ve Kama (2008: 148)'nın yaptığı araştırmaya göre, bağlılığın devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılığı oluşturan üç temel kavrama Şekil 3.4'te yer verilmiştir.



Şekil 3.5: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak : Meyer vd., 2002: 22

Örgütsel bağlılıktaki artış ile birlikte, işgücü devir hızı azalmakta, çalışan istikrar kazanmakta, çalışanın moral ve motivasyonu yükselmekte, örgüte sadakat artmakta ve makro düzeyde daha yüksek milli verimlilik yaratılarak toplumun tümüne menfaat sağlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgüt tarafından aranan, işte kalmak için niyetli olma ve iş performansı gibi bir takım davranışsal sonuçları beraberinde getirmektedir (İbicioğlu, 2000: 14).

Örgütüne bağlılık duyan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uymaktadırlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık göstermektedirler. Bağlılık gösteren çalışanlar, içsel olarak güdülenmektedirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000: 3).

3.4. İŞTEN AYRILMANIN MALİYETLERİ

Bir çalışanın kendi isteğiyle işini bırakmasına etkisi olan işten ayrılma niyeti, zamanında örgütler tarafından tespit edilerek önlem alınmazsa örgütlere önemli maliyetler getirebilir. Bu olumsuz etkilere ve maliyetlere bakıldığında, bir çalışanın işten ayrılmasının; hem nitelikli bir insan gücünün kaybı hem de yerine yeni bir çalışanın istihdam edilmesiyle ilgili işe alma, eğitime ve uyum sağlama açısından olumsuz etkileri vardır (Bannister ve Grifeth, 1986: 433).

Miner (1977) işten ayrılmanın meydana getirdiği maliyetlerini şöyle özetlemiştir (Sanderson, 2003: 46):

- ✓ Yeniden işe yerleştirmenin ve çalışan seçmenin maliyeti,
- ✓ Yeniden eğitim masrafları,
- ✓ Çalışanın tam kapasite ile çalışmadığı işi öğrenme sürecinde gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti,
- ✓ İşe alışma sürecindeki meydana gelebilecek kırılma, hasar veya kazaların maliyeti,

- ✓ Bireyin işe alışı tam kapasitede çalışmaya kadar geçen sürede diğer çalışanların fazla mesai ücret maliyetleri,
- ✓ Yeni çalışanın işe alımı ile eski çalışanın işten ayrılması arasında geçen sürede meydana gelen üretim kaybının maliyeti,
- ✓ Bireyin kendi departmanındaki işleri aksatan negatif davranışlarının maliyeti.

Örgütler; ücret, ikramiye, terfi, iş güvencesi ve eğitim faaliyetleri gibi uygulamaları iyileştirerek çalışanların örgütsel bağlılığını artırıp, örgütten ayrılma niyetini azaltabilir (Çöl ve Gül, 2005: 295).

3.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Çalışanların iş gücü devri hem endüstriyel hem de örgütsel psikolojide oldukça dikkat çeken bir konudur. İyi eğitim almış etkin çalışanları elde tutmak için yapılan örgütsel hataların maliyetini düşünerek insanların neden işlerinden ayrıldığını anlamaya çalışan araştırmaların bulguları oldukça ilginç sonuçlar ortaya koymaktadır (Agin, 2010: 33).

İşe ve örgüte bağlanma durumu, işten ayrılma niyetini ve dolayısıyla iş gücü devrinin azalmasına etki etmektedir. (Mowday vd., 1982: 226).

Örgütlerde çalışanların iş tatmininin düşük olması, diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması, sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına bakıldığında çalışanda işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz karar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Ardıç ve Baş, 2001: 23).

Hardy'e göre (Biçer, 2005: 57) çalışanlar, örgütün ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına bakarlar; çalışanlar kendi ve örgütü için muhtemel başarıları yeterli görürse, işten ayrılma niyeti taşımazlar. Eğer başarı yeterli görülmez ise çalışanların verimlilikleri düşebilmekte, örgüte bağlılıkları azalabilmekte ve çalışanlar bu durumda örgüt dışında iş fırsatları araştırabilmektedirler (a.g.m).

3.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNÜNE GEÇİLMESİ

Bir çalışanın işten ayrılması demek örgüte zaman ve emek kaybettirmesi anlamına gelmektedir. Bu yüzden örgütler çalışanın işten ayrılmasını büyük bir tehdit olarak algılamışlardır. Çalışanın işten ayrılma niyeti, örgütler için bir tehdit oluşturduğundan dolayı örgütler bu tehditi ortadan kaldırmak istemektedirler.

İşten ayrılma niyetinin fiilen işi bırakma davranışı ile pozitif ilişkili olduğunu gösteren birçok çalışma vardır (Schwepker, 2001: 42).

İşten ayrılmanın neden olduğu engelleri en aza indirmek için yöneticilerin uygulaması gereken adımları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Sanderson, 2003: 92):

- ✓ Yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreçleri geliştirilerek doğru birey seçilmelidir.
- ✓ Uzun süreli bağlılığın kurulması kritik önem taşıdığından ilk haftalar çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir.
- ✓ Büyüme olanakları hissedebilen çalışanlar örgütte kalmaya daha fazla istekli olduklarından büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir.
- ✓ Üyelerin ilgi ve yeteneklerini iş çevresi ile uyumlu hale getirmek gerekmektedir.
- ✓ Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir. Ücretin ötesinde olan motive edici faktörlerin tespit edilmesi gerekmektedir.
- ✓ Ödüllendirmenin uygun ve bireysel olması gerekmektedir. Bireysel bir ödül, genel örgütsel bir ödülde daha anlamlı olabilmektedir.
- ✓ Problem çözümlere yardım edilmeli ve problem çözümünde katılım sağlanmalıdır. Örgütün problemlerinin çözümü için tüm üyeler davet edilmelidir. Problem çözmede paylaşımın olması örgüt bireylerinde örgüte aitlik hissi meydana getirmektedir.

✓ Söylenen veya öğütlenen şeylerin uygulanması gerekmektedir. Ortak değerlerin belirlenmesi ve konuşulan şeylerin arkasında durularak uygulamaya geçilmesi gerekmektedir.

3.7. DUYGUSAL ZEKA DÜZEYİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ

Örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri, çalışanların örgüt içindeki tutumlarına doğrudan bağlıdır. Modern çağda insan unsurunun tüm dünya düzeninde çok önemli olduğu dikkate alınacak olursa, örgütler için de insan unsuru ön plana çıkmaktadır. İnsan unsurunun önemi, onu oluşturan özellikleri de o derece önemli kılmaktadır.

Adeta insanı yeniden keşfeden dünya, onu oluşturan duyguların ve zekaların da keşfini yapmış bulunmaktadır. Bilişsel zekanın tek egemen olduğu düşünülen çağdan, duygusal zekanın da gözardı edilemeyecek kadar etkili olduğu anlaşılan günümüze kadar zekanın boyutları ve işlevi hep tartışma konusu olmuştur. Sadece örgütlerde değil, kişisel ve toplumsal herhangi bir ortamda duygusal zekanın kullanımı, adeta aranan bir özellik haline gelmiştir.

Duygusal zekasını kullanabilen bireyler, her alanda başarılı olabilmektedir. Örgüt içinde görev yapan çalışanların da duygusal zekalarını kullanması hem kendilerini, hem çalıştığı örgütü hem de müşteriyi memnun edecektir.

Çalışanların örgütten ayrılma isteği örgütler için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Bir çalışanın işten ayrılması, örgüt için başlı başına maliyet anlamı taşımaktadır. Sadece ayrılan çalışanın o zamana kadarki görmüş olduğu eğitim programları, katıldığı seminerler, uğruna yapılan harcamalar değil aynı zamanda örgüte yeni dahil olacak bir çalışanın da aynı safhaya gelmesi için yapılacak harcamalar da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu açıdan ele alındığında örgütler, kendisine yarar sağlayan çalışanın işten ayrılmasını istememekte ve bunun için çalışanın örgüte bağlanmasını ve işten doyum almasını beklemektedirler.

Çalışanın örgütteki memnuniyet hissi ve buna bağlı olarak örgüte karşı duyduğu bağlılık hissi bir örgüt için aranan özelliklerin başında gelir. Duygusal zekasını kullanan çalışanlar örgüt içinde memnun ve tatmin olmasını bilecek ve bu durum örgütü ve müşteriyi de memnun edecektir. Duygusal zekasını kullanabilen bireyler, hangi

durumda, nasıl davranması gerektiğini gayet iyi bilmektedir. Örgütteki çalışanlar da duygusal zekalarını kullanmaları sayesinde işten ayrılma niyetine sahip olmayacak ve örgütten tatmin olmuş şekilde daha da verimli hale gelecektir.

Duygusal zekayı oluşturan faktörlerin (özbilinç, duyguları yönetebilme, kendini harekete geçirebilme veya motivasyon, başkalarının duygularını anlayabilme ve ilişkileri yönetebilme veya sosyal beceriler) bir çalışanın işten ayrılma niyetini ve/veya iş tatminini etkilediği söylemek mümkündür.

Duygusal zekanın öncüllerinden olan özbilinç, diğer duygusal zeka faktörlerinin temelini oluşturmaktadır. Farkındalık olarak da isimlendirebileceğimiz bu kavramın önemi, kendi farkındalığına sahip olamayan bir kişinin başkalarının ve çevrenin varlığının farkındalığına sahip olamayacağı gerçeğinden anlaşılmaktadır. Çünkü Goleman vd. (2002: 262), kendinin farkında olma unsurunu, kişinin kendi içsel durumlarının, duygularının, önceliklerinin, üstünlüklerinin, yeteneklerinin ve sezgilerinin farkında olması ile ilgili olduğunu söylemektedir. Özbilinci meydana getiren 'duygusal farkındalık', 'kendi kendini değerlendirme' (a.g.e: 262) faktörleri de düşünüldüğünde özbilince sahip bir çalışanın işten ayrılma niyetinin düşük olacağı düşünülmektedir.

Goleman vd. (2002: 263), duyguları yönetmenin; kendini kontrol etme, güvenilirlik, kişisel sorumluluk, uyumluluk, başarı odaklılık, inisiyatif sahibi olma olarak 6 bileşenden ibaret olduğunu ifade etmektedir. Bu özellikleri taşıyan bir çalışanın duygularını kontrol ettiği ve kendini yönettiği söylenebilir.

Motivasyon, insanı harekete geçiren önemli bir etken olmanın yanında örgüt içinde de çalışanlardan beklenen özellikler arasında gösterilebilir.

Yapılan işe heves ve keyifle hatta uygun bir düzeyde kaygıyla motive olduğunda başarıya ulaşılabilecektir. İyimserliğin, tıpkı umut gibi, zorluklara ve engellemelere rağmen kişileri kayıtsızlığa, umutsuzluğa ya da depresyona karşı koruyan bir motivasyon aracı olduğu ve kişiyi başarıya götüren asıl unsurun sebat etme gücü olduğu belirlenmiştir (Goleman, 2005: 118).

Motivasyon çalışanların örgütteki tutumlarıyla yakından ilgilidir. Örgütlerde görülen çalışan tutumuna baktığımızda ise karşımıza; iş sorumluluğu, işe bağlılık ve iş tatmini çıkmaktadır (Erdoğan, 1994: 364)..

Motivasyon, bireyin örgüt içerisindeki davranış şeklini, gayret düzeyini ve zorluklar karşısında direnç düzeyini belirleyen içsel psikolojik güçler olarak tanımlayan George ve Jones, (2002: 182) örgüt içinde motivasyonun ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Motive olmuş bir çalışanın iş sorumluluğunu üstlenerek çalıştığı örgüte bağlılık duyması ve işten tatmin olması beklenmektedir. Bununla birlikte iş tatmini sağlanmış bir çalışanda işten ayrılma niyeti gözlenmemektedir.

Empati, başka birinin ne hissettiğini bilebilme satıcılık, yöneticilik, gönül ilişkileri ve ebeveynliğe, insanların acılarını paylaşmaktan, siyasal etkinliğe kadar uzanan pek çok farklı alanda insanın karşısına çıkabilmektedir (Goleman, 2005: 120).

Örgüt içinde çalışanların başkalarının duygularını anlayabilmesi yetisi yani empati yapması hem kendi yaşamlarında hem örgüt içindeki diğer çalışanların yaşamlarında hem de toplumsal yaşamda büyük kazanımlar sağlayacaktır. Başkalarının duygularını anlayabilme, bir bakıma başkasının ne zaman nasıl tepki vereceğini anlamakla mümkündür. Bu durumda buna göre hareket edip örgüt içi huzuru sağlamak mümkün olabilecektir. Huzurlu bir ortamda çalışan birey ise tatmin olmuş halde işten ayrılma niyeti beslemeyecektir.

Duygusal zekanın unsurlarından olan ilişkileri yönetebilme veya sosyal beceriler bireyin insan özellikleri taşımasının bir sonucudur. Hangi zamanda ve hangi mekanda olursa olsun sosyalleşmek olgusu kaçınılmaz bir süreçtir.

