



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKA VE İŞ TATMİNİ
İLİŞKİSİNE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK
ETKİSİ**

Necmettin GL

DOKTORA TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
MAYIS-2017**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKA VE İŞ TATMİNİ
İLİŞKİSİNE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK
ETKİSİ**

DANIŞMAN: Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN

JÜRİ : Prof. Dr. Seyhan TAŞ

JÜRİ : Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU

JÜRİ : Yrd. Doç. Dr. Özlem Yaşar UĞURLU

JÜRİ : Yrd. Doç. Dr. Şükriye Gül REİS

Necmettin GÜL

DOKTORA TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
MAYIS-2017**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

DUYGUSAL ZEKA VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNE
ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
ARACILIK ETKİSİ

Necmettin GÜL

DOKTORA TEZİ

Kod No :

Bu Tez 24/05/2017 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği ile Kabul Edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN
BAŞKAN

Prof. Dr. Seyhan TAŞ
ÜYE

Doç. Dr. Ömer Okan
FETTAHLIOĞLU
ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Özlem Yaşar
UĞURLU
ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Şükriye Gül REİS
ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Abdullah SOYSAL
Enstitü Müdürü

Bu çalışma.....tarafından desteklenmiştir.
Proje No:.....

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

DOKTORA TEZİ

DUYGUSAL ZEKA VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNE
ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
ARACILIK ETKİSİ

Necmettin GÜL

Danışman : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN

Yıl : 2017 , Sayfa: X+142

Jüri : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Başkan)
: Prof. Dr. Seyhan TAŞ (Üye)
: Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU (Üye)
: Yrd. Doç. Dr. Özlem Yaşar UĞURLU (Üye)
: Yrd. Doç. Dr. Şükriye Gül REİS (Üye)

Bireylerin özel ve çalışma yaşamında duygular önemli bir konuma sahiptir. Çalışanların çalışma başarısı ve verimliliği için performanslarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Bireysel olarak, çalıştıkları organizasyonlara yararlı olabilmeleri için ilk şart yaptıkları işten memnun olmalarıdır. Son dönemde literatürde üzerinde fazla durulan konulardan biri olan duygusal zeka bireylerin iş tatminini etkileyen faktörlerden biridir.

Çalışmanın amacı duygusal zeka ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamak ve bu ilişkideki örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemektir. Bu doğrultuda Kahramanmaraş'ta bulunan 10 adet tekstil firmasının çalışanları üzerinde bir alan çalışması yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği uygulanmıştır ve analize elverişli 1021 adet anket uygun görülmüştür. Elde edilen veriler SPSS ve MPLUS paket programları kullanılarak analiz edilmiş ve hipotezler test edilmiştir. Araştırma sonucunda duygusal zekanın iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisinde aracılık rolüne sahip olduğu ancak örgütsel güvenin bu ilişkide herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, İş Tatmini, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık.

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

ABSTRACT

PhD THESIS

**THE INTERMEDIATE EFFECT OF ORGANIZATIONAL
TRUST AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO
RELATIONSHIP OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND
JOB SATISFACTION**

Necmettin GÜL

Supervisor : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN

Year : 2017, Pages:X+142

**Jury : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Chairperson)
: Prof. Dr. Seyhan TAŞ (Member)
: Assoc. Prof. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU (Member)
: Asst. Prof. Dr. Özlem Yaşar UĞURLU (Member)
: Asst. Prof. Dr. Şükriye Gül REİS (Member)**

The emotions are of special importance in private and working lives of individuals. The employees are required to fulfill their duties in an efficient and effective way for productivity and success in their jobs. Individually, they should firstly be content with their jobs in order to come in useful for the organisations they work at. Recently, the emotional intelligence which has been mostly focused upon in the literature is one of the factors affecting job satisfaction of individuals.

The aim of the present study is to understand the relationship between emotional intelligence and job satisfaction and to investigate the intermediacy role of organisational trust and organisational commitment in that relationship. In this respect, a case study was conducted with employees of 10 textile firms in Kahramanmaraş. To collect the data, survey method was utilised as data collection tool and 1021 surveys were found as appropriate for the analysis. The data were analysed through SPSS and MPLUS packaged software and the hypotheses were tested. The results indicated that the emotional intelligence had a positive impact upon job satisfaction, organisational trust and organisational commitment. However, it was realised that the organisational commitment had an intermediacy role in the relationship between emotional intelligence and job satisfaction while organisational trust did not have any kind of effect on that relationship.

Keywords: Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Organizational Trust, Organizational Commitment.

ÖN SÖZ

İnsanların, insan beklentilerinin, tutumlarının ve duygularının hem iş yaşamında hemde sosyal yaşamda her geçen gün önemi artmaktadır. Bu doğrultuda işletmeler küreselleşen ve rekabet koşullarının her geçen gün zorlaştığı piyasa koşullarında çeşitli bakımlardan yetenekli çalışanlara sahip olmak istemektedir. Duygusal zeka bireyin iş yaşamındaki başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte duygusal zeka bireyin iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi faktörlerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu kapsamda duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisi ve bu ilişkide örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelenmiş ve bu kapsamda Yapısal Eşitlik Modellemesi araştırma metodu olarak seçilmiştir.

Çalışmanın her aşamasında desteğini ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN'a, çalışmanın analiz kısmında yardımlarını esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Erkan Hasan ATALMIŞ'a, doktora eğitimim boyunca her konuda desteklerini gördüğüm Sayın Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU ve Sayın Doç. Dr. Hatice Seçil FETTAHLIOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Tüm lisansüstü eğitimim boyunca yanımda olan, bu çalışmanın her aşamasında emeği olan, her durum ve koşulda maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen, “akademisyen” kelimesini her açıdan hak eden ve etik, ahlak ve adalet konusunda örnek aldığım değerli hocam Sayın Doç. Dr. Canan Gamze BAL'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Eğer yazabildiysem, bu doktora tez çalışmasını beni hiç yalnız bırakmayan, değerli akademisyen aday ve yol arkadaşım Ayşegül GÜNDÜZ, değerli hocam Doç. Dr. Canan Gamze BAL ve annem Elif GÜL'e ithaf ediyorum.

Necmettin GÜL
Kahramanmaraş, 2017

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖN SÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR LİSTESİ.....	X
1. GİRİŞ.....	1
2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR.....	3
3. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI ve KAPSAMI.....	11
3.1. Duygu ve Zeka Kavramlarının Tanımı.....	11
3.1.1. Duygu Kavramı.....	11
3.1.2. Zeka Kavramı.....	12
3.2. Duygusal Zekanın Tanımı ve Önemi.....	14
3.3. Duygusal Zekanın Tarihsel Gelişimi.....	18
3.4. Duygusal Zeka Bileşenleri.....	20
3.4.1. Özbilinç.....	22
3.4.2. Özdenetim.....	22
3.4.3. Motivasyon.....	23
3.4.4. Empati.....	23
3.4.5. Sosyal Beceriler.....	24
3.5. Duygusal Zeka Modelleri.....	24
3.5.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli.....	24
3.5.2. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli.....	26
3.5.3. Bar-On Duygusal Zeka Modeli.....	27
3.5.4. Cooper ve Sawaf'ın Dört Köşe Taşı Modeli.....	28
3.6. Diğer Zeka Türleri.....	30
3.6.1. Sosyal Zeka Kuramı.....	30
3.6.2. Çoklu Zeka Kuramı.....	31
3.6.3. Kültürel Zeka Kuramı.....	31
4. İŞ TATMİNİ KAVRAMI ve KAPSAMI.....	32
4.1. İş Tatmini Tanımı.....	32
4.2. İş Tatmini Önemi.....	33
4.3. İş Tatmini İle İlişki Kuramları.....	37
4.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	37
4.3.2. ERG Kuramı.....	38
4.3.3. Çift Faktör Kuramı.....	40
4.3.4. Başarı Gereksinimi Kuramı.....	40
4.3.5. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	41
4.3.6. Eşitlik Kuramı.....	41
4.3.7. Cornell Kuramı.....	42
4.3.8. İş Özellikleri Kuramı.....	42
4.3. İş Tatminin Etkileyen Faktörler.....	43
4.3.1. Kişisel Faktörler.....	43
4.3.1.1. Cinsiyet.....	43
4.3.1.2. Eğitim.....	44

4.3.1.3. Kıdem ve Statü	44
4.3.1.4. Yaş	44
4.3.2. Örgütsel Faktörler.....	44
4.3.2.1. Çalışma Koşulları	45
4.3.2.2. Yükselme İmkânı.....	45
4.3.2.3. Ödül	45
4.3.2.4. Denetim ve Çalışma Arkadaşları	46
4.3.2.5. Ücret	46
4.4. İş Tatminin Sonuçları.....	46
4.4.1. Bireysel Açıdan İş Tatmin Seviyesinin Sonuçları	47
4.4.2. Örgütsel Açıdan İş Tatmin Seviyesinin Sonuçları	47
4.4.2.1. Performans ve Verimlilik	48
4.4.2.2. Devamsızlık	48
4.4.2.3. Personel Devir Hızı Üzerine Etkileri	49
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE KAPSAMI	51
5.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	51
5.2. Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Diğer Kavramlar	53
5.2.1. Mesleğe Bağlılık.....	53
5.2.2. İşe Bağlılık.....	54
5.2.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık	55
5.2.4. İş Tatmini.....	56
5.2.6. Sadakat	57
5.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	57
5.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme	57
5.3.2. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme.....	58
5.3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma	58
5.3.4. Örgütle Özdeşleşme.....	58
5.3.5. İçselleştirme.....	58
5.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	59
5.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	60
5.5.1. Davranışsal Yaklaşım.....	60
5.5.2. Tutumsal Yaklaşım.....	61
5.5.3. Normatif Yaklaşım	62
5.5.4. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	63
5.6. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	63
5.6.1. Kişisel ve Demografik Faktörler	64
5.6.1.1. İş Beklentileri.....	64
5.6.1.2. Psikolojik Sözleşme.....	64
5.6.1.3. Cinsiyet.....	64
5.6.1.4. Yaş	65
5.6.1.5. Medeni Durum.....	65
5.6.2. Örgütsel Faktörler	65
5.6.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	66
5.6.2.2. Çalışma Koşulları ve Süresi.....	66
5.6.2.3. Yönetim Şekli ve Liderlik	66
5.6.2.4. Ücret Düzeyi.....	67
5.6.2.5. Nezaret.....	67
5.6.2.6. Örgüt Kültürü.....	67
5.6.2.7. Örgütsel Adalet.....	68

5.6.2.8. Örgütsel Ödüller	68
5.6.2.9. Takım Çalışması	68
5.6.2.10. Rol Belirsizliği ve Çatışma	69
5.6.3. Örgüt Dışı Faktörler	70
5.6.3.1. Profesyonellik	70
5.6.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları	70
5.7. Örgütsel Bağlılık Türlerine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri.....	70
5.7.1. Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	71
5.7.2. Devamlılık Bağlılığına Etki Eden Faktörler	72
5.7.3. Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler	72
5.8. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	73
6. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI VE KAPSAMI	74
6.1. Güven Kavramı ve Kapsamı	74
6.2. Örgütsel Güven Kavramı ve Kapsamı	76
6.3. Örgütsel Güvenin Boyutları	80
6.3.1. Yöneticiye Güven	81
6.3.2. Örgüte Güven	82
6.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven	83
6.4. Örgütsel Güven ile İlgili Yaklaşımlar ve Modeller	84
6.4.1. Bromiley ve Cummings Yaklaşımı	84
6.4.2. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli.....	85
6.4.3. Luhmann'ın Modeli.....	85
6.4.4. Jones ve George (1998) Modeli	86
6.4.5. Likert'in Güven Modeli.....	86
6.4.6. McGregor'un Güven Modeli	86
6.4.7. Argyris'in Güven Modeli	87
6.4.8. Mishra Güven Modeli.....	87
6.4.9. Caldwell ve Clapham Modeli	87
6.5. Örgütsel Güvenin Faydaları ve Sonuçları	88
7. DUYGUSAL ZEKA ve İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNE ÖRGÜTSEL GÜVEN ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	92
7.1. Araştırmanın Amacı.....	92
7.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi	92
7.3. Araştırmanın Sınırları	92
7.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	93
7.5. Yapısal Eşitlik Modeli, Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	94
7.5.1. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)	94
7.5.2. Model ve Hipotezler	95
7.6. Araştırmanın Bulguları	96
7.6.1. Demografik Değişkenler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	96
7.6.2. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	101
7.6.2.1. WLEI Ölçeği.....	101
7.6.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	102
7.6.2.3. Örgütsel Güven Ölçeği	103
7.6.2.4. İş Tatmini Ölçeği	104
7.7. Araştırma Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	106
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	108

KAYNAKLAR	114
ÖZ GEÇMİŞ	
EKLER	



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablolar

Sayfa

Tablo 3.1. Zekaya İlişkin Alternatif Metaforlar	14
Tablo 3.2. Duygusal Zeka'nın Gelişiminde Genel Bir Değerlendirme	20
Tablo 3.3. Duygusal Zeka Bileşenlerini Anlamak.....	21
Tablo 3.4. Mayer ve Salovey Duygusal Zeka Modeli.....	26
Tablo 3.5. Goleman Duygusal Zeka Modeli.....	27
Tablo 3.6. Bar-On Duygusal Zeka Modeli	28
Tablo 3.7. Cooper ve Sawaf'ın Dört Köşe Taşı Modeli	28
Tablo 3.8. Duygusal Zeka Modelleri Karşılaştırması.....	29
Tablo 3.9. Sosyal Zeka	30
Tablo 4.1. Alderfer ve Maslow Kurumlarının Karşılaştırılması.....	39
Tablo 4.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	40
Tablo 5.1. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modelinde Yer Alan Bağlılık Birleşenleri	70
Tablo 6.1. Güven Teorilerinin Değişkenler Açısından Ele Alınışı.....	74
Tablo 6.2. Karşılıklı Güven Nasıl Geliştirilir	78
Tablo 6.3. Güvenin Belirleyicileri	79
Tablo 6.4. Mishra Güven Modeli Boyutları	87
Tablo 6.5. Caldwell ve Clapham Örgütsel Güven Modeli	88
Tablo 6.6. Örgütsel Güven Sonuçları	89
Tablo 7.1. Duygusal Zeka Ölçeği Uyum İndeks Değerleri	101
Tablo 7.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İndeks Değerleri	102
Tablo 7.3. Örgütsel Güven Ölçeği Uyum İndeks Değerleri	104
Tablo 7.4. İş Tatmini Ölçeği Uyum İndeks Değerleri	104
Tablo 7.5. Araştırma Modelinin Uyum İndeks Değerleri.....	107
Tablo 7.6. Araştırma Sonuçlarına Göre Hipotezlerin Kabul ve Red Durumu.....	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sekiller

Sayfa

Şekil 3.1. Duygusal Zekanın Kavramsallaştırılması.....	25
Şekil 4.1. İş Tatmininde Christen, Lyer ve Soberman Modeli	36
Şekil 4.2. Lawler Ve Porter’ın İş Tatmini Modeli	36
Şekil 4.3. Locke ve Latham’ın İş Tatmini Modeli.....	37
Şekil 4.4. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	38
Şekil 4.5. ERG Kuramı	39
Şekil 4.6. Eşitlik Teorisi Şematik Gösterimi	42
Şekil 4.7. İş Karakteristikleri Modeli.....	43
Şekil 5.1. İşe Bağlılıkla İlgili Faktörler ve Bağlılığın Sonuçları	55
Şekil 6.1. Mc. Allister’in Güven oluşum Modeli	80
Şekil 6.2. Çalışma Arkadaşlarına ve Örgüte Güvene Yönelik Güven Modeli	84
Şekil 7.1. Bir Yapısal Eşitlik Modelinin Oluşturulması	95
Şekil 7.2. Oluşturulan Kuramsal Model	96
Şekil 7.3. Katılımcıların Cinsiyet Oranlarına Yönelik Sonuçlar	96
Şekil 7.4. Katılımcıların Yaş Oranlarına Yönelik Sonuçlar	97
Şekil 7.5. Katılımcıların Medeni Durum Oranlarına Yönelik Sonuçlar	97
Şekil 7.6. Katılımcıların Medeni Durum Oranlarına Yönelik Sonuçlar	98
Şekil 7.7. Katılımcıların Sahip Oldukları Çocuk Sayısı Oranlarına Yönelik Sonuçlar	98
Şekil 7.8. Katılımcıların Görevleri Oranlarına Yönelik Sonuçlar	99
Şekil 7.9. Katılımcıların Aylık Gelir Oranlarına Yönelik Sonuçlar	99
Şekil 7.10. Katılımcıların Çalışılan Kurum Sayısı Oranlarına Yönelik Sonuçlar	100
Şekil 7.11. Katılımcıların Çalışılan Kurum Sayısı Oranlarına Yönelik Sonuçlar	100
Şekil 7.12. Duygusal Zeka Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	101
Şekil 7.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	102
Şekil 7.14. Örgütsel Güven Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	103
Şekil 7.15. İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	104
Şekil 7.16. Duygusal Zeka, İş Tatmini, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	106

KISALTMALAR LİSTESİ

AMOS	: Analysis of Moment Structures
HBR	: Harward Business Review
IQ	: Intelligence Quotient
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
KMTSO	: Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
WLEIS	: Wong And Law Emotional Intelligence Scale
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli



1. GİRİŞ

İşletmeler açısından hayatta kalmanın ve yaşamını devam ettirmenin her geçen gün zorlaştığı günümüz piyasa koşullarında, işletmeler rekabet edebilmek için çeşitli stratejiler ve çalışmalar uygulamaktadır. Rekabeti etkileyen bir çok unsur, işletmeler açısından dikkat edilmesi ve üzerinde odaklanması zorunluluk arzeden faktörler haline gelmiştir. Bu doğrultuda önemli rekabet silahlarından biri olan insan kaynakları işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Küreselleşen ve sürekli bir değişim gösteren piyasa koşullarında işletmeler için insan faktörü önemli bir konuma ulaşmıştır.

İnsan, içinde bulunduğu yaşam koşulları doğrultusunda hayatta kalma mücadelesi veren, karşılaştığı olumsuzlukları ortadan kaldırmaya çalışan ve refah seviyesini ve yaşam kalitesini sürekli yukarı çekmeye çalışan bir canlıdır. İnsan bu mücadeleyi gereksinimlerini karşılamak amacıyla vermektedir. Gereksinim ve ihtiyaçlarını karşılamak içinse sürekli çalışmak ve üretmek zorundadır. İnsan ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamak için, yaşamın var olduğu ilk dönemlerde bireysel bir şekilde çaba göstermekteydi. İlerleyen dönemler içerisinde, aile kavramı çatısı altında yaşam mücadelesi verirken daha sonra belirli topluluklar içerisinde bu mücadeleyi devam ettirdi ve günümüzde ise üretim eylemini gerçekleştiren işletmeler çatısı altında çalışarak devam etmektedir.

Sanayileşme döneminin başladığı ilk dönemlerde emek yoğun üretim şekli ile işletmeler üretim faaliyetlerini sürdürmekteydiler. Bu dönemlerde insan faktörü işletmeler açısından sadece fiziksel olarak var olan ve üretim eyleminin gerçekleşmesinde fiziksel olarak verimli bir şekilde çalışması gereken bir robot gibi görülmekteydi. Geçen zaman içerisinde işletmeler rekabet kavramıyla yüzleşmek zorunda kalmışlardır. İşletmeler artan rekabet koşulları içerisinde üretimlerini arttırırken maliyetlerini aşağıya çekmeye çalışmışlardır. İşletmeler açısından üretimin artmasını etkileyecek olan en önemli faktörün insan olduğu görülmüştür. Önceleri sadece fiziksel bir varlık olarak görülen insanın verimliliğini ve çalışma performansını arttırmanın yöntemleri araştırılmış ve insanın psikolojik ve ruhsal durumunun da göz önünde bulundurulması gerekliliğini yapılan araştırmalar sonucunda fark etmişlerdir.

İnsan faktörünün psikolojik ve ruhsal durumu çalışma performansını etkilerken, aynı zamanda bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılığı, örgütsel güveni vb. kavramlarını da etkilemektedir. Bireyin içinde bulunduğu ruhsal durum ve barındırdığı duygular mesleklerine, çalışma arkadaşlarına, üstlerine ve kurumlarına karşı sergiledikleri tutum ve davranışlarına etki etmektedir. Bu doğrultuda bireylerin sahip olduğu duygular, özel ve iş yaşamında önem gösterilmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Bireyin hayattaki başarısında duyguların önemli bir yüzdeye sahip olduğu yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda ortaya konmuştur. Bu doğrultuda 1995 yılında “Duygusal Zeka Neden IQ’dan Daha Önemlidir?” isimli kitabını yayınlayan Daniel Goleman duygu ve başarı kavramlarına yeni bir boyut kazandırmıştır.

Goleman duyguların insan yaşamındaki önemini vurgulamayı amaçladığı çalışmasında, duygusal zeka kavramının gündeme gelmesini ve literatürde üzerinde çok sayıda araştırma ve çalışma yapılmasını sağlamıştır. Goleman’a (1995:62) göre duygusal zeka: “Kendini harekete geçirebilme, olumsuzluklara rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri denetim altına alarak tatmini erteleyebilme, ruhsal durumunu düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine imkan vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umutlu olma” olarak ifade edilmiştir.

Bireyin duygularının farkında olması, duygularını denetim altına alabilmesi, kendini belirli bir hedef doğrultusunda motive etmesi, diğer bireylerin duygularını anlaması ve sosyal anlamda becerilere sahip olması olarak nitelendirilebilecek olan duygusal zeka, işletmelerin rekabet koşullarında yaşamlarını devam ettirebilmelerinde önemli bir yer tutan insan kaynaklarını istihdam ederken üzerinde durduğu bir kavram haline gelmiştir. Çünkü duygusal zeka bireyin özel ve çalışma hayatında başarılı olmasını etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda çalışmamızda, çalışma yaşamında önemli bir yer tutan iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları ile duygusal zeka arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Duygusal zekanın bu üç kavrama etkisi ve aynı zamanda duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisine örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin ne düzeyde olduğunun tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışma Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren tekstil firmalarının çalışanlarını kapsamaktadır. Bu kapsamda hazırlanan anket formu ile çalışanlardan veriler elde edilmiş ve Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile bu kavramlar arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın Birinci Bölümü giriş kısmından meydana gelirken, İkinci Bölüm önceki çalışmaları kapsamaktadır. Bu doğrultuda literatürde bulunan, duygusal zeka ile iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisinde diğer iki kavramın aracılık etkisini inceleyen çalışmalar taranmış ve bu çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın Üçüncü Bölümünde duygusal zeka kavramına yer verilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak duygu ve zeka kavramları hakkında bilgi verilmiş ve daha sonra duygusal zekanın tanımı ve önemi, duygusal zekanın tarihsel gelişimi, duygusal zekanın unsurları, duygusal zekanın modelleri ve son olarak diğer zeka türleri hakkında geniş şekilde bilgi verilmiştir.

Çalışmanın Dördüncü Bölümü iş tatmini kavramını kapsamaktadır. Bu doğrultuda ilk olarak iş tatmininin tanımı ve önemi, iş tatmini ile ilişkili kuramlar, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ve iş tatmini sonuçları hakkında geniş bir şekilde bilgi verilmiştir.

Çalışmanın Beşinci Bölümünde örgütsel bağlılık kavramına yer verilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı, örgütsel bağlılık ile benzer kavramlar, örgütsel bağlılığın göstergeleri, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve son olarak örgütsel bağlılık düzeyleri hakkında geniş bir şekilde bilgi verilmiştir.

Çalışmanın Altıncı Bölümünde örgütsel güven kavramına yer verilmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak güven kavramı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir ve daha sonra örgütsel güven kavramı ve kapsamı, örgütsel güvenin boyutları, örgütsel güven yaklaşımları ve modelleri ve son olarakta örgütsel güvenin faydaları ve sonuçları hakkında detaylı bir şekilde bilgi verilmiştir.

Çalışmanın Yedinci Bölümünde alan araştırması ve bulgular verilmektedir. Çalışmanın amacı, kapsamı ve örnekleme, sınırları, kullanılan veri toplama araçları, modeli, hipotezleri ve yapılan analiz sonuçları bu bölümde verilmiştir. Çalışmanın Sekizinci Bölümü ise sonuçlar sunulmuş ve gelecek araştırmacılara ve bilgi kullanıcılarına önerilerde bulunulmuştur.

2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Güteryüz vd. (2008), “Hemşirelerin Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılıkları İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Etkisi: Bir Anket Çalışması” isimli makale çalışmalarında hemşirelerin duygusal zeka ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ve bununla birlikte bu iki kavram arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın evreni Ankara da bulunan 7 adet üniversite hastanesi hemşirelerini kapsamaktadır. Çalışmanın örneklemini ise 550 ile en çok çalışan hemşire sayısına sahip olan Hacettepe Üniversitesi Araştırma Hastanesi oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Bütün hemşirelere dağıtılan anket formlarında 275 tanesinde geri dönüş sağlanmış ve bunlardan da 267 tanesi veri analizi için uygun görülmüştür. Elde edilen verilerin analizinde SPSS ve AMOS paket programı kullanılmıştır. Uygulanan analizler doğrultusunda duygusal zeka ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gürbüz ve Yüksel (2008), “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi” isimli makale çalışmalarında duygusal zekanın iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle olan muhtemel ilişkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda İstanbul ilinde bulunan hazır giyim, finans, turizm, medikal malzemesi satışı, tekstil imalatı ve perakende alanlarında faaliyet gösteren çok sayıda işletmede 43 farklı iş sahasında bulunan toplam 494 çalışan üzerinde görgül bir inceleme yapılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde duygusal zeka ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunamamıştır.

Kafetsios ve Zampetakis (2008), “Duygusal Zeka ve İş Tatmini: İş Yerinde Olumlu ve Olumsuz Aracılık Rolünün Test Edilmesi” isimli makale çalışmalarında duygusal zekanın iş tatmine ve iş yerine etkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın evreni Yunanistan’da bulunan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerini kapsamaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın örneklemini Yunanistan’ın çeşitli bölgelerinde çalışan 523 ilkokul ve ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışmada elde edilen veriler anket aracılığı ile toplanmıştır. Toplanan verilerin analizinde AMOS paket programı kullanarak Yapısal Eşitlik Model’i analiz yöntemi yapılmıştır. Yapılan model değerlendirmesinin sonucunda duygusal zekanın iş tatmine pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yang ve Chang (2008), “Klinik Hemşireleri Arasında Duygusal Emek, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir Anket Çalışması” isimli makale çalışmalarında hemşireler açısından duygusal emek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın evreni Tayvan’da bulunan üniversite hastanelerindeki hemşireleri kapsamaktadır. Çalışmanın örneklemini 500 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Bu doğrultuda dağıtılan anket formlarının 295 tanesi de dönüş sağlanmıştır. Çalışmada toplanan veriler LISREL paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.

Yazıcıoğlu (2009), “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması” isimli çalışmada çalışanların örgütsel güven seviyeleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin araştırılması ve bu ilişkinin demografik özellikler yönünden farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması amaçlamıştır. Bu doğrultuda Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 yıldızlı 32 adet ve 5 yıldızlı 14 adet konaklama işletmesi çalışmanın

evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini tesadüfi olarak seçilen 9 konaklama işletmesinde çalışan 332 işgören oluşturmaktadır. Verilen elde edilmesinde 64 ifadeden oluşan anket formu kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Uygulanan analizler neticesinde örgüte duyulan güven ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca örgütsel güven ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

İşcan ve Sayın (2010), “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki” isimli makale çalışmalarında işletmelerde örgütsel adalet, güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmışlardır. Bu araştırmanın ana kütlesi elektrik ürünleri alanında önde gelen bir Türk imalatçısı olan EAE Grup Şirketleri çalışanları olarak ifade edilmiştir. Firma 671 çalışana sahiptir ve örneklem büyüklüğü 245 olarak belirlenmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Dağıtılan anketlerden 190 tanesi çalışmada kullanılmaya uygun bulunmuştur. Yapılan analizler neticesinde iş tatmini ve örgütsel güvenin aynı doğrultuda ve çok güçlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Koç ve Yazıcıoğlu (2011), “Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması” isimli makale çalışmalarında çalışanların örgütsel güven düzeyinde üstlerine karşı sahip oldukları güven algısının iş tatminleri üzerindeki etkisinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Araştırmanın evrenini Ankara’da özel ve kamu kurumlarındaki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini tesadüfi yöntemle seçilen 704 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Çalışmada toplanan veriler SPSS paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde her iki sektörde de işgörenlerin üstlerine karşı duydukları güven hissi ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte kamu ve özel sektör açısından bakıldığında özel sektörde bu ilişkinin kamu sektörüne göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Aghdasi vd. (2011), “Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık: İş Tatmini ve Mesleki Stresin Aracılık Rolü” isimli makale çalışmalarında duygusal zekanın mesleki stres, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve olumsuz etkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın örneklemini İran Bilim, Araştırma ve Teknoloji Bakanlığına çalışan 234 personelden meydana gelmektedir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Toplanan verilerin analizinde LISREL paket programı kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda duygusal zekanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve dolaylı herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Top (2012), “Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili” isimli makale çalışmasında doktor ve hemşirelerin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini seviyeleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma İstanbul ilinde bulunan 5 eğitim ve araştırma hastanesinde uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmış ve 304 doktor ile birlikte 254 hemşire katılımı sağlanmıştır. Çalışmada toplanan veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel güven arasında güçlü ve pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel güvenin iş tatmini üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Yücel ve Bektaş (2012), “Türkiye’deki Öğretmenler Arasında İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Demografik Özellikler: Genç Öğretmenler Daha mı İyi?” isimli makale çalışmalarında öğretmenlerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemeyi ve öğretmenlerin yaşlarının bu ilişkiye etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın örneklemini Erzurum şehrinde bulunan orta okul öğretmenleri oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır.

Bu doğrultuda öğretmenlere 432 adet anket formu dağıtılmıştır ve 173 adet geri dönüş alınmıştır ve bu anket formlarından 157 tanesi analiz için uygun görülmüştür. Çalışmada hipotezleri test etmek için hiyerarşik çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılığın iş tatmini ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Zehir vd. (2012), “Etik İkliminin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Aracılık Etkisi: Türkiye’deki Büyük Şirketlerden Kanıt” isimli makale çalışmalarında iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide etik ikliminin aracılık etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda çalışmada, veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Çalışmanın örneklemini Marmara Bölgesi’nde bulunan firmalarda çalışan 192 çalışan oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan katılımcılar rastgele seçilmişlerdir. Çalışmada toplanan verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Uygulanan analizler neticesinde iş tatmini ile devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Nordin (2012), “Yüksek Öğrenim Kurumunda Duygusal Zekanın, Liderlik Davranışlarının ve Örgütsel Bağlılığın Değerlendirilmesi” isimli makale çalışmasında liderlik davranışının ve duygusal zeka unsurlarının yüksek öğrenim kurumlarındaki akademik personel arasında örgütsel bağlılığı arttırıp arttırmadığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini UTIM üniversitesinin ana ve şube kampüslerinde bulunan 169 akademisyen oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Çalışmada toplanan veriler SPSS paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda duygusal zeka, liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ama orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte duygusal zeka ve liderlik davranışının örgütsel bağlılığının potansiyel öncülerinden biri olduğu ortaya konmuştur.

Çekmecelioğlu vd. (2012), “Duygusal Zekanın İş Tatmini Üzerine Etkileri: Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Çalışma” isimli makale çalışmalarında duygusal zekanın iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın örneklemini Kocaeli ilinde bulunan 250 banka çağrı merkezi çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Hazırlanan anket formu katılımcılara e-mail, mektup ve yüz yüze görüşme yöntemleri ile uygulanmıştır. 250 çağrı merkezi çalışanından 147 tanesi anket formunu eksiksiz doldurarak dönüş yapmıştır. Çalışmada toplanan verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde duygusal zeka ve içsel tatmin arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Özellikle, duygusal açıdan yüksek içsel tatmine sahip çalışanların daha yüksek seviyede içsel iş tatminine sahip oldukları ifade edilmiştir.

Ealias ve George (2012), “Duygusal Zeka ve İş Tatmini: Bir Korelasyon Araştırması” isimli makale çalışmalarında duygusal zeka ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamışlardır. Çalışmanın örneklemini Hindistan’da faaliyet gösteren uluslararası bir elektronik firmasının 208 çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Çalışmada toplanan verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Yapılan analizler, duygusal zeka ve iş tatmini arasında çok yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Swarnalatha ve Sureshkrishna (2013), “Duygusal Zeka ve İş Tatmini: Hindistan’da Otomobil Endüstrisi Çalışanları Arasında Bir Çalışma” isimli makale çalışmalarında duygusal zeka ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın evrenini Hindistan Otomotiv sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini tesadüfi olarak belirlenmiş ve 230 kişiden oluşmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket seçilmiş ve oluşturan anket formu 230 katılımcıya dağıtılmıştır. Geri dönüş

alınan anket formlarından 225 tanesi geçerli kabul edilmiş ve çalışmada kullanılmıştır. Araştırmada toplanan verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda duygusal zeka ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların daha yüksek iş tatminlerinin olacağı ifade edilmiştir.

Trivellas vd., (2013), “Hastanelerde Duygusal Zekanın (WLEIS) İşyeri Sonuçlarını Keşfetmek: İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti” isimli makale çalışmalarında hemşirelerin duygusal zekalarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın alanı Yunanistan’ın Thessaly bölgesindeki 5 özel hastane kapsamaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ve oluşturulan anket 255 katılımcıya dağıtılmış ve 145 geçerli dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veriler, kısmi en küçük kareler yaklaşımı ve SmartPLS yazılımı kullanılarak yol modellemesiyle analiz edilmiştir. Uygulanan analizler neticesinde duygusal zeka ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çelen vd. (2013), “Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma” isimli makale çalışmalarında örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının iş tatminine etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın çalışma evreni GATF Eğitim Hastanesinde çalışan 308 sağlık teknisyeni (anestezi, röntgen, laboratuvar, diş vs.) kapsamaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Araştırma kapsamında anket formlarının ulaştırıldığı 270 çalışandan 146’sından geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş alınan anket formlarından 139 tanesi araştırmada kullanılmaya uygun görülmüştür. Toplanan verilerin analizinde SPSS ve NCSS analiz programları kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılığın ve duygusal bağlılığın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu ancak devamlılık bağlılığının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Shooshtarian vd. (2013), “Çalışanların Duygusal Zekasının İş Tatminleri, İş Performansları ve Bağlılıklarına Etkisi” isimli makale çalışmalarında duygusal zekanın iş tatmini, iş performansı ve bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın evreni İran’ın Fars şehrinde bulunan endüstri çalışanlarını kapsamaktadır. Çalışmanın örnekleme sekiz farklı (kimyasal, gıda, yapı, polimer, madencilik, metal, elektronik ve seramik) sektörden rastgele seçilmiş 350 katılımcıdan oluşmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Çalışmada toplanan verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda çalışanların duygusal zekaları ile iş tatminleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte çalışanların duygusal zekaları ile bağlılıkları arasında bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir.

Alavi vd. (2013), “İran’ın Ramin Termik Tesisinde Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” isimli makale çalışmalarında duygusal zeka ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini İran’ın Ramin Termik Tesisinde bulunan 100 ofis çalışanı oluşturmaktadır. Çalışan sayısının sınırlı olması nedeniyle katılımcıların tamamı araştırma örnekleri olarak seçilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Çalışmada toplanan verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Uygulanan analizler neticesinde duygusal zeka ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal zekanın alt boyutu olan motivasyonun örgütsel bağlılığı öngörmeye önemli bir rol oynadığı ifade edilmiştir.

Ghoreishi vd. (2014), “Kashan Hastanelerinde Çalışanlarda Duygusal Zekanın İncelenmesi ve İş Memnuniyeti” isimli makale çalışmalarında hastane çalışanlarının

duysal zeka ve iş tatmini ilişkisini tanımlamayı amaçlamışlardır. Kesitsel tarzdaki bu çalışmanın örneklemini rastgele katmanlı olarak seçilen 121 hastane çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Çalışmanın anket formu demografik bilgiler dışında Bar-On Duygusal zeka ve İş tatmini ölçeklerinden oluşturulmuştur. Çalışmada toplanan verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Yapılan analizlerin neticesinde çalışanların çoğunluğu (% 76) orta düzeyde duygusal zekaya sahipken, % 88.2'sinin orta düzeyde iş tatmini sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma sonucunda duygusal zeka ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Papathanasiou ve Siathi (2014), “Duygusal Zeka ve İş Tatmini: Yunan Banka Sektörü” isimli makale çalışmalarında duygusal zeka ve iş tatmini konularını incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada veri toplama aracı olarak röportaj yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada tesadüfi örneklem yöntemi kullanılarak katılımcılar seçilmiştir. Çalışmanın örneklemini 129 banka çalışanı oluşturmaktadır. Elde edilen verilerin analizinde Cronbach's Alpha, Kolmogorov-Smirnov'un normallik testi, Spearman'ın korelasyon ve basit doğrusal regresyon modeli gibi istatistiksel testler ve modeller kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda duygusal zekanın iş tatminini pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Macintosh ve Krush (2014), “Satış Personeli İletişim Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İnceme: Cinsiyet Önemli?” isimli makale çalışmalarında iletişim davranışı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide cinsiyetin öneminin olup olmadığını incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın örneklemini lisanlı emlak satış personeli oluşturmaktadır. Bu doğrultuda 179 satış personeline anket uygulanmıştır. Çalışmanın hipotezlerinin testinde Yapısal Eşitlik Modeli uygulanmış ve verilerin analizinde LISREL paket programı kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun ile birlikte erkeklerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin kadınlara göre daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Hamami vd. (2015), “Duygusal Zekanın İş Tatminine Etkileri” isimli makale çalışmalarında duygusal zekanın iş tatmine etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın yöntemi literatür taramasıdır. Yapılan çalışma neticesinde duygusal zeka ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca duygusal zekanın iş tatmininin önemli bir bileşeni olduğunu ve çalışanların yüksek duygusal zekaya sahip olmalarından dolayı organizasyonlara karşı daha fazla bağlılık ve performans ortaya koyduklarını belirtmişlerdir.

Avram vd. (2015), “Algılanan Güvenlik İklimi ve Örgütsel Güven: İş Tatmini Aracılık Rolü” isimli makale çalışmalarında algılanan güvenlik iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkide iş tatminin aracılık rolünü ortaya koymayı ve güvenlik iklimi boyutlarının örgütsel güven boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmanın verileri sağlık sektöründe 147 çalışandan elde edilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Aracılık modelleri ve tahmini için, hiyerarşik doğrusal regresyon analizi ve regresyon yardımı ile aracılık analizi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda iş tatminin güvenlik iklimi ve örgütsel güven ilişkisinde kısmi aracılık etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Masrek vd. (2015), “Malezyalı Bilgisayar Uzmanı: Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılığın Değerlendirilmesi” isimli makale çalışmalarında bilgi teknolojisi uzmanlarının duygusal zeka seviyelerini ölçmeyi ve duygusal zekanın örgütsel bağlılık ile bir ilişkisi olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın evreni Malezya İdari Modernizasyon ve Yönetim Planlama Birimi'nde çalışan bilgi teknolojisi uzmanları

oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini sistematik rasgele örnekleme tekniği ile seçilen 115 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Çalışmada toplanan veriler SPSS paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda duygusal zeka ile iki alt boyutu olan sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ancak duygusal zekanın diğer iki boyutu olan öz bilinç ve özdenetim ile örgütsel bağlılık arasında anlamsız bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Alnidawy (2015), “Duygusal Zekanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ürdün Telekomünikasyon Sektöründe Uygulanan Çalışma” isimli çalışmada duygusal zekanın unsurları aracılığıyla iş tatminine etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmanın evrenini Ürdün telekomünikasyon sektöründeki şirketlerin çalışanlarından meydana gelmektedir. Çalışmanın örneklemini, Ürdün’de faaliyet gösteren 3 büyük telekomünikasyon şirketinin 300 çalışanından oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Toplanan verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda duygusal zekanın bütün unsurlarının iş tatminini üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Monfared ve Amani (2015), “Duygusal Zeka, Örgütsel Bağlılık ve İş tatmini Çalışması” isimli makale çalışmalarında duygusal zeka ile belediye çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında bulunan ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmada 254 belediye çalışanından toplanan veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda duygusal zekanın belediye çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını dikkat çekici şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca çalışmada duygusal zeka ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve duygusal zeka ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Kumar (2016), “Duygusal Zeka Boyutları, İş Tatmini ve İlköğretim Sınıf Öğretmenleri” isimli makale çalışmada duygusal zekanın beş boyutu ile iş tatmini ilişkisini tanımlamayı amaçlamıştır. Çalışmada örneklem olarak Hindistan’ın Meerut Bölgesinde bulunan 150 ilkokuldan 400 sınıf öğretmeni seçilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak normatif anket uygulanmıştır. Çalışmada toplanan verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda duygusal zeka ile iş tatmini arasında orta derece pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal zekanın beş boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisi ortalama düzeyde pozitif ve anlamlı olarak tespit edilmiştir.

Özcan vd. (2016), “Muhasebecilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi” isimli makale çalışmalarında muhasebecilerin duygusal zeka seviyelerinin, örgütsel bağlılık ve boyutları üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın evrenini muhasebe bürolarına bağımlı olarak çalışan muhasebeciler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini Türkiye’nin çeşitli illerinde muhasebe bürolarında çalışan 470 muhasebeciden oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Çalışmada toplanan verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde muhasebecilerin duygusal zeka seviyelerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu ve bununla birlikte duygusal zeka seviyelerinin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılıkları üzerinde de anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Çiçek ve Macit (2016), “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güveni İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli makale çalışmalarında örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda Isparta ilinde bulunan 9 konaklama işletmesinden 5’ine ulaşılmıştır. Çalışmada veri toplama

aracı olarak anket uygulanmıştır. Araştırmada geri dönüş alınan 73 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır. Çalışmada toplanan veriler SPSS paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Uygulanan Analizler neticesinde işgörenlerin örgütsel güvenleri ile iş tatminleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Shafiq ve Rana (2016), “Pakistan'daki Üniversite Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığı ile Duygusal Zekanın İlişkisi” isimli makale çalışmalarında Pakistan'daki üniversite öğretmenlerinin duygusal zeka ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamışlardır. Çalışmanın evreni Pakistan'da bulunan üniversite öğretmenlerinden oluşmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise 10 şehirde bulunan 30 devlet üniversiteden seçilen 494 katılımcıdan meydana gelmektedir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda duygusal zeka ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında orta derecede pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öktem vd., (2016), “Örgütsel Güven İle Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, isimli makale çalışmalarında İstanbul ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelere ilişkin örgütsel güven ve örgüt iklimi algılarının, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti algıları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını araştırmayı amaçlamışlardır. Bu doğrultuda otel işletmelerinde çalışan 300 kişiye ulaşılmış, veriler kolayda örnekleme ile online anket metoduyla elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde AMOS paket programı kullanılmıştır. Araştırmada hipotezlerin testleri için yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Çalışmada uygulanan analizler neticesinde örgütsel güven ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Beltekin ve Ulucan (2016), “Türkiye'deki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yönetici Personelin Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi” isimli makale çalışmalarında Türkiye'deki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yönetici personelin duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesini amaçlamışlardır. Çalışmanın örneklemini, rastgele yöntemle seçilmiş 48 ildeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan il müdürü, ilçe müdürü, şube müdürü ve gençlik merkezi müdürü olmak üzere 412 kişiden oluşmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmada toplanan veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda çalışmaya katılan yönetici personelin duygusal zekâ seviyeleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve yönetici personelin duygusal zekâ düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Tharikh vd. (2016), “İş Tutumlarını Yönetme: Örgütsel Vatandaşlık Davranışında İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Rolü” isimli makale çalışmalarında ortaöğretim öğretmenleri arasında iş tutumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırmanın örneklemini 250 orta okul öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Veri toplama amacıyla dağıtılan anketlerin %80'ni kullanıma uygun görülmüştür. Çalışmada toplanan veriler SPSS paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur.

Özbek ve Boztepe (2017), “Duygusal Zekânın İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Kariyer İlişkisi: İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı” isimli makale

çalışmalarında duygusal zekânın örgütsel bağlılık ve kariyer ilişkisinin incelenmesini amaçlamışlardır. Bu araştırma Ankara ilinde bulunan ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bir kuruluşun çalışanları üzerinde yapılmıştır. Toplam olarak 50 sorudan oluşan anket geliştirilmiştir. Anket ile kurumda çalışan 110 personele sorular yönetilmiştir. Anket yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılmıştır. Çalışmada toplanan verilerin analizi SPSS paket programı aracılığıyla yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışmaya katılan katılımcıların duygusal zeka düzeylerinin iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Duygusal zekâ seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla uygulanan korelasyon analizinde ise anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.



3. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI ve KAPSAMI

Bu bölümde duygusal zekanın kavramsal ve kuramsal çerçevesi ele alınmaktadır. Önce duygu ve zeka kavramları ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Sonra duygusal zeka kavramı ve önemi açıklanmakta, kavramın tarihsel gelişimi, faktörleri ve modelleri ele alınmakta ve en son diğer zeka türleri hakkında bilgi verilmektedir.

3.1. Duygu ve Zeka Kavramlarının Tanımı

Duygu ve zeka kavramları hakkında birçok araştırma ve çalışma yapılan, bir çok bilim adamı tarafından incelenen, insan doğasının ayrılmaz unsurlarından olan iki kavramdır. Bu kavramlar hakkında literatürde bir çok tanım bulunmaktadır.

3.1.1. Duygu Kavramı

Kişinin iş hayatında ve özel hayatında göz ardı edemeyeceği kavramlardan bir tanesi duygudur. Kişiler farkında olsa da olmasa da her zaman bir duygu içerisinde yaşamlarını sürdürmektedirler. Duygular hayatlarımıza eşlik eden, hayatlarımızdan etkilenen ve hayatlarımızı etkileyen önemli psikolojik unsurlardan birisidir (Sarp ve Tosun, 2011:447). Duygu, yaşamı devam ettirmek ve canlı olmak için bireyin hayata başlarken yanında getirdiği bir gerekliliktir (Sartorius, 2008: 50). Sonuç olarak insan ilişkilerinin temel yapı taşlarından biri olan duygu kavramının literatürde bir çok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar farklı zamanlarda farklı kültürlerde yaşayan bireyler tarafından yapılmıştır. Bu tanımlamalardan önce kelimenin kökenine bakıldığında duygu (emotion) sözcüğünün kökü motere'dir. Latince "hareket etmek" manasına gelen fiile "e" ön eki eklendiğinde kelimenin manası uzaklaşmak olur ve bunun sonucunda her duygunun bir harekete yönelttiği düşüncesi ortaya çıkar (Goleman, 1995:32). Ayrıca duygu kavramı Latince sahip olduğu derinlik ve güç nedeniyle "motus anima" yani "bizi harekete geçiren ruh" olarak ifade edilmiştir (Cooper ve Sawaf, 2003:11).

Duygu kelimesinin sözlük anlamlarına bakıldığında, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde beş farklı tanım ile karşılaşılmaktadır. Bu tanımlamalara göre duygu; "duyularla algılama, his; belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim; önsezi; nesneleri ya da olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği ve kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik" olarak belirtilmektedir (www.tdk.gov.tr). Oxford İngilizce sözlüğüne göre duygu; "kişinin şartlarından, ruh halinden veya diğer bireylerle olan ilişkilerinden kaynaklanan güçlü bir his" olarak tanımlanmaktadır (en.oxforddictionaries.com). Psikoloji sözlüğünde duygu, "özel olarak yaşanan bir duygusal durumun dışavurumu olan gözlenebilir bir davranış yapısı" olarak ifade edilmiştir (Budak, 2000). Duygular, düşünce, inanç ve karar verme yetilerimizle etkileşim halinde olup, davranışlarımıza rehberlik eder. Yalnızca kendi davranışlarımızı yönlendirmekle kalmaz, başkalarının zihinsel süreçlerini algılamamıza da yardımcı olur, sosyal ilişkilerimizi şekillendirir ve bu şekilde çevreye uyumumuzu sağlar (Tarhan vd., 2014:93).

Lazarus'a (1991) göre duygu "fizyolojik rahatsızlık ya da değişim; dışa vurulmayan davranım eğilimi ve sık olarak duygulanım (affect) olarak ifade edilen kişisel bir yaşantı" olarak tanımlanmaktadır.

Leventhal ve Scherer (1987) duyguları "yenilik ve hoşnutluk gibi birçok çevresel nitelikleri değerlendiren bilgi işleme sürecinin bir unsuru" olarak ifade ederler.

Morgan'a (1993) göre "duygular genel olarak fizyolojik ve bilişsel öğelere sahip ve davranışı etkileyen duyumlar" olarak tanımlanmaktadır.

Mayer vd.'ne (1999) göre duygu; "insanın yaşadığı çeşitli olayların karşılığı olarak ortaya çıkan farkında olma, anlama, fizyolojik tepkiler gibi unsurları içeren pek çok psikolojik alt sistemi koordine eden ve insanın içinde gerçekleşen olaylar" olarak ifade edilmektedir.

Dökmen (2000) duyguları, "bireyin yaşadığı sosyal çevreye ve doğaya ayak uydurmasını sağlayan bir süreç olarak" değerlendirirken, Baltaş'a göre duygu var olmanın ve yaşamı anlamlı kılmmanın dayanağıdır ve yaşam enerjisi için temeldir (Baltaş, 2006: 10). Duygular kişi ve kişinin dünyası hakkında veriler içerir (Caruso ve Salovey, 2004:9), farklı bir dünyadan söz ederler ve sosyal yaşama anlam kazandırır (Howe, 2008). Aynı zamanda duygular bireyi anlamada, davranış ve düşüncelerini anlamlandırmada çok önemli bir rol üstlenirler (Tuğrul, 1999:12).

Yukarıda yapılan tanımlamalardan sonra duyguların ortak özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Caruso ve Salovey, 2004:10-13):

- Bireyin çevresinde meydana gelen değişikliklerden dolayı ortaya çıkarlar.
- Otomatik olarak başlarlar.
- Çabuk bir şekilde fizyolojik değişiklik yaratırlar.
- Uyulan kuralları ve düşünme şekillerini değiştirirler.
- Eyleme hazırlarlar.
- Bireysel hisler yaratırlar.
- Etkileri hızlı bir şekilde çevreye dağılır.
- Dünya ile başa çıkma, hayatta kalma ve çabalama adına yardımcı olurlar.

3.1.2. Zeka Kavramı

Psikolojinin henüz ayrı bir bilim dalı olarak tanınmadığı zamanlarda zeka, çeşitli adlar adı altında felsefenin konuları arasında yer almıştır. Eski yunan düşünürleri, psikolojik olayların kaynağını, akıl ve ruh anlamına gelen "nous" kelimesi ile ifade etmişlerdir. Bu kelimenin anlamı evreni düzenleyen, geçici değil kalıcı olanı bize bildiren akıldır (Toker, 1968:1). Bu tanımlamada göstermektedir ki zeka kişilerde doğuştan bulunan, kalıtsal olarak bireye geçen ve sonradan geliştirilmesi zor olan bir kavramdır.

Zeka kelimesi Arapçadan dilimize geçen ve son yüzyılda üzerinde birçok araştırma ve çalışma yapılan, birçok araştırmacı tarafından tanımlanan ve üzerinde genel olarak ortak bir tanımlamanın bulunmadığı, kişinin zihinsel becerilerini ifade eden bir kavramdır.

Zeka kelimesinin Latince karşılığına bakıldığında algılama, bilme, anlayış, tanıma olarak ifade edilirken sözcük anlamına bakıldığında ise TDK'ya göre "kişinin düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri anlama, değerlendirme ve sonuç çıkarma becerilerinin toplamıdır" (www.tdk.gov.tr). Oxford İngilizce sözlüğüne göre zeka; "bilgi ve becerileri elde etme ve kullanma kabiliyeti" olarak açıklanmaktadır (en.oxforddictionaries.com). Psikoloji terimleri sözlüğüne göre ise "zeka kişinin daha önce karşılaşmadığı olaylar ile yüzleştğinde geçmiş yaşantısında karşılaştığı olayların anlaşılması, hatırlanması, eyleme geçirilmesi ve yapıcı bir şekilde bunların bütünleştirilmesi" olarak tanımlanmaktadır.

Yirminci yüzyılın başlarında yoğun olarak üzerinde çalışılmaya başlanan zekâ olgusuna ilişkin günümüze kadar farklı tanımlamalar yapılmıştır. Zekânın ilk tanımını veren Binet'e göre zekâ; "dış dünyanın algılanması, algıların bellekte yerleştirilmesi ve

bu içerik üzerinde düşünülmesi süreci” olarak ifade edilir (Öner, 1997: 28). 1874-1949 yılları arasında yaşayan ve modern eğitim psikolojisinin kurucusu olan Edward L. Thorndike, çalışmalarıyla zekanın gelişiminde önemli bir yere sahiptir. Zekânın birbirinden bağımsız unsurlarda meydana geldiğini ileri süren Thorndike; kelimeleri anlama, sayılarla akıl yürütme, kavrama ve ilişkileri görsel algılama olarak ayrımlanabilen dört unsur olduğunu ileri sürmüştür. Thorndike zekayı “soyut zekâ”, “mekanik zekâ” ve “toplumsal zekâ” olmak üzere üç farklı biçimde ifade etmiştir. Soyut zekâ; “söz, kavram ve sayıları anlama yeteneği” olarak ifade edilmektedir. Mekanik zekâ; “araç ve makineden anlama yeteneği” olarak belirtilmektedir. Toplumsal zekâ ise; “diğer bireyler ile iyi ilişkiler ortaya koyma yeteneği” olarak ifade edilmektedir (Başaran, 1994: 83). Bir başka ifade ile zeka; genel, sözel, sayısal, görsel ve mekanik beceri gibi farklı becerilerden meydana gelen bir bütündür (Kuru, 2001: 218). Zeka çok yönlü bir kapasitedir, bir potansiyeldir ya da bir yetidir (Saban, 2001). Bir başka tanıma göre zeka, beynin sahip olduğu; bilgiyi öğrenme, kaydetme ya da önceki bilgilerle bağlantılar kurarak tekrardan yorumlama, zihinde saklama ve gereksinim anında geri çağırma, akıl yürütme, çağırışım yapma, algılama ve sezebilme gibi fonksiyonları içinde barındıran bir kapasitedir (Erkuş, 1998:31-40). Bir başka tanıma göre zeka zihnin değişme ve yeni yapılar ortaya çıkartma gücüdür (Toker, 1968:76).

Genel zeka anlayışı psikologlar tarafından içerisinde öğrenme, hafıza, intikal çabukluğu, kavrayış gücü, düşünce sürecinin hızlılığı, yaratıcılık ya da yenilik yapma gücü gibi bir takım fonksiyonları barındıran ve zihinsel beceri olarak adlandırılan bu fonksiyonları ifade etmek için kullanılmaktadır. Bir başka ifade ile zihinsel beceri beyin çalışması ile ilişkilidir (Eren, 2010: 332).

Genel anlamda zeka konusu hakkında yapılan tanımlamalara bakıldığında ortak bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bu doğrultuda Tablo 3.1.’de zekaya ilişkin alternatif metaforlar verilmiştir.

Tablo 3.1. Zekaya İlişkin Alternatif Metaforlar (Sternberg, 1990:4).

<i>Metafor</i>	<i>İlk Soru</i>	<i>İkinci Soru</i>	<i>Kuramlar</i>	<i>Kuramcılar</i>
Cografik	“Zekanın bireyin içsel dünyası ile ilişkisi nedir”?	“Zihinsel haritayı biçimlendiren nedir”?	İki Faktör Temel zihinsel yeterlilikler Aklın yapısı Hiyerarşik	Spearman Thurstone Guilfort Cattell ve Vernon
Bilişsel	“Zekanın bireyin içsel dünyası ile ilişkisi nedir”?	“Zekice düşüncüyü oluşturan bilgi işleme programları nelerdir”?	Sözel etkililik Bileşensel	Hunt Sternberg
Biyolojik	“Zekanın bireyin içsel dünyası ile ilişkisi nedir”?	“Zekice düşüncüyü beynin anatomisi ve fizyolojisi ile merkezi sinir sistemi nasıl açıklar”?	Beyin yarım küresinin yerini saptama Sinirsel aktarımın hızı Sinirsel aktarımın doğruluğu	Levi Jensen Eysenck
Epistemolojik	“Zekanın bireyin içsel dünyası ile ilişkisi nedir”?	“Bilgi ve zihinsel süreçlerin düzenlediği zihinsel yapılar nelerdir”?	Genetik, epistemolojik	Piaget
Antropolojik	“Zekanın bireyin içsel dünyası ile ilişkisi nedir”?	“Kültürel yaratım zeka nasıl biçimlenir”?	Radikal kültürel görelilik Koşullu karşılaştırmacılık Etolojik	Berry Cole Charlesworth
Sosyolojik	“Zekanın bireyin içsel dünyası ile ilişkisi nedir”?	“Gelişimin içselleştirilmesinde sosyal süreçler nasıldır”?	Yaklaşık gelişme alanı Aracı değişkenli öğrenme deneyimi	Vygotsky Feuerstein
Sistem	“Zekanın bireyin içsel dünyası ile ilişkisi nedir”?	“Metaforların kesiştiği bir noktada aklı nasıl anlayabiliriz”?	Çoklu zeka Triarşik	Gardner Sternberg

3.2. Duygusal Zekanın Tanımı ve Önemi

İşletmelerde bireye gösterilen önem düzeyinin artması ile beraber ortaya çıkan insan kaynakları yönetimine geçiş evresi ve yönetim anlayışlarında gerçekleşen değişim ile birlikte duyguların iş yaşamındaki yerinin ve öneminin arttığı görülmektedir (Doğan, 2005:109).

Bireylerin yaşamında bir gerçekler bir de duygular dünyası bulunmaktadır. Gerçekler dünyasında ortaya çıkan olumsuz durumlarla mücadele etmek nispeten daha kolay olsa da, duygular dünyasındaki olumsuz durumları ortadan kaldırmak hem daha zor hem de daha yorucudur. İşletmelerin büyüme ve gelişmesinde önemli derece engel olarak ortaya çıkan faktörlerden biri de, işletme çalışanlarının duygular dünyasında ortaya çıkan olumsuz durumlardır. İletişim, motivasyon, işbirliği, davranışlar, güven ve insan ilişkileri hep duygular kapsamının içinde bulunan kavramlardır (Doğan, 2005:113-114). Duygusal zeka, kamuoyunun, akademisyenlerin, iş dünyasının ve bilim camiasının ilgisini çeken davranışsal araştırmanın yeni ve büyüyen bir alanı (Anand ve Udayasuriyan, 2010:65) ve son yıllarda bilimsel anlamda büyük ilgi gören ve literatürde araştırma konusu olan

kavramlardan bir tanesidir. Yapılan psikoloji ve beyin araştırmaları sonucunda duyguların düşünceye katkı veren bir özelliği olduğunun ortaya konması ile birlikte duygusal zekaya olan ilgi giderek artmıştır (Aslan ve Özata, 2008:198).

Goleman 'a (1995:24) göre duygusal zekanın temelinde, çocukken evde ve okulda öğrendiğimiz duygusal derslerin duygu devrelerini şekillendirerek bireyi daha yeterli veya daha yetersiz kılması yatar. Bununla birlikte insanın insan olduğunu ortaya koyan özelliklerin çoğu, duygusal zekadan kaynaklıdır (Goleman, 1995:76). Duygusal zeka, genel olarak, duyguları tanımlamak, işlemek ve yönetmek için bir dizi yetkiyi temsil eden bir yapı olarak tanımlanır (Zeidner vd., 2004) ve duyguya özgü yeteneklerin bir kombinasyonu olarak anlaşılır (Frajo-Apor vd., 2017:35). Ayrıca duygusal zeka, bireylerin kendi duygularının doğru bir şekilde farkında olması olarak kavramlaştırılır (Swarnalatha ve Sureshkrishna, 2013:46). Ortaya çıkan bir liderlik özelliği olarak, duygusal zeka yeterliliği, bireyin sosyal olarak etkili olması ve dolayısıyla başarılı işbirlikçi çıktılar elde etmede daha yetenekli olması açısından giderek önem kazanmaktadır (Cole vd., 2016: 3). Goleman duygusal zekayı kendi motivasyonumuzu gerçekleştirmek için ve bireylerle olan ilişkilerimizde ve kendi içimizde duygularımızı yönetmek için kendi duygularımızı ve diğer bireylerin duygularını bilme seviyesi olarak ifade etmektedir (Goleman, 1998:8).

Duygusal zeka, bireyin kendi ve diğer bireylerin duygularını izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapmabilme ve bunun neticesinde elde edilen bilgiyi kişinin düşünce ve davranışlarını yönlendirmek için kullanabilmeye yarayan bir sosyal zeka biçimidir (Salovey ve Mayer, 1990:189). Duygusal zeka muhtemelen bir yetenek olarak genel zeka ile ilgilidir ancak mekanizmaları ve belirtileri bakımından da farklılık gösterebilir (Mayer ve Salovey, 1993: 439-440). Goleman, Boyatzis ve Mckee (2002: 39) duygusal zekâyı, bireyin kendisiyle ve çevresiyle olan ilişkiler bütününe yönetebilme yeteneği olarak betimlemekle birlikte, bireysel ve sosyal yeterlilik olarak iki genel alana ayırdıkları dört temel kategoriden oluştuğunu ifade etmektedirler.

Duygusal zeka, kişinin görünen bütün davranışlarını yönlendiren gereksinim, dürtü ve gerçek değerlerini temsil etmekte ve insanlarla olan ilişkilerin ve iş yaşamındaki başarının belirleyicisi olmaktadır (Güllüce ve İşcan, 2010:10). Goleman (1995:62-63) göre duygusal zeka;

- Kendini harekete geçirebilme,
- Olumsuzluklara rağmen yolundan dönmeme,
- Dürtüleri denetim altına alarak tatmini erteleyebilme,
- Ruhsal durumunu düzenleyebilme,
- Olumsuzlukların, düşünmeyi engellemesine imkan tanımama,
- Başkasının yerine geçebilme,
- Umudunu kaybetmeme.

Weisinger ise daha basit bir tanım yaparak, duygusal zekanın daha çok iletişim kurma boyutuna odaklanmaktadır. Weisinger (1998:12-13) duygusal zekayı; “duyguların akıllıca kullanımı” olarak ifade etmektedir. Tuğrul (1999: 12) ise duygusal zekayı; “duygularının farkında olma, duygularla başa çıkabilme, kendini motive etme, empati yapabilme ve ilişkileri yönetebilme becerileri” olarak tanımlamaktadır.

Duygusal zeka, duyguları belirleme ve ifade etme, anlama, kendinde ve başkalarında hem olumlu, hem de olumsuz duyguları dengeleyebilme yeteneğidir (Matthews vd., 2004:3). Bir başka tanıma göre ise duygusal zeka, duygularınızı ve

başkalarının duygularını olumlu, üretken ve etkili bir şekilde algılama, ifade etme, anlama ve yönetme kapasitesidir (Anand ve Udayasuriyan, 2010:65).

Lynn (2001:39) duygusal zekâyı “bireyin kendisi ve diğerleriyle olan ilişkilerini yönetmeye dönük becerilerden sorumlu zekâ türü” olarak tanımlamaktadır.

Duygusal zekâ ile ilgili olarak Boyatzis ve Sala (2004:5) duygusal zekâyı bireyin, kendisinin farkında olması, kendisini yönetmesi, diğerlerinin farkında olması, diğerleriyle olan ilişkilerini yönetmesi yolundaki yeterlilik veya becerilerin tümü olarak daha detaylı bir tanımla ortaya koymaktadırlar. Reiff vd., (2001:66) duygusal zekâyı, kişinin kendinin ve başkalarının duygularını anlama ve düzenleme ustalığı olarak ifade etmişlerdir. Baltaş (2006:7) da duygusal zekâyı başa çıkma yetenekleriyle bağdaştırmış ve duygusal zekâyı; “bireyin kendisiyle ve başkalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneğidir” şeklinde tanımlamıştır.

Duygusal zekâ, kişinin kendisinin ve diğer bireylerin duygularını anlama ve bu duyguları düşünce ve faaliyetlerinde rehber olarak kullanma becerisini kapsayan sosyal zekânın bir şeklidir. Bununla birlikte duyguların kişinin faydasına kullanılmasına yönelmesidir (Jaeger, 2003:620).

Duygusal zeka: “Empati kurabilme, doğru algılayabilme, değerlendirme ve duyguları ifade edebilme yeteneği; duyguyu ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği ve duygusal ve entelektüel büyümenin geliştirilmesi için duyguları düzenleme yeteneği” olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte, duygusal zekanın son dönemlerde ortaya konmuş tanımı ise şöyledir; “duyguları hissetme, kullanma, iliştiirme, tanıma, hatırlama, tanımlama, betimleme, onlardan öğrenme, yönetme, anlama ve açıklama yeteneği kapasitesi, becerisi veya potansiyelidir” (Assanova ve McGuire, 2009:5).

Sonuç olarak duygusal zeka, bireyin sosyal hayatını ve iş yaşamını öğrenebilmesi ve davranışları üzerinde etkiye sahip olan duygularını üst seviyede kontrol edebilme becerisi olarak kısaca belirtilebilir (Gülbüz ve Yüksel, 2008:176).

Goleman’ın (1995:62) “Duygusal Zeka” kitabında “IQ’nun hayattaki başarıya katkısı en fazla yüzde yirmidir; geri kalan yüzde sekseni belirleyen başka etmenler vardır” cümlesi duygusal zekanın bireyin özel ve çalışma hayatındaki önemini ortaya koymaktadır. Duygusal zeka kapsamında gelişmiş bir birey “bir şeyi yapabilme inancı” ortaya koyabilir ve bununla birlikte duygularını denetim altına alma yetisi aracılığıyla kaygı, endişe gibi olumsuz duygularını en aza çekip yüksek kalitede bir yaşam devam ettirebilir (Dutoğlu ve Tuncel, 2008:15). Aynı zamanda iyi gelişmiş duygusal yetenekleri olan bireyler yaşamlarını daha tatmin olmuş ve etkili bir biçimde devam ettirerek, kendi verimliliklerini besleyecek zihinsel alışkanlıklara sahip olabilirler; duygusal yaşamını bir biçimde denetim altına alamayan bireyler ise, kendi içlerinde, işe odaklanıp açıkça düşünmelerine imkan tanıyacak becerilerini baltalayan savaşlar verir (Goleman, 1995:65). Bir başka açıdan bakılırsa, duygusal zekanın özellikle olumsuz şartlar altındaki kişinin empati yapma, azimli olma, içinde bulunduğu çevreye ayak uydurabilme, self-kontrol, kendi motivasyonunu sağlama ve duygularını denetim altına alabilme gibi becerileri aracılığıyla mücadele etmesine ve hayatını devam ettirmesine yardımcı olduğu söylenebilir (Yelkikalan, 2006:40).

Goleman 1996 yılında yayınladığı “lideri lider yapan nedir?” isimli makalesinde bir bireyin dünyadaki en iyi eğitimi almış, keskin ve analitik bir zihne sahip ve harika düşünceler ortaya koyan sonsuz bir kaynakla çevrelenmiş olsa bile, birey duygusal zeka konusunda eksikliklere sahip ise büyük bir lider olamayacağını ifade etmiştir (HBR, 2016:8). Yine aynı şekilde Goleman, Boyatzis ve McKee (2001) yaptıkları bir araştırmadan hareketle, duygusal zekanın örgüt içinde elektriğin tel içinden geçişine benzer bir biçimde hareket ettiğini keşfettiklerini, daha keskin bir ifade ile liderin ruh

halinin kelimenin neredeyse gerçek anlamıyla bulaşıcı olduğunu, çok çabuk ve engellenemez bir biçimde şirketin her tarafına yayıldığını ifade etmişlerdir (HBR, 2016:37).

Çalışanın iş yerine karşı davranışları ve tepkilerini anlamada yardımcı olduğu için çalışma alanında duyguların anlaşılması daha önemlidir. İş yoğunluğunun, çalışma saatlerinin ve stresin fazla olduğu işler, çalışanın iş tatmin seviyesi ve iş performansına negatif yönde etki etmektedir. Duygusal zeka bu durumda, bireylerin duygularını yönetme ve kontrol etmekte, ayrıca bireylerin çalışma anında fiziksel ve psikolojik şekilde oluşan stres altında çalışma yeteneklerini arttırmada, önemli bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak duygusal zeka, daha yüksek iş tatmini ve iş performansına yol açabilir (Swarnalatha ve Sureshkrishna, 2013:46). Duygusal zeka becerilerini teşvik etmenin her kuruluşun yönetim felsefesinde hayati bir öge olduğu giderek daha fazla şirket tarafından görülmeye başlanmıştır (Goleman, 1998:14). Çünkü, duygusal zeka, örgütlerde başarıyı etkileyen bir kavramdır. Yaşam kalitesinin artırılması, örgütlerin hedefine ulaşması, başarı sağlanması ve rekabet gücü kazanılması gibi bir çok konuda duygusal zeka önemli rol oynamaktadır. Duygusal zekası yüksek, sosyal becerileri gelişmiş, duygularını iyi bilen, başkalarının duygularını anlayabilen ve bunları usta bir şekilde yönetebilen çalışanlara sahip örgütlerde bireyler arasında etkin bir iletişim sağlanması, iş tatmini ve motivasyonun artması ve beraberinde örgütsel bağlılığın artması beklenmektedir (Demir, 2010:199). İşgören alımlarında duygusal zekâsı yüksek olan personelin alınması, kurumun geleceği için de önem arz etmektedir. Duygusal zekâsı yüksek olan personel çalıştığı kuruma artı değer katarak yükselmekte, bunun sonucu olarak, astlarına örnek teşkil ettiğinden, kurum verimliliğinin ve itibarının artmasına katkıda bulunmaktadır (Özbek ve Boztepe, 2017:184-185). Yine aynı şekilde işletmelerin özellikle insan kaynakları fonksiyonlarında duygusal zekaya dayalı uygulamalara ağırlık vermeye başladıkları görülmektedir. Personel alımlarında duygusal yetkinlikleri tespit eden envanterlerin ve kişinin duygusal yetkinliklerini değerlemeye yönelik mülakat tekniklerin uygulanması; işgörenlerin istenen duygusal yetkinlikler doğrultusunda geliştirilmesi hedefiyle eğitimlerin yapılması; ödüllendirme sisteminin duygusal yetkinlikleri temel alarak biçimlendirilmesi bu tür uygulamalara örnek olarak gösterilebilir (Güllüce ve İşcan, 2010:11).

Bir örgütün rekabetçi iş çevresinde ayakta kalabilmesi sürekli öğrenmesine ve kendi yetkinliklerini geliştirmesine bağlıdır. Bir örgütün duygusal zekası, çalışanlarının duygusal zekasına bağlı olarak değişmektedir. Çalışanların duygusal zekasının artırılması sonucu örgüt içerisinde yaratılan sinerji örgütteki negatif duyguların pozitif duygulara dönüştürülmesine ve çalışanların verimli davranışlar sergilemesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca duygusal zeka bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak çalışanlar için gerekli olan eğitim programları hakkında yöneticilere yol göstermektedir (Gül vd., 2014:31).

Goleman'a (1998:17) göre duygusal zekayı her zamankinden de önemli kılan bir gerçeklik vardır: Kuruluşlar küçülme akımlarına kapılarak birbiri ardından ufalırken geride kalan kişilerin yükümlülüğü ve görünürlüğü artar. Orta düzeyde bir eleman daha önce aşırı öfkesini ya da çekingenliğini kolayca saklayabilirken, duygularını idare etme, karşılaşılan durumlarla başa çıkma, ekip çalışması ve liderlik gibi yeterlilikler eskiye oranla daha fazla göze çarpmaya ve önem kazanmaya başlar.

İşgücünün küreselleşmesi, refah düzeyi daha yüksek ülkelerde duygusal zekayı özellikle öne çıkarır. Bu ülkelerde yüksek ücretlerin korunması, yeni bir üretkenlik tarzına bağlı olacaktır. Yapısal çözümler ya da teknolojik ilerlemeler de tek başına yeterli olmaz, işin kesintisiz akışını sağlamak ya da diğer yenilikler, çoğu kez duygusal zekayı

daha da gerekli kılan yeni sorunlar yaratır (Goleman, 1998:17). Kişi yönetici olduğunda, duygusal zekâsı ile ekip ruhunu diri tutar, birlikte çalıştığı iş görenlerin motivasyonunu sağlayarak, performanslarının artmasına katkı yapar. Duygusal zekâsı yüksek olan personelin, çalıştığı işletmeye olan bağlılığı artmakta ve hissettiği pozitif duygularla hem kurumuna azami fayda sağlamakta, hem de kendi kariyeri için sürekli yatırım yapmaktadır. Diğer taraftan duygusal zekâsı düşük olan yönetici, ekip ruhunu yok ederek, işgörenlere sadece ücret karşılığı çalıştığını ve onlardan sadece işlerinin yapmalarını gerektiğini hissettirerek; onların birbirleriyle iletişimini engelleyerek, performanslarını ve motivasyonlarını düşürmekte ve böylece kurumun üretkenliğini ve verimini negatif yönde etkilemektedir (Özbek ve Boztepe, 2017:184). Duygusal zeka; personeli elde tutma, örgüt içi iletişim, iş yeri güvenliği, müşteri memnuniyeti, kalite, personel devir hızı ve örgütün değişimlere hızlı adaptasyonu açısından da son derece önem taşımaktadır (Codier vd., 2013:22-23).

3.3. Duygusal Zekanın Tarihsel Gelişimi

Duygusal zeka son dönemlerde üzerinde durulan bir konu olmasına rağmen, Platon'un "tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır" düşüncesi duygusal zekânın tarihçesinin yaklaşık 2000 yıl öncesine dayandığını göstermektedir. Bu doğrultuda bireylerin duygularımızın, iş ve sosyal yaşamımızı nasıl etkilediği ile bağlantılı olduğunu ortaya koyduğu araştırmalar; IQ'nun başarı düzeyini belirleyen tek ölçüt olmadığını ortaya çıkarmıştır (Adiloğulları, 2011:14). Bir zeka katsayısı olarak IQ, kişinin zeka derecesini ifade etmektedir. Benzer bir şekilde 1930'larda eğitim katsayısı olarak EQ da kişinin eğitim derecesine işaret etmekte idi. Yüksek bir duygu katsayısı bu nedenle, kişinin duygusal olarak ne kadar reaktif olduğu ya da ruhsal durumunun ne kadar çabuk değiştiği bilgisine işaret etmektedir, denilebilir (Mayer ve Cobb, 2000: 165). Duygusal zekâ kavramı akademik bir terim olarak ilk defa 1985 yılında Wayne Leon Payne adlı bir Amerikalı öğrencinin doktora tezinde kendine yer bulmuştur. Bu çalışmadan yaklaşık beş yıl sonra bir başka bilimsel çalışmada duygusal zekaya değinilmiştir (Hein, 2005 akt. Davis, 2006:74). Goleman'a (1998) göre; 1990 yılında duygusal zeka kavramını geniş kapsamlı olarak ilk kez ortaya koyan düşünürler John D. Mayer ve P. Salovey'dir. Bu düşünürlere göre, duygusal zeka yalnızca tek bir beceri veya doğuştan var olan bir nitelik değil; ama bunlardan ziyade duygusal muhakeme becerilerinin, duyguları anlama ve denetim altına alma niteliklerinin, düzenlenmiş bir biçimidir (Cumming, 2005:3).