Bireyin gelişiminde en önemli süreçlerden biri olan sosyalleşme, bireylerin özellikle çocukların belirli bir grubun işlevsel üyeleri haline geldikleri ve grubun diğer üyelerinin değerlerini, davranışlarını ve inançlarını kazandıkları bir süreçtir. Her ne kadar bu süreç, doğumdan hemen sonra başlayıp bireyin yaşamı boyunca sürmekle birlikte, etkilediği davranışların çoğu ilk çocukluk döneminde belirgin duruma gelmektedir (Gander vd. 1993: 274).

Sosyalleşme, örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle iyi ilişki kurmalarını, birbirlerini anlayabilmelerini ve aralarında paylaşımcı ruhu yakalayabilmelerini sağlamaktadır; bu da ancak ilişkileri yönetebilme veya sosyal becerileri yansıtabilmekle mümkündür. Çalışanların örgüt içindeki ilişkileri yönetebilmesi veya sosyal becerilerini sergilemesi ancak işten tatmin olmuş bir çalışanın takınacağı tavidir.

Goleman vd. (2002: 264)'e göre sekiz çeşit sosyal beceri bulunmaktadır. Bu beceriler; 'diğerlerinin gelişimine katkıda bulunmak', 'liderlik', 'etki', 'iletişim', 'değişim katalizörlüğü', 'çatışma yönetimi', 'işbirliği ve dayanışma', 'takım yetenekleri' olarak sıralanmaktadır.

İlişkileri yönlendirebilen bir çalışanın işten ayrılma niyeti olmayacaktır; çünkü sosyal becerilere sahip olan çalışan, toplum içinde sağlıklı iletişim kurarak hem örgütünde kendini mutlu ve yeterli hissedecektir hem de ilişkide olduğu diğer bireylerin kendilerini örgüt içinde mutlu ve yeterli hissetmelerine ortam hazırlayacaktır.

Duygusal zekayı oluşturan unsurlar dikkate alındığında, aslında bir bireyin sadece örgütte değil yaşamın her alanında bunları hayata geçirmesi beklenmektedir. Çalışanın işten ayrılma niyeti günümüzde örgütler için bir tehdit olduğu gerçeği yine çalışanlar tarafından duygusal zekanın kullanımı ile önlenebilecektir. Duygusal zeka unsurları olan 'özbilinç', 'duyguları yönetebilme', 'kendini harekete geçirebilme veya motivasyon', 'başkalarının duygularını anlayabilme' ve 'ilişkileri yönetebilme veya sosyal beceriler' uygulanabildiği müddetçe çalışanın örgütteki tatmini sağlanacak ve işten ayrılma niyeti söz konusu olmayacaktır.

Duygusal zeka düzeyi gelişmiş bir çalışanın müşteriye verdiği güven, örgütlerin aradığı özelliklerdendir. Çalışanın özbilinç sahibi olması, müşteriye de bilinç aşılayacaktır. Çalışanın duygularını yönetebilmesi ve başkalarının duygularını anlayabilmesi müşterinin ne hissettiğini bilmesine ve müşterilerin de memnuniyetine ortam hazırlayacaktır. Bununla birlikte motivasyon sahibi bir çalışanla muhatap olan müşteri kendisinde de motivasyon dürtüsünü hissedecek ve bu her alanda kullanabileceği bir silah haline gelecektir.

BÖLÜM 4

ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde Devlet Su İşleri 12. Bölge’de hizmet veren memurları kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır.

Bu bölümde sırasıyla, araştırmanın amacı, hipotezleri, modeli, veri toplama araçları, verilerin istatistiksel analizi, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesi konularına yer verilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Sürekli değişen ve gelişen dünyada örgütler, yaşamlarını devam ettirebilmek adına yeni keşifleri kullanmaktadır. Duygusal zeka, son yıllarda keşfedilmesine rağmen hem örgütler için hem insan psikolojisi için hem de sosyolojik ortamlarda sıkça değerlendirilmeye çalışılan önemli bir konu haline gelmiştir.

Örgütler için bir sorun teşkil eden çalışanların işten ayrılma niyeti, her zaman örgütler için bir tehdit olmuştur. Örütle verimliliği artırmak için çalışan bağlılığının sağlanması gerektiğini bilen bazı örgütler, çalışanların duygusal zeka düzeylerini artırma yoluna başvurmakta ve bu sayede çalışanların iş tatmini sağlanarak işten ayrılma niyetleri ortadan kalkmış olmaktadır.

Özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu araştırma, D.S.İ 12. Bölge Müdürlüğü’nde çalışan memurların duygusal zeka düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Bu araştırma, DSİ 12. Bölge Müdürlüğü’nde hizmet veren memurları kapsamaktadır.

Araştırma kapsamında DSİ 12. Bölge Müdürlüğü'nden elde edilecek bulguları DSİ'nin bütün bölge müdürlüklerine genellemek doğru olmayabilir. Çünkü zaman ve maliyetin sınırlı olması nedeniyle farklı coğrafi yerlerde olan diğer bölge müdürlüklerine ulaşmak mümkün olmamıştır. Türkiye'de 26 bölge müdürlüğünün olması, yapılan bu araştırmanın sonuçlarının bütün müdürlüklere genellenmesine bir engel olmuştur.

4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

Hipotez 1: Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışanların duygusal zeka düzeyleri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterir.

Hipotez 3: Çalışanların işten ayrılma niyetleri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterir.

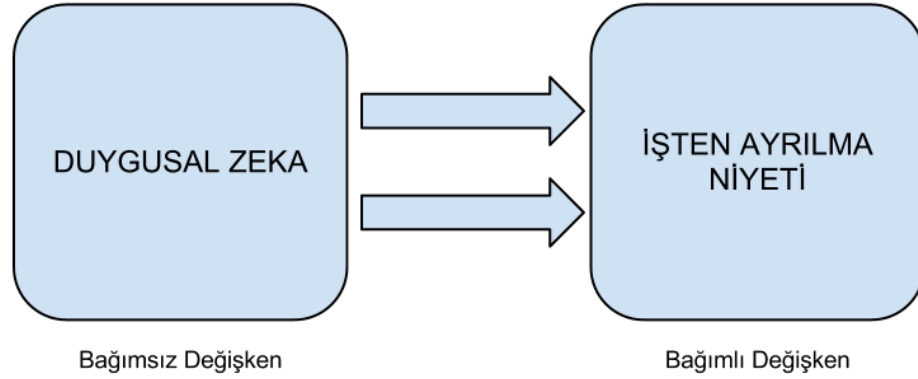
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında, araştırmada kullanılan model, araştırmanın ana kütlesi ve örneklem seçimi, veri toplama yöntemi ve aracına yer verilmiştir.

4.4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli genel tarama modelleri içerisinde; değişkenlerin tek tek, tür ya da, miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan tekil arama modeli ve iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modelini (Karasar, 2009) içermektedir. Araştırmanın modeli seçilirken görgül araştırmalar için en doğru çözümlenmeyi sunacak model seçilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın modeli, çalışanların duygusal zeka düzeylerinin işten ayrılma niyetine etkisini açıklamaktadır.



Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli

4.4.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana kütesini DSİ 12. Bölge Müdürlüğü'nde hizmet veren memurlar oluşturmaktadır. Bu açıdan yapılan alan örneklemede DSİ 12. Bölge Müdürlüğü'nde hizmet veren memurlara anket uygulaması yapılmıştır.

DSİ 12. Bölge Müdürlüğü'nde görev yapan memurlara toplam 147 anket uygulanmıştır. Bunlardan 8 çalışana ulaşılamamıştır. 13 kişinin ise anketinde geri dönüş olmamıştır. Ankete cevap veren memur sayısı 126'dır.

4.4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmanın verileri anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Veriler, yüz yüze görüşme ile elde edilmiştir. Toplam 147 kişiye anket uygulanmış, 126 adedi ankete cevap vermiştir.

Araştırmada kullanılan Likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) ne katılıyorum ne katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Duygusal zeka anketi olarak, Haifan Üniversitesi'nden Dr. Reuven Bar-On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı Bar-On EQ anketi (2001) kullanılmıştır.

Bu ölçeğin özgün hali, kişisel farkındalık, kişisel arası ilişkiler, şartlara ve çevreye uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere, beş alt boyuttan ve toplam 88 ifadeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Mumcuoğlu (2002) tarafından yapılmıştır. Önder (2010)'in de kullandığı söz konusu ankette yer alan 88 soru genel kapsama zarar vermeyecek şekilde uygulama kolaylığı sağlamak amacıyla 40 soruya indirgenmiştir.

İşten ayrılma niyeti anketi olarak da Rusbelt vd. (1988), çalışmalarından elde edilen anket kullanılmıştır. Veranyurt (2009)'un da kullandığı işten ayrılma niyeti anketi 4 soruyu kapsamaktadır.

Tablo 4.1: Kullanılan Ölçeklerin Gösterilmesi

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
Katılmıyorum	2	1,80 - 2,59	Düşük
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	3	2,60 - 3,39	Orta
Katılıyorum	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

4.4.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart Sapma) kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak parametrik testlerden T-Testi, One-WAY Anova Testi, Korelasyon ve Regresyon Analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında 0,05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.

4.5. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan kişilerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

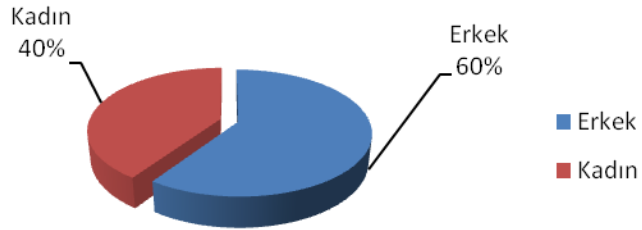
4.5.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 4.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	75	59,5
Kadın	51	40,5
TOPLAM	126	100,0

Tablo 4.2'ye göre ankete katılanların 75'i (% 59,5) erkek, 51'i (% 40,5) kadındır.



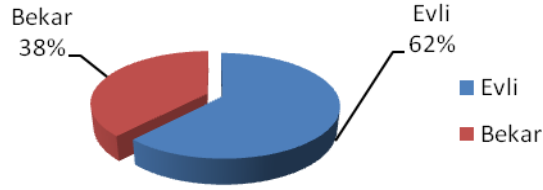
Şekil 4.2: Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Ankete katılanların medeni durumları özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3: Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	78	61,9
Bekar	48	38,1
TOPLAM	126	100,0

Tablo 4.3'e göre Ankete katılanların 78'i (% 61,9) evli, 48'i (% 38,1) bekadır.



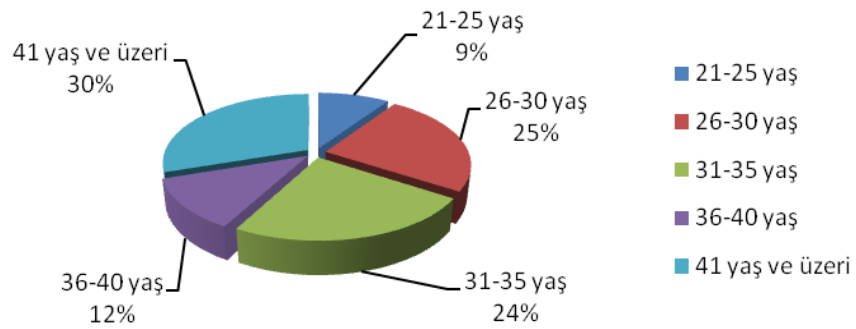
Şekil 4.3: Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Ankete katılanların yaş özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 4.4'te gösterilmiştir.

Tablo 4.4: Ankete Katılanların Yaşlara Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
21-25 yaş	12	9,5
26-30 yaş	31	24,6
31-35 yaş	30	23,8
36-40 yaş	15	11,9
41 yaş ve üzeri	38	30,2
TOPLAM	126	100,0

Tablo 4.4'e göre araştırmaya katılan çalışanların 12'si (% 9,5) 21-25 yaş, 31'i (% 24,6) 26-30 yaş, 30'u (% 23,8) 31-35 yaş, 15'i (% 11,9) 36-40 yaş, 38'i (% 30,2) 41 ve üzeri yaş aralığındadır.



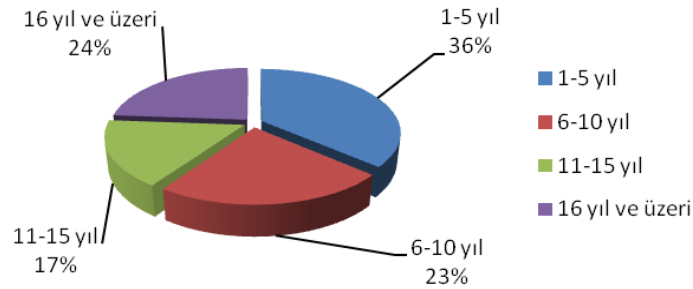
Şekil 4.4: Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Ankete katılanların kurumda çalışma sürelerine ilişkin bulgular Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4.5: Ankete Katılanların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1-5 yıl	46	36,5
6-10 yıl	29	23,0
11-15 yıl	21	16,7
16 yıl ve üzeri	30	23,8
TOPLAM	126	100,0

Tablo 4.5'e göre Ankete katılanların 46'sı (% 36,5) 1-5 yıl, 29'u (% 23,0) 6-10 yıl, 21'i (% 16,7) 11-15 yıl, 30'u (% 23,8) 16 yıl ve üzeri süredir kurumda çalıştığı görülmektedir.