Thorndike 1920 yılında sosyal zeka modelini ortaya atarak duygusal zekanın teorik alt yapısını oluşturmuştur. Thorndike sosyal zeka modelinde bireylerin diğer bireylerin duygularını anlama ve algılama beceresinin genel zekadan ayrı bir nitelik olduğunu ifade etmiştir. Thorndike'ne göre zeka "mekanik, soyut ve sosyal" olmak üzere üç temel bileşenden meydana gelmektedir. "Mekanik zekayı; mekanizmaları anlama ve yönetme yeteneği, soyut zekayı; fikirleri ve sembolleri anlama ve yönetme yeteneği, sosyal zekayı ise; insanları anlamak ve yönetme yeteneği" olarak ifade etmiştir (Newsome vd., 2000:1006). Thorndike'a göre sosyal zekayı oluşturan beceriler karmaşık bir yapı ortaya koymaktadır ve söz konusu becerileri değerlendirme çabaları da başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Goleman, 2001:16). Çoklu zeka kuramının öncüsü olan Gardner bu kuramını ileri sürdüğü 1983 yılında duygusal zeka kavramına değinmemiş olmasına rağmen, kuramında yer verdiği "kişiye dönük (Benlik Bilgisi) (Intrapersonel) ve kişilerarası (Interpersonel) zeka" tanımları daha sonra geliştirilen duygusal zeka modellerine bir nevi temel olarak görülmüştür. Buna göre kişiye dönük (Intrapersonel)

zekanın temel noktasını kişinin kendi duygularını anlama becerisi meydana getirmekte, kişilerarası (Interpersonel) zekanın temel noktasını ise diğer bireylerin duygu ve niyetlerini anlama becerisi meydana getirmektedir (Schutte vd., 1998:168).

Duygusal zekanın günümüzde bu kadar üzerinde durulan bir kavram haline gelmesinde 1995 yılında Goleman'ın yayınladığı “Duygusal Zeka” isimli kitap büyük bir rol oynamıştır. Duygusal zekanın gelişimine katkıda bulunan ve duygusal zeka üzerine bir çok çalışma yapan bir başka yazar olan Bar-on ise duygusal zekayı uyum sağlayabilirlik, bireylerarası ve bireysel yetenekler ve genel ruh halini kapsayan, bilişsel olarak nitelendirilmeyen yetenekler toplamı olarak ifade etmektedir. Ancak Bar-on diğer yazarlardan farklı olarak duygusal zekanın stres yönetme yeteneğini de kapsadığını ifade etmektedir (Bar-on, 1997:3). Genel olarak duygusal zekanın gelişimi Tablo 3.2.’de görülmektedir:



Tablo 3.2. Duygusal Zeka'nın Gelişiminde Genel Bir Değerlendirme (Mayer, 2006: 5-6).

<i>Dönem</i>	<i>Gelişmeler</i>
1900-1969: Duygu ve zekanın ayrı ama yakın olduğu yıllar	Zeka araştırması: Zeka için psikolojik testler bu dönemde geliştirilmiş, bu testlerde kullanılan teknoloji daha sofistike bir hal almıştır. Duyguların araştırılması: Duyguya ilişkin daha farklı bir alanda tartışmalar yumurta ve tavuk ikilemini andıran bir şekilde psikolojik reaksiyonun mu yoksa duygunun mu birincil olduğu konusuna yoğunlaşmıştır. Bu dönemde duygu daha çok patoloji ve benmerkezcilik ürünü olarak, kültürel bir şekilde tanımlanmakta idi. Zeka testleri çıktığında ana odak sözel ve propozisyonel zeka üzerineydi. Bazı psikologlar sosyal zekayı da incelemeye çalıştı ama bu yöndeki çabalar umut kırıcıydı ve zeka kavramları hala bilişsel kalmıştı. Duygusal zekanın temelleri bu 20 yıllık süreçte atıldı. Duyguların düşüncelerle nasıl bir etkileşim içinde olduğunu kontrol eden bilişsel ve duygu alanındaki çalışmalar bu dönemin çalışmalarındandır. Bu dönemde depresif insanların diğerlerine oranla daha gerçekçi ve doğru olabileceği, ruh halleri arasında gidip gelmenin yaratıcılığı artırabileceği düşünüldü. Sözsüz iletişim alanı gelişti, yüz ve bedende -bazıları duygusal- sözsüz enformasyon algısını ölçmeye yarayan yeni ölçekler geliştirildi. Yapay zeka alanında çalışanlar bilgisayarların hikayelerin duygusal yanlarını nasıl anlamlandırabileceklerini ve anlayabileceklerini araştırdılar. Gardner, yeni geliştirdiği çoklu zeka kuramında “(intrapersonel) birey içi zeka” kavramı (duyguların algılanması ve sembolize edilmesi ile ilgili kapasitesi ile ilgili) oluşturdu. Sosyal zeka hakkındaki ampirik çalışmaların sonucunda bunun sosyal yetenekler, empati yeteneği, bireye ve topluma karşı olumlu tavırlar, sosyal anksiyete ve duygusallık (hassasiyet) şeklinde bölünebileceği görüldü. Beyin çalışmaları duygu ve biliş arasındaki bağlantıları ayırtmaya başladı. Duygusal zeka kavramının nadiren kullanılışı başlamış oldu.
1970-1989: Duygusal zeka kavramının işaretçileri	Bu dönem 1990'lı yıllarda Mayer ve Salovey'in Duygusal Zeka hakkında bir dizi yayınlaması ile başladı. Duygusal Zeka makalesi Duygusal Zeka ile ilgili alanlara ilk kez bakılması sağlanmış oldu. Aynı zamanda duygusal zekanın ilk ölçümünü içeren bir deneme çalışması bu isimle yayınlandı. Intelligence dergisindeki bir makalede Duygusal Zekanın gerçek zeka olduğu fikri dile getirildi. Bu sırada özellikle beyin bilimlerinde Duygusal Zeka ile ilgili başka önemli çalışmalar da yapıldı.
1990-1993: Duygusal zekanın ortaya çıkışı	Goleman alandaki akademik yazılar etrafında model alınan “Duygusal Zeka” isimli kitabını yayınladı. Kitap dünya çapında en çok satanlar listesine girdi. Ünlü Time dergisi, kapağında “EQ” terimini kullandı. Duygusal Zeka adı altında çok sayıda kişilik testi yayınlanmaya başlandı.
1994- 1997: Popülerleşme ve yayılması	Duygusal Zeka konsepti hakkında çok sayıda düzeltmeler yapıldı. Kavram hakkında yeni ölçekler oluşturuldu ve bu konuda ilk örnek değerlendirme, araştırma makaleleri yazıldı.
1998- Günümüz: EQ'nın araştırılma ve kurumsallaşması	

3.4. Duygusal Zeka Bileşenleri

Goleman'ın duygusal zekâ boyutu altında geliştirdiği ve Bar-On gibi karma model olarak düşündüğü duygusal zekâ modeli beş başlık altında “kendi duygularının farkında olma (özbilinç), kendi duygularını yönetme (özdenetim), kendini motive etme, empati kurma ve sosyal beceriler” olarak toplanmıştır (Rahim vd., 2002:304-305). Bu başlıklar literatürde duygusal zekanın bileşenleri olarak kabul görmüştür.

Tablo 3.3. Duygusal Zeka Bileşenlerini Anlamak (HBR, 2016:10-11).

<i>Duygusal Zeka Bileşeni</i>	<i>Tanım</i>	<i>Ayırt Edici Özellik</i>	<i>Örnek</i>
Özbilinç	“Kişinin kendi duygularını, güçlü yanlarını, zayıflıklarını, güdülerini, değerlerini, hedeflerini ve diğerleri üzerindeki etkisini bilmesi”	• Özgüven • Gerçekçi özdeğerlendirme • Kendini fazla önemsememeye dayanan mizah duygusu • Yapıcı eleştirilere duyulan açıklık	“Bir yönetici zorlayıcı teslim tarihlerinin onu ne kadar yıpratmış olduğunu bilir. Bu nedenler, işini iyi yapabilmek için zamanını planlar”.
Özdenetim	“Bozucu dürtüleri ve ruh hallerini kontrol altına almak ya da yönlendirmek”	• Güvenirlilik • Dürüstlük • Belirsizlik ve değişim karşısında rahatlık	“Bir ekip bir sunumu berbat ettiğinde lideri çılgın atmamak için kendini zor tutar. Onun yerine, başarısızlığa yol açan olası nedenleri düşünür, sonuçları ekibine açıklar ve onlarla birlikte çözüm bulur”.
Motivasyon	“Başarının kendisinden zevk almak”	• İş ve yeni mücadelelere tutkuyla yaklaşmak • Gelişmek için bitmek bilmez bir enerji • Başarısızlık karşısında bile kötümserliğe kapılmamak	“Bir yatırım şirketine çalışan portfolyo yöneticisi, fonlarının üç mali çeyrek boyunca düştüğünü fark eder. Büyük müşteriler kaçmaya başlar. Dış koşulları suçlamak yerine deneyimlerden ders çıkarmaya karar verir ve rüzgarı tersine çevirir”.
Empati	“Özellikle karar alırken başkalarının duygularını da hesaba katmak”	• Yetenekli kişileri geliştirmede ve elde tutmada uzmanlık • Diğerlerini geliştirme yeteneği • Kültürel farklılıklara duyarlılık	“Amerikalı bir danışman ve ekibi Japonya’daki potansiyel bir müşteriye proje sunarlar. Ekibi müşterinin sessizliğini olumsuz algılar ve toplantıyı terk etmeye hazırlanır. Danışman müşterinin beden dilini okur ve ilgilendiklerini hisseder. Toplantıya devam eder ve ekibi işi alır”.
Sosyal Beceriler	“Diğerlerini istenen yöne yönlendirmek için iyi ilişkiler kurmak”	• Değişime öncülük etmede etkinlik • İnanıcılık • Geniş bir ilişkiler ağına sahip olmak • Ekip kurmada ve yönetmede uzmanlık	“Bir yönetici, şirketinin daha iyi bir internet stratejisi belirlemesini ister. Şirket içinde kendine yandaşlar bulur ve prototip bir web sitesi kurmak için ekip oluşturur. Diğer bölümlerde çalışanlar arasından müttefikler bulup şirketin konuyla ilgili bir toplantı düzenlemesi için baskı yapmalarını sağlar. Şirket, bir internet bölümü oluşturur ve yöneticiyi bölümün başına getirir”.

3.4.1. Özbilinç

Goleman'a göre Sokrates'in "Kendini Bil" öğüdü duygusal zekanın bu temel bileşenine, yani bireyin duygularının farkında olabilmesine atıfta bulunur (Goleman, 1995:77). Bu temel bileşen "benlik bilinci" olarak da ifade edilmektedir (Doğan, 2005:116). Duygusal zekanın ilk bileşenidir (HBR, 2016:14). Bireyin kendisini daha iyi anlamasına yardımcı olan bir nitelik olarak kabul edilen özbilinç aracılığıyla kişi olumlu ya da olumsuz yönlerini kavrayarak psikolojik açıdan daha sağlıklı bir duruma ulaşabilmektedir (Fenigstein ve Venable, 1992: 130). Goleman (1995:77-78) özbilinci; bireyin iç yaşamında süre gelen durumların sürekli farkında olması olarak nitelendirmiştir ve ayrıca kendinin farkında olma, tutkulu veya çalkantılı duyguların bir kayıtsızlık kapsamında bilincine varılmasını sağladığını bildirmiştir. Bununla birlikte özbilinç, duygusal özdenetim gibi diğer yetilerin üzerine inşa edildiği temel duygusal yeterlidir. Özbilinç bireyin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yönlerini, gereksinimlerini ve dürtülerini derin bir biçimde idrak etmesidir. Özbilinci yüksek bireyler duygularının kendilerini, başkalarını ve bireylerin iş performanslarını nasıl etkilediğini fark eder. Özbilinç bireyin kendi değerlerine ve amaçlarına ilişkin anlayışa kadar gider. Özbilinci yüksek birey nereye neden harekete geçtiğini bilir, bu bireylerin aldıkları kararlar değerleriyle uyudur, özgüven sahibi bireylerdir, kısıtlı ve zayıf yanlarını bilirler ve bunları konuşmaktan rahatsızlık duymazlar ve başarısızlığı itiraf etme cesaretine sahiptirler (HBR, 2016:14-19). Bununla birlikte duygusal olarak kendinden haberdar olan kişiler, etkin çatışma yönetimine ve anlaşmazlıkların çözümüne katkıda bulunan olumlu bir tutum içinde olurlar (Cole vd., 2016:3). Özbilinç, duygularımızı tanımamızı sağlar ve denetim altına almamıza yardımcı olur. Barındırdığımız bir çok duygu bulunmaktadır. Ama bunları daha kolay anlamak ve ifade edebilmek için bazı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Genel anlamda kabul görmüş bir görüşe göre dört temel duygu vardır. Bunlar; "öfke, üzüntü, korku ve sevinçtir" (Tetik vd., 2014:19). Özbilinci yüksek kişiler ruhsal olarak hissettiklerinin farkındadırlar ve pozitif tutumlar sergileyebilirler. Negatif olan ruhsal durumlarını problem olarak görmeyerek kısa sürede eski ruh hallerine geçiş yapabilirler. Bu bireylerin toplumsal yaşamda olumlu davranışlar gösterdikleri ifade edilebilir (Timuroğlu ve Gürkan, 2016:114). Kısaca özbilinç, bireyin kendini tanıması, kendi duygularının farkında olması, olayları ve diğer kişileri doğru değerlendirme becerisidir (Doğan, 2005:116).

3.4.2. Özdenetim

Bireyleri "duyguların esiri" olmaktan kurtaran duygusal zeka bileşenidir (HBR, 2016:20). Duyguları uygun bir şekilde yönetebilme, denetim altına alabilme becerisidir. Duyguları dengeli, uyumlu şekilde meydana getirebilme, ihtiyaç duyulduğunda tatminin amaca yönelik olarak bireyin kendisince ertelenmesi olarak ifade edilebilecek duygusal özdenetimdir (Doğan, 2005:117). Gross'a (1998: 275) göre, "duygu düzenlemesi, bireylerin sahip oldukları duyguları, sahip oldukları zamanı, bu duyguları deneyimledikleri ve ifade ettiklerini etkileme süreçleri" olarak tanımlanır. Bireyin kızgınlıktan olağan dışı sevince kadar her türlü duygusunu yönetmesidir. Yapılması gereken duyguları bastırmak yerine duyguları kabullenmek ve onların bireyi ittiği anlık tepkilerden uzak durmaya çaba göstermektir (Çakar ve Abrar, 2004:41). Duygularını ve dürtülerini kontrol edebilen insanlar bir güven ve hak tanırılık ortamı yaratmayı başarırlar, bu kişiler değişikliklere ayak uydurabilirler ve genellikle panik duygusuna kapılmazlar (HBR, 2016:21-22). Duyguları yönetmekle ilgili önemli kavramlardan biri de duyguları

ifade edebilme becerisidir. Bu noktada duyguları ifade edebilme becerisini üç şekilde açıklamak mümkündür (Steven ve Book, 2003:90):

- Duyguları ifade edebilmek adına öncelikli olarak onları tanıyıp, farkındalık içersinde olmak.
- Duyguları doğru bir yoğunlukta dışa vurabilmek için yeterli dürtü kontrolüne sahip olmak
- Kişinin haklarını savunabilme becerisi.

Bireyin sahip olduğu dürtüleri, istekleri denetim altına alarak yönlendirmesi olarak ifade edilebilen kendine çeki düzen verme olarak da adlandırılabilen özyönetimle ilgili sahip olunması gereken özellikleri Baltaş (2006:71-74) da şu şekilde ortaya koymaktadır:

- Kendini kontrol: Bireyin dürtülerini ve negatif duygularını denetim altına alabilmesi.
- Güvenilirlik: Bireyin ahlaklı, dürüst ve tutarlı olması.
- Esneklik: Bireyin farklı ve düşünülmelik durumlara ayak uydurabilmesi.
- Yeniliklere açık olmak: Yeni bilgi, yaklaşım ve düşünceler konusunda kişinin herhangi bir rahatsızlık görmemesi.
- Kontrol odağı kendi içinde olmak: Bireyin ortaya çıkan neticelerle alakalı olarak sorumluluk kabul etmesidir.

3.4.3. Motivasyon

Bireyin duygularını bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilmesi, içsel olarak güdülenmesidir. Duygusal zeka kapsamında motivasyon kişinin duygusal yapısı aracılığıyla bir eylemi başlatması ve sona erdirmesidir (Doğan, 2005:117). Bireyin karşılaştığı bütün başarısızlıklar, hayal kırıklıkları ve zorluklara rağmen mücadelesine devam etmesidir (Çakar ve Abrar, 2004:41). Duygularımız; düşünmek ve planlamak, uzak bir amaca hazırlanmayı sürdürmek, problemleri ortadan kaldırmak gibi becerilerimizi engellediği veya güçlendirdiği düzeyde, doğarken sahip olduğumuz zihinsel yetilerimizi kullanma kapasitemizin çerçevesini çizerek yaşamda neler yapabileceğimizi gösterir. Yaptığımız iş, heves ve mutlu bir şekilde motive olduğumuz düzeyde bizi hedefe taşır (Goleman, 1995:119).

3.4.4. Empati

Duygusal zekanın bütün boyutları arasında empati en kolay kavrananıdır (HBR, 2016:27). Başkalarının isteklerini anlama yeteneğidir (Goleman, 1995:22-23). Empati diğer bireylerle iletişim kurmada temel yapı taşıdır. Birey kendi duygularına ne düzeyde açıksa diğer bireylerin duygularını anlamayı da o düzeyde iyi yapacaktır. Diğer bireylerin neler hissettiğini anlamak, olaylara onların açısından yaklaşabilmek ve çok farklı bireylerle dostluklar oluşturup uyum sağlayabilmektir (Doğan, 2005:117-118). Empatinin bilişsel ve duyuşsal bir bileşenden oluştuğunu vurgulanmaktadır: hem bir başkasının duygularını tanımak hem de onlarla sempati kurmak (Kaukiainen vd., 1999:83). Bireyin kendisini başka insanların yerine koyup onları anlayabilmesidir. Empati tarafsız bir değerlendirmedir (Çakar ve Abrar, 2004:41). Lider açısından empati,

karar alma sürecinde başka faktörlerin yanı sıra çalışanların duygularını da anlayışla göz önünde tutmaktır (HBR, 2016:27).

3.4.5. Sosyal Beceriler

Bireylerle olan ilişkilerde duyguları idare etmek, sosyal şartları ve ilişki yollarını düzgün algılamak, bireyler ile pürüzsüz bir şekilde etkileşime sahip olmak, bu yetenekleri ikna ve liderlik etmede kullanmak, çatışma durumlarında uzlaşma ve çözüm ortaya koymak, işbirliği ve takım çalışması için bu beceriyi sergileyebilmektir (Doğan, 2005:118). Bununla birlikte bireyin diğer insanların duygularının farkında olmasını, bu bireylerin duygularını yönetebilmesini ve bunun sonucunda problemsiz bir şekilde diğer bireyler ile geçinebilmesine olanak verir (Çakar ve Abrar, 2004:41). Sosyal becerileri yüksek bireyler, genelde geniş bir tanıdık çevresi ve her türden insanla ortak zemin bulma yani yakınlık oluşturma becerisine sahip, ilişki sürdürmede çok etkin, takımları yönetmeye yatkın ve insanları ikna etmede üstün bireylerdir (HBR, 2016:31-32). Başka bir ifade ile sosyal beceriler, bireylerle kurulan ilişkilerde etkili olabilmeyi sağlayan hünerlerdir. Bu konudaki yetersizlikler sosyal hayatta yetersizliğe ya da kişiler arası ilişkilerde felakete neden olur. Sosyal beceriler bireyin bir teması biçimlendirmesine, diğer bireyleri harekete geçirip teşvik etmesine, yakın ilişkileri devam ettirebilmesine, diğer bireyleri ikna edip etkilemesine ve rahatlamasına imkan verir (Goleman, 1995:157).

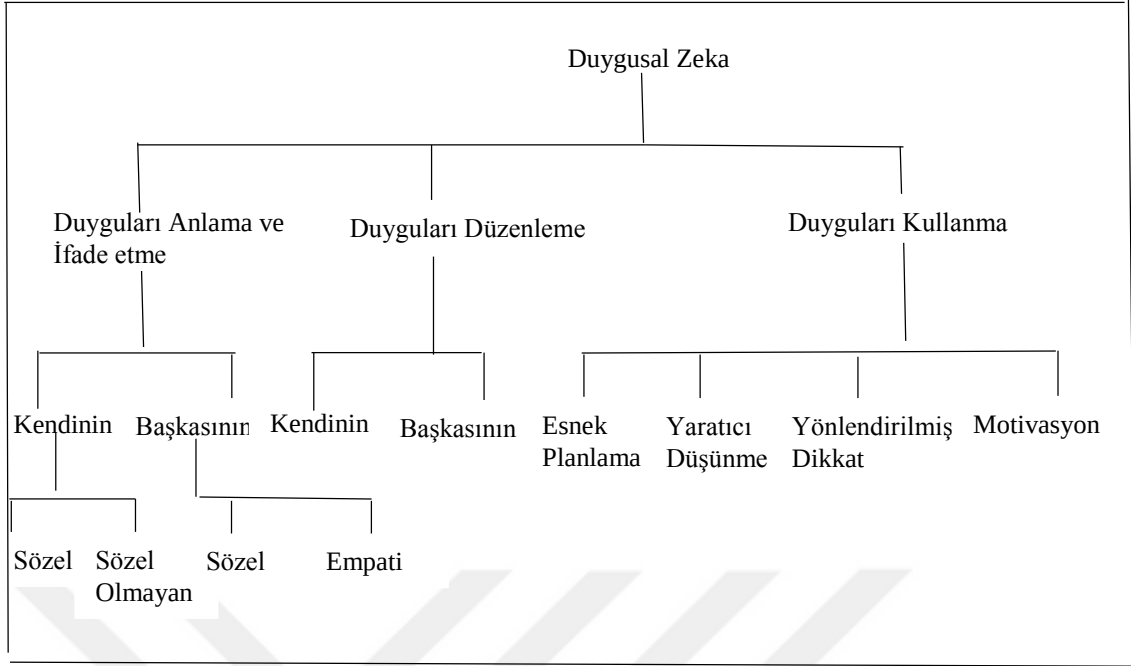
3.5. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zeka 1990'da literatüre girdikten sonra, duygusal zekâ konusunda bazı modeller ortaya çıkarılmıştır.

3.5.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey (1990: 89) duygusal zekayı, bireyin kendi ve başkalarının duygularını izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilen ve bu bilgiyi kişinin düşünce ve davranışlarını yönlendirmek için kullanabilen bir sosyal zeka türü olarak ifade etmişlerdir.

Duygusal zekanın literatürde temellerini atan Mayer ve Salovey (1990:190-191) yayınladıkları makalelerinde duygusal zekayı kavramsallaştırmışlardır: Zihinsel süreçler; 1. Kendinin ve diğer bireylerin duygularını anlama ve ifade etme, 2. Kendinin ve diğer bireylerin duygularını düzenleme ve 3. Uyumluluk yolunda duyguları kullanmayı içermektedir. Ayrıca zihinsel süreçlerin duygusal bilgileri de içerdiğini ifade etmişlerdir. Şekil 3.1.'de Mayer ve Salovey'in ilk olarak belirttikleri duygusal zeka modeli görülmektedir:



Şekil 3.1. Duygusal Zekanın Kavramsallaştırılması (Salovey ve Mayer, 1990:190).

Mayer ve Salovey daha sonra duygusal zeka modeli üzerinde düzenleme yapmışlardır ve 1997 yılında yayınladıkları çalışmalarında düzenlenmiş modeli sunmuşlardır.

Mayer ve Salovey'in duygusal zeka modeli dörder alt yeteneği içeren dört temel yetenekten meydana gelmektedir. Yeteneklerin her birisi süreç olarak bir öncekinden daha üst bir psikolojik seviyeyi ifade etmektedir. Buna göre duygusal zekası yüksek bir bireyin alt yeteneklerin birinden bir diğerine geçişi duygusal zekası daha düşük olanlara göre daha hızlı olmaktadır. Bunun yanında bu bireyin sahip olduğu yetenekler yine duygusal zekası daha düşük olan bireylere göre daha fazladır (Altıntaş, 2009:31). Tablo 3.4.'de Mayer ve Salovey'in duygusal zeka modeli görülmektedir:

Tablo 3.4. Mayer ve Salovey Duygusal Zeka Modeli (Mayer ve Salovey, 1997).

Bölüm	Yetenek
Duyguları idrak etme	Kendi duygularını idrak etme ve anlatma. Diğer bireylerin duygularını idrak etme ve anlatma. Duyguların tam anlatımı ve ihtiyaçların bildirimi. Farklı duygusal ifadeleri birbirinden ayırabilme.
Duyguları kullanma	Duygular dikkati yönetir ve düşünmeye imkan tanır. Ruh hali bireyin algılamasını değiştirir ve farklı bakış açılarından idrak etmeye sebep olur. Duygusal durumlar sorun çözme yaklaşımlarını destekler.
Duyguları anlama ve muhakeme etme	Duyguların özelliklerini belirtmek ve değişik duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi açıklamak. Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi idrak etmek. Karmaşık duyguları yorumlamak ve değişik duyguların bileşimini idrak etmek. Duygular arasındaki geçişleri idrak etmek.
Duyguları yönetme/düzenleme	Güzel ve güzel olmayan duygulara karşı kapalı olmamak. Duyguları düşünceli bir biçimde, duygusal ya da zihinsel gelişimde kullanılabilirliği konusunda ayırt etmek ya da birleştirmek. Negatif istenmeyen duyguların etkisini düşürerek ve olumlu duyguların etkisini yükselterek, kendinin ve diğer bireylerin duygularını yönetmek.

3.5.2. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal zekanın gelişiminde ve dikkatleri üzerine çeken bir kavram olmasında 1995 yılında yayınladığı kitap ile önemli bir rol oynayan Goleman'a göre "duygusal zekâ" beş yetkinlikten oluşmaktadır. Bunlar; "duyguların farkında olma (özfarkındalık), duygularını kontrol etme (özdenetim), kendini motive etme (motivasyon), empati ve sosyal becerilerdir" (Tetik vd., 2014:19). Tablo 3.5.'te Goleman'ın duygusal zeka modelinin boyutları ve alt boyutları görülmektedir:

Tablo 3.5. Goleman Duygusal Zeka Modeli (Goleman, 1998).

<i>Kişisel Yeterlilik</i>	<i>Sosyal Yeterlilik</i>
Özfarkındalık Duygusal farkındalık Kendini doğru değerlendirme Özgüven	Empati Diğer bireylerin duygularını anlama Diğer bireyleri geliştirme Hizmete yönelik olma Çeşitliliği destekleme Politik farkındalık
Özdenetim Kendini kontrol etme Güvenilir olma Vicdanlı olma Uyumluluk Yenilikçi olma	Sosyal Beceriler Etkileme İletişim Çatışma yönetimi Liderlik Katalizörü değiştirme İlişkiler ortaya çıkarma İşbirliği Takım yetenekleri
Motivasyon Başarı güdüsü Kendini Adama Girişimcilik İyimserlik	

3.5.3. Bar-On Duygusal Zeka Modeli

Duygusal zeka konusunda önemli çalışmaları bulunan bir diğer düşünür olan Bar-On tarafından geliştirilen duygusal zeka modeli, bireylerin kendi çevrelerindeki talep ve baskılarla baş etmesine olanak tanıyan çok faktörlü bir duygusal, kişisel ve sosyal yetenekler dizisi içerir. Bu 15 çok faktörlü modelin beş alanı vardır; bireysel yetenekler, kişilerarası yetenekler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruhsal durum (Butler ve Chinowsky, 2006:120). Bar-On'un duygusal zeka modelinin boyutları ve alt boyutları görülmektedir:

Tablo 3.6. Bar-On Duygusal Zeka Modeli (Bar-On, 2006).

<i>Duygusal Zeka Ölçekleri</i>	<i>Tüm Ölçekler Tarafından Değerlendirilen Duygusal Zeka Yetkinlikleri ve Becerileri</i>
Bireysel Yetenekler	Özfarkındalık ve Kendini ifade etme:
Özsaygı	Kendini düzgün bir biçimde anlamak, algılamak ve kabul etmek.
Duygusal Özfarkındalık	Duygularının farkında olmak ve idrak etmek.
Girişken Olma	Etkili ve yapıcı şekilde başkalarının ve kendisinin duygularını belirtmek.
Bağımsız Olma	Kendine güvenmek ve duygusal açıdan özgür olmak.
Kendini İspatlama	Potansiyeli hayata geçirmek ve amaçlarına ulaşmak için emek vermek.
Kişilerarası Yetenekler	Sosyal Bilinç ve Kişilerarası İlişki:
Empati Yapma	Başkalarının nasıl hissettiklerini anlamak ve farkında olmak.
Sosyal Sorumluluk	Bir sosyal grup ile özdeşleşmek ve başkalarıyla işbirliği yapmak.
Bireylerarası İlişki	Başkaları ile tatmin edici, ortak ilişkiler oluşturmak ve bu ilişkileri sorunsuz yürütmek.
Stres Yönetimi	Duygusal Yönetim ve Düzen:
Stres Toleransı	Etkili ve yapıcı bir biçimde duyguları yönetmek.
Dürtü Kontrolü	Etkili ve yapıcı bir biçimde duyguları kontrol etmek.
Uyumluluk	Değişim Yönetimi:
Gerçeklik Testi	Dış dünyadaki gerçeklerle alakalı duygu ve düşünceleri tarafsız bir biçimde algılamak.
Esneklik	Önceden meydana gelmemiş bir vaka ile yüzyüze kalındığında düşünce ve duyguları ayarlamak ve bu vakaya uyum göstermek.
Problem Çözme	Etkili bir biçimde bireysel ve bireylerarası sorunları sonuçlandırmak.
Genel Ruhsal Durum	Bireysel Motivasyon
İyimserlik	Yaşamın daha iyi taraflarını görebilmek ve negatif olamamak.
Mutluluk	Genel hayatla, diğer bireylerle ve kendi ile ilgili mutlu hissetmek.

3.4.4. Cooper ve Sawaf'ın Dört Köşe Taşı Modeli

Bir diğer önemli duygusal zeka modeli olan Cooper ve Sawaf'ın modeline göre duygusal zekanın “dört köşetaşı” vardır. Cooper ve Sawaf'ın duygusal zeka modeli duygusal zekayı örgüt ortamı içinde inceleyerek özellikle duygusal zeka ve liderlik ilişkisi üzerinde odaklanmaktadır. Bu modelde duygusal zeka; “duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik, duygusal simya” olmak üzere dört boyuttan meydana gelmektedir (Cooper ve Sawaf, 2003).

Tablo 3.7. Cooper ve Sawaf'ın Dört Köşe Taşı Modeli

<i>1. Köşe Taşı: Duyguları Öğrenmek</i>	<i>3. Köşe Taşı: Duygusal Derinlik</i>
Duygusal Dürüstlük	Özgün Potansiyel ve Hedef
Duygusal Enerji	Adanmışlık
Duygusal Geribildirim	Dürüstlüğü Yaşamak
Duygusal Sezgi	Yetki Olmadan Etki
<i>2. Köşe Taşı: Duygusal Zindelik</i>	<i>4. Köşe Taşı: Duygusal Simya</i>
Öz Varlık	Sezgisel Akış
Güven Çemberi	Düşünsel Zaman
Yapıcı Hoşnutsuzluk	Fırsatı Öngörmek
Esneklik ve Yenilenme	Geleceği Oluşturmak

(Cooper ve Sawaf, 2003'den uyarlanmıştır).

Tablo 3.8.' de duygusal zeka modellerinin karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 3.8. Duygusal Zeka Modelleri Karşılaştırması (Zeidner vd., 2004:375-376).

	Duygusal Zeka Modeli	
Duygusal Zeka Kavramı	Karma Modeller Duygusal zeka, bireysel faaliyetlerin uyumluluğu için yetenekler ile genel mizaç ve çevresel talepler ile başa çıkabilmenin karması olarak görülür. Yapı, duygusal ve bireysel bilginin yanında duygu ile ilişkili kişisel özelliklerini, mizacı ve sosyal yetenekleri içerir.	Yetenek Modelleri Duygusal zeka, duygusal bilginin işlenmesi, duygunun düzenlenmesi için gerekli olan iyi tanımlanmış bilişsel yetenekler seti olarak görülür.
Psikolojik Odak Teorik Model Tipik Özellikler	Duyuşsal Kişilik/Psikolojik Özfarkındalık, öz motivasyon, öz düzenleme, empati, sosyal yetenekler, stresle başa çıkma, dürtü kontrolü, sosyal problem çözme, gerçekçilik ...vb.	Bilişsel Zeka/Performans Duygu belirleme, duyguları anlama, duyguların köreltilmesi ve düşüncenin geliştirilmesi için duyguların kullanılması, duygu düzenlemesi
Yetenek Sayısı	4 ile 24 arası yetenek vardır. Bunlar 4 ya da 5 ana gruba ayrılmıştır.	4 ana başlık; duyguları belirleme, anlama, kullanım ve düzenleme
Morfolojik Yapı	Hiyerarşik olmayan "Oligarşik" organizasyon	Hiyerarşik model - temel psikolojik süreçlerden, daha tümleşik psikolojik süreçlere doğru
Geliştirenler Ölçüm Yöntemleri	Goleman (1995), Bar-On (1997) Kişilik esaslı (öz raporlama ve Likert tipi sorular)	Mayer et. al. (2000) Yetenek (resimlerdeki duyguların tanımlanması, gelişmeleri algılama, problem çözme vb.. performans ölçen teknikler
Ölçek Örnekleri	Bar-On'un EQ-i ölçeği, Schutte'nin EI ölçeği, Boyatzis ve Goleman'ın Duygusal Yetkinlik Envanteri, Cooper'ın EQ haritası	Mayer, Caruso ve Salovey'in MEIS tekniği ve MSCEIT
Ölçeklerin Puanlanması	Kesin bir puanlama kriteri yok. Puanlar Likert ölçeğiyle elde edilen sonuçların doğrusal olarak toplanmasıyla elde edilir.	Uzlaşılmış, Uzman ve Hedef puanlama mevcuttur.
Ölçek Güvenilirliği	Tatmin edici	Düşük ve orta seviye güvenilirlik
Diğer Değerlendirmeler	Bilişsel zeka katsayısı (IQ) ile çok düşük göz ardı edilebilir korelasyon katsayıları	Yetenek ile yaklaşık 0.3 seviyesinde orta seviye korelasyon katsayıları
	Kişilik ölçekleri ile düşük farklılık seviyeleri	5 ana kişilik özelliği ile düşük korelasyon ve iyi farklılık seviyesi
	İyi ancak kişilik özellikleri ile karıştırılabilir	İyi ancak yetenek özellikleri ile karıştırılabilir

3.6. Diğer Zeka Türleri

Zeka literatürde üzerinde oldukça araştırma ve çalışma yapılan bir kavramdır. Birçok yazar zeka konusunda çeşitli kuramlar geliştirmiştir. Bu kuramlardan öne çıkanlar sosyal zeka kuramı, çoklu zeka kuramı ve kültürel zeka kuramıdır.

3.6.1. Sosyal Zeka Kuramı

Sosyal zeka terimi çok çeşitli anlamlara gelmektedir (Kaukiainen vd., 1999:82). Sosyal zeka kavramı 1920 yılında ilk kez Thorndike tarafından ortaya atılmıştır (Björkqvist vd., 2000:192). Sosyal zekanın altyapısını oluşturan Thorndike göre zeka, “mekanik, soyut ve sosyal” olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır. “Mekanik zekayı, mekanizmaları anlama ve yönetme yeteneği, soyut zekayı, fikirleri ve sembolleri anlama ve yönetme yeteneği (Newsome vd., 2000:1006), sosyal zekayı ise kişilerarası görevleri gerçekleştirme kabiliyeti” olarak tanımlamıştır (Kaukiainen vd., 1999:82). Başka bir tanıma göre ise sosyal zekâ, “diğer insanların görünebilen ifadelerinden ve davranışlarından duygu, düşünce ve niyetlerini anlama yeteneği” olarak ifade edilmiştir. (O’Sullivan vd., 1965:6). Marlowe (1985) ise sosyal zekayı, “kişinin kendisinin ve diğer kişilerin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını anlama ve bu anlayışa uygun davranma becerisi” olarak ifade etmiştir (Marlowe, 1986:52). Bununla birlikte sosyal zeka, toplumsal beceri ve yetkinlik gibi kavramlarla yakından ilişki içerisindedir (Björkqvist vd., 2000:192).

Sosyal zekayı meydana getiren faktörler, iki geniş kategoride irdelenebilir: “Sosyal farkındalık”, yani diğer bireyler hakkındaki sezgimiz, ve “sosyal beceri”, yani bu farkındalıkla ne ortaya koyduğumuz (Goleman, 2006:108).

Tablo 3.9. Sosyal Zeka (Goleman, 2006:108).

SOSYAL ZEKA
Sosyal Farkındalık
Sosyal farkındalık, başka birinin iç halini anında sezmekten, duygularını ve fikirlerini anlamaya, karmaşık sosyal durumları kavramaya kadar uzanan bir yelpazeye gönderme yapar. Şu öğelerden oluşur: • Temel empati: “Başkalarının hislerini paylaşmak, sözsüz duygusal işaretleri okumak”. • Uyum: “Pür dikkat dinlemek, bir kişiye uyum sağlamak”. • Empatik isabet: “Başka birinin düşüncelerini, hislerini ve niyetlerini doğru anlamak”. • Sosyal biliş: “Sosyal dünyanın nasıl işlediğini bilmek”.
Sosyal Beceri
Başka birinin ne hissettiğini sezmek, veya ne düşündüğünü ya da hedeflediğini bilmek işin başlangıcıdır, ancak verimli etkileşimleri garanti etmez. Sosyal farkındalığa dayanan sosyal beceri, pürüzsüz ve etkili ilişkilere imkan verir ve şu öğeleri içerir: • Eşzamanlılık: “Sözsüz düzeyde pürüzsüz etkileşim” • Benlik sunumu: “Kendini etkili şekilde tanıtmak” • Nüfuz: “Sosyal etkileşimler neticesinde etkilemek” • İlgi: “Başkalarının ihtiyaçlarını önemseyip, uygun şekilde davranmak”

3.6.2. Çoklu Zeka Kuramı

Çoklu zeka kuramının öncüsü olan Howard Gardner 1980’li yılların ilk zamanlarında Harvard Üniversitesinde çalışırken “Proje Sıfır” isimli araştırmalarının neticesinde kişilerin sözel ve matematiksel zekaları dışında farklı zeka alanlarına sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Uyguladığı bu araştırmaları birleştirerek 1983 yılında “Frames of Mind” isimli kitabını yayınlamıştır (Kuru, 2001:220). Gardner (1983) her normal bireyin bir ölçüde geliştirmesi gerektiğini savunduğu yedi zeka biçimini tespit etmiş (Tsai, 2016:11) ve daha sonra bu zeka türlerine bir tane daha ekleyerek sekiz adet zeka biçimi ortaya koymuştur. Bu zeka alanları; “Sözel-Dil Zeka, Mantıksal-Matematiksel Zeka, Görsel-Uzamsal Zeka, Bedensel-Kinestetik Zeka, Müziksel-Ritmik Zeka, Sosyal- Bireylerarası Zeka, Bireysel- Özedönük Zeka ve Doğacı Zeka” şeklinde belirlenmiştir (Yenice ve Aktamış, 2010). Uzunöz ve Akbaş (2011:469) çoklu zeka kuramının geleneksel zeka anlayışından farklı paradigmalara sahip olduğunu ifade etmişlerdir;

- Her Birey, Farklı Zeka Alanlarının Hepsini Barındırır: Çoklu Zeka Kuramına göre bireyler sayısal veya sözel zeka ile birlikte diğer altı zekanın da hepsini barındırır.
- Her Birey Farklı Zeka Alanlarından Her Birini Yeterli Seviyede Geliştirebilir: Çoklu Zeka Kuramı’na göre kişiye yeterli destek, ortam ve eğitim sunulduğunda zeka seviyesini geliştirmesine bir engel yoktur.
- Farklı Zeka Alanları Bir Arada Karmaşık Bir Yapıda Çalışırlar: Kişiler zekaları birbirinden bağımsız olarak bulunmazlar. Çoklu zeka kuramına göre zeka bir çarkın dişlileri gibi bir arada ve birbirini etkileyecek biçimde faaliyet gösterir.

3.6.3. Kültürel Zeka Kuramı

Kültürel zeka, İngilizcede Cultural Intelligence, veya Individuals’s Cultural Quotient olarak ifade edilmektedir. Kültürel zeka konusu ilk olarak P. Christopher Earley ve Elaine Mosakowski tarafından 2004 yılında yayınladıkları makalelerinde ortaya atılmıştır (Yeşil, 2013:273). Earley ve Ang kültürel zekayı, bir kültürel çeşitlilik ile karakterize olan durumlar ile etkin bir şekilde başa çıkma kabiliyeti olarak tanımlamaktadır (Ang vd., 2006:101). Kültürel zekâ, hem diğer toplumlarla hem de toplum içerisindeki farklı kültürler ile etkileşime girme yeteneği açısından insanlar arasında görülen farklılıkları açıklamak üzere ileri sürülen bir zekâ alanı olarak nitelendirilebilir (İlhan ve Çetin, 2014:95).

4. İŞ TATMİNİ KAVRAMI ve KAPSAMI

Rekabetin arttığı son dönemlerde örgütlerin yenilikçi, yüksek motivasyona sahip ve verimli çalışanlara olan ihtiyacı artış göstermektedir. Ancak birçok örgütte çalışanların moral düzeyi ve iş tatmini oldukça düşük düzeydedir. Rekabetin taklit edilemeyen tek unsuru olan insan kaynakları firmaların başarısını etkileyen en temel faktörlerden biri olduğu için işgörenlerin, iş tatminlerinin sürekli yüksek tutulmasını gerektirmektedir.

4.1. İş Tatmini Tanımı

Tatmin kelimesinin anlamı; arzulanan bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna ulaşma olarak ifade edilmektedir. Halsey, “ihtiyaçların tatmin edilmesi sonucu meydana gelen mutluluk durumu” olarak tanımlamıştır (Halsey, 1988: 884).

İş tatmini kavramı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Hoppok ve Spielgler (1938), iş tatminini çalışanları, işlerinden memnun olduklarını veya olmadıklarını itiraf etmeye teşvik eden psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullar olarak tanımlamıştır. Cranny vd. (1992:308) iş tatminini; işgörenin işinden kazandığı temel yararın arzu ettiği yarar ile beklediği ve hak ettiği yararın karşılaştırması temelinde işe karşı verdiği tepkime olarak ifade etmektedirler. Bununla birlikte iş tatmini; bireyin işini ya da iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan hoş giden veya olumlu duygusal sonuçtur (Yukl ve Wexley, 1971:153). İş tatmini; çalışanların yaptıkları iş sonucunda ne gibi kazanımlar elde ettikleri ve bu kazanımların önemlilik algısı olarak tanımlanabilir (Rathi ve Rastogi, 2008: 48).

Vroom tarafından yapılan tanımda iş tatmini; “çalışanların işlerindeki rolü karşısında gösterdikleri duygusal tepkileri olarak belirtilmiş ve kişinin işi karşısında gösterdiği olumlu tepkilerini iş tatmini, olumsuz tepkilerini ise iş tatminsizliği” olarak ifade etmiştir (Vroom, 1967:99).

İş tatmini, bireyin kendi işiyle olan içeriğinin ne olduğunu açıklar. Bir kişinin işlerine yönelik genel tutumu, iş hayatında deneyimlediği duygular veya “duygusal tepkilerdir” (Elnaga ve Imran, 2014:15). İş tatmini, işgörenlerin çalışma koşullarına veya işlerine karşı göstermiş oldukları negatif ya da pozitif davranış ve tutumlardır (Tanner, 2007:9).

Schneider ve Snyder (1975:318) tarafından iş tatmini; “işte mevcut koşulların kişisel değerlendirilmesi veya bir iş sahibi olmanın sonucu olarak ortaya çıkan sonuçlar” olarak tanımlanmıştır.

İşgörenlerin işlerinden elde ettiklerinin onların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılaması neticesinde meydana çıkan, kendilerini tatmin olmuş şekilde hissetmeleridir. İş tatmini veya tatminsizliği; iş görenlerin istekleri ile bulundukları durum arasındaki karşılaştırmaların bir sonucudur (Güney, 2007:39). İş tatmini; genel anlamda işgörenin, işin niteliğini ve çalışma koşullarını, maaşını, çalışma arkadaşlarını ve yönetimi değerlendirmesi neticesinde meydana çıkan pozitif duygudur (Yeşilyurt ve Koçak, 2014:305).

Örgütsel araştırmalarda iş tatmininin en çok kullanılan tanımını “kişinin iş veya meslek deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan keyifli ya da olumlu bir duygusal durum” olarak tanımlayan Locke'un tanımlamasıdır (Locke, 1976:1304). Çalışanın işinden dolayı kendini iyi hissetmesi ve işinin anlamlı ve doyurucu olması (Çarıkçı; 2000:156) iş tatmini kavramı ile ifade edilmektedir.

Spector, iş tatmininin, insanların işlerinden ne kadar hoşnut oldukları (memnuniyet derecesi) ya da ne kadar hoşlanmadıkları (memnuniyetsizlik derecesi)

olarak tanımladıklarını belirtti. Bu tanıma göre iş tatmini, işleriyle ilgili bireysel hedefin genel veya küresel bir duygusal tepkisidir (Spector,1997:2).

Statt'ın görüşüne göre iş tatmini; "işçinin, özellikle içsel motivasyon açısından aldığı ödüller ile bir işçinin ne kadar memnun kaldığı" olarak tanımlanabilir (Statt, 2004).

Mullins ise bu yapıyı, farklı insanlara farklı şeyler ifade edebilen karmaşık ve çok yönlü bir kavram olarak tanımlar. İş tatmini genellikle motivasyonla bağlantılıdır, ancak bu ilişkinin doğası açık değildir. Memnuniyet, motivasyon ile aynı değildir. İş tatmini daha çok bir tutum ve iç durumdur. Örneğin, niceliksel ya da niteliksel bir kişisel başarı duygusu ile ilişkilendirilebilir (Mullins, 2007).

Kaliski iş tatminini; "bir işçinin başarı hissidir ve işteki başarısıdır" şeklinde tanımlamıştır. Genel olarak kişisel sağlığın yanı sıra üretkenlik ile doğrudan bağlantılı olarak algılanır. İş tatmini, sahip olduğu, iyi iş çıkardığı ve çabalarıyla ödüllendirildiği bir işi yapmak anlamına gelir. İş tatmini ayrıca, kişinin çalışmasıyla olan coşku ve mutluluğu da beraberinde getirir. Gelir, terfi ve yerine getirme hissi uyandıran diğer hedeflerin başarılması iş tatmini, tanımının yapılmasına yol açan kilit unsurdur (Kaliski, 2007).

Aziri'ye göre iş tatmini, işin maddi ve psikolojik gereksinimleri sağladığı algısının bir sonucu olarak ortaya çıkan bir duyguyu temsil eder (Aziri, 2011:78). İş tatmini, en basit ifadeyle bir işgörenin işi ile ne kadar mutlu olduğunun saptanmasıdır (Erdil vd., 2004:18).

Genel olarak iş tatmini çalışanların işlerinin çeşitli yönleri karşısında göstermiş oldukları tutumların toplamını ifade ederken her çalışan için öznel bir kavramdır. Dolayısıyla iş tatminini belirlemek için her durum değerlendirilmelidir. İnsanlar, iş tecrübelerini, işlerine ilişkin memnuniyet veya memnuniyetsizlik duygularına ve çalıştıkları organizasyona dayanarak değerlendirirler. Bir çalışanın işinden ne kadar memnun kaldığını belirlerken dikkate alınması gereken birçok faktör vardır ve işletmeler için hangi çalışanın hangi faktörden etkilendiğini belirlemek her zaman kolay değildir. İşletmelerde iş tatminin, üretim ve verimlilik üzerinde etkili olduğu bilinmekte olup çalışanın işiyle ilgili pozitif tutumu iş tatmini, negatif tutumu ise iş tatminsizliği olarak nitelendirilmektedir.

4.2. İş Tatmini Önemi

İlk olarak 1920'li yıllarda değinilen ve yaklaşık olarak on yıl sonra önemi anlanmaya başlanılan iş tatmini kavramının önemini bireyler ve örgütler açısından ele almak mümkündür. Bireyler açısından önem arz etmesinin sebeplerinden biri, yaşam tatmini ile alakalı olmasıdır. Bu durum bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığına da etki etmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55). İş tatmini kavramı her birey için aynı anlama gelmez. Bu da bireyin hayatında kendisi açısından değerli olan kavram ve bu kavramların önem düzeyine göre değişiklik gösterir. Örneğin bir kişi için yükselme olanakları birinci planda tatmin sağlarken diğer bir kişi için maaş ilk öncelik olabilir (Örücü vd., 2006:40) İş tatmininin önemini iki açıdan değerlendirmekte fayda bulunmaktadır. İş tatmini hem çalışan hem de işveren açısından büyük önem taşımaktadır.

İşletmelerin başarısı, işgörenlerin verimliliği kadar, çalışanlarının işlerinden aldıkları tatminle de yakından bağlantılıdır. İşletmenin yönetim kademesi işletmenin etkinliği için, işleri ilgi çekici hale getirmeli, işgörenlerin işletmede zaman geçirmelerini sağlayacak olanaklar oluşturmali ve işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için işgörenleri motive edebilmelidir. Ancak bununla birlikte işletmelerin hayat seyrini sürdürebilmeleri için, işgörenlerin işletmenin yönetim felsefesi, iç ilişkileri, ödül sistemleri, yapılan iş vb.

konularda da memnun olması sağlanmalıdır (Güney, 2007:38). İş tatmini, genel olarak kişinin hayata karşı sergilediği durumu ortaya koymaktadır. İş tatmini yüksek olan kişilerin fiziksel ve ruhsal sağlıkları iyi, davranışlarında ortaya çıkan bozukluklar ise oldukça azdır. Çalışanların kişisel güveni, iş arkadaşlarıyla yardımlaşması, uyumu ve işbirliği artmaktadır. İş tatmini ile beraber kaygı ile kaygının beraberinde getireceği rahatsızlıklar azalmaktadır. İş tatmini, kişinin gizli gerilimlerin ortadan kaldırılması, taleplerin gerçekleşmesini mümkün kılmaktadır. Kişiler yeni sorumluluklarını hızlı bir şekilde kavrayabilmektedirler ve dahası iş kazaları oldukça düşük düzeyde meydana gelmektedir. Örgüt içindeki iş tatmin seviyesi kişilerin başka bir işte çalışma eğilimlerini düşürmektedir (Ölçüm, 2004: 70-71) ve dahası yüksek tatmin iş görenlerde verimliliğin artmasına da sebep olmaktadır (Güney, 2007:40).

Çalışanlar açısından iş tatminini değerlendirdiğimizde kariyer basamaklarını tırmanmak açısından oldukça etkilidir. Bir endüstride hayatta kalmak ve kademeli olarak ilerlemek isterseniz, iş tatmini hayati önem taşımaktadır. Belirli görevleri yerine getirmenin keyfi ve zamanında görevleri tamamlama arzusu sizi herhangi bir firmadaki bir sonraki seviyeye götürür. Bu faktör sizi merdivenin tepesine çıkarmada önemli bir rol oynamaktadır. Bir kişinin mesleki hayatını etkileyen birçok farklı faktör bulunmaktadır (EVERJOBS, 05.05.2017, www.everjobs.com). Çalışanlar tarafından atıf yapılan iş tatmininin kilit bazı yönleri aşağıdaki gibidir (V.U., 01.05.2017, www.villanovau.com).

- Saygı: Tüm çalışanların birbirlerine saygılı muameleleri, iş doyumundaki en önemli faktör olarak değerlendirilmektedir.
- Güven: İşyerlerinde yaşanan belirsizlik yüzünden çalışanlar, kendileri ve üst düzey yöneticiler arasındaki güvenin bir diğer önemli memnuniyet faktörü olduğunu belirtmektedirler.
- Sağlıklı Çevre: Stres, moral sorunları, taciz ve ayrımcı uygulamalardan uzak işyerleri herkes için olumlu ve sağlıklı bir ortam oluşturabilir.
- Kariyer Yolu: Çalışanlar, daha yüksek ücret almaya ve daha fazla sorumluluk almaya olanak tanıyan ve yükselen bir yol izleyebildiklerinde daha başarılı olma ihtimali daha yüksektir.
- Ücretlendirme ve Faydalar: Çalışanların iş tatmininin tek nedeni, iyi maaşlar olmasa da genelde listede en üst sırada yer almaktadır. Rekabetçi ücret, genellikle çalışanları değerli hissettirir ve onlara başka yerde çalışmak için daha az sebep verir.

İş tatmininin önemine işveren açısından baktığımızda ise bir işletmenin hayati döngüleri üzerinde büyük etkisi olduğunu görürüz. Ancak günümüzde iş tatminine işverenler tarafından yeterince önem verilmediği göze çarpmaktadır. Oysaki iş tatmininin incelenmesi işletmelere; işgörenlerin problemlerinin belirlenmesi, organizasyondaki potansiyel sorunların ortaya çıkarılması, yönetim ile işgörenler arasında etkili bir iletişimin gerçekleştirilmesi, devamsızlık ve işten ayrılmaların gerçek nedenlerinin açıklanması, değişimin planlanması ve yönetim gibi konulara yol göstermesi bakımından da büyük örgütsel faydalar sağlamaktadır (Eronat, 2004:15). İş tatmininin işletmelere sağladığı faydalar aşağıdaki gibidir(V.U., 01.05.2017, www.villanovau.com):

- Düşük İşgören Devri: İşgören devri, İK departmanına atfedilen en yüksek maliyetlerden biridir. Bir kişinin, düşük bir memnuniyet varsa, aktif olarak başka bir iş arıyor olma olasılığı daha yüksektir; buna karşılık, işinden memnun olan bir kişinin iş arama olasılığı düşüktür (PSU, 02.05.2017, <https://wikispaces.psu.edu>).

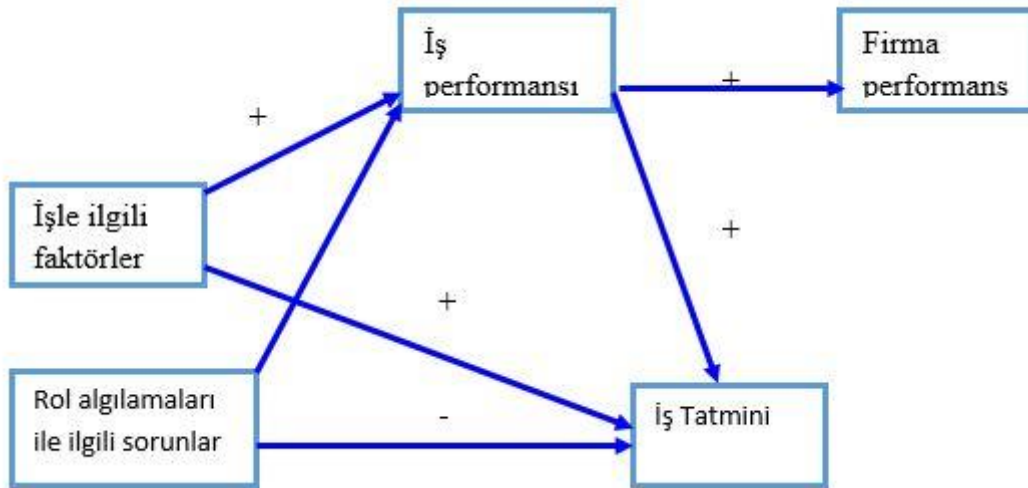
Çalışanları korumak, daha iyi bir çevre yaratılmasına yardımcı olur ve nitelikli yetenek kazanmasına ve tasarruf etmesini kolaylaştırır. Sonuçta memnun çalışanların genellikle ayrılma ihtimalleri çok daha düşüktür.

- Daha Yüksek Verimlilik: 1924-1933 yıllarında Hawthorne'un araştırmaları aracılığıyla memnuniyet ve performans arasındaki bağlantı fark edilmiştir (Naidu, 1996). Hawthorne'un araştırmalarından bu yana, çok sayıda araştırmacı "mutlu bir çalışanın üretken bir işçi" olduğu fikrini incelemektedir. Yüksek iş tatmini rapor eden çalışanlar daha yüksek üretkenlik elde etme eğilimindedir.
- Kârların Artırılması: Çalışanların iş tatminin yüksek olması, daha yüksek satış, daha düşük maliyet ve daha güçlü bir yapıya yol açabilir.
- Sadakat: Çalışanlar, şirketin kendi çıkarlarına büyük önem verdiğini hissedince genellikle şirketin misyonunu destekler ve hedeflerine ulaşması için çok çalışırlar. Ve arkadaşlarına iyi niyet yayılmasına yardımcı olma ihtimalleri daha yüksek olabilir.

Yukarıda da görüleceği gibi çalışanları mutlu etmek, bir işletmeye birçok açıdan güç vermeye yardımcı olmaktadır. Spector (1997:2), iş tatmininin üç önemli özelliğini listeler. Birincisi, organizasyonlar insani değerlerle yönlendirilmelidir. Bu gibi örgütler, işçilere adil ve saygılı davranmaya odaklanacaklardır. Bu gibi durumlarda iş tatminin değerlendirilmesi, çalışanın etkililiğinin iyi bir göstergesi olabilir. İkincisi, iş tatmini düzeylerine bağlı olarak çalışanların davranışı, örgütün işinin işleyişini ve faaliyetlerini etkileyecektir. Bundan da anlaşılabileceği gibi, iş tatminin olumlu bir davranışla sonuçlanacağı ve işten memnuniyetsizliğin tam tersi çalışanın olumsuz davranışlarıyla sonuçlanacağı sonucuna varılabilir. Üçüncüsü, iş tatmini örgütsel faaliyet göstergeleri olarak hizmet edebilir. İş tatmini değerlendirmesi yoluyla, farklı organizasyonel birimlerdeki farklı memnuniyetsizlik seviyeleri tanımlanabilir, bunun sonucunda performansın artırılması için hangi örgütsel birim değişikliklerinin yapılması gerektiği konusunda iyi bir gösterge görevi görebilir.

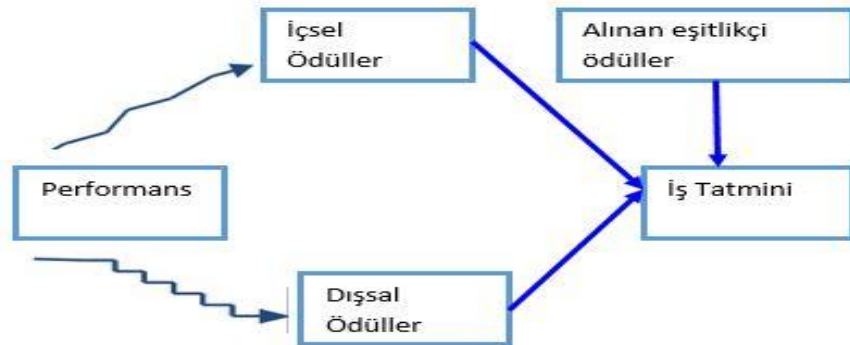
Christen vd. Şekil 4.1'de, aşağıdaki faktörlerin yer aldığı bir iş tatmini modelini sunmaktadır:

- İşle ilgili faktörler,
- Rol algıları,
- İş performansı ve
- Firma performansı



Şekil 4.1. İş Tatmininde Christen, Lyer Ve Soberman Modeli (Christen Et, 2006:138).

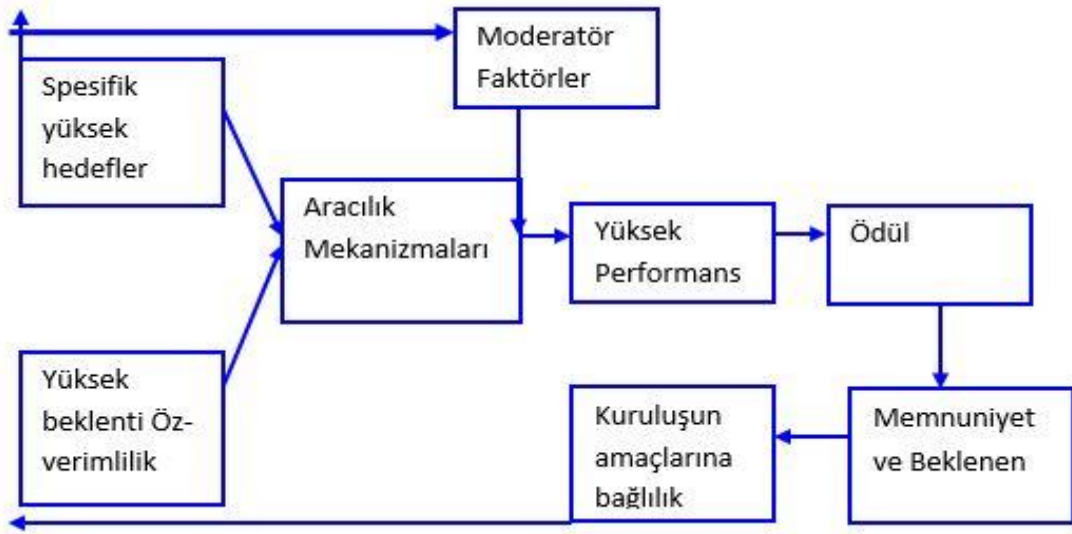
Lawler ve Porter, önceki modelin aksine, iş doyumu üzerindeki ödüllerin etkisine özel bir önem veren iş tatmini modelini vermektedir;



Şekil 4.2 – Lawler Ve Porter’ın İş Tatmini Modeli (Lawler ve Porter, 1967:23).

Bu modele göre, içsel ve dışsal ödüller, hak ettiği ücret seviyesine ilişkin çalışan algıları nedeniyle doğrudan iş tatmini ile bağlantılı değildir.

Locke ve Latham (1990) iş tatmininde biraz farklı bir model sunmaktadır. Aşağıdaki varsayımdan yola çıkmışlardır: En yüksek seviyede belirlenen hedefler başarı sağlar ve iş başında yüksek başarı beklentileri, görevleri yerine getirirken başarı sağlar. Başarı, iş tatmini yaratan bir faktör olarak analiz edilir. Bu model Şekil 4.3'te sunulmuştur.



Şekil 4.3 – Locke ve Latham’ın İş Tatmini Modeli (Locke ve Latham 1990).

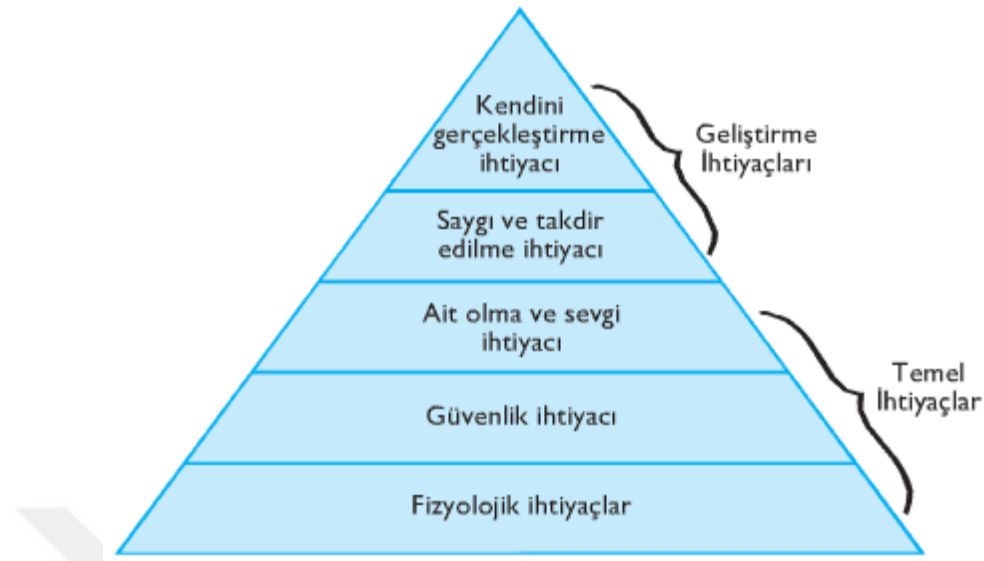
4. 3. İş Tatmini İle İlişki Kuramlar

İş tatmini ile motivasyon arasında ikili bir ilişki vardır. Genellikle bireylerin gerçekleşmesini talep ettikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirini tamamladığında tatmin meydana gelir. Bununla birlikte motivasyon tatmin yaratabilir (Şimşek vd., 2014:166). Bu kapsamda iş tatmini ile ilişkili motivasyon kuramları önem kazanmaktadır.

4.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow’a göre kişi “gereksinme duyan” bir canlıdır. “Bütünleşmiş ve örgütlenmiş” bir yapı olarak gördüğü kişinin yine örgütlenmiş şekilde davrandığı (gereksinme ve davranışlarının aralarında ilişkili bir bütün oluşturduğu) görüşündedir (Maslow, 1970:19-20). Kişi gereksinimlerini karşıladığı düzeyde tatmin düzeyi değişir. Maslow’a göre bireyler, daha yüksek düzeydeki gereksinimlerinin tatminini denemeden önce daha düşük düzeydeki gereksinimlerini tatmin etmek üzere güdülenmektedirler (Şimşek vd., 2014:152). Maslow’un kuramında iki temel varsayıma bulunmaktadır. Bunlar;

- İnsan davranışlarının bir sebebe dayandığı ve
- Tatmin edilen bir gereksinimin motive edici faktör olmaktan çıktığı ve yerini tatmin edilmemiş bir gereksinime bırakmasıdır (Şimşek, 1998:198).



Şekil 4.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Mirze, 2002:143).

Şekil 4.4.'te görüldüğü gibi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en alt kısmında fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar su içme, yemek yeme, cinsellik vb., kişinin temel gereksinimlerini ifade etmektedir. Hiyerarşinin ikinci basamağında barınma, korunma, kişinin işindeki istikrar vb. güvenlik ihtiyaçları bulunmaktadır. Kişi temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra güvence gereksinimi duymaktadır. Kişi hiyerarşinin ilk iki basamağındaki gereksinimlerini karşıladıktan sonra bir gruba ait olma ve sevmeye ve sevilme gereksinimi duymaktadır. Kişi bu gereksinimlerini karşıladıktan sonra geliştirme ihtiyaçlarını gidermek istemektedir. Saygı görme ve takdir edilme hiyerarşinin dördüncü basamağında bulunmaktadır. Kişi son olarak kendini gerçekleştirme yani ispat etme gereksinimi duymaktadır. Maslow kişilerin tatmin seviyelerinin gereksinimleri karşılandığı düzeyde artacağını ifade etmektedir.

Maslow'un kuramı pek çok eleştiri almıştır. Fazla sayıda kişinin bulunduğu bir çalışma ortamında her bireyin ihtiyaç seviyesini tespit edip ona göre bireysel davranmak mümkün değildir. Bununla birlikte bireylerin gereksinimleri her zaman hiyerarşik bir sıralama göstermeyebilir. Geçen süre içerisinde kişinin gereksinimleri ileriye ve geriye dönük değişimler gösterebilir. Üçüncü basamak olan sosyal ihtiyaçlar seviyesine ulaşmış bir kişinin birinci basamaktaki fizyolojik gereksinimlerinde bir azalma olmayabilir veya zamanla bunda bir artış olabilir. Aynı şekilde kişinin o dönemde üzerinde çalıştığı proje sebebi ile sosyal ihtiyaçlarında geriye doğru bir yönelme, bir azalma olabilir (Şimşek, 1998:200-201).

4.3.2. ERG Kuramı

İhtiyaç hiyerarşisi kuramının devamı olarak görülebilecek bu kuram Maslow'un kuramını desteklemek ve eksiklerini gidermek hedefiyle ortaya atılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2005:324).

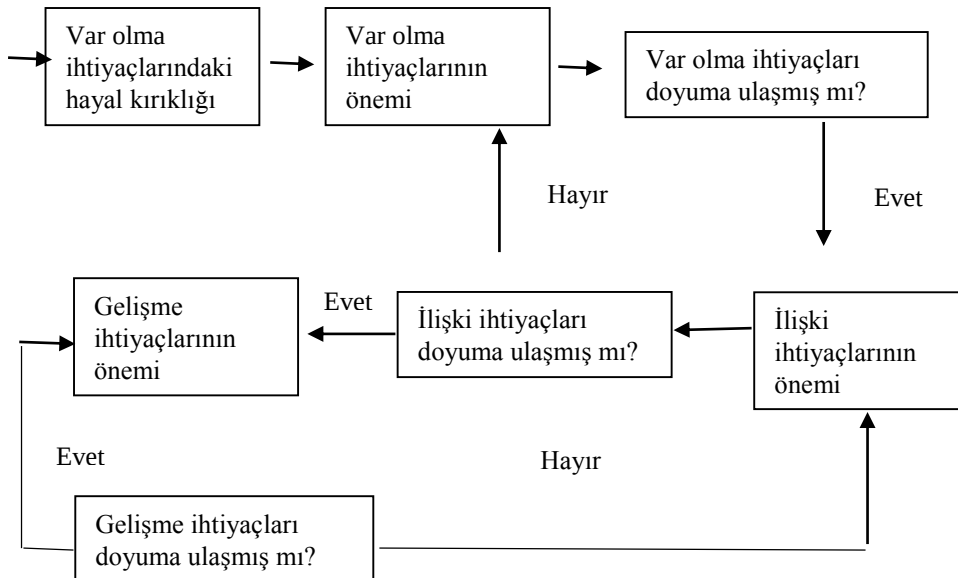
Tablo 4.1. Alderfer ve Maslow Kurumlarının Karşılaştırılması (Can vd., 1984:246).

Kuramlar	1. Basamak	2. Basamak	3. Basamak
Alderfer	Varlığını devam ettirme Gereksinimleri	İlişki Gereksinimleri	Gelişme Gereksinimleri
Maslow	Fizyolojik Gereksinimler	Güven ve Sosyal Gereksinimleri	Saygınlık ve Kendini İspatlama

ERG kuramı bireyin karşılamak için üç temel gereksinimi olduğunu varsaymaktadır. Bunlar; varoluş ihtiyaçlarını elde etmek, başkaları ile kişilerarası ilişkilerini korumak ve kendine has kişisel gelişimi ve büyümesi için fırsatlar aramaktır (Alderfer, 1969:145).

- **Varoluş Gereksinimleri:** Maddi ve fizyolojik arzuların çeşitli biçimlerinde oluşan temel gereksinimlerdir. Örneğin açlık ve susuzluk varoluş ihtiyaçlarındaki eksiklikleri temsil eder. Ücret, fiziki çalışma koşulları vb., varoluş gereksinimlerinin diğer türleridir (Alderfer, 1969:145).
- **İlişki Gereksinimleri:** Diğer insanlarla olan ilişkileri içeren tüm gereksinimlerdir. Aile üyeleri, iş arkadaşları, arkadaşlar vb., kişilerle olan ilişkiler önem arzeder. Bu kişilerle olan ilişkinin tatmininin paylaşım ve karşılıklılık sürecine bağlı olması ilişki gereksinimlerinin temel özelliklerinden biridir (Alderfer, 1969:146).
- **Büyüme Gereksinimleri:** Bireyin kendisi ve çevresi üzerinde yaratıcı veya üretken etkiler yaratan bir kişinin dahil olduğu tüm ihtiyaçları içerir (Alderfer, 1969:146-147).

ERG kuramını şematik olarak şu şekilde gösterilebilir:



Şekil 4.5. ERG Kuramı (Moorhead ve Griffin, 1989:115).

4.3.3. Çift Faktör Kuramı

Bir diğer önemli kuram ise Frederick Herzberg'in çalışmaları sonucunda ortaya çıkan Çift Faktör kuramıdır. 1950'li yıllarda 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada şu soru sorulmuştur; "işinizde ne zaman kendinizi son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız?" (Şimşek vd., 2014:153). Bu kuramda geçerli olan varsayım iş yerlerinde çalışanların tatminsizliğine ve hatta işten ayrılmasına sebep olan hijyenik faktörler ile çalışanları mutlu kılan, tatmin eden ve örgütlerine bağlılıklarını sağlayan faktörlerin birbirinden ayrılması gerektiği üzerinedir. Bu kurama göre işyerlerinde hijyenik faktörler sağlanmalı ve belirli bir sınırın altına düşmemesine dikkat edilmelidir (Eren, 2010:544-545). Herzberg, iş tatminin ve memnuniyetsizliğin, iki ayrı faktörün ürünü olduğu sonucuna varmıştır: motive edici faktörler (tatmin edici) ve hijyen faktörleri (memnuniyetsiz):

Tablo 4.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Herzberg vd., 1959:59-83).

<i>Motive Edici Faktörler (Tatmin Edici)</i>	<i>Hijyen Faktörleri (Memnuniyetsizlik Yaratan)</i>
Başarı Duygusu	Şirket Politikası
Tanınma	Denetim
Sorumluluk	Çalışma Koşulları
İşin Kendisi	Kişilerarası İlişkiler
Kişisel Gelişim	Maaş
Büyüme	Statü
	İş Güvencesi
	Kişisel Yaşam

Kurama göre tatmin edici unsurlar, işin doğası ve doğrudan bu yapılan işte gösterilen performanstan kaynaklanan ödüller ile ilgilidir. Memnuniyetsizlik faktörleri, bireyin çalışma koşulları veya çevre ile olan ilişkisiyle ilgilidir (House ve Wigdor, 1967:370). Hijyen faktörlerindeki eksiklik, iş tatminsizliğine neden olabilir ancak bu faktörlerin iyileştirmesi iş tatmini sağlamaz (Herzberg, 1976:61).

Çift faktör kuramına yönelik eleştiriler de bulunmaktadır. Eleştirilerin başında Herzberg'in çalışmasında uyguladığı veri toplama tekniği ve çalışmada verilerin toplandığı kişi grupları gelmektedir. Herzberg, gruplara iş yerine vardıklarında kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri konuların neler olduğunu sormuştur. Eleştirilere göre çalışanlar kendilerini en iyi hissetmelerine ve en kötü hissetmelerine sebep olan unsurları doğru olarak açıkça belirtmezler, ikinci olarakta araştırmaya konu olan bireylerin yetersizliğidir (Şimşek, 1998:202).

4.3.4. Başarı Gereksinimi Kuramı

Gereksinimlerin öğrenmeyle sonradan kazanılacağını ileri süren David McClelland, birey gereksinimlerini üç sınıfa ayırmıştır. Bunlar; başarı gereksinimi, bağıllık gereksinimi ve güçlülük gereksinimidir (Şimşek vd., 2014:156).

Başarma ihtiyacı kuramı dört basamaktan meydana gelmektedir:

1. Katılımcılara, yüksek başarı gereksinimli bireyler gibi nasıl düşünüleceğini, konuşulacağını ve davranılacağını öğretmek,
2. Katılımcıları, dikkatli bir şekilde planlanmış ve gerçekçi iş hedefleri belirlemeleri için motive etmek,
3. Katılımcılara kendileri ile alakalı bilgi sunmak,

4. Grup üyelerinin birbirlerinin ümit ve korkularını, başarı ve başarısızlıklarını öğrenme yoluyla ve üyelerin geçmiş deneyimlerini gözden geçirerek grup içinde birlik duygusu ortaya çıkarmak.

4.3.5. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, 1960'lı yıllarda Vroom tarafından yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilmiştir (Bakan ve Doğan, 2014:548). Beklenti kuramı, bireylerin neden işlerinde motive olamadıklarını açıklamaya yardımcı olur (Wardayati, 2016: 785) ve bireylerin çeşitli davranış alternatifleri üzerinde kararlar vermek için kullandıkları süreci açıklamak için kullanılır. Beklenti teorisi şu şekilde sunulmuştur:

Motivasyon Kuvveti= Beklenti x Yararlılık x Değer (Chianga ve Jang, 2008:314).