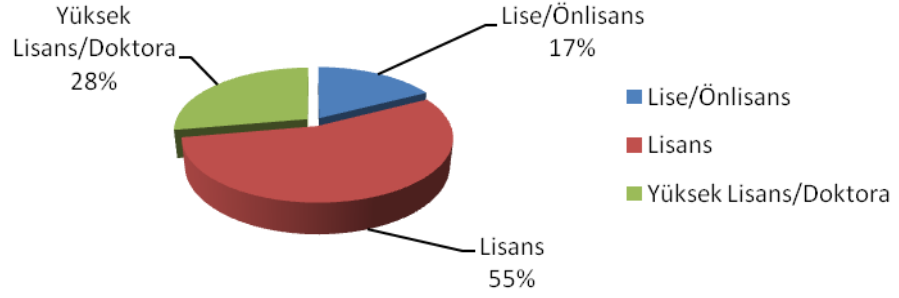
Şekil 4.5: Ankete Katılanların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Ankete katılanların eğitim durumları özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6: Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise/Önlisans	22	17,5
Lisans	69	54,8
Yüksek Lisans/Doktora	35	27,8
TOPLAM	126	100,0

Tablo 4.6'ya göre Ankete katılanların 22'si (% 17,5) lise/önlisans, 69'u (% 54,8) lisans, 35'i (% 27,8) yüksek lisans/doktora eğitim düzeyine sahiptir.



Şekil 4.6: Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

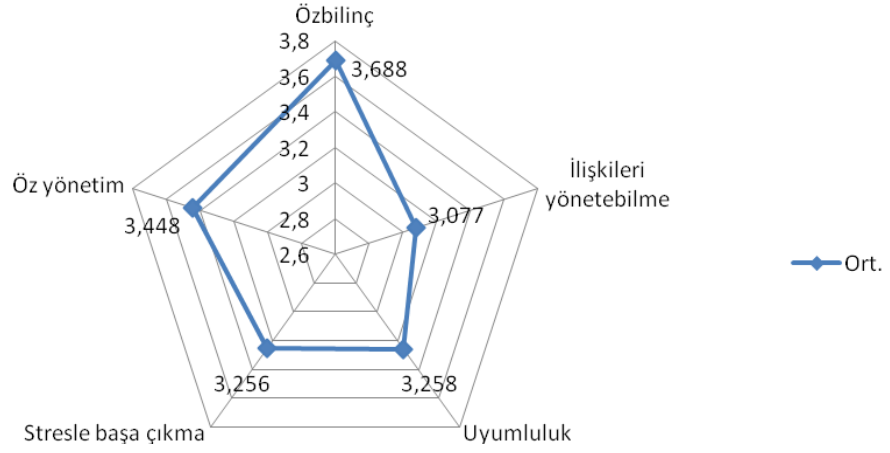
4.5.2. Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Ortalamaları

Ankete katılanların duygusal zeka algı düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerinin ortalamaları Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Ortalamaları

Duygusal Zeka Algı Düzeyi	N	Ort.	S.s
Özbilinç	126	3,688	0,414
İlişkileri Yönetebilme	126	3,077	0,504
Uyumluluk	126	3,258	0,417
Stresle Başa Çıkma	126	3,256	0,549
Özyönetim	126	3,448	0,388

Ankete katılanların duygusal zeka algı düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, özbilinç ortalaması 3,68; ilişkileri yönetebilme ortalaması 3,07; uyumluluk ortalaması 3,25; stresle başa çıkma ortalaması 3,25; öz yönetim ortalaması 3,44 olarak bulunmuştur.



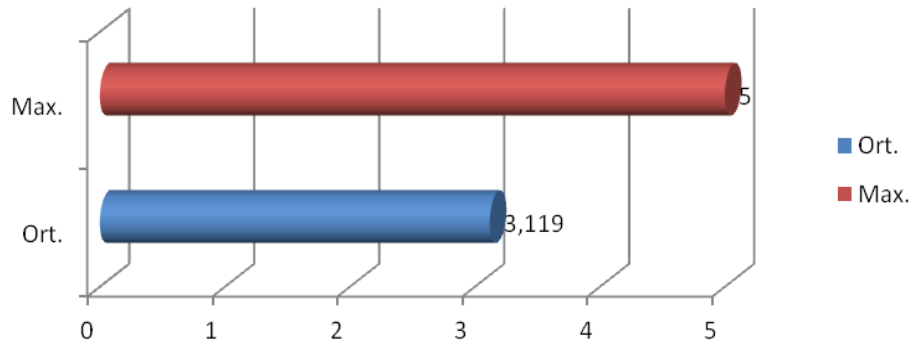
Şekil 4.7: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Ortalamaları

Ankete katılanların işten ayrılma niyeti ortalamaları Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8: Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyeti Ortalaması

	N	Ort.	S.s
İşten ayrılma niyeti	126	3,119	0,982

Ankete katılanların işten ayrılma niyeti ortalaması 3,11 olarak bulunmuştur.



Şekil 4.8: Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyeti Ortalaması

4.5.3. Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalamaları

Ankete katılanların duygusal zeka algı düzeylerini oluşturan sorulara verdiği cevapların ortalamaları Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9: Ankete Katılanların Özbilinç Düzeyini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalaması

Özbilinç Düzeyi	N	Ort.	S.s
Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.	126	4,111	0,841
Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.	126	3,817	0,991
Çoğu durumda kendimden eminimdir.	126	4,008	0,908
Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.	126	3,421	1,112
Bir liderden çok, takipçiyimdir.	126	3,056	1,126
İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.	126	4,460	0,700
Kendi başıma karar veremem.	126	1,976	1,176
Başkalarına neler olduğunu önemserim.	126	4,127	0,769
Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.	126	4,214	0,854

Ankete katılanların özbilinç düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların ortalaması incelendiğinde; “Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 4,11; “Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 3,81; “Çoğu durumda kendimden eminimdir.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 4,00; “Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 3,42; “Bir liderden çok, takipçiyimdir.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 3,05; “İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 4,46; “Kendi başıma karar veremem.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 1,97; “Başkalarına neler olduğunu önemserim.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 4,12; “Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 4,21 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.10: Ankete Katılanların İlişkileri Yönetebilme Düzeyini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalaması

İlişkileri Yönetebilme Düzeyi	N	Ort.	S.s
Biriyle aynı fikirde olmadıgımda bunu ona söyleyebilirim.	126	3,873	1,043
Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.	126	4,302	0,696
Çevremdekilerle iyi geçinemem.	126	1,913	1,036
Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.	126	2,222	1,095

Ankete katılanların ilişkileri yönetebilme düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların ortalaması incelendiğinde; “*Biriyle aynı fikirde olmadıgımda bunu ona söyleyebilirim.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 3,87; “*Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 4,30; “*Çevremdekilerle iyi geçinemem.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 1,91; “*Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 2,22 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.11: Ankete Katılanların Uyumluluk Düzeyini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalaması

Uyumluluk Düzeyi	N	Ort.	S.s
Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.	126	3,810	0,883
Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.	126	2,262	1,234
Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.	126	2,135	1,286
Fiziksel görüntümden memnunum.	126	4,040	1,015
Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.	126	4,183	0,843
Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.	126	2,635	1,100
Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.	126	2,214	0,935
Kendimi takdir ederim.	126	4,032	0,829
Hayatımdan memnunum.	126	4,016	0,885

Ankete katılanların uyumluluk düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların ortalaması incelendiğinde; “*Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 3,81; “*Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 2,26; “*Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 2,13; “*Fiziksel görüntümden memnunum.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 4,04; “*Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 4,18; “*Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 2,63; “*Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 2,21; “*Kendimi takdir ederim.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 4,03; “*Hayatımdan memnunum.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 4,01 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.12: Ankete Katılanların Stresle Başa Çıkma Düzeyini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalaması

Stresle Başa Çıkma Düzeyi	N	Ort.	S.s
Sabırsız bir insanım.	126	3,262	1,285
Öfkemi kontrol etmem zordur.	126	2,881	1,217
Konuşmaya başlayınca zor susarım.	126	2,548	1,177
Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.	126	3,571	0,959
Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.	126	4,016	0,748

Ankete katılanların stresle başa çıkma düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların ortalaması incelendiğinde; “*Sabırsız bir insanım.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 3,26; “*Öfkemi kontrol etmem zordur.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 2,88; “*Konuşmaya başlayınca zor susarım.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 2,54; “*Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 3,571; “*Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 4,01 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.13: Ankete Katılanların Öz Yönetim Düzeyini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalaması

Öz Yönetim Düzeyi	N	Ort.	S.s
Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.	126	3,389	1,117
Huysuz bir insanımdır.	126	2,413	1,188
Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.	126	4,278	0,734
Sevgimi belli edemem.	126	2,556	1,236
Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.	126	2,071	1,147
Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.	126	4,357	0,784
İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.	126	3,833	0,874
Oldukça neşeli bir insanımdır.	126	3,651	1,090
Endişeliyimdir.	126	3,063	1,115
Hafta sonlarını ve tatilleri severim.	126	4,246	0,787
Genellikle en iyisini ümit ederim.	126	4,071	0,841

Ankete katılanların öz yönetim düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların ortalaması incelendiğinde; “Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 3,38; “Huysuz bir insanımdır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 2,41; “Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 4,27; “Sevgimi belli edemem.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 2,55; “Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 2,07; “Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 4,35; “İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 3,83; “Oldukça neşeli bir insanımdır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 3,65; “Endişeliyimdir.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 3,06; “Hafta sonlarını ve tatilleri severim.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 4,24;

“Genellikle en iyisini ümit ederim.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 4,07 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.14: Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyeti Düzeyini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalaması

İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi	N	Ort.	S.s
Daha iyi alternatifim olsa bu kurumdan ayrılmayı düşünürüm.	126	3,698	1,235
Olanaklı olsa kurumdan ayrılmayı düşünürdüm.	126	3,175	1,327
Daha iyi alternatif olsa kurumdan ayrılırdım.	126	3,738	1,174
Başka bir kurumda iş arıyorum.	126	1,865	1,046

Ankete katılanların İşten ayrılma niyeti düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların ortalaması incelendiğinde; “*Daha iyi alternatifim olsa bu kurumdan ayrılmayı düşünürüm.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 3,69; “*Olanaklı olsa kurumdan ayrılmayı düşünürdüm.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 3,17; “*Daha iyi alternatif olsa kurumdan ayrılırdım.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 3,73; “*Başka bir kurumda iş arıyorum.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması 1,86 olarak bulunmuştur.

4.5.4. Ankete Katılanların Zeka Düzeylerinde Etkili Olan Faktörler

Duyusal zeka ölçeğindeki 40 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,913$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin 34. ve 40. soruları iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden araştırmadan çıkarılmıştır. Sorular çıkarıldıktan sonra tekrarlanan güvenilirlik analizi sonucunda $\alpha=0,932$ olarak bulunmuştur. Yapılan KMO ve Barlett testi sonucunda KMO değerinin 0,884 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve Faktör Analizi'nin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör Analizi sonucunda toplam varyansın % 68'i açıklanmış olup özdeğeri 1'den büyük olan 5 faktör elde edilmiştir.

Verilerin kendi içindeki iç tutarlılığının olup olmadığını belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ,884 olarak bulunmuştur. Alfa değerinin ,70 ve üzerinde olması yeterli görülmektedir (Altunışık vd., 2007: 116). Ayrıca her bir faktöre ait güvenilirlik katsayıları da çıkarılmış ve Tablo 4.15'te gösterilmiştir.

Tablo 4.15: Duygusal Zeka Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	Maddeler	Faktör yükü	Varyans oranı	Özdeğer	Cronbach's Alpha
Özbilinç	Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.	0,773	20,425	5,588	0,875
	Duyularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.	0,747			
	Çoğu durumda kendimden eminimdir.	0,633			
	Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.	0,560			
	Bir liderden çok, takipçiyimdir.	0,560			
	İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.	0,545			
	Kendi başıma karar veremem.	0,513			
	Başkalarına neler olduğunu önemserim.	0,507			
	Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.	0,445			
İlişkileri Yönetebilme	Biriyle aynı fikirde olmadığımında bunu ona söyleyebilirim.	0,698	14,346	4,038	0,889
	Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.	0,592			
	Çevremdekilerle iyi geçinemem.	0,556			
	Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.	0,514			
Uyumluluk	Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.	0,679	13,102	2,918	0,902
	Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.	0,669			
	Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.	0,631			
	Fiziksel görüntümden memnunum.	0,627			
	Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.	0,618			
	Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.	0,603			
	Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.	0,521			
	Kendimi takdir ederim.	0,519			
	Hayatımdan memnunum.	0,493			
Stresle Başa Çıkma	Sabırsız bir insanım.	0,701	10,587	2,086	0,823
	Öfkemi kontrol etmem zordur.	0,667			
	Konuşmaya başlayınca zor susarım.	0,551			
	Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.	0,539			
	Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.	0,442			
Özyönetim	Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.	0,693	9,823	1,871	0,864
	Huysuz bir insanımdır.	0,659			
	Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.	0,599			
	Sevgimi belli edemem.	0,582			
	Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.	0,558			
	Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.	0,539			
	İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.	0,535			
	Oldukça neşeli bir insanımdır.	0,526			
	Endişeliyimdir.	0,508			
	Hafta sonlarını ve tatilleri severim.	0,478			
	Genellikle en iyisini ümit ederim.	0,475			
Toplam Varyans: % 68,283					

Faktör analizi ile belirlenen beş faktörün içerdiği değişkenler bakımından daha kolay tanımlanabilmesini sağlayan faktör döndürme (Rotated Component Matrix) sonuçlarından beş faktörün içerikleri belirlenmiştir. Bu faktörler ve faktör yükleri Tablo 4.15’te verilmiştir.