Güney (2012:268) astlarını motive etmek için bu kuramı kullanacak olan yöneticilerin şu noktalara önem vermeleri gerektiğini ifade etmektedir:

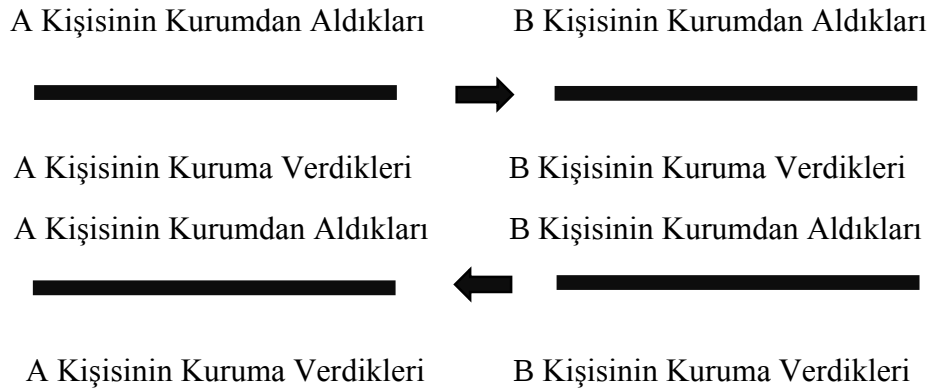
- Astlar için hangi ödülün önemli olduğu tespit edilmelidir,
- Kurum hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için ne tür bir davranış ve başarının talep edildiği tespit edilmelidir,
- Performans ve ödül arasında ilişki kurulmalıdır,
- İşin başarılması için yeterli eğitim verilmelidir,
- Başarı sağlamak için kurum içindeki başarıyı engelleyici unsurlar ortadan kaldırılmalıdır,
- Astlara başarılı olma konusunda güven duygusu verilmelidir,
- Astların gereksinimlerini karşılayacak bir ödül sistemi yaratılmalıdır,
- Ödül sistemi eşit ve düzenli işletilmelidir.

Vroom'un bu kuramı bir görev karşısındaki insan davranışlarını oldukça basit bir şekilde açıklamaktadır. Kişinin motive olması için sadece belirli bir iş veya şeyin yerine getirilmesi sonucunda bir ödülün var olduğunu bilmesi yeterli değildir. Kişinin bu ödüle kendi değer yargıları kapsamında gösterdiği değerle dikkate alınmalıdır. Bunun sonucunda farklı kişiler için farklı kazanımlar farklı değerler anlamına gelebilecektir (Şimşek, 1998:206).

4.3.6. Eşitlik Kuramı

Literatürde en fazla rastlanan motivasyon kuramlarından olan Adams'ın Eşitlik Kuramı, önemini koruyan ve iş tatmini çalışmalarında kullanılan bir teoridir.

Bireylerin kendi ödül ve katkılarıyla aynı şekilde bir işi yapan diğer bireylerin ödül ve katkılarını karşılaştırdıklarını, eşitsizlik durumunda motivasyonlarının azaldığını ifade etmektedir (Aşan, 2007: 304).



Şekil 4.6. Eşitlik Teorisi Şematik Gösterimi (Güney, 2012:271).

Yukarıda gösterilen şekilde kişilerin kuruma verdiklerine karşılık kurumdan aldıkları algılama düzeylerine göre değer almaktadır. Bununla birlikte kişi kendisi ile aynı mevkide olanlarla durumlarını karşılaştırır. Yaptığı bu eylem neticesinde mutlu ya da mutsuzluğu belirlenir. Eğer eşit durumda ise mutlu olur, değilse kişi bu eşitsizlik üzerinde önemle durur ve giderici tutum ve davranışlar gösterir (Güney, 2012:271).

Eşitlik kuramı bireylerin işe ilişkin davranışlarının anlaşılması bakımından önemli katkılar ortaya koymuştur. Hissedilen eşitlik durumları çalışanların işe ilişkin davranışları ve ilgili planları ve iş çevresine ilişkin tepkilerini yakından etkileyebilmektedir. Paranın çalışanların açıkça görüp ölçümleyebildikleri bir ödül türü ve eşitlik değerlemelerinde odak noktası olması sebebiyle; eşitlik kuramı, parasal ödüllere ve bu ödüllerin verilmiş şekillerine önem vermektedir (Şimşek vd., 2014:161). Yine aynı şekilde çalışanın elde ettiği ödüllerin ne kadar olduğu önem taşımaktadır. Ödüllerin miktarı ancak kendine benzer pozisyonlarda bulunan diğerlerinin aldığı ödüllerle karşılaştırıldığında önem kazanır (Telman ve Ünsal, 2004:16).

4.3.7. Cornell Kuramı

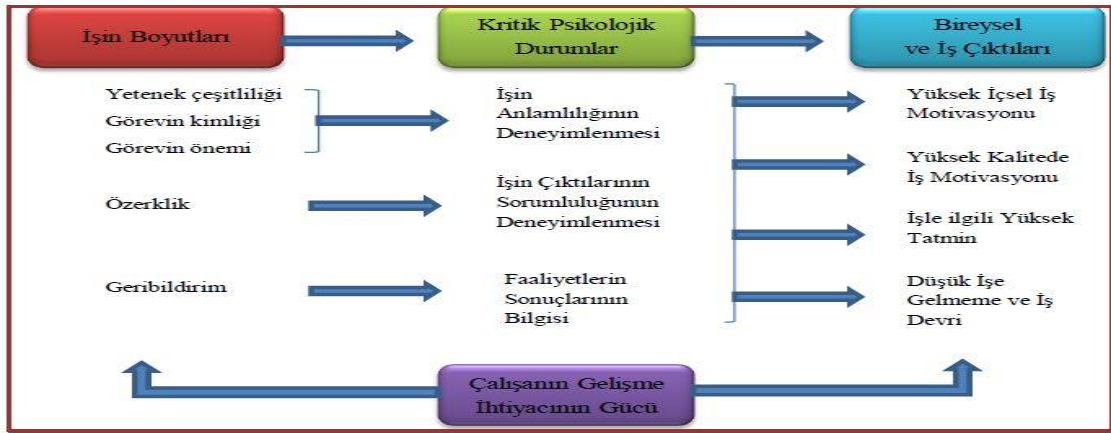
1969'da Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilmiş olan bu modelde iş tatmini çalışanın işine karşı duyduğu hisler şeklinde tanımlanmıştır. Bu hislerin ortaya çıkmasında bireyin içinde bulunduğu durumdaki alternatiflerine bağlı olarak olabilirliği yüksek ve adil bir şekilde karşılık görme beklentisinin, edindikleri tecrübeler neticesinde gördükleri farklılıkları algılamaları rol oynamaktadır (Toksöz, 2015:42-43).

4.3.8. İş Özellikleri Kuramı

Bu kuram; çekirdek iş özellikleri, kritik psikolojik durumlar ve etkiler arasında ilişkiler bulunduğu varsayımını temel almıştır. İş özellikleri modeline göre; beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olarak tanımlanan çekirdek iş boyutları kritik psikolojik durumları belirlemektedir. Kritik psikolojik durumlar olarak nitelendirilen işin anlamlılığı, işten duyulan sorumluluk ve işin sonuçlarından bilgi edinme ise; yüksek içsel motivasyon, yüksek performans, yüksek iş tatmini, azalan devamsızlık ve işgücü devrine olanak sağlamaktadır (Hackman ve Oldham, 1975:161). İşin beceri düzeyi, işin tanımı ve işin önemi karakteristikleri, bireyin yaptığı işe anlam kazandırmaktadır. Bu özellikleri taşıyan bir işte çalışan birey, işini anlamlı, değerli ve önemli bulmaktadır. İkincil olarak, yapılan işte otonomi diğer bir ifade

ile özerklik ya da bağımsız çalışma özelliği varsa, işi yapan kişi, yaptığı işten ve sonuçlarından kişisel bir sorumluluk duymaktadır. (Özkalp ve Kirel, 2011: 296, 29). Bu iş karakteristikleri şu şekilde sıralanabilir (Hackman ve Oldman, 1976);

- Beceri çeşitliliği - çalışanlar bu işi yapmak için kaç farklı beceriye ihtiyaç duyarlar,
- İşin birliği - hangi seviyeye kadar çalışan bir parçası yerine “tam” bir iş yapar,
- Görevin önemi - çalışanın işi diğerlerinin yaşamına ya da işine nasıl bir etki yapar,
- Otonomi - faaliyetin özgürlüğü ve bağımsızlığı,
- Geri bildirim - çalışanın işi çalışanın etkinliği hakkında ne derecede doğru bilgi sağlar.



Şekil 4.7. İş Karakteristikleri Modeli (Robbins ve Judge, 2012: 244).

4.3. İş Tatminin Etkileyen Faktörler

İş tatmini, motivasyon, performans, liderlik, tutum, çatışma, ahlak vb. gibi pek çok örgütsel fenomenle yakından ilişkilidir. Araştırmacılar, iş memnuniyetinin çeşitli unsurlarını belirlemeye ve iş memnuniyetinin her bileşeninin göreceli olarak önemini ölçmeye ve bu bileşenlerin çalışanların üretkenliği üzerindeki etkilerini incelemeye çalışmışlardır (Tella ve ark., 2007:2-4). Çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen birçok faktörden söz edilebilse de literatürde kişisel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında toplamak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:323).

4.3.1. Kişisel Faktörler

4.3.1.1. Cinsiyet

Literatürde cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Fields ve Blum (1997:182), cinsiyet bakımından dengeli gruplarda çalışanların tatmin seviyelerinin, bir cinsiyetin baskın olduğu gruplarda çalışanlara oranla daha yüksek olduğuna vurgu yapmışlardır. Bazı çalışmalar, kadınların erkeklere kıyasla iş tatminin daha yüksek olduğunu önermektedir; bazıları ise bunun tersini önermektedir. Erkeklerin ve kadınların farklı sosyal rollere sahip olmalarından dolayı, işten beklentileri de farklılık gösterebilir. Örneğin, kadınlar çalışma koşullarına ve sosyal ilişkilere daha

fazla önem verirken erkekler ücret ve terfi fırsatı gibi bazı faktörlerden daha memnunar (Unutmaz, 2014:25).

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkilere dayalı çalışmalar incelendiğinde araların daki tutarsızlıklar dikkat çekmektedir. Buradan hareketle erkek ve kadınlar için ortaya çıkan iş tatmini düzey farklılığını incelerken birçok başka faktörle de ilişkisi olabileceği hususunu dikkate almak faydalı olabilecektir.

4.3.1.2. Eğitim

İş tatminini etkileyen faktörler arasında en önemli olanlarından biri de eğitimidir. Literatürde yapılan araştırmalara göre, bazı çalışmalar eğitim düzeyi arttıkça iş tatmininin azaldığını, bazı çalışmalar ise arttığını belirtmektedir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında bir dengenin bulunmasıdır. Örneğin, bazı işlerde, yüksek öğrenim görmüş çalışanların, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış çalışanlardan daha az doyumlu oldukları bilinmektedir (İncir, 1990:53). Yüksek öğrenim görmüş işçiler, tekrar eden görevleri yerine getirmek zorunda kaldıkları takdirde çalışmalarından memnun olmayabilirler (Green, 2000). Bir işçinin eğitim seviyesi, işin gereklilikleri ile uyumlu olmalıdır, eğer işin gerekliliklerine göre çok yüksekse memnuniyetsizliğe neden olur (Sun, 2002). Yüksek öğrenim görmüş insanlar arasında hoşnutsuzluğun bir başka nedeni, işlerinde daha yüksek seviyede beklentilere sahip olmasıdır(Unutmaz, 2014).

4.3.1.3. Kıdem ve Statü

Kıdemlilik, aynı organizasyon içinde işgörenlerin ne kadar süreyle mesleklerinde çalıştıkları olarak tanımlanır (Unutmaz, 2014:26). Literatürde yapılan araştırmalara göre yönetsel unvanı olan veya statüsü yüksek pozisyonda bulunan çalışanların, bu gibi bir unvana sahip olmayan ya da statüsü düşük işlerde çalışanlara oranla iş tatminlerinin yüksek olduğu belirtilmiştir (Hickson ve Oshagbemi, 1999).

4.3.1.4. Yaş

Yaşın iş tatmini üzerinde etkili olduğunu inceleyen bir çok çalışma mevcuttur. İlerleyen yaşlarda tatmin seviyesinin arttığı, genç yaşlarda ise tatmin seviyesinin düştüğü belirtilmektedir. Genç yaşlarda uzmanlaşmanın gerçekleşmemesi, yüksek beklentiler gibi unsurlar tatmin seviyesini düşürmektedir (Karkın, 2004:62). Üçüncü (2016:15), yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını belirtmiştir.

4.3.2. Örgütsel Faktörler

Günümüzde iş tatminini örgütsel ve bireysel düzeyde etkileyen birçok faktör tanımlanmıştır. Örgütsel iş tatmin faktörleri, çalışma ortamını şekillendiren örgütsel unsurlardır ve bunlar çalışanların mesleklerinden önemli olanı almalarını kolaylaştırır veya engeller.

Yönetimin örgütsel iş tatmini faktörlerini en az iki nedenden ötürü tanıması önemlidir. İlk olarak, çalışanların iş tatminlerini organizasyonel bağlamda belirleyen faktörleri biliyorlarsa, organizasyonun yönetimi bu unsurları değiştirerek iş tatmin düzeyini yükseltebilir. İkincisi, yönetim tarafından örgütsel faktörlerin tanımlanması

bireysel faktörlerden daha kontrol edilebilir olup, çalışanların iş doyumlarını artırmak için daha verimli bir araçtır (Janićijević vd., 2015:75).

4.3.2.1. Çalışma Koşulları

Her işletmenin dış görünüşü, çalışanlarına sağladığı haklar ve dış çevreye yansıyan imajına dayalı olarak çevreyi etkileme gücü farklıdır. İnsanlar, çevreden kabul gören ve nitelikli olarak algılanan işletmelerde çalışmayı tercih edip, buralarda çalışmaktan tatmin sağlarlar (Sun, 2002:33). Çalışma koşulları denildiğinde işyerindeki fiziksel ve sosyal koşullardan akla gelmektedir. Çalışanların birçoğu evlerine yakın, modern, temiz ve yeterli donanımına sahip işyerlerinde çalışmak istemektedir (Erdoğan, 1996:243-245) ve uygun sıcaklık, ışıklandırma ve ses gibi iyi koşullarda çalışmak istemektedirler. Gereğinden sıcak veya soğuk ortamlar rahatsızlık yaratabilir. Bunun sonucunda ısı ile ilgili tatminsizlik bireyde yoğun bir stres kaynağı halini alabilir. Sonuç olarak ısı seviyesinin çalışanların tatminsizliğinde önemli rolü vardır. Tatmin konusunda ışıklandırmanın da ısı kadar olmasa bile birey üzerinde etkisi vardır. Gözlerin yoğun biçimde kullanıldığı işlerde çalışanların rahat görebilmeleri için ışıklandırmanın ideal düzeyde olması gerekir. Bir diğer önemli kavram ise gürültü kavramıdır. Makine ve aletlerden ve diğer insanlardan kaynaklanan istenmeyen sesler gürültü olarak algılanacak ve çalışanın işinden aldığı tatmini olumsuz etkileyecektir (Telman ve Ünsal, 2004:41-42).

İnsanlar, işlerini iyi yapmak için çalışması gereken maddi öğelerin bulunmasını isterler. Bir ofis ortamında maddi durumlara örnek olarak; bilgisayarlar, fotokopi makineleri, faks makineleri ve telefonlar verilebilir (Green, 2000:14).

4.3.2.2. Yükselme İmkânı

İşçiler kendi yeteneklerini, becerilerini, bilgisini artırmak ve özellikle kişisel gelişim sağlayan yeni şeyler öğrenmek isterler. Gelişim fırsatlarından memnun oldukları takdirde genel iş tatmini düzeyi artar. Bu nedenle, mesleki eğitim kişisel gelişim fırsatları için önemli bir rol oynar ve çalışanların mesleğe daha spesifik olmasına yardımcı olur, bunun sonucunda çalışanların iş tatminleri artar (Unutmaz 2014:23). Dolayısıyla, çalışanlar için hazırlanan gelişim programları çalışanların özgüvenlerini artırarak, kariyer hedeflerine emin adımlarla ulaşmalarına imkan sağlar ve işlerine karşı pozitif duygularını artırarak, çalışanların tatmin seviyelerini geliştirir.

4.3.2.3. Ödül

Çalışanların ödüllendirilmesi iş tatmini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Ödüllendirme sisteminin adil olması iş tatmini açısından önemlidir. Gerçeği yansıtan bir başarı değerlendirme sistemi ile başarılı olan çalışanların ödüllendirilmesi, ödülü hak edenlerin iş tatminini arttırırken etkin bir başarı değerlendirme sisteminin olmaması veya hatalı olması ise başarılı olduğunu düşünen çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmini tanımlarını incelediğimizde; işin özellikleri ile işten kazanılan maddi-manevi getirilerin uyumu sonucu artmaktadır (Aşık, 2010:42).

Unutmaz (2014:23) araştırmasında ödüllerin iki kategoriye ayrıldığını belirtmiş olup bunlar dışsal ödüller ve içsel ödüllerdir. Dışsal ödüller para, teşvik ve yardımlardan oluşmaktadır. Ödeme ve terfi, çalışanların çabaları için bekledikleri ödüllerdir. Ödeme ve teşvikler ancak adil olduğunda tatmin sağlar. Ödenecek tutara ilişkin kararların adil olması için iş gereksinimlerini, insanların yeteneklerini ve topluluk ödeme standartlarını

yansıması gerekir (Green, 2000:14). İçsel ödüller, takım başarısının bir parçası olma hissi kazanmayı içerir. Çünkü iyi bir performans üstler tarafından takdir edilen iyi bir duygu olarak tanınır (Unutmaz, 2014:23).

4.3.2.4. Denetim ve Çalışma Arkadaşları

Kişiler bir örgütte kendilerine verilen işleri yapmaya başlayınca örgüt içinde yer alan ilişkiler sistemine de dahil olur. Üstlendiği görev kapsamında kendi seviyesindeki insanlarla birlikte çalışır, üstlendiği role göre üstleri veya astları vardır (Erdoğan, 1996:241-242).

Üstler ile astlar arasındaki iletişim, bireylerin işlerine yönelik tutumlarını ortaya koyar. Bireyleri denetleyen üstlerin yönetim tarzları da iş tatminin sağlanması açısından büyük önem arz eder.

Erdoğan'ın (1996:241-242) araştırmasında ,üstlerin işin planlamasını yaptığı ve işlerin plan doğrultusunda yürümesi için astlarını denetlediği belirtilmiştir. Bu denetim çalışanların kendi başlarına karar almalarını zorlaştırıyorsa iş tatminsizliği meydana gelmektedir. Bireyin dahil olduğu çalışma ekibi de iş doyumunu benzer şekilde etkilemektedir. Birey başarılı olarak bilinen bir grup içinde yer alıp, hayata bakışı kendisinininkine benzer insanlarla çalıştığı oranda iş tatmini artacaktır.

4.3.2.5. Ücret

Bireyin, işe karşı davranışlarını, aldığı ücretin yeterliliği ve ihtiyaçlarını karşılama seviyesi belirlemektedir. Bireyler, ücret ve yükselme politikalarının adil olmasına önem verir, beklentilerini karşılamasını ister (Groot ve Brink, 1999:344).

Üçüncü (2016:24), ücretin çalışanlar için önemli bir tatmin aracı olduğunu belirtmiştir. Ücretin çalışanın ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olup olmaması iş tatmininde etkilidir. Birey, yaptığı iş karşılığında aldığı ücretin adil olduğuna inandığında tatmin seviyesi artar. Ücretin adil olduğu kararına ise; iş ile ücretin orantılı olması, benzer işi yapan diğer çalışanların ücretiyle kıyaslama gibi çıkarımlar sonucu varır. Bu kıyaslama sonucunun pozitif olması iş tatmininin artmasında etkilidir.

Adalet algısı başkalarının verme/alma oranlarına bakılarak da etkilenebilir. Haksızlığa uğradığını düşünen birey ne kadar çok kazanıyor olsa da aldığı ücret konusunda tatminsiz olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004:40).

Bununla birlikte daha fazla iş tatminine sahip çalışanlar genellikle daha düşük bir parasal ücret ödenmesini kabul ederler (Elnaga ve Imran, 2014:15).

4.4. İş Tatminin Sonuçları

Bir işletmenin başarısı değerlendirilirken kârlılığı, ihracat rakamları, ulusal ve uluslararası pazar payı, ödediği vergi vb. değişkenlerin yanında çalışanları ile de değerlendirilmelidir. İş tatmininin bireyler ve örgütler açısından önemli sonuçları bulunmaktadır.

İş tatmininin sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılığı, pazar payı ve ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan

boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1994: 378).

İş tatmininin, doğrudan ya da dolaylı olarak, yaşam tatmini, stres, performans, verimlilik, iş kazası, karlılık, işçi devir hızı ve devamsızlık gibi sonuçlarda etkili olduğu öne sürülmektedir (Koh ve Boo, 2004: 686; Bouwkamp, 2008:36).

4.4.1. Bireysel Açıdan İş Tatmin Seviyesinin Sonuçları

İş tatmininin yüksekliğinin işgören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin isine karşı yabancılaşması, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Erdoğan, 1996:236). İş tatmin seviyesinin artması işgörenin yaratıcılığının artmasına, ikili ilişkilerinin gelişmesine, sosyal ilişkilerinin gelişmesine pozitif yönde etki yapar. Ayrıca işine olan bağımlılığı artar, verilen işi yerine getirirken bunu bir zorunluluktan ziyade yaşama amacının bir parçası olarak görür. Bu pozitif etkiler sadece bireyin hayatını değil örgütün ve içinde bulunduğu toplumun çıkarlarını destekler.

İş tatminine ulaşmış bireyler daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun sonucunda işyerine olan faydaları artar (Schoderbek vd., 1991:380). Bu durum şu olumlu etkileri yapar (Şenatar, 1978:300):

- Morali iyi olan bir işgören görevlerini enerji ve coşkuyla gerçekleştirir.
- Çalışma istekleri yüksek olur.
- İş görenlerin işe bağlılığı artar ve işyerinin içine girmiş olduğu güç durumlarında, olağanüstü çaba sarf ederler.
- İşgörenler, iş kurallarını ve emirleri istekli bir şekilde yerine getirirler.
- İşgörenler örgütün hedefleri doğrultusunda iş birliği sergilerler.

İş tatmin düzeyinin düşmesi, bireyin hayatında yaşadığı olumsuzluklar ve kişilik özellikleriyle de birleşince, çoğunlukla, huzursuzluk, anksiyete, öfke, yorgunluk, depresyon, gibi kişisel duygulanımların yanında soğuk algınlıklarında artış, alerjik reaksiyonlar, vb. fizyolojik sorunlar da görülmüştür (Caplan ve Jones, 1975:713).

İşlerinden memnun olmayan bireyler, daha içe kapanık, ikili ilişkileri zayıf, duygusal yönden daha dengesiz özellikler sergilemektedir. İş tatmini az olan birey keyfi iş standartlarına ve işverenin katı taleplerine uyum sağlamada güçlük çekmektedirler. Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar işgörende çatışma ve stress'e neden olur. Bireyin stres karşısındaki tutumu çok çeşitli olurken, fiziksel sonuçları da son derece gerçekçi olmaktadır. İş tatminsizliği sonucunda kendini zayıf ve yeteneksiz olarak gören işgören bu durumdan normal savunma mekanizmaları ile kurtulamıyorsa, ikinci sırada bulunan nevrozu, daha ileri seviyede ise psikoza seçer. Bu savunma mekanizmaları kişilik bozukluklarıdır (Üçüncü 2016:30).

4.4.2. Örgütsel Açıdan İş Tatmin Seviyesinin Sonuçları

İş tatmini verimlilik, performans, devamsızlık, personel devir hızı gibi bir örgütün yaşamsal fonksiyonlarını etkileyen en önemli faktörlerdendir. İş tatmin seviyesi yükselmesi örgüt açısından yükselen değerleri ortaya koyarken, iş tatmin seviyesinin düşmesi örgütün değerlerini aşağı çekecektir. Bahsedilen kavramların iş tatmini ile ilişkisine değinmekte fayda olacaktır.

4.4.2.1. Performans ve Verimlilik

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar üç farklı sonuca dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi, Hawthorne Araştırmalarına dayanan ve klasik görüş olarak bilinen, işinden tatmin duyan bireyin daha fazla üreteceği ve performansının da daha yüksek olacağı şeklindedir. Buna karşın, Brayfield ve Crockett'in yaptıkları araştırmalar, iş tatmini ve performans arasında zayıf bir ilişki olduğu veya hiçbir ilişki bulunmadığı yönündedir. Bu durum işinden tatmin olan işgörenin daha verimli olacağını düşünenlere karşı ciddi bir bulgudur. Üçüncü görüş ise iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin ödülleri vb. gibi birçok değişkenden etkilendiğidir (Üçüncü, 2016:31).

Tsai vd. (2010: 4129) çalışmalarında, iş tatmininin, performansı doğrudan etkilemediğini belirlenmişlerdir. Ceylan ve Ulutürk'ün (2006: 53) çalışmalarında iş tatmini ile performans arasında orta seviyede pozitif ilişki belirlenmiştir. Günümüzde iş tatmininin mi performansa yoksa performansın mı iş tatmine neden olduğu halen araştırılmaktadır.

Bir başka çalışmada da iş tatmininin performans üzerindeki etkisi karşılıklı bir ilişki olarak görülebilir. Performans ile tatmin arasındaki ilişki; üstün performansın tatmini artırması, bunun da daha sonraki dönemde performansa yansımaları olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004:393).

Bir örgütte işgören verimliliği, işgören girdi ile çıktı birimleri arasındaki ilişkidir. İşgören verimliliğini belirleyen temel faktörler teknik imkanlar (materyaller, yöntemler vs.) ve insan unsurudur (motivasyon ve yetenek vs.). İnsan kaynağı bireylerin ihtiyaçlarından, resmi ve resmi olmayan örgüt ilişkilerinden, insan kaynakları stratejilerinden etkilenmektedir (Dicle, 1986:46).

Örgütlerde istenen, işgörenlerin yüksek verimliliğe ulaşmaları ve yüksek tatmin duymalarıdır. Yüksek verimliliğe sahip olan işgörenlerin tatmin düzeylerinin de yüksek olup olmadığı pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Bir kısım araştırma sonuçları, işgören tatmini ile verimliliği arasında kuvvetli bir ilişki olmadığını göstermiştir. Bunun nedeni olarak ise; her iki unsuru oluşturan nedenlerin farklı olduğu ifade edilmiştir. Bu araştırmalara göre; işgören verimliliğinin belirleyicilerinin başlıcaları (a) işgören yeteneği, (b) işgörenin motivasyonu ve (c) durumsal faktörlerdir (teknoloji, denetim). Öte yandan, işgören tatmini, cinsiyet, yaş, kişisel ve toplumsal özellikler gibi çeşitli faktörler tarafından belirlenmektedir. Tatmin büyük ölçüde toplumun ekonomik özelliklerinden etkilenirken, verimlilik büyük ölçüde yetenekten etkilenmektedir (Stephens ve Dunn, 1972:14-16).

4.4.2.2. Devamsızlık

Devamsızlık işgörenin işe gelmesi gereken dönemde işte bulunmaması olup, iş tatminsizliğinin doğurduğu olumsuzluklardan biridir. Çalışanın işe gelmemesi istemli veya istem dışı sebeplerle gerçekleşebilir. İstem dışı olarak gösterilebilecek sebeplere örnek hastalık olabilir. Devamsızlık ile yapılan araştırmalar istemli olarak yapılan işe gelmeme eylemi üzerinedir. Çalışanın işe gelmemesi örgütler açısından önemli bir maliyet unsuru olup iş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkinin incelendiği birçok çalışma mevcuttur.

Devamsızlık işe geç kalmayı da kapsar ve işgücü devri gibi çok kolay ölçülen bir kavram değildir. Bunun en önemli nedeni işlerin doğasının farklılığıdır (Telman ve Ünsal, 2004:71).

İstemli olarak yapılan devamsızlığı etkileyen bir çok unsur mevcuttur; yaş, cinsiyet, aile durumu, işyerinin uzaklığı, kıdemlilik, eğitim düzeyi, günlük çalışma saatlerinin etkisi, ücret miktarları ve ödeme biçimleri vb (Keleş, 2006:76).

Yapılan araştırmalar devamsızlık yapan kişilerin, yaptıkları işe karşı negatif tutuma sahip, antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimseler olduklarını tespit etmiştir. Bu tür kişiler işyeri tatminsizliği nedeni ile çeşitli bahanelerle işyerine gelmemekte, daha iyi iş olanağı bulduklarında ise işten ayrılmaktadırlar (Üçüncü, 2016:31).

Çalışanların devamsızlığı şirketler için ciddi ek maliyetlere neden olur, bu nedenle yöneticiler minimuma indirmeye ve azaltma yollarını kalıcı bir perspektifle değerlendirirler. Elbette, çalışanların devamsızlığını azaltmak için en iyi yol, çalışan memnuniyeti seviyesinde bir artış olabilir. Bu yaklaşımın ana fikri, iş tatminin derecesi ne kadar yüksek olursa, çalışanların devamsızlık derecesi de düşük olmaktadır (Aziri 2011:85).

Devamsızlık neticesinde, işletmelerde mesai saatleri aksar ve işgörenlerin kullandığı cihazlar kullanılamaz veya bunların kullanılabilmesi için diğer işgörenlerin fazla mesai yapması gerekebilir. Bu da beraberinde ilave maliyet ve diğer işgörenlerin memnuniyetsizliklerine sebep olur (Eren, 2015: 273).

4.4.2.3. Personel Devir Hızı Üzerine Etkileri

Genel anlamda, bir işletmedeki belirli bir dönemde işgörenlerin giriş-çıkış hareketidir (Şimşek, vd., 2014:317).

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar, iş tatmininin personel devrini etkileyecek bir güce sahip olduğunu göstermektedir. İş tatmini işgörenlerin işten beklentileri ile yakından ilgili olmaktadır. Yapılan araştırmalar personel devri ile işlerin yapısından memnun olmama arasında önemli düzeyde ilişkiler bulunduğunu ileri sürmektedir (Şimşek, vd., 2014:285).

İşten duyulan tatminsizliğin işten ayrılma davranışını etkilemesi son derece olağan görünmektedir. Çünkü işini sevmeyen insanın işinden uzak kalmak istemesi ya da istifa etmesi kaçınılmaz olmaktadır (Keleş, 2006:79).

İşgücü devri işletme açısından maliyeti çok yüksek ve istenmeyen bir durumdur. Verimlilik kaybı, eğitim ve yeni işgören seçimi için harcanan zamanın artışı ve çalışma etkinliğinin kaybı gibi maliyetleri vardır. Maliyetleri üç ana başlık altında toplayabiliriz:

1. Dağılan maliyetler => işsizlik sigortası ve dağılan ödemeler
2. Yer değiştiren maliyetler => iletişim ve yönetim harcamaları, işe giriş mülakatları
3. Eğitim maliyetleri => resmi eğitim programı, görev eğitim harcamaları örnek olarak gösterilebilir.

İşgücü kaybına yol açan durumları aşağıdaki başlıklar içinde ele almak mümkündür (Alparslan ve Orhan 2016:45):

- Motivasyon ve iş tatminindeki düşüklük (Miner, 1992: 121; Şimşek, vd., 2014: 164).
- Örgütsel bağlılığın düşük olması (Mowday ve Steers'den aktaran Özutku, 2008: 80).
- Ücret miktarı yeterli olmaması ve/veya ödeme şeklinin makul olmaması (Eren, 2015: 272).

- İyi yapılandırılmamış performans değerlendirme veya beceriye dayalı ücret yönetimi sistemi olması ya da bu sistemlerin olmaması (Alparslan ve Orhan 2016:45).
- Değerlendiriliyor olmak duygusunun yaşanması ve kariyer sorunları (Cam, 2004: 4).
- Aşırı hiyerarşik ve merkezi örgüt yapısı (Genç, 2005: 270; Cam, 2004: 5).
- Yetenek ve yetkinliklerin etkin belirlenmemiş olması (Alparslan ve Orhan 2016:45).
- Örgüt kültürünün aşırı rekabetçi olması (Alparslan ve Orhan 2016:45),
- İş ve çalışma koşullarının, örgüt ikliminin olumlu algılanmaması (Alparslan ve Orhan 2016:45).
- İş yükünün çok olması (Eroğlu, 1998: 322; Cam, 2004: 3-4; Güney, 2001: 520).
- Çalışma ve dinlenme saatlerinde normlar dışında olumsuz düzenlemeler (Şimşek vd., 2014: 322).

İşgören devrinin yüksek olması, nitelikli ve eğitilmiş çalışanların ülkelerini terk etmesine de sebep olmaktadır. Nitelikli bireyleri ülkelerinde tutmanın önemli bir yolu cazip iş ve yaşam koşulları sunabilmektir. Arz ve talep teorisi beyin göçünü açıklamak için kullanılabilir. Buna göre; arzları karşılanmayan ve iş bulamayan eğitilmiş ve yetenekli bireyler, daha iyi koşullara sahip ortamlara geçme eğilimi içindedirler. Gelişmekte olan ülkelere gelişmiş olan ülkelere gerçekleşen beyin göçü ile, hedef ülkeler yetenekli bireylerden faydalanırken; kaynak ülkeler nitelikli işgücünü kaybetmektedir (Erdoğan, 2003: 97).

Personel devrinin yol açtığı olumsuzluklardan biri de, işletmeye yeni giren kişilerin işlerine uyum sağlamalarının zaman alması ve bu kişilerin genellikle işlerini daha yavaş ve daha hatalı yapmalarıdır (Telman ve Ünsal, 2004:65).

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE KAPSAMI

Örgütsel bağlılık çalışanın çalıştığı kurumun kültürünü kabul etmesi, psikolojik olarak kabullenmesi, kendini örgütün bir üyesi olarak görmesi ile başlamaktadır. Çalışan örgütsel bağlılık sürecinde çalıştığı örgütle bir kimlik birliğine girer (Northcraft ve Neale, 1990:464).

5.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Taylorist yönetim felsefesi; insanı iş yapan bir makine olarak gören bir sistemdir. Taylorist felsefeye göre "örgüt için iyi olan her şey insan için de iyidir" şeklinde temel bir mantığa bağlıdır. Bu temel mantık sıkı bir yönetim ve iş kontrolü içerir (Gallie vd. 2001:1082). Yönetim ilkeleri 1980-1990 yıllarından sonra kontrol aşamasının ardından bağlılık aşamasına doğru bir eğim kazanmaya başlamıştır (Walton, 1985:77-84).

Katı kurallara yönelmiş ve kontrolcü yapıdaki Taylorist düşünce akımına olan eğilim azalması ise bu yıllarda başlamaktadır. Zaman içerisinde çalışan hakları, sendikacılık, teknolojik gelişmeler, uluslararası rekabetin sertleşmesi çalışanların fark yaratma konusundaki önemini arttırmaya başlamıştır. Japon iş hayatında kalitenin yükselmesi ve personellerden verimlilik elde ediliyor olması bağlılık kavramının dikkate alınmaya başlamasına neden olmuştur (Gallie vd. 2001:1082). Bilindiği üzere Japonya’da çalışanlar bulunduğu işletmeler için önem arz eder ve personel bağlı olduğu işletmeye uzun yıllar hizmet eder.

Örgütsel bağlılığın tarihçesine kısaca değinmek gerekir ise; Whyte (1956) tarafından ilk çalışma gerçekleştirilmiş daha sonra Porter, Mowday, Steers, Alien, Meyer gibi araştırmacılar örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalar yapmışlardır (İnce ve Gül, 2005:16-17). Bu tarihten sonra yapılan çalışmalar incelendiğinde yerli ve yabancı alan yazında birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramının tanımında bir fikir birliği olmadığı da göze çarpmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde; “iş ahlakı; mesleki bağlılık; çalışma arkadaşına bağlılık, örgütsel bağlılık, sadakat; işe sarılma” gibi farklı kavram ve olgular ile karşılaşılacaktır. Örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen bu kavramlar örgütsel bağlılık kavramını tam olarak açıklayamamakta aksine aralarında önemli farklılıklar ile kavram karmaşasına yol açmaktadır (Morrow ve McElroy, 1986: 139).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak birçok tanımlama mevcuttur. Literatürde yer alan bazı örgütsel bağlılık tanımları şu şekildedir;

- Leong vd., (1996)’e göre örgütsel bağlılık; “çalışanın örgütü ile girdiği kimlik bütünlüğü ve bağlılığın bütünleşmiş gücüdür”.
- Davis ve Newstrom, (1989)’a göre; “çalışanın içinde bulunduğu örgütle kimlik birliğinde bulunma çabası ve üye olmaya gönüllüğüdür”.
- Schermerhorn vd., (1994)’e göre; “personelin çalışmakta olduğu örgüt ile girmiş olduğu kuvvetler birliği ve kendisini örgütün bir parçası olarak görme derecesidir”.
- Grusky (1966)’a göre; “örgütsel bağlılık bireyin örgüte olan bağının gücü"dür (Wahn, 1998:256).
- Hail, Schneider ve Nygren'e göre (1970); “bireyin ve örgütün çıkarlarının uyumlaşmasıdır” (Varoğlu, 1993:2).

- Sheldon (1971)'a göre; “kişinin kimliği ile örgütün kimliğinin uyuşması ve buna bağlı olarak çalışılan örgüte karşı oluşturulan tutumlar bütünüdür”.
- Dubin vd. (1975)'ne göre örgütsel bağlılık; “bireyi örgütün bir üyesi olarak kalma, örgüt için efor sarf etme ve örgütün amaç ve inançlarından oluşan bir bütündür”.
- Weiner ve Gechman (1977)'a göre örgütsel bağlılık; “resmi kurallar ve normlara dayalı olarak beklentilerin üzerinde sosyal davranışlarda bulunma eğilimidir”.
- Wiener (1982)'a göre; “örgütün çıkarlarını gözetmek için kabul edilmiş normatif baskılardır”.
- Rusbult ve Farrel (1983)'a göre; “işin tatmin edici olma durumuna bakılmaksızın işe psikolojik olarak bağlanma ve işe sapmadır”.
- Fukami ve Larson (1984)'a göre; “örgüt ve role olan bağlılıktır”.
- Reichers (1985)'a göre; “örgütün müşteriler, sendikalar ve toplum vb. öğelerle amaç birliğine ulaşmasıdır”.
- Chen vd., (2002)'e göre; “kişinin, çalıştığı örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlılıktır”.
- McDonald ve Makin (2000)'e göre örgütsel bağlılık; “çalışan ve çalışılan işyeri arasında gerçekleşen psikolojik bir sözleşmedir”.
- Valentine vd. (2002)'e göre örgütsel bağlılık; “çalışanların iş ile ilgili odaklanmalarının tamamen içinde bulundukları örgüte yönelmesidir”.

Yukarıda da görüldüğü üzere birçok tanımlama yapılmakta ve bu tanımlamalar arasında önemli anlam ve kavram farkları bulunmaktadır. Reichers (1985) örgütsel bağlılığın kapsamına örgüt dışı etmen ve paydaşlarında dahil ederken, Schwenk (1986), Dubin, Chen vd. (2002) gibi araştırmacılar tanımlamalarında sadece örgüt-birey uyumuna odaklanmaktadır. Rusbult ve Farrel ise tanımlamasında bağlılığı bireyin işe karşı olan saplantısı olarak tanımlamaktadır. İlgili tanımlamanın işkoliklikte olduğu gibi herhangi bir tatmin olmadan işe odaklanma eğilimi ile aynı doğrultuda olduğu görülmektedir.

Gökmen (1996) ise örgütsel bağlılıkta zorunluluk noktalarına odaklanmıştır. Gökmen çalışanın işinden ayrılması durumunda; uzun süreçler sonucunda elde ettiği imajı kıdemi para, zaman gibi unsurları kaybetme korkusunun işten ayrılma eğiliminin önüne geçtiğini ifade etmektedir. Yine Gökmen (1996)'nin Becker'dan aktardığı bilgide, eğer kişi örgütle duygusal bağ kuramıyorsa ayrılma sürecinde kaybetme ihtimali olan maddi ve manevi haklardan dolayı örgütte kalmaya devam edebilir.

Benkhoff (1997:118-120) ise, çalışanın örgüte bağlanmasını kolaylaştıran unsurlardan söz etmektedir. Yazara göre örgütün çalışana sunmuş olduğu grup üyeliği, örgütün imajı, saygınlığı ve güvenilirliği bireyin örgüte bağlanmasını kolaylaştıran unsurlardır.

Çalışanın örgüte bağlılığı; örgütte kalma isteği, örgütün hedeflerini benimsemesi, örgüt içinde varlığını devam ettirmek istemesi, vizyon ve hedeflere uyumluluk göstermesidir. Birey uyum ve devam süreçlerinde çaba harcar ve aitliği devam ettirir. Bireyin bu kaygıları sadakat ve ilgi ile ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999:15).

Meyer ve Allen'e (1996:222) göre örgütsel bağlılık; “psikolojik bir durumdur ve bireyin örgütün sürekli üyesi olma çabasına dayanmaktadır”. Mowday vd. (1979:227)'e göre ise bağlılığı karakterize eden 3 önemli özellik bulunmaktadır. Bunlar;

- Örgütün amaçları ve değerlerini kabullenmek ve sıkı sıkıya bağlanmak,
- Örgüt adına sıkı ve istekli olarak çalışmak,
- Örgüt üyeliğine devam etmek için istek sahibi olmak.

5.2. Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Diğer Kavramlar

Yerli ve yabancı alan yazın incelendiğinde örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilen bir çok kavram olduğu görülmektedir. Sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış gibi alanlarında örgütsel bağlılık kavramı üzerinde araştırmalar yapmış olması ilgili kavramın başka kavramlarla benzeştirilmesine neden olmuştur. Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık ile benzeştirilen bazı kavramlardan söz edilecektir.

5.2.1. Mesleğe Bağlılık

Bireyin uzmanlaşması sonucunda icra ettiği mesleğe olan bağlılık durumudur. Örgütsel bağlılık ile işe bağlılık arasındaki en önemli fark örgütsel bağlılığın kurum yada kuruluşa olan bağlılığı ifade ederken işe bağlılığın bireyin uzmanlık elde ettiği alanda çalışmaya devam etme çabası ve isteğini ifade etmektedir. İşe bağlılıkta bireyin çalışma hayatında mesleki olarak odaklanma eğilimi yüksektir (Baysal ve Paksoy, 1999:8).

Mesleğe bağlılıkla ilgili olarak Morrow (1983)'e göre; birey uzun yıllar boyunca çalıştığı alanda işin özelliklerini ve ideolojisini benimsemektedir. Bu yüzden bir süre sonra mesleği vazgeçilmez olarak görmeye başlamaktadır. Morrow mesleğe olan bağlılığın örgüte bağlılık ve diğer sosyal konulardaki bağlılıktan daha güçlü olduğunu ifade etmektedir. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Morrow, 1983:489);

- İşe yönelik genel tutum: Çalışanın işe olan algı ve tutumlarını içerir. İşe bağlılıkta çalışan işi ve hayatını bütünleştirir.
- Mesleki planlama düşüncesi: birey mesleki planlama safhasında geleceğine yönelik planlamalarda bulunur. İlgili alanda ilerlemek için mesleki çalışmalar ve eğitim kurumlarından yararlanır. Mesleği ile ilgili olan gelişmeleri takip eder, mesleki toplantılara katılır. Bu faaliyetlerin sonucunda bireyin mesleki planlaması ölçülebilir (Blau, 1985:278).
- İşin nispi önemi: birey sosyal ilişkilerinde iş ile ilgili destek göremese de işinde ilerlemeye ve işi yapmaya gayret eder. Toplumda gelen tepkileri yok sayar. Bu safhada birey içsel tamimlerini mesleğinden gelen başarılar ile sağlar. İş-aile çatışmasının en çok yaşandığı süreç işin nispi önemi safhasında ortaya çıkar (Morrow, 1983:493).

Hall (1971), mesleğe bağlılığı “Kişinin arzuladığı mesleki rolde çalışmak için sahip olduğu güdünün gücüdür” şeklinde tanımlamıştır. Mesleğe bağlılık bireyin hayatının bütün ilgili dönemlerinde işi ile ilgili bağlılık düzeyi ve işinin hayatında ne kadar alan kapladığı ile ilgilidir (Blau, 1985:278).

Mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık karşılaştırılması yapıldığında zıt kavramlar olduğu ile ilgili bir görüş hakimdir (Parasuraman ve Nachman, 1987:287-303). Bunun sebebi olarak ise mesleğe bağlılığın, örgüte bağlılıktan daha güçlü bir duygu olduğu düşünülmektedir. Mesleğe bağlı olan bireyler için örgüte bağlanmak zor bir durumdur ve gerçekleşmesi beklenmemektedir (Randall ve Cote, 1991:198).

Mesleki özelliklere önem verilmeyen bürokrasinin olduğu çalışma ortamlarında çalışanlar örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasında seçim yapmak zorunda kalmaktadır (Wallace, 1995:228). Bununla birlikte bazı çalışmalarda da bu iki çatışma ortamının bulunmadığı görülmektedir. Birey aynı anda hem örgüte hem de işe bağlı

olabilir. Birey bu durumda hem örgütün prensiplerini hem de mesleğin prensiplerini benimseyecektir (Thornton, 1970:424).

5.2.2. İşe Bağlılık

İş görenin çalıştığı işe karşı geliştirmiş olduğu duygusal bağ ve inançların bütününe işe bağlılık denir. İşe bağlılık, çalışanın işe karşı olan arzusu, inançları, beklentileri, oluşturduğu kimlik, değerler bakımından örgütsel bağlılıktan farklı anlamlar içerir (Chusmir, 1982:596).

İşe bağlılık bireyin psikolojik olarak iş ile bütünleşmesidir. İşe bağlılık gösteren çalışanların örgüte olan bağlılıklarının da yükseleceği düşüncesi bulunmaktadır (Dubin vd., 1975:417).

İşe bağlılıkta yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özelliklerle birlikte, kariyer seçenekleri, kararlara katılma, kişisel farklılıklarında etkisi görülmektedir. Bununla birlikte kültürel özellikler ve sosyal çevre etkisi ise daha düşük düzeylerde etkilidir (Morrow, 1983:493).

İşe bağlılık kavramı genel olarak bireyin yaptığı iş ile ilgili olarak psikolojik bütünlüğü ifade etmektedir. İşe bağlılığın örgütsel bağlılıktan en önemli farkı işe bağlılıkta birey salt olarak çalışmaya odaklı iken, örgütsel bağlılıkta birey örgütün kimliği ile bütünleşmektedir. Ayrıca işe bağlılık ile mesleğe bağlılık arasında da yine birey işe bağlılıkta iş yapmaya odaklanırken, mesleğe bağlılıkta bir mesleğe yönelik uzmanlık elde etme ve mesleği benimseme unsuru vardır.

İşe bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, ilgili kavram hakkında şu özellikler ortaya çıkmaktadır (Blau ve Boal, 1987:290);

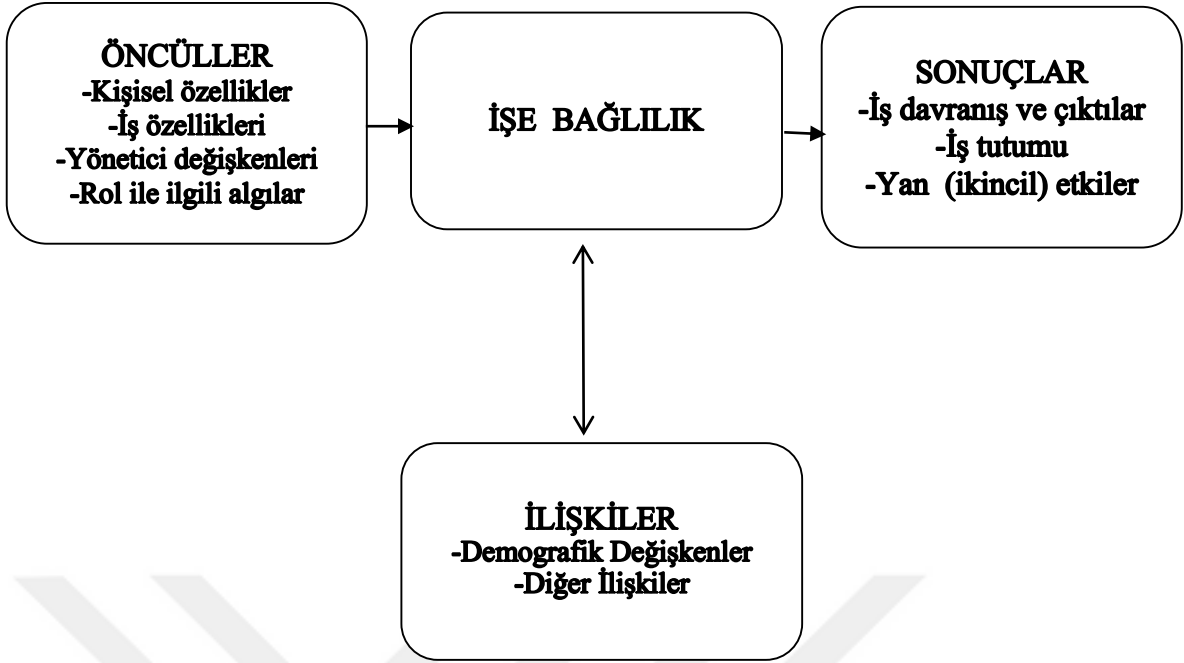
- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişkisi,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine verdiği değer, algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

İşe bağlılık gösteren bireylerin; iş ile ilgili süreçlere etkin bir şekilde katılma, işi hayatın en önemli ögesi olarak görme, işi sosyal statü ve saygınlığın önemli bir faktörü olarak görme eğilimi vardır. Ayrıca bireyler, işin özelliklerinin ve işin toplum tarafından algılanışının kendi performansı ile ilgili olduğu düşüncesini taşımaktadırlar (Dailey ve Kirk, 1992:306).

Saleh ve Hosek (1976:214) işe bağlılık ile ilgili bazı kavramları ortaya koymuşlardır;

- İş hayatın merkezi haline getirme,
- İşini aktif olarak paylaşma ve iş katılma,
- İş öz saygının bir parçası olarak kabul etme,
- İş ile kimlik bütünlüğü oluşturma.

Bireyin işe bağlılığı ile ilgili 1996 yılında S.P. Brown tarafından oluşturulan işe bağlılık modeli şu şekildedir;



Şekil 5.1. İşe Bağlılıkla İlgili Faktörler ve Bağlılığın Sonuçları

5.2.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İnsan sosyal bir varlıktır ve sosyal ilişkilerden uzak olarak düşünülemez ve sürekli olarak iletişim süreçlerinin içerisinde yer almalıdır.

Bu noktadan yola çıkarak Randall ve Cote (1991) iş arkadaşlarına bağlılığı; personelin iş ortamında ilişki içerisinde bulunduğu iş arkadaşlarına bağlanması olarak tanımlamaktadır. Birey söz konusu iş yerlerinde çalışmaya başladığı andan itibaren birçok kişi ile iş ilişkisine girmeye başlar. Örgüt ve iş süreçleri ile ilgili alışma dönemleri iş arkadaşları ile atlatılır ve birey ile iş arkadaşları arasında güçlü bir bağ oluşur.

Çalışanlar ilişki kurduğu insanlarla belirli amaçlar doğrultusunda bağ kurabilirler. Samimiyet duygusu güçlü olan bireyler daha kalıcı ilişkiler gerçekleştirebilirler. İş arkadaşlarına bağlılık genel olarak kendi grubu, takımı ya da departmanında çalışan arkadaşlar ile ilgili olmaktadır (Tsui vd., 1992:551-552).

İş arkadaşlarına bağlılığın bireysel ve örgütsel sonuçları incelendiğinde; çalışanın iş arkadaşlarına bağlılık göstermesi işe devam, performans, aitlik duygusu, sosyal katılım, dayanışma duygusu ve bunlarla birlikte güçlü örgütsel bağlar oluşmasına neden olur (Wallace, 1995:236).

İş arkadaşlarına bağlılık ile ilgili tanımlamalar ve bulgular incelendiğinde; çalışanların örgütten daha çok, çalışma ortamındaki sosyal ve iş ilişkisi bulunan kişilere, bağlılık ve sadakat duyduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılıktan farklı olarak iş arkadaşlarına bağlılıkta birey çalışma ortamında yer alan ilişkili bireylere bağlılık duyar ve onlar ile bütünleşme eğilimindedir.

İş arkadaşlarına bağlılık duyan kişilerin işten ayrılma niyeti düşük, işe devam etme eğilimleri yüksek olur. Bireyin işten ayrılması onu için iş arkadaşlarından da ayrılması anlamına geldiği için birey işten ayrılmaya olumsuz bakmaktadır (Gündoğan, 2009:12).

5.2.4. İş Tatmini

İş tatmini ile örgütsel bağlılık, örgütsel davranış alanında bir çok araştırmaya konu olmuş kavramlardır. Çalışan hayatı ile ilgili ve işletmeyi direk olarak ilgilendiren bu iki kavram birlikte incelendiğinde, zamanla arasındaki anlam ilişkisinin yakınlaştığı görülmektedir. Kavramlar zaman içerisinde anlam olarakta yakınlaşmıştır. İlgili araştırmacıların genel kanıları incelendiğinde örgütsel bağlılık ve iş tatminin birbirini tamamlayan ve sürekli olarak birbirlerini etkileyen etmenler olduğu ifade edilebilir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili kavram tartışmalarında örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki herhangi bağ olup olmadığı ile ilgili odaklanmalar mevcuttur. Varoğlu (1993)'na göre iş tatmini daha dar bir anlam içerirken örgütsel bağlılık daha geniş bir açıdan incelenmektedir. İş tatmini görevleri ifade ederken örgütsel bağlılık örgütün değer ve kimlik özelliklerini de kapsamaktadır (Varoğlu, 1993:27).

Cengiz (2001) ise iş tatmininin ücret, iş, nezaret, kariyer gibi pek çok unsurunda bulunduran bütünsel ve daha genel bir yapıyı ifade ettiğini iddia etmektedir. İş tatmini pasif bir anlam taşıırken örgütsel bağlılık aktif bir anlam içermektedir. İş tatmini daha kısa süreli bir duyguyu ifade ederken örgütsel bağlılık daha uzun süreli bir anlam içermektedir ve daha kalıcıdır (Cengiz, 2001:10).

İş tatmini; işgörenlerin iş ve sosyal hayatlarını düşündükleri anda elde ettikleri tatmin duygusudur (Glisson ve Durrick, 1988:64). Cherrington (1983)'a göre ise iş tatmini bireyin işine ne derecede severek yaptığıdır (Cherrington, 1983:271).

İş tatminin 3 temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Şimşek, 1995:92);

- İş tatmini, iş ilgili duygusal bir yanıttır.
- İş tatmini, iş ile ilgili beklentilerin ne kadarının karşılandığını ifade eder.
- İş tatmini, iş ile ilişkili terfi imkanları, ücret, yan haklar, işin kendisi vb. gibi olgulara karşı tutumları ifade eder.

Şimşek (2008)'e göre iş tatminsizliği sonucunda meydana gelen iş gören tutum ve davranışları şu şekildedir;

- İş gören devrinde yükselme,
- İş gören devamsızlığı,
- Düşük sadakat,
- Yabancılaşma, stres ve çatışma,
- Grev isteğinde artma,
- İş gören hırsızlığında artış,
- Makine ve teçhizata zarar verme,
- Düşük bedensel ve zihinsel sağlık.

Devamsızlık ve işgücü devir oranı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ilişkiler vardır. İşten ayrılma niyeti direk örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile etkileşim içerisinde (Balcı, 1985:19). Çalışanın işten ayrılma ile ilgili niyeti direk olarak bireyin işle ilgili rolünden kaynaklanmaktadır. Eğer birey rolü ile ilişki kurabilirse işten ayrılma niyeti azalacaktır (Hrebiniak ve Alutto, 1972:558).

İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın zamanla geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir. İş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha hassas olup, daha çabuk etkilenebilmektedir (Bulut, 2003:34).

5.2.5. Sadakat

Örgütsel bağlılıkla ilgili olduğu düşünülen bir diğer kavram da sadakattir. Sadakat kapsam olarak örgütsel bağlılıktan da daha dar bir anlama denk gelmektedir. Genel olarak sadakat örgütsel bağlılığın alt boyutu olarak değerlendirilmektedir. Ancak her iki kavram da bireyin örgüt içerisinde devamlılığını ifade etmektedir. Ortaya çıkış noktası incelendiğinde örgütsel bağlılık ve sadakat kavramları farklılıklar göstermektedir. Örgütsel bağlılık işten elde edilen başarılar ile ilgili iken sadakat kültürel öğelerin birey üzerinde bıraktığı etkilerden ortaya çıkar (Roehling vd., 2000:310). Ayrıca çalışanların sadakatleri; uzun süreli bağlılık sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Sadakat kavramı genel olarak; samimi ve gerçekçi dostluk ilişkileri, içten bağlılık, gerçekçi his ve duyguların olması, ihanet etmeme anlamına gelmektedir (Koç, 2002:49).

Örgütsel bağlılıkla örgütsel sadakatin benzeştiği nokta ise örgütsel sadakatin de örgütsel bağlılık gibi psikolojik bir aidiyet duygusudur (Koç, 2009:203). Başka bir deyişle sadakat; “bireyin çalıştığı iş yerine ait olma hissinin örgüt üyesi olarak kalma davranışı olarak sonuçlanmasıdır” (Cengiz, 2001:18). Sadakat ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde, sadakat kavramının örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olarak ifade edildiği görülmektedir.

Sadakat ile bağlılık arasındaki en önemli fark ise; örgütsel bağlılık gerçekçi ve rasyonel gerekçeler ile davranışa dönüşürken, sadakat, çoğu zaman duygu temelli davranışlarla ortaya çıkar. Sadakat genel olarak bireyin duygular aracılığı ile aitlik duyulması ve örgüt kurallarını benimseme olması yönünden örgütsel bağlılıktan ayrılır (Koç, 2009:205).

Örgütsel bağlılık bireyin genel olarak bilinç çerçevesinde bulunduğu örgütte kalmaya devam etme, bağlanma çabası ve süreciyken sadakat daha çok bireyin içinde yaşadığı toplumun özellikleri ve bireyin duygusal özellikleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık bu yönüyle bir araçtır.

5.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık bireysellik içeren bir davranış olarak ortaya çıkan öznel bir eğilim olmasına rağmen örgütsel bağlılığın belirli göstergeleri mevcuttur. Bu özellikler aşağıda açıklanmaktadır (İbicioğlu, 2000:14-16).

5.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergeleri dikkate alındığında, örgütsel bağlılık personelin şuanki ve gelecekteki planları ile örgütün planlarının ortak noktada buluşabilmesidir. Bununla birlikte örgütün amaç, hedef ve uygulamaları ile kimlik bütünlüğü kuramayan personelin örgüte bağlanması söz konusu olmamaktadır. Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi kimlik birliği oluşturmak olarak ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 9).

Çalışanın kişisel amaç, hedef ve beklentileri ile işletmenin personelin bu beklentilerine karşılık verebilme derecesi örgütsel bağlılık seviyesini ve kalitesini belirlemektedir (Dolu, 2011:19).

Genel olarak örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlamalar ve araştırma sonuçları incelendiğinde; çalışanların örgütün hedef ve amaçlarını kabullenmede çıkarların önemli etkileri olduğu görülmektedir. Bireyin örgütün hedef ve amaçlarını içselleştirebilmesi için ilgili örgütün bireyin çıkarlarını tatmin etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde birey örgüt ile amaç-hedef bütünleşmesine gitmekte çekimser kalacak ve bütünleşmeyi oluşturmaz.

5.3.2. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme

Diğer önemli bir gösterge de bireyin örgütün amaçları için fedakarlıkta bulunmasıdır. Japonya örneği incelendiğinde kültür olarak “fedakârlıkta bulunabilme” kavramını en iyi karşılayan örnektir. İkinci dünya savaşında ağır yaralar almalarına rağmen fedakarlıkta bulunma özelliklerini, işletmelerinde kültür haline getiren Japonlar, ekonomik olarak çabuk toparlanma sağladılar (İnce ve Gül, 2005: 10).

5.3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Örgütsel bağlılığın diğer bir göstergesi örgüt üyeliğine devam etmek için güçlü bir istek göstermektir. Diğer göstergeler ile paralellik gösteren bu maddede çalışan bağlı olduğu örgütte bulunmaktan haz duymaktadır ve işi bırakma eğilimi göstermemektedir. Örgüt içinde doğru şekilde işleyen iletişim kanalları, İK politikaları, motive edici sosyal etkinlikler, güdüleyici kariyer seçenekleri, dağıtımsal adalet algısı, çalışanın örgüte devamlık yönünde güçlü istek duymasında önemli etkenlerdir (Dolu, 2011:19).

5.3.4. Örgütle Özdeşleşme

Özdeşleşme bireyin çalıştığı kurum ile kimlik bütünleşmesi sağlaması, kurumun amaç ve hedeflerinin benimsenmesidir. Özdeşleşme bireyin memnun olduğu şirkete karşı oluşturduğu taklit yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu durumun oluşması için liderler ve yöneticilerin strateji, vizyon, ikna yetenekleri, enerji, iletişim kanalları faktörlerini olumlu şekilde kullanmaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 11).

Özdeşleşmiş bir personel meydana getirmenin en önemli öğeleri, çalışanı takdir etme, davranışlarının onaylanması, yapıcı örgüt ortamı, personel güçlendirme ve sorumluluk yüklemesidir. İlgili öğelerin kullanılması bireyin örgüte olan özdeşleşme eğilimini arttıracaktır (İnce ve Gül, 2005: 11).

Birey, çalıştığı örgütle bir çok nedenle özdeşleşme sağlayabilir. Grup üyeliği, bireyin kendinin farkına varması ve kendini gerçekleştirmesine olanak sağlar. Bireyin ilgili kurum-kuruluş ile olan aidiyet duygusunu geliştirir. Bununla birlikte örgüt imajı, saygınlığı, ve güvenilirliği, yüksek çalışanlar daha yüksek oranda özdeşleşme eğiliminde olacaktır (Benkhoff, 1997:118-120).

5.3.5. İçselleştirme

Çalışanın örgüt ile kimlik bütünlüğü sağlaması, örgütün amaçlarını benimsemesi, kendini örgütün bir üyesi olarak görmesi, örgütün tutum ve inançlarının kabul edip kendi öz benliğine ait hissetmesidir (İnce ve Gül, 2005:11).

Örgüt içerisinde kendisini tatmin olmuş hisseden, iletişim kanallarının olumlu şekilde kullanıldığı, dağıtımsal adaletin güçlü olduğu, bireyin kendini evinde hissettiği

örgütlerin tüm amaçları çalışanlar tarafından da benimsenir. Bu benimseme çalışan ve örgüt açısından içselleştirmedir.

5.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Bireylerin bağlılık seviyeleri örgütün ayakta kalması ve tüm süreçlerin sürdürülebilirliği açısından hayati önem taşımaktadır. Çalışanlar çalışmakta olduğu örgüte ne düzeyde bağlılık gösterirse, örgütler de o derecede güçlenir. Çalışanların bağlılığının ve bu bağlılığın devamlılığının sağlanması için işletmenin birtakım önlemler alması gerekmektedir. Bu önlemler; ücretlerde iyileşme sağlama, yan haklar sağlama, kariyer olanakları, ödüllendirmeler (Çetin, 2004; 90), fiziki çalışma şartlarının iyileştirilmesi, sosyal çalışma şartlarının iyileştirilmesi, yönetim özelliklerinin çalışma ortamına uyumlaştırılması, kurum içi iletişim kanallarının sağlıklı işlemesidir.

İnsan kaynağının öneminin son yıllarda iyice anlaşılmaya başlanması insan kaynağına olan yatırımın artmasını sağlamıştır. Bununla birlikte işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için artan rekabet koşullarıyla etkin şekilde mücadele edebilmek adına çalışanların bağlılığının artmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:395). Çünkü çalışanların bağlılık düzeyinin düşük olması, süreç olarak iş gören devrine kadar devam etmektedir. Bu durum işletmelerin eğitim, zaman, planlama yönünden olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.

Çalışanların görev aldıkları işletmelerde bağlılık davranışında bulunmalarının sonucunda örgütün kültürü ve kimliğini benimseme yoluna gitmektedirler. Yani işgören ve örgüt arasında bir kimlik ve amaç bütünlüğü oluşmaktadır (Çakır, 2001:49).

Örgütsel bağlılıkla ilgili en yaygın inanç, örgütsel bağlılığın olmadığı ortamlarda iş gücü devir oranının yüksek olmasıdır (Meyer ve Allen, 1997:13). Bağlılığın olmadığı iş görenlerde görülen en net göstergeler, işe geç kalma, işe devamsızlık ve sonunda iş gücü devridir (Çakır, 2001; 49). İş görenlerin işten ayrılmalarının maliyetleri maddi açıdan büyük kayıplar meydana getirmektedir. Bunun yanında iş görenin işletmeye olan bağlılığını sağlamak ise daha az maliyetlidir (Meyer ve Allen, 1997:13).

Çalışanın örgütsel bağlılığı, davranışların açıklanmasında kullanılan eşitlik ve beklenti kuramlarından daha net sonuçlar veren bir olgudur. Bağlılık işgörenin davranışlarını ve hedeflerini yönlendiren önemli bir güçtür. Çünkü çalışanın davranışları farklı özellikler taşısa da bağlılık faktörü çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesinde önemli bir yer tutmaktadır (Arbak ve Kesken, 2005:59).

Bilginin paylaşımı ve yayılması, örgütsel bağlılık açısından olumlu yönde etkiler sağlamaktadır. Bunun yanında bütünleyici bir iletişim ortamının olması, bilginin paylaşılması ve yayılması, bilginin toplanması örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Süreç sonucunda örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, bireylerin bilgi toplaması, toplanan bilgi ve verilerin paylaşımı ve diğer çalışanlara yayılması daha fazla olmaktadır (Hooff ve Ridden, 2004:117).

Örgütsel bağlılığın güçlü olduğu ortamların sonucunda, bireylerin örgütün değerlerini benimsemesi, örgütün verimliliğine ve etkinliğine katkıda bulunmaktadır. Örgüt değerlerini benimsemiş çalışanların örgütte tutulması müşterilerden gelen geri

bildirimlerin daha sağlıklı şekilde toplanması, müşteri isteklerinin tespit edilmesine ve hizmet kalitesinin beklentileri karşılması ile sonuçlanmaktadır (Tolay, 2003:2).

5.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık ile ilgili alan yazın incelendiğinde alan yazında bir çok yaklaşım bulunmaktadır. Bu çalışmamızda 4 temel yaklaşım üzerinde durulacaktır. (“Tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık, normatif bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları”)

Meyer ve Allen (1997)’e göre “örgütsel bağlılık tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki temel başlıkla incelenmektedir”. Ancak bu ayrım, sadece bağlılığın tanımlanması ve bağlılığın ölçülmesi konusunda değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığın gelişimi ve sonuçları konusunda da fikir ayrılıklarına yol açmıştır (Meyer ve Allen, 1997:9).

5.5.1. Davranışsal Yaklaşım

Yan faydalar teorisi olarak adlandırılan davranışsal yaklaşım örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmaları gerçekleştiren Becker (1960) tarafından geliştirilmiştir. Becker’a göre bağlılık davranışının temelinde hak elde etmek ve çıkar sağlamak vardır. Yine Becker’a göre bağlılık, yan faydalar elde eden çalışanların sergilediği birbirleriyle tutarlı davranışlar bütünüdür. Söz konusu faylar; sosyal ve ekonomik faydalardır. Bireyler çıkırları elde etmeye devam edebilmek için belirli davranış kalıplarını benimser ve bu davranışlarda bulunmaya devam eder. Birey zamanla bu çıkarları elde edememekten korktuğu için örgüte üyeliğini devam ettirme eğiliminde bulunur (Tolay, 2003; 4).

Mowday ve arkadaşlarına göre; “davranışsal bağlılık, çalışanın bir örgütte uzun yıllar kalma isteği ve olumsuzluklarla başa çıkımlarıyla ilgili süreci tanımlar” (Meyer ve Allen, 1997; 9). Davranışsal yaklaşıma göre birey örgütün kendisinden beklentilerini yapmak istediği için değil de yapmak zorunda olduğuna inandığı için yapar. Bu yaklaşıma göre, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama seviyeleri örgüte bağlanmalarından önemli bir etkidir (Bayram, 2005:129).

Mowday ve arkadaşlarına göre bireyin çalıştığı örgüte bağlanmasının nedeni aslında tam bir kimlik ve amaç bütünlüğünden değil de bireyin zorunluluk algısından kaynaklanmaktadır. Ayrıca Bayram (2005)’ın tanımlaması incelendiğinde yaşanmışlıkların örgüte bağlılığı etkilediği fikri görülmektedir.

Meyer ve Allen (1997)’ye göre birey çalıştığı iş yerinden çok aslında bir süreç ya da bir olguya bağlılık göstermektedir. Bağlılık ile ilgili tutumlar bu noktada olgu ve süreçlere olan bağlılıkla karıştırılmaktadır.

Tolay (2003)’ın aktardığına göre; “birey işten ayrılması durumunda; tazminat, prim, kıdem, sosyal çevre, iş ortamında oluşturduğu rahatlık, ücreti yükselme ve gelişme olanakları kaybetme korkusundan dolayı işten ayrılmaya olumsuz bakmaktadır”. Bireyin bu düşüncesinin altında gönüllük değil zorunluluk bulunmaktadır.

Bağlılık, örgütten değil genellikle personelin davranışları sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışan bir davranışta bulunduktan sonra bazı faktörler etkisiyle davranışını sürdürmektedir. Bir süre sonra ise bu davranış kalıbına bağlanmaktadır. Personel bağlanmış olduğu davranış kalıplarının doğru olduğuna ve devam edilmesi ile ilgili tutumlar geliştirir. Bu tutumlar sayesinde davranışların tekrar olasılığı artar (Bayram, 2005:129).

İlk defa Becker tarafından araştırılan örgütsel bağlılık yaklaşımı 1969 yılında Ritzer ve Trice tarafından bir ölçek ile değerlendirilmiştir. Daha sonra Hrebiniak ve Alutto (1972) tarafından söz konusu ölçek üzerinde bazı değişiklikler yapıp düzenlenmiştir. Meyer ve Allen (1991) ise ilgili ölçeğin yapısal problemler taşıdığını ifade ederek, yeniden düzenleme yoluna gitmiştir (Tolay, 2003:5).

Blau ve Boal (1987)'a göre; “bireyin işten ayrılma ve işe devam etme konusundaki hesapları sonucunda işten ayrılma daha maliyetli bir sonuca ulaşacaksa birey işine devam etme eğilimine girecektir”. Bu durum bireyin örgüte zorunlu bir bağlılık göstermesine yol açacaktır (Blau ve Boal, 1987:290).

Davranışsal yaklaşım ile ilgili bulgu ve kavramlar incelendiğinde araştırmacıların örgütsel bağlılığın bireyin kaybetme korkusu sonucunda ortaya çıktığını ifade ettikleri görülmektedir. Bireyin maaş, yan haklar, sosyal çevre, kariyer seçenekleri vb., çıkarlarından yoksun kalma korkusu bireyin işten ayrılma eğilimini azaltmaktadır. Birey bu hakları koruyabilmek adına tutumlar geliştirir. Birey tarafından geliştirilen tutumlar bireyin örgütte devamlılığını sağlamada etkili olacaktır.

5.5.2. Tutumsal Yaklaşım

Tutumlar bireyin belirli bir davranışı yapmaya karşı belirli bir eğilime sahip olmasını ifade eden bir kavramdır. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli eğilimlerini ve algılarını ifade etmektedir (Ceylan, 1998: 72).

Tutumsal yaklaşımını ortaya koyan Porter vd., (1974) örgütsel bağlılığı, “bir bireyin örgütle özdeşleşmesi ve etkileşim içinde olması” olarak tanımlamaktadır. Porter vd., tarafından yapılan tanıma göre, örgütsel bağlılık, bireylerin kendilerinden bir şeyler verme konusunda niyetinde oldukları etkin bir ilişkiyi ifade etmektedir. Bu sebepten dolayı, Mowday vd.'ne göre (1982) bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri sadece salt inanç ve fikirlerinden değil gözlemlenebilen davranışlarından da anlaşılabilir (Tolay, 2003:5-6).

Mowday ve arkadaşlarına göre; tutumsal bağlılık bireylerin, çalıştıkları örgüt içinde yer aldıkları sürecin tamamına odaklanmaktadır. Bu odaklanma bireyin örgüt ile olan bağlılığı, kimlik ve amaç bütünlüğünü ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1997:9).

Tolay (2003) tutumsal bağlılığı özdeşleme ve içselleştirme olarak iki temel psikolojik güdüye dayandırmaktadır. Özdeşleşme, çalışanın içinde bulunduğu örgüte ve iş arkadaşlarına yakın olma isteğini yansıtır. Çalışanın kendisini tanımasına olanak sağlayan ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi karşılığında bireyin örgütüyle bütünleşmesini ifade etmektedir. Çalışanın örgütün değer ve normlarının kendi değer ve normları olarak görmesi ve benimsemesinin söz konusu olduğu içselleştirme; bireysel ve örgütsel değerler arasındaki karşılıklı uyuma dayanır. Birey ve örgütün paylaştığı değerlerin uyumlaştığı noktada ortaya çıkan içselleştirme noktasında birey örgüte bağlılık ve örgüt için çaba gösterme eğiliminde olmaktadır (Tolay, 2003:5-6).

Tutumsal bağlılık ile ilgili olarak en bilindik yaklaşımlardan birisi Kanter (1968) tarafından ortaya koyulmuştur. Kanter'e göre tutumsal bağlılık; “bireyin enerji ve bağlılıklarını içinde bulundukları sosyal sisteme aktarma konusunda istekli olmalarıdır”. Birey ilgili süreçte, ihtiyaçlarının karşılanması ile sosyal ortam kimlik bütünleşmesine gitmektedir. Bireyin ihtiyaç ve istekleri ile örgütün ihtiyaç ve isteklerinin uyumlaştığı noktada tutumsal bağlılık ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002:42).

Tutumsal bağlılıkla ilgili çalışmalar, bağlılığın öncülleri ya da sonuçları olduğu varsayılan diğer değişkenlerle birlikte, bağlılığın ölçümünü de içermektedir (Meyer ve Allen, 1997:9).

Etzioni örgütsel bağlılığı 3 başlıkta incelemektedir. Bunlar; “pozitif-moral”, “nötr-hesapçı” ve “negatif-yabancılaştırıcı”dır (Balay, 2000:19). İlgili 3 yaklaşım şu şekilde açıklanmaktadır (Bakır, 2013:55);

- Pozitif-moral, çalışanların örgütü kurallarını ve normlarını benimsemesi ile ortaya çıkmaktadır. Birey örgütün değer ve amaçlarını değerli gördüğü takdirde örgütte kalmaya devam eder.
- Nötr-hesapçı bağlılıkta; bireyin örgütten elde edeceği ödüller örgütte kalma eğilimini arttırmaktadır.
- Negatif-yabancılaştırıcı bağlılık türünde birey örgütte kalmak için psikolojik bir bağ kuramamasına rağmen örgütte kalmak için zorlanmaktadır.

Balığın temelde 3 boyutu bulunmaktadır. Bunlar (İnce ve Gül, 2005:34-35);

- Uyum: ilgili boyutta birey belirli ödülleri elde etmek için ve belirli cezalardan kurtulmak için çaba gösterir.
- Özdeşleşme: ilgili boyutta birey doyuma ve tatmine ulaşmak için çaba gösterir. Grup üyesi olmaktan mutludur ve devamı için direnç gösterir.
- İçselleştirme: kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlaşma aşamasıdır. Bireyin iç dünyası örgüt ve iş arkadaşları ile uyumlu hale gelir.