İçerdiği değişkenlerden (ifadeler) dolayı “Özbilinç” olarak adlandırılan birinci faktör diğer faktörler içerisinde en yüksek varyansa sahiptir. Bunlar; “Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir”, “Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır”, “Çoğu durumda kendimden eminimdir”, “Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim, Bir liderden çok, takipçiyimdir”, “İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım”, “Kendi başıma karar veremem”, “Başkalarına neler olduğunu önemserim” ve “Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum” değişkenleri olmak üzere dokuz değişkenden oluşmaktadır. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından “Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir” değişkeni en büyük değere sahiptir (0,773). Bu faktör, toplam varyansın %20,4’ünü açıklamaktadır.

İkinci faktör içerdiği değişkenler bakımından “İlişkileri Yönetebilme” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörü oluşturan değişkenler; “Biriyle aynı fikirde olmadığında bunu ona söyleyebilirim”, “Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım”, “Çevremdekilerle iyi geçinemem” ve “Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım” değişkenleri olmak üzere dört değişkenden oluşmaktadır. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından “Biriyle aynı fikirde olmadığında bunu ona söyleyebilirim” değişkeni en büyük değere sahiptir (0,698). Bu faktör, toplam varyansın %14,3’ünü açıklamaktadır.

İçerdiği değişkenler bakımından üçüncü faktör “Uyumluluk” olarak belirlenmiştir. Bu faktör, “Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım”, “Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir”, “Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim”, “Fiziksel görüntümden memnunum”, “Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir”, “Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım”, “Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim”, “Kendimi takdir ederim” ve “Hayatımdan memnunum” olmak üzere dokuz değişkenden oluşmaktadır. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından “Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin

düzeleceğine inanırım” değişkeni en büyük değere sahiptir (0,679). Bu faktör toplam varyansın % 13,1’ini açıklamaktadır.

İçerdiği değişkenlerden dolayı “Stresle Başa Çıkma” olarak adlandırılan dördüncü faktör beş değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler; “Sabırsız bir insanım”, “Öfkemi kontrol etmem zordur”, “Konuşmaya başlayınca zor susarım”, “Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim” ve “Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum” olmak üzere beş değişkenden oluşmaktadır. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından “Sabırsız bir insanım” değişkeni en büyük değere sahiptir (0,701). Bu faktör, toplam varyansın %10,5’ini açıklamaktadır.

Beşinci ve son faktör içerdiği değişkenler bakımından “Öz yönetim” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörü oluşturan değişkenler; “Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur”, “Huysuz bir insanımdır”, “Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım”, “Sevgimi belli edemem”, “Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok”, “Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm”, “İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır”, “Oldukça neşeli bir insanımdır”, “Endişeliyimdir”, “Hafta sonlarını ve tatilleri severim” ve “Genellikle en iyisini ümit ederim” olmak üzere on bir değişkenden oluşmaktadır. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından “Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur” değişkeni en büyük değere sahiptir (0,693). Bu faktör toplam varyansın %9,8’ini oluşturmaktadır.

4.5.5. Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklaşması

Ankete katılanların cinsiyetleri bakımından duygusal zeka algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine bakmak için T-Testi yapılmıştır. Yapılan T-Testi sonuçları Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

Tablo 4.16: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Özbilinç	Erkek	75	3,674	0,408	-0,451	0,653
	Kadın	51	3,708	0,426		
İlişkileri yönetebilme	Erkek	75	3,070	0,475	-0,198	0,843
	Kadın	51	3,088	0,550		
Uyumluluk	Erkek	75	3,274	0,411	0,511	0,610
	Kadın	51	3,235	0,427		
Stresle başa çıkma	Erkek	75	3,275	0,542	0,472	0,638
	Kadın	51	3,227	0,564		
Öz yönetim	Erkek	75	3,425	0,403	-0,792	0,430
	Kadın	51	3,481	0,365		

Ankete katılanların özbilinç ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-0,451$; $p=0,653>0,05$). Elde edilen T-Testi sonuçları daha önce yapılan çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir. Özdemir'in (2005) yaptığı araştırmada da çalışanların cinsiyetlerine göre özbilinç düzeylerinin farklılaşmadığı görülmüştür.

Ankete katılanların ilişkileri yönetebilme ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-0,198$; $p=0,843>0,05$).

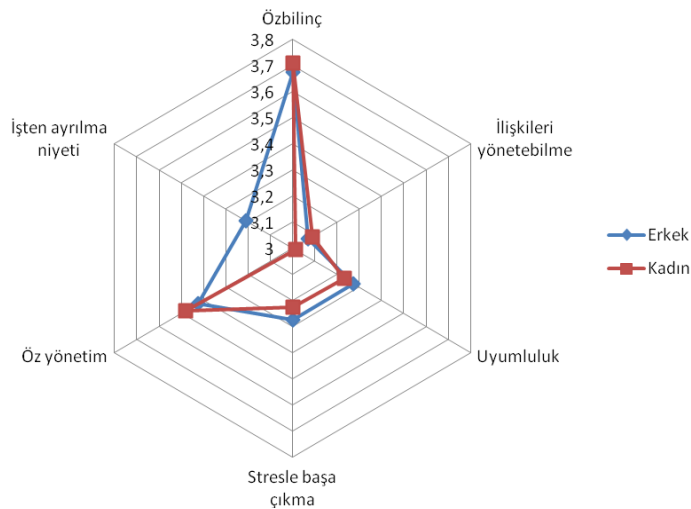
Ankete katılanların uyumluluk ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=0,511$; $p=0,610>0,05$).

Ankete katılanların stresle başa çıkma ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=0,472$; $p=0,638>0,05$).

Ankete katılanların öz yönetim ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-0,792$; $p=0,430>0,05$).

Araştırmada elde edilen bulgular Güler (2006), tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli araştırmasında elde etmiş olduğu bulgularla paralellik göstermektedir. Çünkü Güler de, duygusal zekâ cinsiyete göre değişmediği sonucuna ulaşmıştır.

Bar-on (1997)’a göre cinsiyet açısından kadın ve erkekler arasında duygusal zekâ toplam puanı açısından herhangi bir farklılık bulunmazken; Akgemci vd. (2007)’nin sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada kadınların erkeklere göre daha yüksek EQ düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular ise duygusal zekânın, cinsiyet açısından farklı olmadığını belirten varsayımları desteklemektedir.



Şekil 4.9: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

Ankete katılanların medeni durumları bakımından duygusal zeka algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine bakmak için T-Testi yapılmıştır. Yapılan T-Testi sonuçları Tablo 4.17’de gösterilmiştir.

Tablo 4.17: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Özbilinç	Evli	78	3,729	0,383	1,441	0,152
	Bekar	48	3,620	0,457		
İlişkileri Yönetebilme	Evli	78	3,042	0,488	-1,013	0,313
	Bekar	48	3,135	0,531		
Uyumluluk	Evli	78	3,316	0,378	2,011	0,046
	Bekar	48	3,164	0,462		
Stresle Başa Çıkma	Evli	78	3,208	0,530	-1,249	0,214
	Bekar	48	3,333	0,577		
Özyönetim	Evli	78	3,484	0,399	1,319	0,190
	Bekar	48	3,390	0,366		

Ankete katılanların özbilinç puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=1,441$; $p=0,152>0,05$). Özdemir (2005)’in yaptığı araştırmada çalışanların medeni duruma göre özbilinçlerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

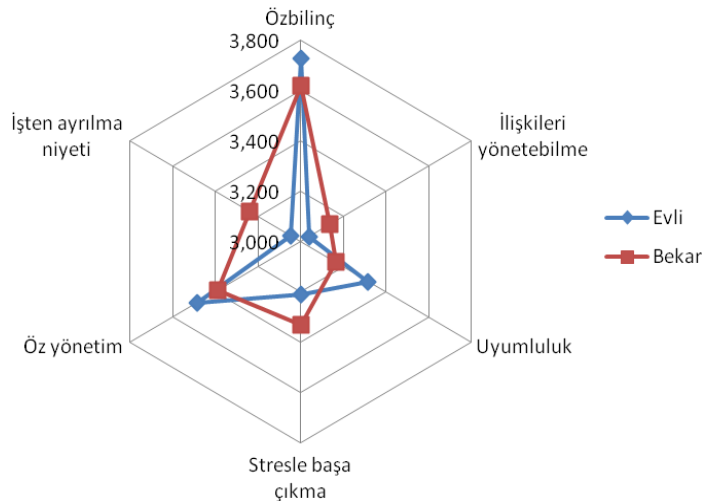
Ankete katılanların ilişkileri yönetebilme ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-1,013$; $p=0,313>0,05$).

Ankete katılanların uyumluluk ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2,01$; $p=0,046<0,05$). Evli olanların uyumluluk ortalamaları (3,31), bekar olanların uyumluluk ortalamalarından (3,16) yüksektir.

Ankete katılanların stresle başa çıkma puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-1,249$; $p=0,214>0,05$).

Ankete katılanların öz yönetim puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=1,319$; $p=0,190>0,05$).

Özmen (2009), “İlköğretim Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleriyle Öğrencilerin İstenmeyen Davranışlarını Algılamaları ve Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki İlişki” onulu çalışmasında bu çalışmaya benzer olarak, öğretmenlerin medeni durumlarının onların duygusal zekâ düzeylerine etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yine Konakay (2010)’ın duygusal zekânın akademisyenlerde tükenmişlik ile ilişkisinin incelenmesi üzerine yaptığı araştırmada, medeni durum ile duygusal zeka arasında ilişki olmadığı görülmüştür. Bulgular Özmen ve Konakay’ın araştırmalarını desteklemektedir.



Şekil 4.10: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

Ankete katılanların yaş düzeyleri bakımından duygusal zeka algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine bakmak için Varyans Analizi (One Way ANOVA) yapılmıştır. Yapılan Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

Tablo 4.18: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Özbilinç	21-25 yaş	12	3,611	0,539	0,947	0,439
	26-30 yaş	31	3,760	0,364		
	31-35 yaş	30	3,581	0,315		
	36-40 yaş	15	3,748	0,399		
	41 yaş ve üzeri	38	3,713	0,479		
İlişkileri Yönetebilme	21-25 yaş	12	3,146	0,670	1,122	0,349
	26-30 yaş	31	3,121	0,370		
	31-35 yaş	30	2,908	0,489		
	36-40 yaş	15	3,150	0,667		
	41 yaş ve üzeri	38	3,125	0,478		
Uyumluluk	21-25 yaş	12	3,120	0,392	0,640	0,635
	26-30 yaş	31	3,280	0,338		
	31-35 yaş	30	3,207	0,373		
	36-40 yaş	15	3,326	0,483		
	41 yaş ve üzeri	38	3,298	0,488		
Stresle Başa Çıkma	21-25 yaş	12	3,350	0,579	1,376	0,246
	26-30 yaş	31	3,277	0,510		
	31-35 yaş	30	3,060	0,464		
	36-40 yaş	15	3,387	0,625		
	41 yaş ve üzeri	38	3,311	0,589		
Özyönetim	21-25 yaş	12	3,356	0,383	0,374	0,827
	26-30 yaş	31	3,481	0,416		
	31-35 yaş	30	3,406	0,309		
	36-40 yaş	15	3,455	0,415		
	41 yaş ve üzeri	38	3,481	0,422		

Ankete katılanların özbilinç ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır (F=0,947; p=0,439>0,05).

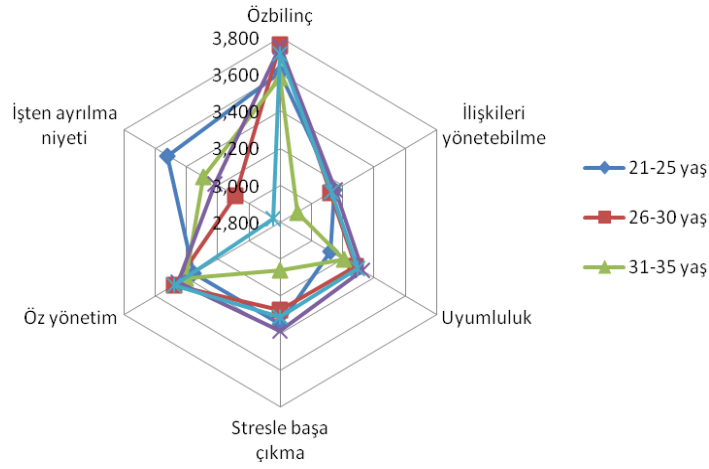
Ankete katılanların ilişkileri yönetebilme puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,122$; $p=0,349>0,05$).

Ankete katılanların uyumluluk ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,640$; $p=0,635>0,05$).

Ankete katılanların stresle başa çıkma ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,376$; $p=0,246>0,05$).

Ankete katılanların öz yönetim puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,374$; $p=0,827>0,05$).

Sönmez'in (2010) Örgütlerde Duygusal Zekânın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi üzerine araştırmasında duygusal zeka düzeylerinin yaşlara göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmaktadır. Araştırmadaki bulgular Sönmez (2010)'in araştırmasını desteklemektedir. Bar-On (1997), yaş ile duygusal zeka arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit ederken; Nikolaou ve Tsousis (2002), duygusal zeka toplam puanı ile yaş arasında negatif ilişki bulmuştur.



Şekil 4.11: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

Ankete katılanların çalışma süresi bakımından duygusal zeka algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine bakmak için Varyans Analizi yapılmıştır. Yapılan Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.19’da gösterilmiştir.

Tablo 4.19: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Öz bilinç	1-5 yıl	46	3,667	0,421	0,548	0,650
	6-10 yıl	29	3,632	0,363		
	11-15 yıl	21	3,704	0,345		
	16 yıl ve üzeri	30	3,763	0,495		
İlişkileri yönetebilme	1-5 yıl	46	3,087	0,463	0,946	0,421
	6-10 yıl	29	2,948	0,511		
	11-15 yıl	21	3,167	0,502		
	16 yıl ve üzeri	30	3,125	0,560		
Uyumluluk	1-5 yıl	46	3,200	0,360	0,765	0,516
	6-10 yıl	29	3,238	0,350		
	11-15 yıl	21	3,296	0,445		
	16 yıl ve üzeri	30	3,341	0,528		
Stresle başa çıkma	1-5 yıl	46	3,300	0,525	1,054	0,371
	6-10 yıl	29	3,097	0,497		
	11-15 yıl	21	3,305	0,528		
	16 yıl ve üzeri	30	3,307	0,641		
Öz yönetim	1-5 yıl	46	3,472	0,400	0,892	0,447
	6-10 yıl	29	3,401	0,283		
	11-15 yıl	21	3,359	0,416		
	16 yıl ve üzeri	30	3,518	0,435		

Ankete katılanların özbilinç puanları ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,548$; $p=0,650>0,05$).

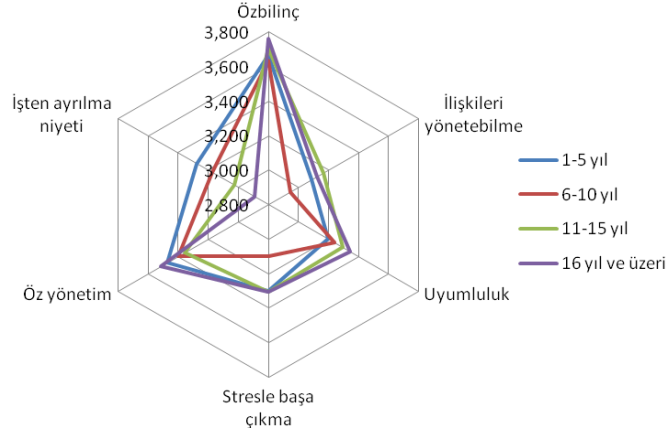
Ankete katılanların ilişkileri yönetebilme ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,946$; $p=0,421>0,05$).

Ankete katılanların uyumluluk ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,765$; $p=0,516>0,05$).

Ankete katılanların stresle başa çıkma ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,054$; $p=0,371>0,05$).

Ankete katılanların öz yönetim puanları ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,892$; $p=0,447>0,05$).

Demirdiş (2009), ilköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zeka düzeyleri ile buldukları okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular Demirdiş (a.g.e)'in elde etmiş olduğu bulguları destekler niteliktedir.



Şekil 4.22: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

Ankete katılanların eğitim düzeyleri bakımından duygusal zeka algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine bakmak için Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Yapılan Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.20’de gösterilmiştir.

Tablo 4.20: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

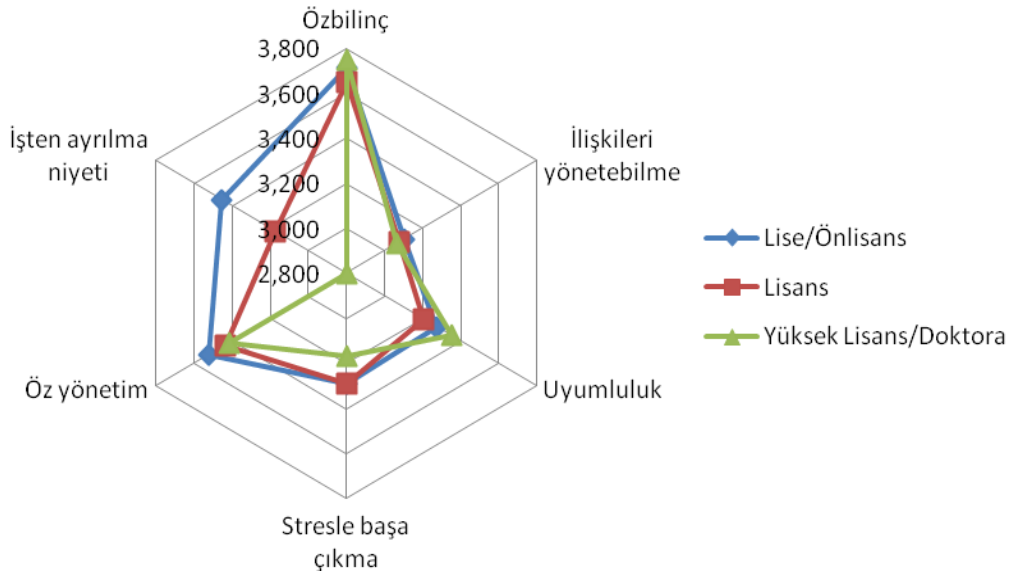
	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Öz bilinç	Lise/Önlisans	22	3,71	0,523	0,660	0,519
	Lisans	69	3,65	0,352		
	Yüksek Lisans/Doktora	35	3,74	0,455		
İlişkileri yönetebilme	Lise/Önlisans	22	3,10	0,486	0,038	0,963
	Lisans	69	3,07	0,484		
	Yüksek Lisans/Doktora	35	3,06	0,567		
Uyumluluk	Lise/Önlisans	22	3,27	0,476	1,457	0,237
	Lisans	69	3,20	0,395		
	Yüksek Lisans/Doktora	35	3,35	0,414		
Stresle başa çıkma	Lise/Önlisans	22	3,291	0,675	0,644	0,527
	Lisans	69	3,290	0,550		
	Yüksek Lisans/Doktora	35	3,166	0,459		
Öz yönetim	Lise/Önlisans	22	3,525	0,503	0,551	0,578
	Lisans	69	3,439	0,350		
	Yüksek Lisans/Doktora	35	3,418	0,383		

Ankete katılanların özbilinç ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=0,660$; $p=0,519>0,05$).

Ankete katılanların ilişkileri yönetebilme ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=0,038$; $p=0,963>0,05$).

Ankete katılanların uyumluluk ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=1,457$; $p=0,237>0,05$).

Ankete katılanların stresle başa çıkma ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=0,644$; $p=0,527>0,05$).



Şekil 4.13: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklaşması

Ankete katılanların öz yönetim puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi A(Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,551$; $p=0,578>0,05$).

4.5.6. Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Ankete katılanların cinsiyetleri bakımından duygusal zeka algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine bakmak için T-Testi Analizi yapılmıştır. Yapılan T-Testi sonuçları Tablo 4.21’de gösterilmiştir.

Tablo 4.21: Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşten ayrılma niyeti	Erkek	75	3,210	1,010	1,264	0,209
	Kadın	51	2,985	0,932		

Ankete katılanların işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,264$; $p=0,209>0,05$).

İşten ayrılma niyeti ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen geçmiş araştırmalar sağlıklı bir sonuç ortaya koymasa da (Gürpınar, 2006: 79), mevcut literatür kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdıklarını öne sürmektedir. Araştırmanın bulguları ile bu sonucun örtüşmediği görülmektedir.

Tablo 4.22: Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşten ayrılma niyeti	Evli	78	3,045	1,073	-1,156	0,250
	Bekar	48	3,240	0,809		

Araştırmaya katılan çalışanların işten ayrılma niyeti ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-1,156$; $p=0,250>0,05$).

Tablo 4.23: Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İşten ayrılma niyeti	21-25 yaş	12	3,521	0,794	1,563	0,189
	26-30 yaş	31	3,089	0,875		
	31-35 yaş	30	3,292	1,040		
	36-40 yaş	15	3,217	0,896		
	41 yaş ve üzeri	38	2,842	1,066		

Araştırmaya katılan çalışanların işten ayrılma niyeti ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=1,563$; $p=0,189>0,05$).

Ceylan'ın (2005) yaptığı Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık Ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi üzerine yaptığı araştırmada çalışanların yaşlarının artması ile işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmüştür. Elde edilen bu sonuç araştırma bulguları ile örtüşmemektedir.

Tablo 4.24: Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İşten ayrılma niyeti	1-5 yıl	46	3,277	0,862	1,029	0,382
	6-10 yıl	29	3,172	0,998		
	11-15 yıl	21	3,024	0,961		
	16 yıl ve üzeri	30	2,892	1,140		

Ankete katılanların işten ayrılma niyeti ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=1,029$; $p=0,382>0,05$).

Yine Ceylan (2005)'in yaptığı çalışmada çalışma sürelerinin artması ile işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmüştür. Elde edilen bu sonuç araştırma bulguları ile örtüşmemektedir.

Tablo 4.25: Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İşten ayrılma niyeti	Lise/Önlisans	22	3,455	0,912	3,364	0,038
	Lisans	69	3,174	0,922		
	Yüksek Lisans/Doktora	35	2,800	1,071		

Ankete katılanların işten ayrılma niyeti ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,364$; $p=0,038<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-Hoc Analizi sonucunda, lise/önlisans mezunu çalışanların işten ayrılma niyeti puanları, yüksek lisans/doktora mezunu çalışanların işten ayrılma niyeti puanlarından yüksektir.

Faruk Şahin (2011) in “Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi” üzerine yaptığı çalışmada eğitim seviyesi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

4.5.7. Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Aralarındaki İlişki

Ankete katılanların duygusal zeka algı düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için Korelasyon Analizi yapılmıştır. Korelasyon Analizi'ne ilişkin sonuçlar Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 4.26: Ankete Katılanların Duygusal Zeka Algı Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Özbilinç	İlişkileri yönetebilme	Uyumluluk	Stresle başa çıkma	Öz yönetim
İşten ayrılma niyeti	r	-0,199	-0,162	-0,164	0,022	-0,079
	p	0,025	0,070	0,066	0,809	0,381

Tablo 4.26'dan anlaşılacağı üzere, işten ayrılma niyeti ile özbilinç arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0,199$; $p=0,025<0,05$). Buna göre özbilinç düzeyleri azaldıkça işten ayrılma niyeti puanı artmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ile ilişkileri yönetebilme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Korelasyon Analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ($r=-0,162$; $p=0,070>0,05$).

İşten ayrılma niyeti ile uyumluluk arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Korelasyon Analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ($r=-0,164$; $p=0,066>0,05$).

İşten ayrılma niyeti ile stresle başa çıkma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Korelasyon Analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ($r=0,022$; $p=0,809>0,05$).

İşten ayrılma niyeti ile öz yönetim arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Korelasyon Analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ($r=-0,079$; $p=0,381>0,05$).

4.5.8. Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Duygusal Zeka Algılarından Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi

Ankete katılanların eğitim düzeyleri bakımından duygusal zeka algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine bakmak için Regresyon Analizi yapılmıştır. Yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 4.27’de gösterilmiştir.

Tablo 4.27: Ankete Katılanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Duygusal Zeka Algılarından Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Katsayı		t	p	f	Model (p)	R ²
		β	S. Hata					
İşten ayrılma niyeti	Sabit	5,039	1,032	4,884	0,000	1,583	0,170	0,023
	Özbilinç	-0,291	0,256	-1,138	0,257			
	İlişkileri yönetebilme	-0,224	0,220	-1,019	0,310			
	Uyumluluk	-0,259	0,236	-1,097	0,275			
	Stresle başa çıkma	0,166	0,179	0,926	0,356			
	Öz yönetim	0,042	0,262	0,161	0,872			

İşten ayrılma niyeti düzeyinin duygusal zeka düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan Regresyon Modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir. (F=1,583; p=0,170>0,05).

Özbilinç, işten ayrılma niyeti düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t=-1,138; p=0,257>0,05).

İlişkileri yönetebilme, işten ayrılma niyeti düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t=-1,019; p=0,310>0,05).

Uyumluluk, işten ayrılma niyeti düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t=0,926; p=0,356>0,05).

Öz yönetim, işten ayrılma niyeti düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t=0,161; p=0,872>0,05).

Özbilinç, ilişkileri yönetebilme, uyumluluk, stresle başa çıkma, öz yönetim değişkenleri, işten ayrılma niyeti düzeyini 0,023 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,023$).

Ankete katılanların işten ayrılma niyetlerinin duygusal zeka algılarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan Stepwise Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=5,127$; $p=0,025<0,05$).

Özbilinç düzeyi 1 birim arttığında işten ayrılma niyeti düzeyi -0,472 birim azalmaktadır. ($\beta=-0,472$; $t=-2,264$; $p=0,025<0,05$).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler içerisinde özbilinç düzeyi işten ayrılma niyetini 0,032 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,032$).

Demir'in (2009) Konaklama işletmelerinde duygusal zeka, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi araştırmasında duygusal zeka düzeyinin işten ayrılma niyetini azalttığı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuç araştırma bulgularını destekleyici niteliktedir.