Etzioni’nin üç boyutlu (moral, hesapçı, yabancılaştırıcı) bağlılık yaklaşımından hareketle Penley ve Gould tarafından oluşturulan yaklaşımda, Etzioni’den farklı olarak yabancılaştırıcı kavramı yerine ahlaki bağlılık ve çıkarıcı bağlılık kavramları üzerinde durmuşlardır (İnce ve Gül, 2005:36-38).

:

5.5.3. Normatif Yaklaşım

Normatif yaklaşımı oluşturan Wiener’e göre bağlılık; bireyin örgütsel amaçlar ve çıkarlar doğrultusunda davranışlarda bulunmasını sağlayan “içselleştirilmiş normatif inançlar bütünü”dür. Wiener’e göre bireysel davranışın temelinde; bireyin insanların kendisine nasıl davranması gerektiğine ilişkin düşüncelerini ifade eden “sosyal normatif inançlar” ile belli bir davranış konusundaki bireysel ahlaki düzeni ifade eden “bireysel normatif inançlar” yatmaktadır (Tolay, 2003; 6).

Birey örgüte dahil olmadan önceki sosyal hayatı ve örgüte giriş yaptıktan sonra içinde bulunduğu sosyal ortamının bir sonucu olarak örgüt üyeliğini devam ettirmektedir. Örgütte kalma eğiliminin gelişmesi için bireyin yaptığı davranışların ahlaki açıdan doğru olarak görmesi gerekmektedir.

Normatif bağlılık ile ilgili araştırmacıların tanımları incelendiğinde, çalışanların iş ile ilgili davranışlarında ve bağlılıkları hakkındaki faaliyetlerinde iş arkadaşları ve yöneticilerin verebileceği tepkilerden etkilenme söz konusudur. Ayrıca bireyin örgütte bulunduğu sürece yaptığı yatırımlar ve bu yatırımlar karşılığında elde ettiği çıkarların sonucunda birey kendini tatmin edilmiş hissederse, kalma eğilimi gösterecektir (Uyguç ve Çımrın, 2004:93).

Doğan ve Kılıç (2007)’a göre normatif bağlılıkta bireyin örgüte bağlanmasının altında ahlaki değerler yatmaktadır. Birey örgüte bağlı olmanın ve işe devam etmenin

ahlaki bir durum olduğu fikrini taşır. Bu düşünce yapısının ortadan kalkması için bireyin psikolojik olarak örgüte olan borcunu ödediğine inanması gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:47).

Uyguç ve Çımrın, (2004:93)'a göre toplulukçu kültür; işe önem vermek, işi benimsemek, işin gereklerini yerine getirmektir. Toplulukçu kültür etkisi ile toplumumuzda birey örgüt ile psikolojik sözleşmeye tabii olur. Bunun yanında ülkemizde eş-dost, referans ile işe girmenin yaygın olması bu sözleşmenin önemli nedenlerindendir.

Normatif yaklaşıma göre; bireyin bağlılık duyduğu sosyal birimlere sadakat ve sorumluluk duygusu geliştirmesi yönünde yükümlülük hissetmesi ve bireyin örgüt misyonunu, amaçlarını, değerlerini kabul ederek bunları kendi amaçları ve değerler sistemiyle uyumlaştırması bağlılığın temel belirleyicileridir. İş görenler işten ayrıldığında iş arkadaşları ve iş ortamındaki diğer kişilerin onların hakkında neler düşüneceğini önemserler. İş görenler iş ortamındaki sosyal çevresinde yer alan kişilerin hayal kırıklığına uğramasını istemezler. İş çevresinde işten ayrılma olumsuz bir düşünce yapısı oluşturacağı inancı bireyin işten ayrılmasına engel oluşturmaktadır (Tolay, 2003:6).

5.5.4. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Göç (2012:21)'e göre; “çoklu bağlılık yaklaşımı süreci örgütün birden çok hedef ve amaç seçmesi ve bu hedef-amaçları tanımlamasıdır”. Bu süreç çalışanlar için örgüt, müşteri, iş arkadaşlarına ve işlerine bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir.

Çoklu bağlılık yaklaşımının temel düşüncesinde her bireyin özelliklerinin ve amaçlarının farklı olmasından kaynaklı olarak örgütün de amaçlarının bu hedeflerden etkilenme ihtimali ile farklı türde bağlılıklar oluşabileceği düşüncesi vardır (Atak, 2009:110).

Örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırmalar incelendiğinde bağlılık davranışının örgütün bir bölümünden ziyade tamamı ile ilgili olduğu düşüncesi hakimdir. Çoklu bağlılık yaklaşımı felsefesine göre ise örgüt süreçlerine adapte olmuş bir çok unsurun bireyin bağlılığına etki ettiği düşüncesi hakimdir. Böylece her bir değişkenin etkisi ile bireyin farklı bağlılık düzlemleri oluşturabileceğine inanılmaktadır (Balay, 2000:24-26).

Çoklu bağlılık yaklaşımının bakış açısında personellerin bağlılık seviyeleri ve bu bağlılıkların ortaya çıkışı farklı düzeylerde ve çeşitlilikte olabilir. Çalışanların bağlılık dereceleri müşteri ilişkileri, ürün fiyatları, (Reichers, 1985:467), personel ilişkileri, pazarlama stratejileri, çevre ilişkileri gibi etmenlerden etkilenebilir.

Çoklu bağlılık yaklaşımı karma nitelikte olup örgütün iç ve dış çevresine yer alan birçok etmeni kapsar. Bu etmenler farklı özelliklerde bağlılıkların ortaya çıkmasına neden olur. Diğer bağlılık şekillerinden farklı olarak çoklu bağlılık yaklaşımında işletmeye olan bağlılıkta duygusal, maliyet yada ahlaki faktörlerin birisine değil bu faktörlerin tamamına odaklanılır (Gül, 2002:51).

5.6. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılığın oluşmasında kişisel ve demografik faktörler ile örgüt içi ve örgüt dışı faktörler önem arz etmektedir. Aşağıda bu faktörler ile ilgili bilgiler verilmektedir.

5.6.1. Kişisel ve Demografik Faktörler

Örgütlerde çalışan bireylerin yapısal özellikleri çalışma şekilleri ve işe karşı geliştirmiş oldukları tutumlar üzerinde etkilidir. Yerli ve yabancı alan yazın incelendiğinde bağlılığa etki ettiği ifade edilen bazı kişisel ve demografik özelliklere rastlanmıştır. Çalışmalarda genel olarak anlamlı farklılık oluşturan faktörler derlenmeye çalışılmıştır. Bireylerin beklentileri, örgüt ile oluşturdukları sözleşme şekilleri, cinsiyet, yaş medeni durum gibi kişisel ve demografik özellikler, örgüte bağlılık seviyelerini etkileyen faktörlerdir. Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu düşünülen faktörler incelenecektir.

5.6.1.1. İş Beklentileri

Çalışanlar işlerinden haz aldıkları durumda örgütlerine karşı bağlılık geliştirmektedirler. Haz almama durumunda ise mutsuzluk yaşayıp örgütten ayrılma eğilimine sahip olmaya başlamaktadırlar (Tutar, 2007: 103).

Çalışanlar iş yaşamındaki beklentilerin karşılandığı durumda olumlu duygulara sahip olmaktadır. Bireyin çalışma yaşamından haz duyması bağlılık geliştirmesine neden olmaktadır (Izgar 2008: 320)

İyi tanımlanmış ve çalışanların beklentilerini de karşılayabilecek amaçların olması ve bu amaçların birbirini tamamlar nitelikte olması çalışanın örgüte bağlanmasını sağlayacaktır.

Önemli olan kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyum içinde bulunmalarıdır. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle uyumlaştırıp örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir (Cohen, 1992:550).

5.6.1.2. Psikolojik Sözleşme

Bir işgöreni bulunduğu örgüte bağlayan 2 tür sözleşme şekli bulunmaktadır. Bunlar resmi ve psikolojik sözleşmelerdir. Resmi sözleşme tüm şartların açık açık yazılmış olduğu, tarafları hukuki olarak bağlayan sözleşme şeklindedir. Psikolojik sözleşme ise yazılı olmadan çalışan ve işveren arasındaki iş ahlakı ve etikler konusunda sınırlandıran psikolojik sınırlardır (McDonald ve Makin, 2000: 84).

Psikolojik sözleşme net olarak belirlenmiş bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşımaktadır. Örgütün değerlerini içselleştirip paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi amaçları beraberinde getirmektedir (Kalleberg ve Reve, 1992: 1129-1130). Psikolojik sözleşme üç ana başlıktan oluşmaktadır. Bunlar; rıza gösterme, özdeşleşme ve içselleştirme (Bennett ve Durkin, 2000:130).

5.6.1.3. Cinsiyet

Çalışanların bağlılıklarını etkileyen bir çok etken bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de cinsiyet olarak lanse edilmektedir. Yerli ve yabancı alan yazınlar incelendiğinde cinsiyet değişkeni ile ilgili olarak çelişkili sonuçlara rastlanmaktadır. Cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde farklılıklar meydana getirdiği erkeklerin kadınlara göre daha bağlı olduklarıyla ilgili sonuçlar bulunmakla birlikte aksi yönde sonuçlar da söz konusudur.

5.6.1.4. Yaş

Örgütsel bağlılıkla, çalışanın yaşı düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara göre; personellerin yaşları arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığına ilişkin sonuçlar elde edilmiştir (Solmuş, 2004:217). Çünkü çalışanların yaşları arttıkça, iş olanakları ve eğitim alma şansları azalmaktadır. Bu durum çalışanların bulundukları işyerine olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Angle ve Perry, 1981:12).

Yaş ile ilgili olarak farklı bir çalışmada ise aksi görüş bulunmaktadır; daha genç işgörenlerin, daha az iş tecrübesinden ötürü daha az iş alternatifine sahip olmaları nedeniyle çalıştıkları iş yerine daha fazla bağlandıkları öne sürülmektedir (Cohen, 1993:145). Diğer taraftan, daha genç çalışanların fazla yatırımları olmaması sebebiyle, yaşlı çalışanlara göre çalıştıkları işyerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562).

Yaş değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde meydana getirdiği farklılıkların incelendiği farklı bir çalışmada ise; yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte devamlılık bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişki gözlenmemiştir (Yalçın ve İplik, 2005:399).

Daha önceki çalışmalar incelendiğinde, yaş değişkeninin örgütsel bağlılık ve alt değişkenleri üzerinde algılama farklılıklarına neden olduğu çalışmalara da rastlanmıştır. Aynı zamanda yaş değişkeninin herhangi bir anlamlı farklılık meydana getirmediği çalışmalar da görülmektedir. Farklılık meydana gelen çalışmalar göz önüne alındığında, yaş düzeyi arttıkça çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinde artışlar olduğu tespit edilmiştir.

5.6.1.5. Medeni Durum

Çalışanların evli ya da bekar olmaları örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen önemli faktörlerden olarak görülmektedir (DeCottis ve Summers, 1987:449). Evli olan çalışanlar evli olmanın getirdiği yükümlülükten dolayı bulundukları işletmeden ayrılmanın olumsuzluklarını kaldıramayacakları için ayrılmaya olumsuz bakmaktadırlar (Karrasch, 2003:234).

Evli veya eşinden ayrı olan kadınlar ailevi yükümlülüklerinde dolayı işlerinden ayrılmaya olumsuz bakış açısına sahiptirler. Özellikle eşinden ayrılmış kadınlar için maddi problemlerin habercisi olan işten ayrılmak, tercih edilmeyen zorunlu bir bağlılığın tetikleyicisidir (Hrebiniak ve Alutto, 1972:557).

Aynı durum evli erkeklerin de ayrılma kararı verirken temkinli olmalarına neden olmaktadır. Türk aile yapısında erkeğin “ailenin maddi yükünü alan kişi” olması, çalıştığı işyerini kolayca terk edememesine neden olmaktadır. İşsiz kalmanın beraberinde getireceği maddi olumsuzluklar evli erkeklerin örgütsel bağlılıklarının yükselmesine neden olmaktadır.

5.6.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların örgütlerine bağlanmalarını sağlayan ve bağlılıklarının son bulmasına neden olan birçok etmen bulunmaktadır. Örgüt özellikleri, bireylerin çalıştıkları örgüte bağlılık göstermelerini etkileyen en önemli faktörlerdir. Yerli ve yabancı alan yazın incelendiğinde işgörenlerin çalıştıkları örgüte bağlanmaları üzerinde etkisi bulunan bazı örgütsel faktörler olduğu görülmüştür.

5.6.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Çalışılan işin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli etkenlerden birisidir. İşin önemi, iş yerinde ya da sosyal ortamda, ilgili işin bireylerin yaşamları üzerindeki etkisidir (Sökmen, 2000: 60).

Alt kademelerde çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst kademelerde/yönetim departmanlarında çalışan personeller için işin özellikleri ve işin önem derecesi bağlılığı direk etkilemektedir. Yönetim kademesinde ya da üst düzey departmanlarda çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Cohen, 1992:553-554).

Modern iletişim araçlarının gelişmesi ile birlikte çalışanlar şartlar, iş özellikleri, haklar vb. konular hakkında benzer özellikte işe sahip olan meslektaşları hakkında geniş bilgilere sahip olmaya başlamıştır. Hak arama çabaları geniş bir tabana yayılmıştır. Günümüzde geline nokta ise, yapılan işin özellikleri ve işin niteliği o işi yapan iş görenler açısından önem verile bir faktör haline gelmiştir. İlgili özelliklerin çalışanların tatmin olmasına yetecek düzeyde bağlılığı etkileyen-işin niteliği ve önemi içerisindeki- alt değişkenler olarak göze çarpmaktadır.

5.6.2.2. Çalışma Koşulları ve Süresi

İşgörene çalışma koşulları altında belirtilecek görev; açık ve net olarak tanımlanmış olmalıdır. Çalışan yapacağı işi ve koşulları net olarak hayal edebilmelidir. Aksi takdirde çalışan yapması gereken işler konusunda bir rol belirsizliği yaşayacaktır (Belli, 2014:59). İlgili durum bireyin örgüte bağlılığını zorlaştıracaktır. Bunun yanında çalışanın çalışma ortamında işini etkileyecek şartlar hakkında bilgilendirilmelidir.

İşgörenin işini icra ederken geçirdiği süre çalışanın iş dışındaki sosyal yaşamını doğrudan etkilemektedir. Uzun süreli mesailer çalışanların sosyal gruplarında uzak kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle bireylerin kendilerini yeniden iş ortamına hazırlamalarına engel olmaktadır (Luthans, 1995: 122).

Çalışanların yaptığı iş üzerindeki kontrol düzeyi ve işi ekleme fırsatlarının varlığı, güvenlik seviyesi, iş sürecinde ve iş yardımıyla sosyal ilişkiler oluşturma imkânı, fiziksel çalışma şartlarının iyi seviyede olması ve olumlu çalışma ortamının varlığı (Edvarsson ve Gustavsson, 2003: 149) işgörenlerin örgütsel bağlılığını önemli derecede etkilemektedir.

5.6.2.3. Yönetim Şekli ve Liderlik

Örgütlerde, etkili olan liderlik ve yönetici tarzları çalışanların işletmeye karşı olan bağlılıklarını direkt olarak etkileyen faktörlerdir (Abraham, 1997:181). Üs kademe yöneticilerin örgüt kültürü ve örgüt değerlerine önem vermesi söz konusu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşüncelerin artmasına neden olacaktır. Bu noktadan hareketle bir çok araştırmacı yönetim tarzı ve liderlik özellikleri üzerinde çalışmalarda bulunmaktadır (Zefaane, 1994:980).

Örgüt içerisinde çalışanların sorumluluklarının azalması örgüte olan bağlılık seviyelerini de azaltmaktadır. Üst kademelerde çalışan personellerin geniş tabanlı sorumluluklarından dolayı daha fazla bağlılık göstermeleri mümkündür. Bazı yöneticiler çalışanların yönetime katılma, yetki devri ve sorumluluk alma konusunda daha özgür olmasını sağlayan yapıda yönetsel özelliklere sahip olabilmektedirler. Hareket alanı geniş

sorumlulukları üstlenmede özgür olan çalışanlarda örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olduğu düşünülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 91).

5.6.2.4. Ücret Düzeyi

Çalışanlar genel olarak bir işyerinde ücret elde etmek için çalışır. Çalışanların yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri ücret ile örgüte olan bağlılıkları arasında önemli ilişkiler bulunmaktadır. Çalışanların yaptıkları işlerin karşılığında elde ettikleri ücretlerin kazanmayı istedikleri ücretten düşük olması işten ayrılmalarına neden olabilmektedir (Byington ve Johnston, 1991:7).

İşgörenler çalıştıkları örgütün ücret dağılımı konusunda adil olduğunu düşündükleri noktada bağlılık seviyeleri artmaktadır. Özellikle yönetim kademelerinde çalışanlar için ücretler örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür (Cohen, 1992:539-554).

Ücret çalışanlar tarafından örgütün kendilerine ne derecede değer verdiğini tespit etmede kullandıkları unsurlardan birisidir. Ücret dağılımından memnun olan çalışanlar, örgüt ile bağ kuracaktır. Ücretlerden memnun olmayan bireylerin ise motivasyonu azalacaktır. Bunun sonunda ise bağlılıkta azalma ve bireyin işten ayrılma süreci başlayacaktır (Balfour ve Wechsler, 1996: 264).

Araştırmacılara göre çalışanların aldıkları ücretin performans ile ilişkidir. Ücretin tatmin etmemesi durumunda performansın düştüğü, adalet duygusunun azaldığı (Vandenberghe ve Tremblay, 2008: 275) ve devam etme kararı vermede etkili olduğu görülmüştür (Onay, 2016:43).

5.6.2.5. Nezaret

Yöneticilerin çalışanları ile çalışma biçimleri örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisidir. Katı denetleme tarzı, alt kademedeki çalışanların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluk almaktan kaçınmasına neden olmaktadır. Çalışanların sorumluluktan kaçmalarının sebebi yöneticilerinin nezaret şekli ve baskısıdır (Varoğlu, 1993:5).

Nezaret, personellerin sorumluluk algıları ile etkileşimde olan bir kavramdır. Katı nezaret biçimi çalışanların bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Aksine, yöneticilerin personellerin davranışını yönlendirmede dolaylı bir yol izlemeleri, personellerin sorumluluk algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Süreç sonunda elde edilen çıktılara göre nezaret şekillerinde bulunma çalışanlar tarafından daha kabul edilen bir durumdur. Nezaret sürecinde geribildirim önemlidir. Yönetim kademesinin çalışanların yetki alanlarına çok fazla temas etmeden süreçleri kontrol etmeleri personellerin örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır (Salancik, 1977:18).

5.6.2.6. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü bir grubun paylaştığı değerler sistemi olarak tanımlanmaktadır (Pettigrew, 1979:754). Erdoğan (1996:81) ise örgüt kültürünü; “kuruluşların faaliyet şekli ve çıktılarını etkileyen, gruplar tarafından oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler olarak tanımlamaktadır”.

Örgüt kültürü örgütlerin yaşamları boyunca elde ettikleri tecrübeleri taşır. Olumlu ya da olumsuz tüm özelliklerin süzgeçten geçmesi ile meydana gelir (Çimen, 2009:19).

Örgüt kültürü, işgörenlerin amaç ve gereksinimlerinin örgütün amaç ve gereksinimleri arasında birleştirici bağ görevi görür. Çalışanlar ve örgütün amaçlarının uyumlaştığı noktada örgütsel bağlılık ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların kimlik edinmesine yardımcı olarak çalışanların sorumluluk üstlenmesi ve örgütsel bağlılıklarının oluşmasına neden olur (DeCottis vd., 1987:458).

İlgili alan yazın incelendiğinde örgüt kültürünün, örgütün amaç, değer, norm ve kurallarının bütünlüğü olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütün amaç-kurallar ve değerlerini sahiplenmesi bireyin örgütün bir parçası haline gelmesini sağlayacaktır. Örgütün parçası ve örgüt kültürünün elçisi olan çalışanın örgütsel bağlılığını yükselmesi beklenmektedir.

Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık oluşturmada etken olmasının en önemli sebebi “biz” duygusunu oluşturmastır (Özdevecioğlu, 2003:117).

5.6.2.7. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların örgütün uygulamaları ve kararlarının doğruluğu konusundaki düşünceler ve bu düşüncelerin çalışanlar üzerinde meydana getirdiği etkileri kapsamaktadır (Çolak ve Erdost, 2004:52).

Çalışanların yönetim tarafından verilen kararların doğru olduğuna inanması, yöneticilerin, kararlar ve uygulamalar hakkında adil oldukları algısını oluşturur (İçerli, 2010:69).

Çalışanların örgüt süreçlerinin ve bu süreçler sonucunda elde edilecek ödül ve hakları dağıtımı esnasında örgüt ve örgütü yönetenlerin aldığı aksiyonların yeterli doğrulukta olup olmadığı ile ilgili algıları örgütsel adaletin kapsamını oluşturmaktadır.

5.6.2.8. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller, çalışanların başarısı ve iş için harcadığı çabanın karşılığında verilen maddi ve manevi unsurların bütünüdür. Örgütsel ödüller, ücret artışı, prim, takdir, tatil, terfi, gibi haklar olabilir. Bu unsurlar bireylerin örgütsel bağlılıklarının artmasında önemli yere sahiptir. Önemli başka bir nokta ise ödüllendirmenin adil şekilde yapılmasıdır (Usta ve Küçükaltan , 2012:71-89).

Yöneticiler adil ödüllendirme sisteminin örgütsel bağlılık adına çok önemli bir etken olduğunu ifade etmektedirler (Zahra, 1984:19). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri maddi ve manevi ödüllerden önemli seviyede etkilenmektedir (Loscocco, 1990:153).

5.6.2.9. Takım Çalışması

Küreselleşme ile birlikte değişen ve çeşitlenen problemlerin çözümlerinden birisi olan koordine takım çalışmaları personellerin takım aracılığı ile örgütleriyle uyumlaşmalarına neden olmaktadır. Çalışanlar takım çalışması sayesinde iş arkadaşları ile sosyal bağlar oluşturmakta ve örgütlerine karşı bağlılık oluşturmaktadırlar (Gül ve İnce, 2005:80).

Takımlar aldıkları kararları birliktelikle aldıkları sürece başarılı ve bağlı olmaktadırlar. Takım içerisinde alınan kararlara katılım esnasında bireysel ve grupsal olarak yerlerin katılımlarının sağlanması bireyin grup içerisinde bir benlik kazanmasına neden olduğu için değerlilik algısı oluşmaktadır. Birey grup içerisindeki kimlik oluşturma süreci sonunda örgüte karşı bir bağlılık eğiliminde olacaktır (Korsgaard vd., 1995:61).

Takım çalışmasında bireyin iş arkadaşları ile samimi ve içten ilişkiler geliştirme imkanı olması ya da olmaması örgütsel bağlılığın seviyesinin azalmasına ya da artmasına imkan sağlamaktadır (Leiter ve Maslach, 1988:301).

5.6.2.10. Rol Belirsizliği ve Çatışma

İş stresinin bağlılık üzerindeki etkileri ve ilişkileri konusunda literatürde pek çok araştırma bulunmaktadır. İş stresörlerinin başında ise rol çatışması ve rol belirsizliği gibi role ilişkin unsurlar gelmektedir (Yousef, 2002:99-100). Role ilişkin değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bu değişkenler söz konusu edildiğinde rol çatışması ve rol belirsizliği gibi iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev yani rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Rol çatışması farklı kaynaklardan birden çok talep gelmesi sonucunda oluşmaktadır (Cengiz, 2001:60-61).

Ayrıca, çalışanın yerine getirdiği görevlerin gereği olarak, farklı ve birbiriyle çelişen rollerin aynı kişide toplanması sonucu oluşan veya kişinin beklentileri ile örgüt politikalarının uyumsuzluğu sonucu ortaya çıkan çatışma, örgüt ortamında ortaya çıkabilecek çatışma boyutlarıdır. Rol çatışmasının bağlılığı olumsuz yönde etkilediğine dair çeşitli araştırmalar mevcuttur (Good vd., 1989:301).

Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerin açık ve net olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir (Van Sell vd., 1981:44). Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur (Cengiz, 2001:60-61).

Stresörlerin bağlılıkla ilişkileri konusunda literatürde iki farklı görüş bulunmaktadır. Mathieu ve Zajac'ın (1990) çalışmalarıyla desteklediği birinci görüşe göre, örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar stresin etkilerini daha az bağlılık duyanlardan daha fazla hissetmektedirler. Bu görüşün aksine ikinci görüşe göre bağlılık, çalışanların görevlerinin anlamına ve emirlere bağlılık göstermelerine imkan vererek stresin olası etkilerinden onları korur (Suliman, 2002:171).

Stres kaynağı olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisi konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Çeşitli araştırmacılar bağlılıkla bu iki stres kaynağı arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedirler.

Rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri davranışsal olmaktan çok, kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik özelliklerle ortaya çıkmaktadır. Bu tür durumlarda rol çatışması yoğun olarak yaşanırken iş doyumu da buna paralel olarak düşmektedir (Katz ve Kahn, 1977:217).

Bir örgüt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde belirsizliğin ve stresin yaşanmaması örgütsel kabul olarak değerlendirilirken, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması örgütsel uyumsuzluk olarak kabul edilmektedir. Bu da örgüt dışı alternatiflerin cazibesini artırarak örgütsel bağlılığı azalmasına sebep olmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972:550). Role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesi, çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarıldığında tatmin ve haz veren görevleri olduğu sürece mümkündür.

5.6.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörler, yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir.

5.6.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik bireyin işe karşı geliştirmiş olduğu bağlılık ile ilgili bir kavramdır. Profesyonellik, çalışanın mesleğin değer ve etik değerlerini içselleştirmesidir (Cengiz, 2001:14). Profesyonellik ile ilgili olarak alan yazında yer alan tanımlamalar incelendiğinde öne çıkan 4 temel nokta şunlardır (Shafer vd., 2002:48);

- “Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bu örgütlere üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir örgütlenme havası taşırlar,
- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar”.

5.6.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen önemli dış faktörlerden birisi de yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ve az gelişmiş ülkelerde işsizlik oranının yüksek olması çalışanların işten çıkmasına olanak sağlamaktadır.

Leong ve arkadaşlarına göre lisansüstü eğitim almış bireylerin düşük bir ücretle işe başladıklarında altı ay içinde, iyi bir iş teklifi almadıklarında örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır. Bu durumun aksine eğer yüksek ücretle işe başlamışlarsa yeni iş arayışı olmamakta ve bağlılık düzeyleri yüksek olmaktadır (Leong vd., 1996:1351).

Yeni iş imkanlarının yanında çalışanların iş arayışında olmaları bağlılık seviyelerinin düşük olduğunu göstermektedir (Sager ve Johnston, 1989:39-40).

5.7. Örgütsel Bağlılık Türlerine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri

Allan ve Meyer’in geliştirdiği örgütsel bağlılık modeli duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık türlerine dayanmaktadır (Arbak ve Kesen, 2005:67).

Tablo 5.1. Meyer ve Allen’in Örgütsel Bağlılık Modelinde Yer Alan Bağlılık Birleşenleri

<i>BAĞLILIK</i>	<i>GEREKÇE</i>	<i>TANIM</i>
Duygusal Bağlılık	Çalışanın bunu istemesi	Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımında bulunması (istek)
Devamlılık Bağlılığı	Çalışanın buna zorunlu olması	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetlerin farkındalığı (gereklilik)
Normatif Bağlılık	Çalışanın bunu doğru bulması	Çalışanın örgütsel üyeliğin sürdürülmesi yönünde hissettiği yükümlülük (doğru davranış inancı)

5.7.1. Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Duygusal bağlılık çalışanların örgüte karşı duygusal yönden geliştirdikleri bağlılık şeklidir. Bireylerin örgütsel öğelere aitlik ve yakınlık hissetmesi ve ilgili öğelerle kimlik bütünlüğü kurması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle duygusal bağlılık; çalışanların örgütün amaç ve değerleri içselleştirmesi ve örgüt yararına olağandan fazla çaba sarf etmesi anlamına gelmektedir (McGee ve Ford, 1987:639).

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler genellikle “kişisel, işe ilişkin, iş yaşantıları ve yapısal faktörler” olmak üzere çeşitli şekillerde kategorize edilebilir. İş hayatları, bireylerin iş yükümlülüklerini yerine getirme esnasında kendisini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik ihtiyaçlarına ilişkin yaşantılardır (Allen ve Meyer, 1990:4).

Mathieu ve Zajac, (1990)’a göre; duygusal bağlılık, iş ile ilgili davranışlarla yakın etkileşimde olup, daha çok işi sahiplenme, iş arkadaşlarını, mesleği ve örgütsel bağlılıkla elde edilen tatminle ilgisi bulunmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990:175).

Örgütsel bağlılık hakkında etkileyici faktörleri aşağıdaki gibi kategorize etmek mümkündür (Mathieu ve Zajac, 1990:180);

- Zenginleştirilmiş İşler: Zenginleştirilmiş işlerin duygusal yönden bağlılığı artırdığı kabul edilmektedir.
- Yönetime Katılma: Çalışanların yönetime ve karar almaya aşamalarına katılmaları duygusal bağlılığı artırmaktadır.
- Özerklik ve İşin Zorluğu: Özerklik ve işin zorluğunun da duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Özellikle işin zorluğu kariyer planı olan çalışanların bağlılıklarını güçlendirmektedir.
- Liderlik: Liderlik türlerinin ve davranışlarının duygusal bağlılıkla ilişkisi üzerine çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Liderin iyi bir iletişim sistemi kurmasının bağlılığı artırdığı ileri sürülmektedir.
- Rol Durumları: Rol çatışması ve rol belirsizliğinin duygusal bağlılıkla ilişkisi pek çok araştırmaya konu olmuştur. Rol çatışması ve/veya belirsizliği yaşamayan çalışanların, yaşayanlara göre daha fazla bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir.

Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılık ile ilgili alan yazını inceledikten sonra şu şekilde etkileyici faktör dizisinin varlığını kabul etmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990:14);

- İşin Zor Oluşu: Çalışanın görevinin zor ve ekstra motivasyon gerektiren bir iş olması.
- Rol Açıklığı: Örgütün ve yönetimin çalışandan neler beklediğini ve görevinin neler olduğunun açıkça belirtilmesi.
- Yönetimin Öneriye Açıklığı: Örgütteki tepe yönetimin astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve bu önerileri değerlendirmesi.
- Amaç Açıklığı: Çalışanların iş yerinde yaptığı işlerin sonucunda nelere ulaşılacağını bilmesi bağlılığı etkilemektedir.
- Arkadaş Bağlılığı: Örgütteki her düzeyde çalışan personel arasında samimi ilişkilerin olması.
- Eşittik ve Adalet: Görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.
- Kişisel Önem: Çalışanın ortaya koyduğu sonuçların örgütün amaçları için önemli katkılar sağladığı duygusunun sağlanması.

- Geri Bildirim: Çalışana performansı hakkında sürekli bilgi verme.
- Katılım: Çalışanın örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılmasını sağlama.

5.7.2. Devamlılık Bağlılığına Etki Eden Faktörler

Devamlılık bağlılığı çalışanların içinde bulundukları örgütten ayrılımlarının kendileri adına ortaya çıkaracağı maliyetlerin farkında olma durumudur (Kavi, 1998:8). Çalışan örgütten ayrılmanın yüksek derecede zarar sağlayacağına inanırsa ayrılma eğiliminde olmayacaktır (Somers ve Birnbaum, 2000:353).

Bu yaklaşımla birlikte devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek çıkar sağlıyorsa ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar istemeden de olsa işine devam edebilmektedir. Çünkü ayrılmak birey için olumsuz yönden etkilerde bulunacaktır (Allen ve Meyer, 1990:3).

Meyer vd. (2002)'ne göre bireyin örgüte yaptığı yatırımlar devamlılık bağlılığını sağlayan önemli faktörlerdir. Yatırımlar boyut ve miktar yönünden önem kazanır. Ayrıca örgüt dışındaki alternatiflerin yeterli özellikte olamaması bireyin ayrılma niyetine ket vuracaktır (Meyer vd., 2002:23).

Çöl ve Ardic (2008)'a göre çalışanın mevcut bulunan işini bırakması durumunda kaybedeceği, kıdem, tazminat, iş esneklikleri, saygınlığı, alternatif iş imkanları, yeni iş yerlerine uyum sağlama, ikametgah değiştirme ihtimali, çalışanların devamlılık bağlılığını göstermesinde etkilidir (Çöl ve Ardic, 2008:160).

Çalışanların medeni durumlarının devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Evli olan çalışanların, maddi yükümlülüklerinin fazla olmasından dolayı evli olmayanlara göre daha fazla bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990:178).

Allen ve Meyer (1990) yukarıda ele alınan devamlılık bağlılığıyla ilgili faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemektedirler (Allen ve Meyer, 1990:18);

- Yeteneklerin Transferi: Çalışanın sahip olduğu yetenekleri ve tecrübeleri bir başka örgütte kullanıp kullanamayacağı
- Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin bir başka, örgütte avantaj sağlayıp sağlayamayacağı
- Kendine Yatırım: Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü mevcut örgüte yapmış olması.
- Yeniden Yerleşme: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda bir başka örgüte ve şehre yerleşmesi ile görüşleri.
- Emeklilik Primi: Çalışanın mevcut örgütünden ayrılması halinde başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli haklardan mahrum kalma korkusu.
- Alternatif İş İmkanları: Örgütten ayrılma halinde mevcut işten daha iyisi ya da aynı düzeyde başka bir iş bulabilme imkanı.

Yukarıda yer alan maddeler incelendiğinde devamlılık bağlılığının maddi yönden sakıncaları incelenmiştir. Yerli ve yabancı alan yazın incelendiğinde devamlılık bağlılığı yukarıda olduğu gibi maddi öğeler üzerine odaklanmaktadır.

5.7.3. Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Çalışanların karakteristik özellikleri, özel ve sosyal yaşantıları ve sosyalleşme süreçleri normatif bağlılık süreçlerini etkilemektedir. İçinde bulunulan sosyal gruplar ve

statü milli değerler, çalışanların normatif bağlılık düzeyleri üzerinde etkilidir (Al-Meer, 1989:56).

Allen ve Meyer (1991)'e göre sorumluluk duygusu, ahlaki değerler, çalışanın örgüte bağlanma, örgüt amaçlarını benimseme ve işe devam etme konusuna etkili faktörlerdir. Normatif bağlılık duygusuna sahip olan bireyler genel olarak örgüt için olumlu olan davranışları yapma eğilimindedir (Meyer ve Allen, 1991:66).

5.8. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel bağlılık davranış ile ilgili alan yazın incelendiğinde örgütsel bağlılık seviyeleri ile ilgili üç derece olduğu görülmektedir. Bu derecelendirmeler; düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılıktır.

Düşük Örgütsel Bağlılık:

Çalışanların örgüte karşı çok az derecede uyumlaşma göstermesi düşük örgütsel bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Bunula birlikte çalışanlarda girişimcilik ve iş arayışı eğilimi görülebilmektedir (Balay, 2000:23).

Düşük örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar kriz ortamında daha radikal ve yenilikçi fikirler sunabilirler. Aynı zamanda düşük bağlılık göstermeleri zamanla işten ayrılma, örgüt amaç ve değerleri ile uyumlaşmama gibi sorunlara neden olabilmektedir (Solmuş, 2004:220).

İlmlı Örgütsel Bağlılık

İlmlı örgütsel bağlılık çalışanların deneyim olarak güçlü özelliklere sahipken, örgüte bağlılık yönünden düşük değerlere sahip çalışanların bağlılıklarını ifade etmek için kullanılmaktadır. İlmlı örgütsel bağlı çalışanlar, sistem içinde denetim mekanizmasına bağlı kalmak ve denetlenmek istememektedirler. İlgili düzeyde çalışanlar örgütün tüm değerlerini kabul etmez ve savunma mekanizmaları oluştururlar (Çakmak, 2008: 50).

İlmlı bağlılık düzeyinde bireyler maddi ve manevi çıkarlarını koruyabilmek adına işe devam etme eğiliminde olmakta ve örgüt ile tam bir kimlik bütünlüğü sağlamamaktadırlar.

Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek bağlılık çalışanların örgüt ile tam bir bütünleşme çabasında olduğu düzeyi ifade etmektedir. Çalışanlar yüksek örgütsel bağlılık eğiliminde olduklarında; işten doyum sağlarlar, mesleki başarıyı yakalarlar ve kariyer hedefleri yükselir (Çakmak, 2008: 51).

Yüksek bağlılık gösteren iş görenlerin işten ayrılması için, örgüt kültüründe değişimler, mutsuzluk, hayal kırıklıkları, örgüt amaçlarının değişmesi, az ödüllendirmeler yapılması gerekmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık bazı durumlarda çalışanların kişisel anlamda gelişimlerini engelleyebilmekte ve bazen de çalışanların stres ve gerilim yaşamalarına neden olabilmektedir (Çakmak, 2008: 51).

6. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI VE KAPSAMI

6.1. Güven Kavramı ve Kapsamı

Güven bireylerin karşılıklı olarak itimat arzusu olarak tanımlanmaktadır (Morgan ve Hunt, 1994:25). Güven soyut bir anlama denk gelen bir ifadedir. Bu sebepten dolayı hissedilen bir olgudur. Bireylerin karşılıklı davranışlarından ve kendilerini ifade ediş biçimlerinin sonucunda ortaya çıkan hisler bütünüdür (Asunakutlu, 2002:2).

Güven kavramının ortaya çıkması için karşılıklı iletişim süreci gerekmektedir. Güven hissi tek taraflı olduğunda bir süre sonra son bulmaktadır (Chami ve Fullenkamp, 2002:1789). Güven süreç olarak en az iki tarafın duygu alışverişi ile ortaya çıkmaya başlar ve tarafların birbirine karşı benzer hisler taşıması ile gelişir.