SONUÇ

Değişimin kaçınılmaz bir gerçek olduğu günümüz dünyasında değişimi hemen hemen her alanda hissetmek mümkündür. Değişimin doğurduğu sonuçlardan biri olan rekabet etme, bilginin hızlı yayılması sonucu belirlenen hedefe daha kısa ve sağlam bir şekilde ulaşmak isteyen örgütler, insan kaynaklarına verdiği önemi ve değeri artırmıştır.

Daha önceki dönemlerde sadece iş yapan olarak görünen çalışanlar, modern dönemde artık örgütlerin temel taşı olarak ele alınmaktadır. Çünkü artık bilinmektedir ki iç müşteri olarak da ifade edilen örgüt içinde görev alan çalışanlar memnun edilmedikçe dış müşteriler memnun edilemez.

Örgütlerin sadece yeni teknolojilere ve yeni bilgilere sahip olmaları, rakipleri karşısında bir adım önde olmaları için yeterli görülmemektedir. Bunun için örgüte yarar sağlayacak bütün unsurların kullanılması gerekmektedir. Duygusal zekanın kullanılması da işte yeni şekillenmiş bir silah niteliğindedir.

Duygusal zeka ve işten ayrılma niyeti ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada; konuya oldukça geniş bir perspektiften bakılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın başında belirtilen amaca yönelik olarak konu, duygusal zeka ve işten ayrılma niyeti olarak iki ayrı bölümde ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise konuya ilişkin bir uygulama yapılarak, elde edilen veriler değerlendirilmeye çalışılmıştır.

- ✓ Çalışmanın sonuçları, Bar-On (1997) ve Güler (2006)'in çalışmalarında ortaya çıkan sonuçlarla paralellik göstermektedir. Çalışmada elde edilen sonuçlar çalışanların cinsiyetleri itibariyle duygusal zeka algı düzeyleri (özbilinç, ilişkileri yönetebilme, uyumluluk, stresle başa çıkma, özyönetim)nde farklılık olmadığını ortaya koymuştur.
- ✓ Çalışmada elde edilen sonuçlar çalışanların medeni durumları itibariyle duygusal zeka algı düzeylerinde sadece uyumluluk düzeyi bakımından farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan T-Testi Analizi sonucunda uyumluluk dışındaki düzeyler (özbilinç, ilişkileri yönetebilme, stresle başa çıkma, ve özyönetim) itibariyle fark olmadığı görülmüştür.

- ✓ Varyans (One Way Anova) Analizi sonucunda elde edilen bulgular çalışanların yaşları itibariyle duygusal zeka algı düzeylerinde farklılık olmadığını ortaya koymuştur.
- ✓ Yapılan Varyans Analizi sonucunda elde edilen bulgular, çalışanların çalışma süreleri itibariyle duygusal zeka algı düzeylerinde farklılık olmadığını ortaya koymuştur.
- ✓ Yapılan Varyans Analizi sonucunda elde edilen bulgular, çalışanların eğitim düzeyleri itibariyle duygusal zeka algı düzeylerinde farklılık olmadığını ortaya koymuştur.
- ✓ Çalışanların işten ayrılma niyetini cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre bulgular elde edebilmek için T-Testi Analizi uygulanmış olup işten ayrılma niyetinin cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.
- ✓ Yapılan Varyans Analizi sonucunda işten ayrılma niyetinin yaş değişkenine ve çalışma sürelerine göre farklılık göstermemekle birlikte eğitim düzeylerinde farklılık ortaya çıkmıştır.
- ✓ Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin duygusal zeka algılarından etkilenme durumunun tespiti için yapılan Regresyon Analizi sonucunda duygusal zeka algı düzeylerinden özbilinç düzeyinin işten ayrılma niyeti ile ilgisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, bu çalışma DSİ 12. Bölge Müdürlüğü'nde görev alan memurların duygusal zeka düzeylerinin işten ayrılma niyetlerine etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışma, DSİ çatısı altındakilere ve/veya tüm devlet kademelerindeki memurlara duygusal zeka kullanma durumlarını ve işten ayrılma niyetlerini tanımlama konusunda ciddi bulgular sunmaktadır. Ayrıca bu çalışma, duygusal zeka ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri konu alarak yapılabilecek diğer çalışmalara da ışık tutacaktır. Bundan sonra devlet kademesindeki diğer memurlar düzeylerinde görev alan memurlar ve işçiler baz alınarak yapılabilecek çalışmalar, daha farklı bakış açıları ortaya çıkarabilecektir. Çünkü DSİ'de memurluk yapan fakat farklı pozisyonlar içerisinde olan memurların da duygusal zeka düzeyleri farklılık gösterebilmekte ve bu da işten ayrılma

niyeti farklılık gösterebilmektedir. Ayrıca zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle bu çalışma, DSİ 12. Bölge Müdürlüğü'nde görev alan memurlar üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmanın ardından benzer konuda araştırma yapanların devletin farklı kurumlarındaki (Karayolları, TEİAŞ, Devlet Demir Yolları, PTT vb.) memurlar üzerinde de araştırma yapması araştırmacıları farklı sonuçlara götürebilecektir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKGEMCİ**, Tahir, Sebnem **ASLAN** ve Musa **ÖZATA**; (2007), “Duygusal Zekanın Demografik Değişkenler Açısından Araştırılması: Hizmet sektörü Yöneticileriyle İlgili Bir Çalışma”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 : 871-879.
- ALTUNIŞIK**, R. & Coşkun R. & Diğerleri (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Geliştirilmiş Beşinci Baskı, Sakarya.
- ATABEK**, Erdal (1999), Bizim Duygusal Zekamız, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- BALAY**, Refik (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BAR-ON**, Reuven; (1997), *Emotional Quotient Inventory: A Measure of Emotional Intelligence Technical Manual North Tonawanda*, N.Y.Multi HealthSystems, Inc.
- CARUSO**, David R. ve Peter **SALOVEY** (2007), *Duygusal Zeka Yöneticisi*, Yönetim Dizisi, İstanbul.
- COOPER**, Robert K. ve Ayman **SAWAF** (2000), *Liderlikte Duygusal Zeka Sistem Yayıncılık*, 2. Baskı, İstanbul.
- CÜCELOĞLU**, Doğan (1993), *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi, 4.Baskı, İstanbul.
- ÇAKIR**, Özlem (2007), *İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği*, Çalışma ve Toplum, No: 1.
- ÇOBANOĞLU**, Şaban (2005), *Mobbing İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul.

- DAVIS, Mark (2008), *Duygusal Zekanızı Ölçün*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, Selen (2005), *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul.
- DÖKMEN, Üstün (2001), *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1994), *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1994), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, 4. baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- GEORGE, J.M. ve G.R. JONES (2002), *Organizational Behavior*, Third Edition Pearson Education, Inc., Upper Saddle River New Jersey.
- GOLEMAN, Daniel (2005), *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir*, Varlık Yayınları, 29. Baskı, İstanbul,
- GOLEMAN, Daniel (2005), *İşbaşında Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları 4.Baskı, İstanbul.
- GOLEMAN Daniel, Richard BOYATZIS ve Annie MCKEE (2002), *Yeni Liderler*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- GÜNEY, Salih (1998). *Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü*, Ocak Yayınları, Ankara.
- HICKS, Herbert G. (1979), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Turhan Kitabevi, 3.Baskı, Ankara.
- İNCE, Mehmet ve Hasan GÜL (2005), *Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma*, Çizgi Yayınları, İstanbul.
- KAYNAK, Tuğray (1990), *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2.Baskı, İstanbul.
- KONRAD, Stefan ve Claudia HENDL (2001), *Duygusal Zeka Sayesinde Başarılı Bir Hayat Duygularla Güçlenmek*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

OXFORD TÜRKİYE, (2004), *Oxford Türkiye Sözlük İngilizce-Türkçe* 6. Baskı, Oxford University Pres, Oxford.

PLOTNİK, Rod (1989), *Introduction to Psychology*, Random House, 2. Baskı, New York

ROBBINS, Stephen (1998), *Organizational Behaviour*, Prentice Hall International INC, 8. Baskı, New Jersey.

SEGAL, Jeanne (2009), *Duygusal Zekanızı Yükseltmek*, Nokta Kitap, İstanbul.

SENGE, Peter M. (2003), *Beşinci Disiplin*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul:

SHAPIRO, Lawrence E. (1998), *Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek*, Varlık Yayınları, İstanbul.

TDK, (1988), *Türkçe Sözlük 1* Yeni Baskı, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.

TDK, (1988), *Türkçe Sözlük 2* Yeni Baskı, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara:

TİTREK, Osman (2007), *IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

TOKTAMIŞOĞLU, Murat (2003), *Aklın Öteki Sesi Duygusal Zekayla Başarı*, Kapital Yayıncılık, İstanbul.

WEISINGER, Hendrie (1998), *İş Yaşamında Duygusal Zeka*, MNS Yayıncılık, İstanbul.

YAYLACI, Gaye Özdemir (2006), *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Tekniği*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

MAKALELER

ACAR, Füsün (2002), "Duygusal Zekâ ve Liderlik" *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12: 53-68.

AKGEYİK, Tekin, Meltem **GÜNGÖR**, Şelale **USEN** ve Umut **OMAY** (2009), "İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele

Stratejisi” *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* Sayı 56: 91-150.

ALKIŞ, Hüseyin ve Yüksel **ÖZTÜRK** (2009), “Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8(28) : 212-236.

ALLEN Natalie J. ve John P. **MEYER** (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 63 Issue: 1: 1-8.

ARICIOĞLU, Atilla (2002), “Yönetmel Başarının Değerlemedesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma” *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, No.4 : 26-42.

ARLI, Didem, Esen **ALTUNAY** ve Münevver **YALÇINKAYA** (2011), “Öğretmen Adaylarında Duygusal Zeka, Problem Çözme ve Akademik Başarı İlişkisi” *Akademik Bakış*, Sayı 25: 1-23.

ARMSTRONG, Andrew R., Roslyn F. **GALLIGAN** ve Christine R. **CRITCHLEY** (2011), “Emotional Intelligence and Psychological Resilience to Negative Life Events” *Personality and Individual Differences*, Vol. 51: 331–336.

ARNOLD, Hugh ve Daniel **FELDMAN**, (1989) “Organizational Behavior Job Satisfaction, *Hill Book Company*, Vol.14: 81-92.

AYDIN, Şule ve Emrah **ÖZKUL** (2007), “İşyerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2) : 169-186.

AYDINLI, Halil İbrahim (2005), “İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama” *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, Sayı: 149 :62-84.

BABAOĞLAN, Emine (2010), “Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ” *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* : 119-136.

- BANNISTER**, B.D. ve R.W. **GRIFETH** (1986) “Applying a Causal Analytic Framework to The Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Useful Reexamination” *Journal of Management*, Vol. 12, and No.3: 433–443.
- BAR-ON**, Reuven (1997), “Development of the Bar-ON EQ-i : A Measure of Emotional and Social Intelligence” *The 105 th Annual Convention of the American Psychological Association*, Vol. 3 :41-57.
- BARONE**, Frank (2000), “Training Tomorrow’s Leaders: Enhancing the Emotional Intelligence of Business Graduates” *Journal of Education for Business* Vol. 75 No. 6: 331-347.
- BAYRAM**, Levent (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık” *Sayıştay Dergisi* Vol. 59 : 125-139.
- BECKER**, H. S. (1960), “Notes on the Concept of Commitment” *American Journal of Sociology*, Vol. 66: 32-40.
- BERGMAN**, Mindy E. (2006) “The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review And Research Agenda” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27: 645–663.
- BUCHANAN**, B. (1974) “Building Organizational Commitment The Socialization of Managers in Work Organizations” *Administrative Science Quarterly*, Vol.19: 533- 546
- CENGİZ**, Ekrem ve **ACUNER**, Taner ve **BAKİ**, Birdoğan (2006), “Liderlerin Sahip Oldukları D.Z. nin Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 7 No.1: 421-434.
- CEYLAN**, Canan ve Nuran **BAYRAM** (2005), “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon ile Analizi” <http://e->

- COTE**, Stephane, Paulo **LOPES**, Peter **SALOVEY** ve Tina **MINERS** (2010), “Emotional Intelligence and Leadership Emergence in Small Groups” *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, No. 3: 496-578.
- CRANNY**, C. L., P. **SMITH** ve, F.F. **STONE** (1992). “Job Satisfaction: How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance.” *New York: Lexington Books*, No. 27: 46-55.
- CURRIVAN**, D.B. (1999), “The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover” *Human Resource Management Review*, Vol.9, No. 4: 495-524.
- ÇAKAR**, Nigar Demircan ve Adnan **CEYLAN** (2005), “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı1 : 52-66.
- ÇAKAR**, Ulaş ve Yasemin **ARBAK** (2003), “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerekir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt18, Sayı 2: 83-98.
- ÇAVUŞ**, Mustafa Fedai (2008), “Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma” *Journal of Yasar University*, Cilt 3 Sayı 10 : 1287 – 1300.
- ÇEKMECELİOĞLU**, Hülya Gündüz (2007), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1: 79-90.
- ÇEKMECELİOĞLU**, Hülya Gündüz ve Erol **EREN** (2007), “Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi” *Yönetim Dergisi*, Sayı: 57: 13- 25.
- ÇOBAN**, Bilal, Tamer **KARADEMİR**, Mahmut **AÇAK** ve Sebahattin **DEVECİOĞLU** (2010), “The Emotional Intelligence of Students Who Are

Sitting a Special-Ability Examination” *Social Behavior and Personality*, Cilt 38, Sayı 8 : 1123-1134.

ÇÖL, Güner, Hasan **GÜL** (2005), “Kisisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1 : 291-306.

ÇÖL, Serap Özen (2008), “İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir araştırma” *Çalışma ve Toplum*, Sayı 19 : 107-134.

ÇUHADAR, Hakan (2006), “Müziksel Zeka” Ulusal Müzik Eğitimi Sempozyumu Bildirisi, 26-28 Nisan, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Denizli :486-497.

DeCONINCK, J.B. ve C.D. **STILWELL** (2004), “Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions” *Journal of Business Research*, Vol.57: 225-231.

DeCONNINCK, James B. ve Dean C. **STILWELL**, (2004), “Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction In a Model of Turnover Intentions” *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 3: 225–231.

DEMİR, Mahmut (2010), “Duygusal Zekanın İnsan Kaynakları Seçimindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma” *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1: 1066-1081.

DEMİR, Mahmut (2010), “Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 26: 196-207.

DEMİREL, Yavuz (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:8 Sayı:15 : 115-132.

DOĞAN, Hulusi (2002), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü” *Gazi Üniversitesi SMYO*,: 71-78.

- DOĞAN**, Selen ve Özge **DEMİRAL** (2007), “Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi” *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 14, Sayı 1 : 209-230.
- DOLE**, C. ve R.G. **SCHROEDER** (2001), “The Impact of Various Factors on Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Professional Accountants” *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No. 4: 234 – 245.
- DUNHAN**, R.B. ve J.A. **GRUBE** (1994), “Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition” *Journal Applied Psychology*, Vol. 79: 370-380.
- DYSVIK**, Anders ve Bard **KUVAAS** (2010), “Exploring The Relative and Combined Influence of Mastery-Approach Goals and Work Intrinsic Motivation on Employee Turnover Intention” *Personnel Review*, Vol. 39 Issue: 5: 622-638.
- EDİZLER**, Gaye (2010), “Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma” *Selçuk İletişim Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2: 137-150.
- EISENBERGER**, R, S. **ARMELİ**, B. **REXWINKEL**, P.D. **LYNCH** ve L. **RHOADES**, (2001), “Reciprocation of Perceived Organizational Support” *Journal of Applied Psychology*, No. 86: 42-51.
- EMBERLAND**, J. S. ve T. **RUNDMO** (2010), “Implications of Job Insecurity Perceptions and Job Insecurity Responses for Psychological Well-Being, Turnover Intentions and Reported Risk Behavior” *Safety Science*, Vol. 48, No. 4 : 452–459.
- ERDOĞDU**, Yüksel (2008), “Duygusal Zekanın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.7, Sayı: 23: 62-76.
- ERKUŞ**, Ahmet (1999), “Zeka Konusundaki Son Gelişmeler -Yaşam Boyu Öğrenme ve Başarıda Zekanın Rolü” *Türk Psikolojisi Bülteni*, Sayı 12: 40-51.
- ERKUŞ**, Ahmet ve Ebru **GÜNLÜ** (2008) “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri” *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2 : 187 -209.

- FOCHSEN G., K. SJÖGREN** ve **M. JOSEPHSON** (2005), “Factors Contributing to the Decision to Leave Nursing Care: A Study Among Swedish Nursing Personnel” *Health Journal*, Vol. 24: 1356-2934.
- FOLLESDAL**, Hallvard ve Knut **HAGTVET** (2009), “Emotional Intelligence: The MSCEIT from the Perspective of Generalizability Theory” *Intelligence*, Vol. 37, No. 1: 94-105.
- FREUDENTHALER**, Heribert H. ve Aljoscha C. **NEUBAUER** (2005), “Emotional Intelligence: The Convergent and Discriminant Validities of Intra- and Interpersonal Emotional Abilities” *Personality and Individual Differences*, Vol. 39, No. 3: 569-579.
- GAERTNER** K.N. ve S.D. **NOLLEN** (1989), “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization” *Human Relations* Vol.42, No. 11: 975-991.
- GAERTNER**, S. (1999) “Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models” *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No. 4: 479-493.
- GHUMAN**, Umar (2011), “Building a Model of Group Emotional Intelligence” *Team Performance Management*, Vol.17, No. 7/8 : 418-439.
- GLOVER**, H.D., P.G. **MYNATT** ve R.G. **SCHROEDER** (2000), “The Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of African-American Male and Female Accountants: An Examination of the Human Capital and Structural Class Theories” *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 11: 173-192.
- GOLEMAN**, Daniel (1998), “What Makes a Leader?” *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6: 93-104.
- GOLEMAN**, Daniel (1999), “Emotional Competence” *Executive Excellence*, Vol. 4, No. 4 :19-21.
- GRIFFETH**, R. W., P. W. **HOM**, ve S. **GAERTNER**, (2000), “A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator

Tests: 2000 and Research Implications for the Next Millennium” *Journal of Management*, Vol.3 : 463-488.

GURNEY C.A., C.W. MUELLER ve **J.L. PRICE** (1997), “Job Satisfaction and Organizational Attachment of Nurses Holding Destoral Degrees” *Nursing Research*, Vol. 46, No. 3: 163-171.

GÜL, Hasan (2003), “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı 1: 73-83.

GÜL, Hasan, Oktay **ERCAN** ve Hakan **GÖKÇE** (2008), “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” *Akademik Bakış*, Sayı 15: 2-11.

GÜNEY, Semra, Çisil **AKALIN** ve Arzu **İLSEV** (2007), “Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelisiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı” *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2: 189-211.

HALL D.T. ve **B. SCHNEIDER** ve **H.T. NYGREN** (1970), “Personel Factors in Organizational Identification” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15: 176- 190.

HAMŞİOĞLU, Ahmet Buğra (2003), “İşletmelerde Performans Belirleme Aracı Olarak: Duygusal Zeka Kavramının Yeri ve Önemi”, *Standard Dergisi*, TSE Yayınları, Yıl: 42, Sayı: 94, Şubat: 26-29.

HESS, James D. ve Arnold C. **BACIGALUPO** (2011), “Enhancing Decisions and Decision-Making Processes Through The Application of Emotional Intelligence Skills” *Management Decision*, Vol. 49, No. 5: 710-721.

HOFFMANN, Michael, Lourdes Benes **CASES**, Bronwyn **HOFFMANN** ve Ren **CHEN** (2010), ‘The Impact of Stroke on Emotional Intelligence” *BMC Neurology*, Vol. 10: 103-108.

- HREBINIAK, L.G.** ve **J.A. ALUTTO** (1972), “Personel and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 4: 555-573.
- HWANG, I.** ve **J. KUO** (2006), “Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-An Examination of Public Sector Organizations” *Journal of American Academy of Business*, Vol. 8, No. 2: 254-259.
- İBİCİOĞLU, Hasan** (2000), “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı 1: 13- 33.
- İSMEN, Esra** (2004) “Duygusal Zeka ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişkileri” *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11: 56-75.
- İŞCAN, Ömer Faruk** ve **Atılhan NAKTİYOK** (2004), “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları” *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 59, Sayı 1: 182-201.
- JOHNSON, Pamela R.** ve **Julia INDVIK** (1999), “Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees” *Journal of Workplace Learning* Vol. 11, No. 3: 84-88.
- JOO, Baek-Kyoo (Brian)** ve **Sunyoung PARK** (2010), “Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: The Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, No. 6: 482-500.
- JORDAN, J. L.** (1990) “Performance Appraisal Satisfaction and Supervisors’ Traits” *Psychological Reports*, Vol. 66: 1337-1338.
- JORDAN, Peter J.** ve **Ashlea TROTH** (2011), ‘Emotional Intelligence and Leader Member Exchange: The relationship with employee turnover intentions and

job satisfaction' *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, No. 3: 260-280.

KANTER, R.M. (1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities" *American Sociological Review*, Vol. 33: 499-517.

KARADEMİR, Tamer ve Bilal **ÇOBAN** (2011), "Spor Alanında Örgütsel Adalet ve Duygusal Zeka" *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 36: 25-41.

KARAHAN, Fikret ve Muhittin **ÖZCELİK** (2006), "Bir Duygusal Zeka Beceri Eğitimi Programının Diabet Hastalarının Duygusal Zeka Düzeylerine Etkisi" *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2: 301-320.

KETCHLAND, Alice (1998), "The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting" *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 10:109-120.

KIDAK, Levent ve Mehmet **AKSARAYLI** (2009), "Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri" *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 7(1): 75-94.

KINNIE, N. ve Sue **HUTCHINSON** ve John **PURCELL** (1998), "Downsizing: Is It Always Lean and Mean?" *Personal Review*, Vol. 27, No. 4: 294-305.

KİM, J.L.S. ve C.S. **LİNG** (2001) "Work – Family Conflict of Women Entrepreneurs in Singapore", *Women in Management Review*, Vol. 16, No. 5, (2001), 204 – 221.

KOÇ, Hakan (2009), "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi" *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 28: 200-211.

KRAUSZ, Mina, Meni **KOSLOWSKY** ve Alainne **EISER** (1998) "Distal and Proximal Influences on Turnover Intentions and Satisfaction: Support for a Withdrawal Progression Theory" *Journal of Vocational Behavior*, Vol.52: 59-71.

- LINDEBAUM**, Dirk ve Susan **CARTWRIGHT** (2011), “Leadership Effectiveness: The Costs and Benefits of Being Emotionally Intelligent” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, No. 3: 281-290.
- LOPES** Poulo N., Peter **SALOVEY** ve Rebecca **STROUS** (2003), “Emotional Intelligence, Personality and The Perceived Quality Of Social Relationships” *Personality and Individual Difference*, No. 35: 641-658.
- LU**, K., P. **LIN**, C. **WU**, Y. **HSIEH** ve Y. **CHANG** (2002) “The Relationship Among Turnover Intentions, Professional Commitment, and Job Satisfaction of Hospital Nurses” *Journal of Professional Nursing*, Vol.18, No. 4: 2002: 214-219.
- LUCHAK**, Andrew A. ve Ian Robert **GELLATLY** (2007), “A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 3: 786-793.
- MARSH**, R.M., ve H. **MANNARI** (1977), “Organizational Commitment and Turnover: A Predictive Study” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22: 57-75.
- MAYER**, John ve Peter **SALOVEY** (1993), “The Intelligence of Emotional Intelligence” *Intelligence*, Vol. 17: 433-442.
- McFARLAND**, Cathy ve Roger **BUEHLER** (1997), “Negative Affective States and the Motivated Retrieval of Positive Life Events: The Role of Affect Acknowledgement” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 73, No. 1: 199-221.
- MEYER**, J. P. ve N. J. **ALLEN** (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment” *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1: 61-89.
- MEYER**, John P. ve Natalie J. **ALLEN** (1997) “Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application” *Sage Publications*, Inc.: London. : 61-89

- MOON**, Tae Won ve Won-Moo **HUR** (2011), “Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion and Job Performance” *Social Behavior & Personality: An International Journal*, Vol. 39, No. 8: 1087-1096.
- MOWDAY**, R.T., L.W. **PORTER** ve R.M. **STEERS** (1982), “Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment” *Absenteeism and Turnover*, Vol. 14: 224-247.
- NAMIE**, Gary; (2002) “Workplace Bullying: Escalated Incivility” *Ivey Business Journal*, No. 4: 1–6.
- NIKOLAOU**, Ioannis ve Ioannis **TSAOUSIS**; (2002), “Emotional Intelligence in The Workplace: Exploring Its Effects on Occupational Stres and Organizational Commitment”, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 10, No. 4: 327–342.
- ONAY**, Meltem (2011), “Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi” *Ege Akademik Bakış*, Vol.11, No 4: 587-600.
- OTACIOĞLU**, Gürşen (2009), “Duyusal Zeka Üzerinde Farklı Eleştiri ve Değerlendirmeler” *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 26: 333-344.
- OTACIOĞLU**, Sena Gürşen (2009), “Müzik Öğretmeni Adaylarının Duygusal Zeka İle Akademik ve Çalgı Başarı Düzeyleri Arasındaki İlişki” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1: 85-96.
- ÖZDEVECİOĞLU**, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2: 109 – 126.
- PALMER**, Benjamin R., Ramesh **MANOCHA**, Gilles **GIGNAC** ve Con **STOUCH** (2003), “Examining The Factor Structure of the Bar-On Emotional Quotient

Inventory With an Australian General Population Sample” *Personality and Individual Differences*, No. 35: 1191–1210.

PAMU, Mohan Raju (2010), “Early Career Teachers’ Quit Intentions: Implications for Teacher Education” *International Journal of Educational Management*, Vol. 24, No. 6: 478- 491.

POMAKI, Georgia ve Anita **De LONGIS**, Daniela **FREY**, Kathy **SHORT** ve Trish **WOEHRLE** (2010), “When The Going Gets Tough: Direct, Buffering and Indirect Effects of Social Support on Turnover Intention” *Teaching and Teacher Education*, Vol. 26, No. 6: 1340-1346.

POR, Jitna ve Louise **BARRİBALL**, Joanne **FITZPATRICK** ve Julia **ROBERTS**, (2011), “Emotional Intelligence: Its Relationship to Stress, Coping, Well-Being and Professional Performance in Nursing Students’ *Nurse Education Today*, Vol. 31, No. 8: 855-860.

PORTER, L., R. **STEERS**, R. **MOWDAY** ve P. **BOULIAN** (1973), “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5: 603-609.

POYRAZ, Kemal ve Bülent **KAMA** (2008), “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2:143-164.

RUSBELT C.A., D. **FARRELL**, G. **ROGERS**, ve A.G. **MAINOUS** (1988), “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction” *Academy of Management Journal*, Vol.31 No. 2: 599-627.

SABUNCUOĞLU, Ebru Tolay (2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, Cilt 7, Sayı 2: 613-628.

- SALIN, D.** (2003), “Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes In The Work Environment” *Human Relations*, Vol. 56, No. 10: 1213–1232.
- SALZEN, Eric A.** (1998), “Emotion and Self-Awareness” *Applied Animal Behaviour Science*, Vol. 57, No. 3-4: 299-313.
- SANDERSON, P.A.** (2003), “The Relationships Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment: An assessment of the Navy’s Medical Service Corps,” *School of Leadership Studies*, No. 11: 43- 95.
- SCHWEPKER, C.H.** (2001), “Ethical Climate’s Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention In The Salesforce” *Journal of Business Research*, Vol. 54: 39-52.
- SESTON, Elizabeth, Karen HASSELL, Jane FERGUSON ve Mark HANN** (2009), “Exploring the Relationship Between Pharmacists’ Job Satisfaction, Intention to Quit the Profession, and Actual Quitting” *Research and Social and Administrative Pharmacy*, Vol. 5, No. 2: 121-132.
- SHELDON M. E.** (1971), “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16: 143-150.
- SLABY, Jan ve Achim STEPHAN,** (2008), “Affective Intentionality and Self-Consciousness” *Consciousness and Cognition*, Vol. 17, No. 2: 506-513.
- SONG, Lynda Jiwen, Guo-Hua HUANG, Kelly Z. PENG, Kenneth S. LAW, Chi- Sum WONG ve Zhijun CHEN** (2010), “The Differential Effects of General Mental Ability and Emotional Intelligence on Academic Performance and Social Interactions” *Intelligence*, Vol. 38, No. 1: 137-143.
- STEIN, Steven J., Peter PAPADOGIANNIS, Jeremy A. YIP, ve Gill SITARENIS** (2009) “Emotional Intelligence of Leaders: A Profile of Top Executives” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, No. 1: 87-101 .

- STERNBERG**, Robert J. (1997), “The Concept of Intelligence and Its Role in Lifelong Learning and Success” *American Psychologist*, Vol. 52, No. 10: 1030-31.
- ŞAHİN**, Faruk (2011), “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi” *Ege Akademik Bakış*, Cilt 11, Sayı 2: 277-278.
- TARAKÇIOĞLU**, Serdar, Alptekin **SÖKMEN**, ve Yasin **BOYLU** (2010), “Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma” *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1: 3-20.
- TAYYAH**, S. ve N. **TARIQ** (2001), “Development of an Indigenous Organizational Commitment Questionnaire” *Pakistan Journal Psychological Research ProQuest Psychology Journals*, Vol.16, No.½: 27-42.
- TETT**, Robert P. ve John P. **MEYER** (1993), “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings” *Personnel Psychology*, Vol. 46: 259-293.
- TINAZ**, Pınar (2006), “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz” *Çalışma ve Toplum*, Sayı 10: 11-22.
- TUNCAY**, Tarık ve Sunay **İL** (2009), “Sosyal Hizmet Uygulamasında Empatiyi Yeniden Düşünmek” *Toplum ve Sosyal Hizmet*, Cilt 20, Sayı 2: 39-56.
- TURUNÇ**, Ömer ve Mazlum **ÇELİK** (2010), “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1: 209-232.
- TURUNÇ**, Ömer ve Mazlum **ÇELİK** (2010), “Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 3: 163-181.
- URAL**, Ayhan (2001), “Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu” *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2: 209-219.

- URDAN**, Tim ve Erin **SCHOENFELDER** (2006), “Classroom Effects On Student Motivation: Goal Structures, Social Relationships, and Competence Beliefs” *Journal of School Psychology*, Vol. 44, No 5: 331-349.
- ÜLKER**, Halil (2008), “Kurumsal Liderlikte Duygusal Zeka” *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 4, Yıl:4, Sayı:2: 74-84.
- ÜNLER**, Ela (2006), “Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi” *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1: 95-115.
- WHEELER**, S. Christian ve Kimberly Rios **MORRISON**, Kenneth G. **DeMARREE** ve Richard E. **PETTY** (2008), “Does Self-Consciousness Increase or Decrease Priming Effects? It depends” *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 44, No. 3: 882-889.
- WIENER** Y. (1982), “Commitment in Organizations: A Normative Wiew” *Academy of Management Rewiev*, Vol. 7: 418-428.
- WIENER**, Y. ve A.S. **GECHMAN** (1977), “Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 10: 47-52.
- WILLIAMS**, Julia ve Theodore **STICKLEY** (2010) “Empathy and Nurse Education” *Nurse Education Today*, Vol. 30, No. 8: 752-755.
- YAZICIOĞLU**, İrfan (2009), “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30):235-249 .
- YÜKSEL**, İhsan (2001), “Bilgisayar İşletmenlerinin Öznel Yorgunluk Belirtileri ile İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi” *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı: 2: 143-157.

TEZLER

- ACAR**, Ergül (2007), “İşletme Yönetiminde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, *Mustafa Kemal Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- ACAR**, Füsun Tekin (2001), “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması” Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AGİN**, Özgür (2010), “İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri” Yüksek Lisans Tezi, *Kocaeli Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- AKIN**, Mahmut (2004) “İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmaları Üzerindeki Etkileri: Kayseri’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama” Doktora Tezi, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- AYSEL**, Levent (2006), “Liderlikte Duygusal Zeka” Yüksek Lisans Tezi, *Kocaeli Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- BİÇER**, Mehmet (2005), “Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, *Çukurova Üniversitesi* Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- DEMİR**, Mahmut (2009), “Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi” Doktora Tezi *Dokuz Eylül Üniversitesi*, , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- DEMİRAL**, Özge (2008), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, *Niğde Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- DEMİRDİŞ**, Eray (2009), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Tükenmişlik ile Düzeyleri Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İli Örneği)” Yüksek Lisans Tezi, *Harran Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- ELAINE**, Rebecca (2002), “Organizational Trust and Emotional Intelligence: An Appreciate Inquiry Into the Language of the Twenty-First Century Leader by Rehfeld” Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Capella University*, Minnesota.
- GÜLER**, Ayşe (2006), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki İncelenmesi” Yüksek Lisans Tezi, *Yeditepe Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜRPINAR**, G. (2006), “Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider-Üye Mübadele İlişkisi Ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Yeditepe Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜRPINAR**, Gülce (2006), “An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange And Turnover Intention” Master Of Business Administration, *Yeditepe Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜRSOY**, Ali (2005), “Liderlikte Duygusal Zeka (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekalı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, *Celal Bayar Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa
- KAMA**, Bülent (2005), “Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Dumlupınar Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- KELEŞ**, Hatice Necla Çelik (2006), “İş Tatmininin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma” Doktora Tezi, *Selçuk Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KONAKAY**, Gönül (2010), “Duygusal Zekanın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile İlişkinin İncelenmesi” Doktora Tezi, *Kocaeli Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- MUMCUOĞLU**, Özlem (2002) “Bar-On Duygusal Zeka Testi’nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi*, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ÖKTEN**, Sultan Süleyman (2008), “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi” Yüksek Lisans Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- ÖNDER**, Melike (2010), “Liderlerde Duygusal Zeka ve Motivasyon İlişkisi ve Bir Uygulama’ Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖNER**, Beratiye (2010), “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi*, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ÖZMEN**, Zehra Kılıç, (2009), “İlköğretim Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleriyle Öğrencilerin İstenmeyen Davranışlarını Algılamaları ve Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki İlişki” Doktora Tezi, *Marmara Üniversitesi*, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZSÖYLEMEZ**, Orhan (2009), “Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü” Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

PUSAT, Aytül (1992), “İş Tatmini’nin Çalışma Yasamı Üzerindeki Etkileri Ve Türkiye’deki Uluslar arası Fast Food Restaurantlarında Çalışan Personelin İş Tatminiyle İlgili Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,.

SÖNMEZ, Sinem (2010), “Örgütlerde Duygusal Zekanın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak .

TİRYAKİ, Tuğba (2005), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri” Yüksek Lisans Tezi, *Dumlupınar Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

TORAMAN, Öznur (2009), “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, *Pamukkale Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

VERANYURT, Gülseren (2009) “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü ” Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

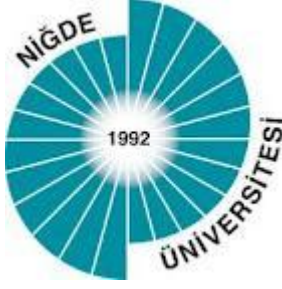
YAVUZ, Ercan (2008), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi” Yayımlanmamış Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi*, Eğitim Bilimleri, Ankara.

YURTSEVEN, Özlem (2008), “İş-Aile Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turizm İşletmesinde Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, *Akdeniz Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

DİĞER

ARDIÇ, Kadir ve Türker **BAŞ** (2001), “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması” 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi

EKLER



Sayın Katılımcı; bu anket, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda, “Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmamıza göstermiş olduğunuz *ilgiden* ve yapacağınız *katkılardan* dolayı şimdiden *teşekkür ederiz*.

Prof. Dr. Selen DOĞAN
Yüksek Lisans Öğrencisi
Yavuz Sezer OĞUZHAN

İLETİŞİM ADRESİ

Yüksek Lisans Öğrencisi
Yavuz Sezer OĞUZHAN
Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Telefon	0 530 4065697
E-mail	sezeroguzhan@gmail.com

1 Lütfen size en uygun cevabı işaretleyiniz.

Kişisel Bilgiler							
1	Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın	2	Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar
3	Yaşınız	<input type="checkbox"/> 21-25	<input type="checkbox"/> 26-30	<input type="checkbox"/> 31-35	<input type="checkbox"/> 36-40	<input type="checkbox"/> 41 ve üzeri	
4	Kurumda Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri		
5	Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> Lise/Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans/Doktora			

Sayın katılımcı, aşağıdaki ifadelere vereceğiniz cevapları 5 'ten 1'e kadar sıralanan **5- Kesinlikle Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 1- Kesinlikle katılmıyorum** açıklamalarından birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlış yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

2. Duygusal Zeka Anketi

	DUYGUSAL ZEKA TESTİ	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1	Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.				
2	Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.				
3	Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.				
4	Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.				
5	Biriyle aynı fikirde olmadığımında bunu ona söyleyebilirim.				
6	Çoğu durumda kendimden eminimdir.				
7	Huysuz bir insanımdır.				
8	Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.				
9	Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.				
10	Sevgimi belli edemem.				
11	Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.				
12	Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.				
13	Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.				
14	Bir liderden çok, takipçiyimdir.				
15	Fiziksel görüntümden memnunum.				
16	Sabırsız bir insanım.				
17	Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.				
18	İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.				
19	Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.				
20	İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.				
21	Öfkemi kontrol etmem zordur.				

22	Oldukça neşeli bir insanımdır.					
23	Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.					
24	Kendi başıma karar veremem.					
25	Başkalarına neler olduğunu önemserim.					
26	Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.					
27	Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.					
28	Endişeliyimdir.					
29	Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.					
30	Konuşmaya başlayınca zor susarım.					
31	Çevremdekilerle iyi geçinemem.					
32	Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.					
33	Kendimi takdir ederim.					
34	İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.					
35	Hayatımdan memnunum.					
36	Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
37	Hafta sonlarını ve tatilleri severim.					
38	Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.					
39	Genellikle en iyisini ümit ederim.					
40	Başkalarına göre bana güvenmek zordur.					

3. Aşağıdaki yargılara katılım düzeyinizi lütfen belirtiniz.

İşten Ayrılma Niyeti		Önem Derecesi	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	NE KATILYORUM	NE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1	Daha iyi alternatifim olsa bu kurumdan ayrılmayı düşünürüm.							
2	Olanaklı olsa kurumdan ayrılmayı düşünürdüm.							
3	Daha iyi alternatif olsa kurumdan ayrılırdım.							
4	Başka bir kurumda iş arıyorum.							

ÖZGEÇMİŞ

ADI VE SOYADI : Yavuz Sezer OĞUZHAN
DOĞUM TARİHİ ve YERİ : 03.04.1984 – Kayseri
ADRES : Mimarsinan mh. Fuzuli cd. 14/17
Kocasinan/KAYSERİ
İLETİŞİM : 0352 233 58 97
sezeroguzhan@gmail.com
UYRUĞU : T.C.
MEDENİ HALİ : Bekar
EĞİTİM BİLGİLERİ : 2004-2008 Uludağ Üniversitesi (Lisans)
2010-2012 Niğde Üniversitesi (Yüksek Lisans)
YABANCI DİL : İngilizce (İyi Düzeyde)
ARAŞTIRMA ALANLARI : – Duygusal Zeka
– İşten Ayrılma Niyeti