Mayer vd. (1995:715)' e göre güven duygularının ortaya çıkması için karşılıklı iyi niyet ortamının oluşması, yetenekler ve dürüstlük olgularının bulunması gerekir. Delhey ve Newton (2003:100)'nın araştırmasına göre güven iki başlıkta kategorize edilmektedir. İlk bakış açısına göre eğitim seviyesi, yaş düzeyi, cinsiyet vb., demografik değişkenler, güven duygusunun gelişmesinde etkilidir. Diğer bakış açısına göre bireylerin içerisinde bulunduğu sosyal yapılar güvenlik açısından önemlidir.

Tablo 6.1. Güven Teorilerinin Değişkenler Açısından Ele Alınışı(Delhey ve Newton, 2003).

	<i>Teoriler</i>	<i>İlgili Değişkenler</i>
Bireysel	Kişilik teorisi	İyimserlik, Hayatın kontrolü
	Başarı ve refah teorisi	Kazanç, Sosyal statü, yaşam memnuniyeti, iş Tatmini, mutluluk, kaygı
Sosyal	Gönüllü organizasyon teorisi	Kurumlara gönüllü üyelik
	Sosyal ağ teorisi	Arkadaşlık bağları
	Topluluk teorisi	Şehir büyüklüğü, toplulukla ilgili memnuniyet ve topluluk güvenliği
	Sosyal teorisi	Sosyal çatışmalar, demokratik kurumlarla ilgili memnuniyet, politik özgürlük, toplum güvenliği

Güven teorileri ile ilgili tablo incelendiğinde bireysel ve sosyal teoriler olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Bireysel özelliklere odaklanan teoriler kişilik ile başarı ve refah teorisidir. Kişilik teorisi iyimserlik ve hayatın kontrolü değişkenlerinin güven üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır. Başarı ve refah teorisi ise “kazanç miktarı, sosyal statü, yaşam doyumu ve kalitesi, işten elde edilen tatmin düzeyi, mutluluk ve kaygıların” bireylerin güvenleri üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır.

Sosyal teoriler incelendiğinde, gönüllü organizasyon teorisinin, kurumlara gönüllü üyeliğin güven göstergesi olduğunu savunmaktadır. Sosyal ağ teorisine göre, arkadaşlık bağları güven üzerinde etkilidir. Topluluk teorisi; yaşanan şehrin büyüklüğünün, içinde bulunulan topluluktan duyulan memnuniyetin, toplumun güvenilirlik algısının bireyin güven algısı üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır. Son olarak sosyal teori ise sosyal çatışmalar, demokratik kurumlar ile ilgili algılar, politik özgürlük alanı ve toplumsal güvenilirlik düzeyinin güven üzerine etkili olduğunu savunmaktadır.

Güven ile ilgili bireysel ve sosyal temelli teoriler incelendiğinde bireysel teoriler kişilerin demografik özelliklerinin güven algısını belirlediğini savunurken, sosyal teoriler toplumsal olayların ve süreçlerin güven algısını etkilediği yönünde saptamalarda bulunmaktadır.

Örgütsel güven ise; “işgörenlerin çalıştıkları örgüte sağlamış oldukları desteklerin karşılığında, örgüt yönetim ve yöneticilerin söz ve davranışlarının inandırıcılığı ile ilgili algılarıdır” (Demircan ve Ceylan, 2003:140).

Güven ile ilgili olarak yapılmış çalışmalarda özellikle öne çıkan temel kavramlar belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimalidir.

- **Belirsizlik:** Güven olgusunda kesinlik yoktur (Baba, 1999:333). Risk kavramının güven algısı ile ilişkilendirilmesindeki en önemli etken belirsizlik durumudur. Belirsizlik ve risk algısının azalması güven seviyesinin artmasına neden olabilmektedir (Altun, 2010:22).
- **Beklenti:** Güven olgusu beklenti ile yakından ilişkili olduğu düşünülen bir kavramdır. Bireylerin karşıdan beklentilerinin olması güven seviyelerinin artmasına da neden olmaktadır (Altun, 2010:22).
- **Zarar Görme İhtimali:** Bireyin zarar görme ihtimalini algılaması güven düzeyinin düşmesine neden olacaktır. Gümüş (2010:30)’e göre; “bireylerin güven duygularının altında zarar görmemekten emin olmanın yattığını” ifade etmektedir. Bununla birlikte bireyler, karşı tarafın “zayıf yönleri istismar etmeyeceği” şeklinde beklentiye sahiptirler (Paker, 2009:15).

Günümüzde yaygın olarak kabul edilen güven sınıflandırmaları bulunmaktadır. Bunlar; bilişsel temelli güven, duygusal temelli güven, hesaba dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güvendir.

- **Bilişsel Temelli Güven:** Güven bireylerin hangi seçeneğin daha az riskli olduğuna dair bilişsel bir sürecidir. Birey bu süreçte neyin daha güvenilir olduğu ile ilgili rasyonel olarak karar verir. Bireyler hiçbir bilgi sahibi olmadığı şeyler hakkında risk alabilir ancak güven duyamazlar (Lewis ve Weigert, 1985:970). Çetinel (2008:18)’e göre; “bireyler diğer bireylere güvenebilmek adına rasyonel sebepler aramaktadırlar”. Güven derecesinin oluşmasında bireyin bilgi birikimi önemli bir yer tutmaktadır. Karşı tarafın beklenen davranışlarda bulunması ile ilgili inanç bilişsel temelli güveni oluşturur. Arı (2005:6)’ya göre ise; “bunların yanında güven olgusunun meydana gelmesi için karşı tarafın da belirli bir bilgi birikimine sahip olması gerekmektedir”. McAllister (1995:26)’a göre; bireyler uygun bilgi ve yeterli sebepler aracılığı ile karşı taraf hakkında geniş kapsamlı bilgiye sahip olmadan da güvenme eğiliminde olabileceğini ifade etmektedir. Bireylerin iyi bir eğitim aldığı ve yeterli özgeçmişe sahip olduğu kanısı güvenme konusunda etkilidir. Bireyin belirtilen özellikleri ilişkilerde güven ortamını oluşturabilmektedir (Chowdhury, 2005:313). Aynı etnik ve sosyal yaşantıların da bireylerin güven algılarında önemli bir yere sahip olduğunu belirten McAllister (1995:28)’a göre; “etnik köken ve sosyal benzerliklere sahip olan bireylerin oluşturduğu gruplarda etkileşim ve güven ortamı daha çabuk sağlanmaktadır”.
- **Duygusal Temelli Güven:** Lewis ve Weigert (1985:971)’e göre; “bireyler arasındaki ilişkilerde, etkileşimde bulunan bireylerin sadece yeterlilik düzeyleri değil ihanet etmeme, destek olma ile ilgili davranışları da önemlidir. Duygusal

yönden ihanete uğrama ihtimali bireyin güven algısı üzerinde etkili olmaktadır. Erdem (2003:164)'e göre; “duygusal güven eğiliminin temelinde yardım etme duygusu bulunmaktadır”. Duygusal güven sürecinde birey etkileşim içinde olduğu bireyler ile samimi duygulara dayalı güvenme eğiliminde olmaktadır. Birey duygusal yönden açık ve korunaksız durumdadır. Böylece diğer kişiler ile amaç birliği sağlayabilmektedir (Chowdhury, 2005:313).

McAllister (1995:29-30)'a göre; “dış faktörler bireyin güven algısının bilişsel düzeyini, içsel dürtüler ise duygusal temelini oluşturmaktadır”. Ancak birey duygusal güven sürecinde tamamen içsel dürtülerden değil, sürece göre bilişsel faktörlerden de yaralanmaktadır. Özen (2003:186)'e göre ise güven salt olarak risk ile ilişkilendirilemez. Bireyler karşılıklı duygusal bütünlükten dolayı güven duyabilmektedir.

- **Hesaba Dayalı Güven:** Halis ve arkadaşlarına göre güven duygusal ve bilinç unsurunun dışında maliyet-fayda-zarar çıkarımı sonucunda ortaya çıkmaktadır (Halis vd., 2007:190). Hangi bireye ne zaman güvenileceği ile ilgili mantıklı bir seçimin mümkün olduğunu savunan McAllister (1995) bireyin bilgi birikimi ve rollerin sonucunda çıkarlar doğrultusunda güven eğilimi ortaya çıkmaktadır (McAllister, 1995:28). Hesaba dayalı güvende taraflar, ilişki içinde oldukları diğer bireyler ile olan yakınlıkları sonlandırmanın fayda ve zararlarını hesaplamakta ve zarar boyutuna göre ilişkilerini devam ettirmektedirler (Lewicki ve Bunker, 1995:145).

Shapiro ve arkadaşlarına göre bilişsel ve duygusal güveni yıpranmış kişiler, etkileşim içinde oldukları bireylerle hesaplaşma yoluna gitmektedir (Shapiro vd., 1992:366). Hesaplaşma birey tarafından karşısındaki bireyi bir nevi muhtemel hatalara karşı cezalandırma fikri olarak düşünülebilir.

- **Özdeşleşmeye Dayalı Güven:** Özdeşleşmeye dayalı güven sürecinde bireyler gönüllü Zolarak karşısındaki bireyin çıkarlarını koruma eğiliminde olmaktadır. Birey güvenmekten çok güvenilir olduğunu belirtme ve fark ettirme eğiliminde olmaktadır. Özdeşleme sürecinde birey ilişki içinde olduğu karşı tarafı denetleme eğiliminde değildir (Shapiro vd., 1992:372-373). Bireyler daha çok ilişki içinde oldukları bireylerin arzu ve amaçlarını kabullenme-özdeşleşme çabasında olmaktadır. Taraflar benzer düşünce ve hissiyatlara sahip olmaktadırlar (Çetinel, 2008:21). Lewicki ve Bunker'a (1995:145) göre taraflar birbirlerini koruma eğiliminde olmaktadır. Taraflar birbirlerini aynı düzeyde koruma eğiliminde olursa güven ortamı oluşacaktır.

6.2. Örgütsel Güven Kavramı ve Kapsamı

Güven kavramını ilk defa inceleyen Luhmann güvenin sadece bireyler üzerinde değerlendirilemeyecek bir olgu olduğunu belirtmiştir. Güven kavramı bireyin doğasından kaynaklandığı kadar sosyal çevreden de etkilenen bir olgudur. Bireysel güven ve örgütsel güven de farklı temeller üzerinde meydana gelmektedir (Sakallı, 2015:17).

Örgütsel güven örgüt içinde yer alan bütün kişilerin birbirlerine karşı olan davranışları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde yer alan bireylerin birbirlerine karşı saygılı, dürüst ve adil olmaları örgütsel güven derecesini ortaya çıkarmaktadır (Demirel, 2008:181).

Driscoll (1978)'e göre örgütsel güven “durumsal bir inançtır”. Yönetimin hiyerarşik olarak değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel güven algılanan ve istenilen katılım ile karar süreçlerinde aktif rol almayı ön görür (Driscoll, 1978:50).

Örgüt içerisinde çalışanlar yöneticilere karşı savunmasız kalma konusunda korku hissetmedikleri noktada güven kavramı ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin dürüstlüğü ile ilgili algıları, çalışanların üst yönetimi ve liderleri takip etme ve itaat etme eğilimlerini arttırmaktadır. Yardımseverlik, dürüstlük ve beceri takip edilen yönetici ve liderin güvenilir olduğu ile ilginin temellerini oluşturmaktadır (Robbins ve Judge, 2012:395-396).

Bireyin çalıştığı örgüte karşı güven duygusu beslemesi “performans, verimlilik, örgütsel bağlılık, moral, işten ayrılma ve devamsızlık gibi maliyetler” üzerinde önemli etkilere sahiptir. Çalışanlar ve yönetim arasındaki karar verme-problem çözme gibi süreçler de güven üzerinde etkilidir (Straiter, 2005:87). Çalışanların örgütlerine karşı oluşturmuş oldukları güven duygusu, performans konusunda sorumluluk üstlenme eğilimlerini arttırmaları için güdülenmelerine neden olabilmektedir (Sakallı, 2015:13). Aslan ve Özata (2009:104)'ya göre çalışma ortamındaki koordinasyon ve işbirliğini de arttırmaktadır.

Yazıcıoğlu, (2009)'a göre güven, “kurum, grup ve bireylerarası ilişkilerin sürekliliğinde” etkili bir faktördür. Güven iletişim ve bilginin doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözülmesi, yetki devri, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi çalışanlar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Yazıcıoğlu, 2009: 237).

Örgütlerde güven unsurunun ortaya çıkabilmesi için bazı faktörlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. İlgili faktörler şunlardır (Robbins ve Judge, 2012:393);

1. Güven risk almayı teşvik eder.
2. Güven bilgi alışverişini kolaylaştırır.
3. Güven ortamındaki gruplar daha etkindir.
4. Güven verimliliği artırır.

Kramer ve Lewicki, (2010: 251-252)'ye göre işletmelerde güven ortamının bozulmasına ve güvenin yoksunluğuna sebep olarak en yaygın olarak karşılaşılan durumlar incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır;

- Saygısızca Davranışlar,
- İletişim Sorunları,
- Beklentilerin Karşılanmaması,
- Liderlerin Yeteri Kadar Etkin Olmaması,
- İsteksizlik,
- Performans Sorunları,
- Uyumsuzluk,
- Örgüt yapısındaki sorunlar.

Tablo 6.2. Karşılıklı Güven Nasıl Geliştirilir (Benton ve Halloran, 1991:350).

<i>Yapılması Gerekenler</i>	<i>Yapılmaması Gerekenler</i>
İlk olarak güveni kabul edin (Aksi kanıtlanana kadar)	Haksız eleştiri yapmayın
Birbirinizle samimi bir iletişim halinde olun	Çalışanlarınızı Kasti olarak incitmeyin
Değerlendirme olmayan bilgi paylaşımında bulunun	Konuşmalarınızda tutarlı olun
Kendinizin ve başkalarının yeteneklerine olan güveni gösterin	Başkalarının suçunu diğerlerine yüklemeyin
Güven kazanın	Çalışanlarınızın arkasından konuşmayın
Vaatlerinizi koruyun ve yerine getirin	İşi zamanında sorgulayın
Birbirinize saygılı olun	Dinleme esnasında şüphelenmeyin
Birbirinize karşı bütünlük ve dürüstlük içinde çalışın	Çalışanların kariyeri ile haksızlık yapmayın
	Örgütsel konuları şahsi olarak algılamayın

Güven kavramı örgütler için etkinlik ve verimlik açısından hayati öneme sahiptir. Liderler, örgüt içerisindeki güven ortamının oluşması ve gelişmesini sağlamalıdır (Caldwell ve Hansen, 2010: 173-188). Örgütsel güven, takım dayanışmasını, örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve çalışanların adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir (Laschinger vd., 2001: 7).

Örgüt içerisindeki güven düzeyinin artması, çalışanların kararlara katılması iletişim süreçlerinin sağlıklı şekilde işlemlerini sağlar. Çalışanların örgüte ve yönetime karşı güven duygusu beslemeleri, örgüt içi uyumu da arttırmaktadır (Aslan ve Özata, 2009:103).

Durdağ ve Naktiyok (2011:30)'a göre örgüt içerisindeki güven ortamının sağlanması, örgütsel iletişim yönünden yarar sağlar ve çalışanların birbirleri ve yönetimle olan ilişkilerini de sağlamlaştırır. Bunun sonucunda örgüt ortamında bilinmezlikler ve çatışmalar ortadan kalkar.

Chang ve Wang (2010)'a göre astlar ve üstler arasındaki güven artışı karşılıklı olumlu davranışların ortaya çıkması ile sağlanmaktadır. Dyrsk ve Ferrin (2002)'e göre ise uyumsuzluktan kaynaklanan güvensiz ortamlar motivasyon ve iş tatminini olumsuz etkilemektedir.

Straiter (2005:86) örgüt içindeki güven düzeyini arttırmanın yolunun karşılıklı güven ortamı oluşturmaktan geçtiğini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin tek yönlü olamayacağına vurgu yapmaktadır.

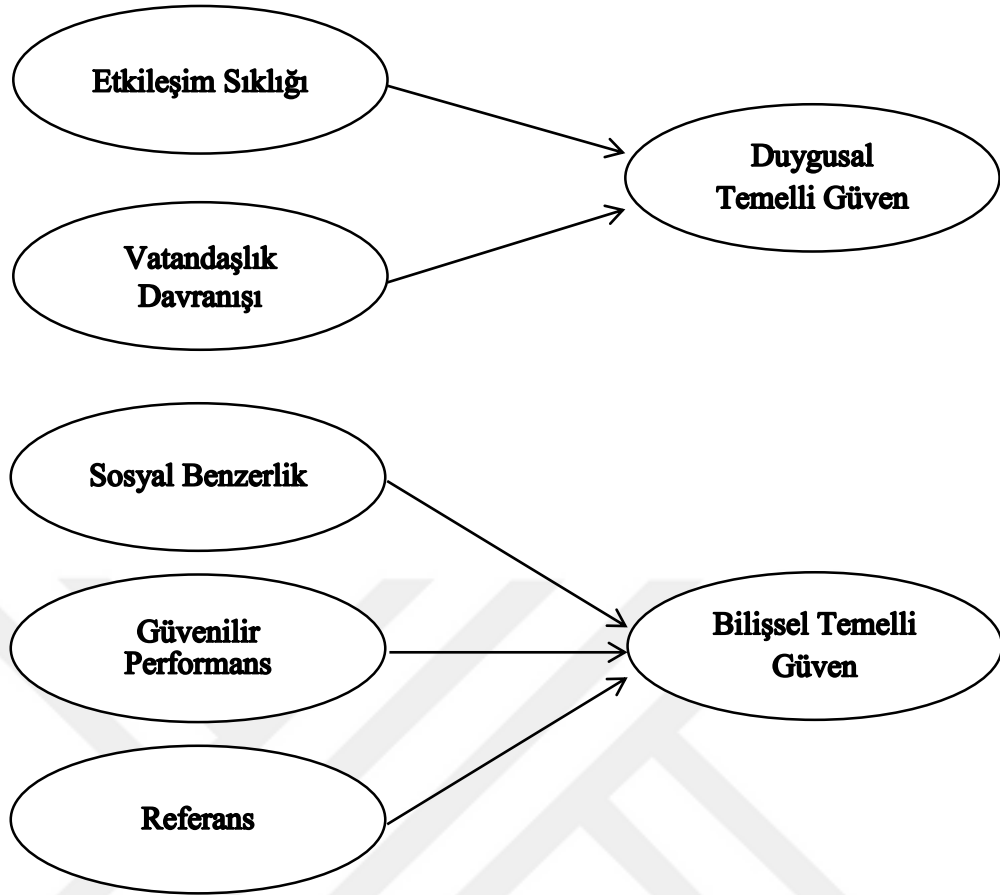
Tikici ve Derin (2013:610) küçük işletmelerde işletme sahiplerinin, büyük işletmelerde ise örgüt kültürünün örgütsel güven yönünden etkili olduğunu ifade etmektedir. İşlemelerin disiplin sağlaması, şikayetleri ele alma, çalışanların üstlere ve örgüte karşı olan güven düzeylerinin artmasını sağlayacaktır (Develioğlu ve Çimen, 2012:147).

Tablo 6.3. Güvenin Belirleyicileri (Mayer vd., 1995:709-734).

<i>Yazarlar/Yıl</i>	<i>Güvenin Belirleyici Etmenleri</i>
Boyle & Bonacich (1970)	Geçmiş ilişkiler
Butler (1991)	Yetkinlik, tutarlılık, ketumluk, adillik, dürüstlük, sadakat, açıklık, sözünde durma, algılanabilirlik
Cook & Wall (1980)	Güvenilirlik niyeti, yetenekler
Dasgupta (1988)	Sözünde durma
Deutsch (1960)	Yetenek, üretme niyeti
Farris, Senner, & Butterfield (1973)	Açıklık, grup kuralları
Frost, Stimpson, & Maughan (1978)	Güvenilene bağlılık, başkalarını düşünme (alturizm)
Gabarro (1978)	Açıklık, önceki yaşanmışlıklar
Giffin (1967)	Uzmanlık, bilgi kaynağı olmaya güven, niyet, dinamiklik, kişisel çekicilik, saygınlık
Good (1988)	Yetenek, niyet, güvenilenin teminatları
Hart, Capps, Cangemi, & Caillouet (1986)	Açıklık, paylaşılmış değerler, bağımsızlık, geribildirim
Hovland, Janis, & Kelley (1953)	Tecrübe, yalan söyleme eğilimi
Johnson-George & Swap (1982)	Güvenilirlik
Jones, James, & Bruni (1975)	Yetenek, davranışlar
Kee & Knox (1970)	Yetkinlikler, güdüler
Larzelere & Huston (1980)	Yardımseverlik, dürüstlük
Lieberman (1981)	Yetkinlikler, dürüstlük
Ring & Van de Ven (1992)	Ahlaki dürüstlük, şereflielik
Rosen & Jerdee (1977)	Yargılar, grup amaçları
Sitkin & Roth (1993)	Yetenek, değerler
Solomon (1960)	Yardımseverlik
Strickland (1958)	Yardımseverlik

Daha önce yapılmış olan tanımlar incelendiğinde örgütsel güven konusunda odak farkları olmasına rağmen genel olarak tanımlamalarda yetenek, dürüstlük ve yardımlaşma kavramları üzerine durulmaktadır. Yapılan tanımların ortak noktası ilgili kavramlardır.

McAllister (1995)'ise güvenin oluşum sürecinde bireylerin duygusal ve bilişsel yönden unsurlar doğrultusunda kararlar verdiğini ifade etmektedir. McAllister tarafından sunulan fikir Uslu (2013) tarafından aşağıdaki gibi derlenmiştir.



Şekil 6.1. Mc. Allister'in Güven oluşum Modeli (Allister, 1995:24-59).

Mc. Allister, (1995) duygusal temelli güvenin oluşumunda etkileşim sıklığı ve örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma eğilimlerinin etkili olduğunu savunmaktadır. Bilişsel temelli güvenin oluşumunda ise sosyal benzerlik, güvenilir performans ve referans etkisinin etkili olduğunu savunmaktadır.

6.3. Örgütsel Güvenin Boyutları

Bireyin karşısındaki kişi ve gruplara karşı kendini savunmama çabası baz alan güven kavramı, örgütsel anlamda ise yöneticilere, örgütün kendisine ve çalışma arkadaşlarına karşı geliştirilmiş inanma ve kendini savunmama eğilimidir. Güven kavramının örgütsel anlamda 3 boyutu bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır;

- Yöneticiye güven,
- Örgüte duyulan güven,
- Çalışma arkadaşlarına güvendir.

6.3.1. Yöneticiye Güven

Yöneticiler bulundukları örgütlerde iş görenlerle iletişim kurmadaki köprü görevini görmektedirler. Örgüt amaç ve politikaları yöneticiler aracılığı ile çalışanlara aktarılmaktadır. Çalışanların içinde bulundukları örgütün güvenilirlik derecesi ile ilgili algıya, yöneticileri ile olan ilişkileri sonucunda sahip olmaktadır (Tan ve Tan, 2000:243). Bu yönüyle yöneticiye güven algısı ve örgüte güven arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır.

Whitener ve arkadaşlarının aktardığına göre; güven faktörü bireysel ilişkilerde temel role sahiptir (Whitener vd., 1998:516). Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin kalitesi, tarafların birbirlerine olan güvenleri ile ilişkilidir. Yöneticilerin davranış ve tutumlarındaki tutarsızlıklar çalışanların güvenlerinin azalmasına neden olabilmektedir. Çalışan yöneticinin davranışları arasında tutarlılık hissettiğinde güven ortamı oluşmaya başlamaktadır (Tschannen ve Hoy, 2000:549).

Yöneticilerin işleri hakkındaki bilgi düzeyleri, konular hakkındaki hakimiyetlerinin göstergesidir. Yöneticinin iş açısından hakimiyeti çalışanın, yöneticinin kararlarına saygı duyması ve direnç göstermeden değişimi ve kararları uygulamasını etkilemektedir. Ayrıca çalışanların iş süreçlerinde karşılaştıkları problemlerin üstler tarafından giderilebileceğini düşünmeleri güven açısından önemlidir.

Güven olgusu kendiliğinden ortaya çıkan bir durum değildir. Yönetim kademesinin örgüt içerisinde tüm çalışanlar üzerindeki aktiviteleri güven olgusunun ortaya çıkmasına neden olur. Bu yönüyle güven olgusu yönetimin kararları ve davranışları ile ortaya çıkar ya da ortadan kalkar (Sayın, 2009:51). Personellerin üstlerin davranışlarında tutarsızlık algılamaları, verilen sözlerin tutulmaması, hak dağılımında adil davranılmadığının fark edilmesi, personelin yöneticilere karşı olan güven seviyesinin düşmesine neden olmaktadır.

Brower ve arkadaşlarına (2009:330) göre, çalışanlar üstlerine güvendikleri takdirde işleri ile ilgili olarak daha fazla performans gösterme eğiliminde olabilmektedirler. Çalışanların kendilerine yüklenen misyonu gerçekleştirebilmeleri için yöneticiler ile olan ilişkilerinin güven temeline dayanması, çalışanların sorumluluk algılarının ve bağlılık seviyelerinin oluşmasına dayanmaktadır.

Dirks ve Ferrin'e (2002:612-613) göre çalışanların yöneticileriyle ilişkilerin oluşmasında iki ana yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımlar "ilişki temelli yaklaşım ve karakter temelli yaklaşım"dır. İlişki temelli yaklaşım; personel, yöneticinin kendisi ile ilgilendiğini ve yakın davrandığını düşünmesi ile yöneticiye yakınlaşma eğiliminde olacaktır. Karakter temelli yaklaşımda ise, çalışan yöneticinin karakter ve davranış ile ilgili özelliklerini, bilişsel olarak analiz ederek, yöneticisine yaklaşımlarda bulunacaktır.

Karakter temelli yaklaşım ve ilişki temelli yaklaşımlar göz önüne alındığında, çalışanlar, üstlerine karşı güven algıları oluştururken, sadece örgütsel özelliklerden değil, yöneticilerin kendileri ile olan ilişkilerinden, yöneticilerin davranış şekillerinden, karakter özelliklerinden vb. unsurlardan etkilenmektedirler.

Whitener (1998)'a göre yöneticilerin çalışanların yönetim kararlarına katılımına izin vermesi, astların yöneticilerine karşı güven algısının yükselmesine neden olacaktır. Çünkü çalışan bu şekilde, yaptığı işler üzerinde kontrol sahibi olduğunu düşünmeye başlayacaktır (Develioğlu ve Çimen, 2012:143). Çalışanların örgüt içerisinde, iş süreçleri hakkında belirli seviyelerde söz sahibi olmaları, özellikle yapacakları işler hakkındaki kararlara katılımları, kontrol duygularının artmasına neden olmaktadır. Bireyin yaptığı işin süreçleri hakkında kontrol algısı, bu hakkı kendilerine devreden yöneticilerine karşı güven algısı oluşturmalarını sağlamaktadır.

Galford ve Drapeu'ya (2003:21) göre, yöneticiler çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlayabilmek için, zor kullanmaktan kaçınmalı, farklı özelliklerdeki grupların sorunları ile ilgilenmeli, güven problemi yaşayan çalışanları tespit edip aksiyonlar almalı, davranış kalıplarında hatalar meydana geldiğinde tespit edilmeli ve içtenlikle düzeltilmeye çalışılmalı ve bununla birlikte çalışanlar başarılı olduklarında onure edilmelidir. Ayrıca karşılaşılmış olan problemlerin giderileceği ile ilgili olarak çalışanların inandırılmasını sağlayacak davranışlar da bulunulmalıdır.

6.3.2. Örgüte Güven

Tan ve Tan (2000:243)'a göre çalışanların örgüt tarafından gelecek bir tehlikenin olmadığına dair düşünceleridir. Demircan ve Ceylan'a (2003:142) göre örgüte güven; "çalışanların karşılaştıkları belirsizlik ya da problemlili durumlar karşısında, örgütün verdiği sözleri tutacağı ve davranışların tutarlı olacağıyla ilgili algılardan oluşan bir bütündür".

Mishra ve Morrissey'e (1990:445) göre ise örgüte güven; "çalışanların örgütün kendilerine vermiş olduğu desteklerle ilgili algıları ve yöneticilerin tutarlılıkları ile ilgili algılarının bütünleşmesi sonucu ortaya çıkan inançlarıdır".

Örgüte güven kavramı kişilerden daha çok örgütün kendisine karşı oluşmaktadır ve çalışanlar tarafından genel olarak örgüt iklimi olarak algılanmaktadır. Örgüte karşı geliştirilen güven duygusunun temelinde "örgüt büyüklüğü, kararlar konusunda merkezileşme, örgütlenme düzeyi, çalışanların süreçleri yorumlama şekilleri" vardır. Örgüte karşı geliştirilen güven süreçlerinde çalışanlar örgütü, dış çevreden birisi gibi gözlemlemektedir (Gezegen, 2010:66). Çalışanların içinde bulundukları örgütün rekabet edebilirliği, faaliyetlerin devam edebilirliği, sosyal çevrede algılanması, gibi etmenleri bilişsel olarak yorumladıktan sonra örgüte karşı güven geliştirmektedirler.

Personellerin örgüte karşı geliştirmiş oldukları güven algısı, örgütün güven iklimini işaret etmektedir. Örgüt içindeki güven iklimi ise; "takım çalışmaları, liderlik özellikleri, hedeflere ulaşılma derecesi, performans özellikleri, çalışanların iş doyumları, yaratıcılığın teşvik edilme derecesi, tutarlılık" gibi faktörler sonucunda oluşmaktadır (Çelik vd., 2011:6).

Arslan (2009:16-17)'a göre çalışanların örgüte karşı güven algıları öznel özellikler taşımaktadır. Örgüte güven, bireylerin algıları sonucu meydana gelmektedir. Çalışanların bireylerarası ilişkileri sonucunda örgüt hakkında güven algısına sahip olmaları, bireylerin örgüte güven algılarını oluşturmaktadır. Bireyler ikili ilişkileri sonucunda elde ettikleri güven algılarını örgüte karşı yansıtma yoluna gidebilmektedir.

Örgüte güven ve yöneticiye güven birbiri ile ilişkili kavramlardır. Çalışanların yöneticilerine olan güven düzeyleri örgüte addettikleri güven düzeyi ile doğru orantılıdır. Örgüte güven kavramı, "algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet" gibi algılarla ilişkili iken, üstlere karşı güven, yöneticinin yetenekleri, saygınlığı gibi yöneticinin kendisinden kaynaklanan durumlarla ilgilidir (Tan ve Tan, 2000:241). Ancak çalışanlar yönetimi örgütün bütünü olarak algıladıklarından dolayı, yönetim ile ilgili algılarını örgütün tamamına mal edebilmektedirler.

Örgütler farklı özelliklerde olan bireyler tarafından meydana gelmektedir. Örgütlerin amaçlarının gerçekleşmesi için bireylerin aynı amaçlar doğrultusunda güdülenebilmesi gerekmektedir. Aksi durumda örgütün stratejileri sonuçsuz kalacaktır. (Callaway, 2006:27). İşte güven olgusu bu noktada parçaların bir bütün olmasını sağlayan faktördür.

Joseph ve Winston’a (2005:8) göre örgüte güvenin sağlanabilmesi için; “çalışanların birbirleri ve yöneticileri ile olan ilişkileri sağlam zemine dayanmalı, örgüt içi iletişim doğru şekilde sağlanmalı, sorumluluk ve görevler doğru şekilde paylaşılmalı, görev ve sorumluluk tanımları net olmalı, görevler yeterli yeteneklere sahip kişilere verilmiş olmalı, amaç ve hedefler net ve anlaşılır şekilde bildirilmelidir.

6.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Erdem (2003)’e göre; bireyler, “sosyal ihtiyaçlar, fiziksel yakınlık, özsaygı, güvenlik” gibi ihtiyaçlarını karşılamak için sosyal gruplara ihtiyaç duymaktadırlar. Bireyler sosyal hayatlarında oldukları gibi çalıştıkları örgütler içerisinde de aynı ihtiyaçları giderebilecekleri gruplara gereksinim duymaktadırlar. Çalışanların örgüt içerisinde sosyal hayatlarında da olduğu gibi, samimi paylaşımlarda bulunduğu formel ya da informal gruplar bulunmaktadır. Çalışanların etkileşim içinde oldukları diğer iş arkadaşları ile birlikte bir grubu oluşturmak ya da bir gruba dahil olabilmek için güven algılamaları gerekmektedir.

Kamer’e (2001) göre, iş arkadaşlarına güvenmek konusunda bireyin sosyal ihtiyaçlarının yanısıra sosyo-psikolojik yapısıyla da ilgilidir. Çalışanların kişilik ve karakteristik özellikleri örgüt içindeki grupları algılamasında önemlidir. Olumlu ruh haline sahip çalışanlar, iş arkadaşları ile ilişkilerinde yapıcı ve paylaşımcı olurken olumsuz ruh haline sahip çalışanlar ise kişisel paylaşımlara olumsuz nitelikler yükleyerek güvensizlik algısına sahip olabilmektedirler.

Güven olgusu, örgüt içerisinde kendiliğinden değil, birlikte yaşanmışlıklar sonucunda ortaya çıkan bir algı biçimidir. Sürece dahil olan bireylerin arasındaki ilişkiler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Temelinde, bireylerin birbirlerinden beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması yer almaktadır (Lazaric ve Lorenz, 1998:2). Kamer (2001)’e göre; yaşanmışlık olgusu, çalışanların değerleri ve bilinçaltındaki tutumları ile ilgili olabilmektedir. Bunun sonucunda bireyin güven için değerlendirme aşaması başlamaktadır.

Kamer’e (2001) göre güven süreci bireyin kendisinden başlamaktadır. Birey örgüt içerisinde güveneceği kişileri bulduğunda öncelikli olarak kendini güvenilir bir birey profiliyle sergileme çabasına girmelidir. Yani birey güvenilmek için bazı faaliyetlerde bulunmalıdır.

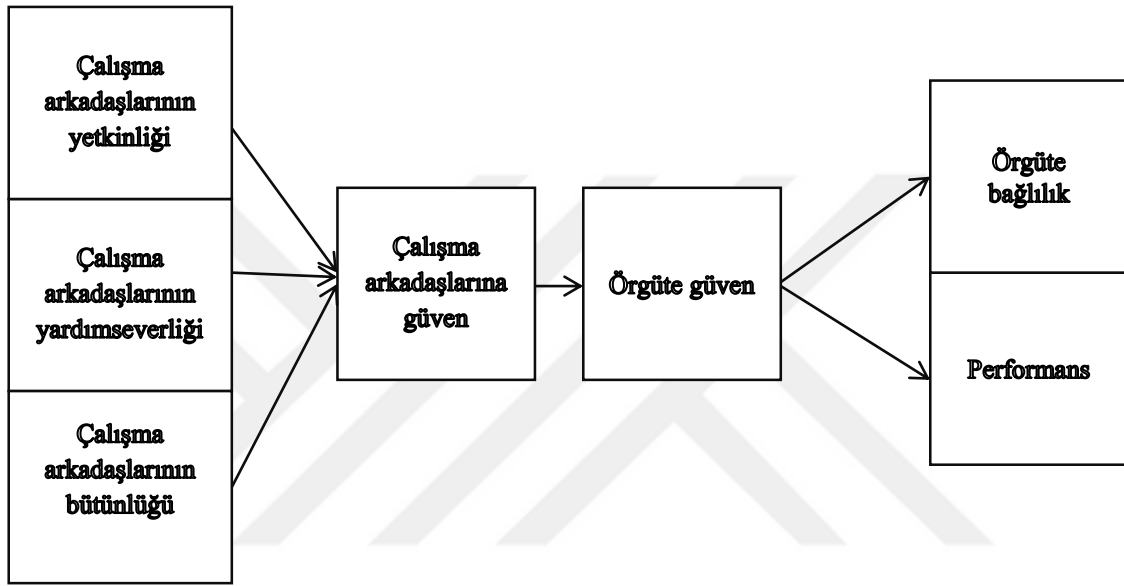
Çalışma arkadaşlarına güven, işgörenin iş arkadaşlarının yeterliliği, adilliği, etik değerleri sahip olmaları ve tutarlı olmaları ile ilgili olarak inançlardan oluşmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde beraber çalıştıkları benzer seviyedeki arkadaşlarına karşı güven algıları, örgüte ve yöneticilerine karşı duyulan güven kadar önemlidir. Çalışanların birbirlerine karşı olan güvenleri, bireysel anlamda hedeflere ulaşmada ve ilintili olarak örgütün amaçlarına ulaşmasında etkilidir (Çelik vd., 2011:6).

Jones ve George (1998)’nin aktardığına göre, işgörenler örgüt içinde yer alan diğer iş arkadaşlarına güvenirken, duyguları aracılığı ile karar vermektedir. Çalışanın iş arkadaşları ile ilgili duyguları ise, mevcut koşullar, beklentiler, geçmiş beklentilerin karşılanma oranı, deneyimlenen fikirler, iletişim şekilleri vb., yaşanmışlıklar aracılığı ile oluşmaktadır.

Çalışanların arasında güven olgusunun yokluğu, takım olma yolunda önemli bir engeldir. Çalışanların takım olamaması, bireysel ve örgütsel yönden başarısızlığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Topaloğlu’na (2010:46) göre çalışanların arasındaki güvensizlik aitlik hissinin azalması ve yabancılaşmaya neden olmaktadır. Ayrıca iş arkadaşlarına karşı güvenin düşük olması örgütsel bağlılık adına önemli bir engeldir.

Örgütlerin, “amaçları, hedefleri, stratejileri, değerleri, motivasyon çalışmaları, paylaşılan değerleri” çalışanlar arasında güven unsurunun sağlandığı düşüncesi ile paylaşılmaktadır. Çalışanlar arasında yeteri kadar güven sağlanmamış olması, çalışanların paylaşılan bu değerleri kabullenmemeleri ve bu değerlerin sonucunda ulaşılması gereken hedeflere ulaşamaması ile sonuçlanacaktır (Asunakutlu, 2001:2).

Örgüt içerisindeki personeller bir şekilde iş ilişkisi bakımından birbirleri ile bağlantılıdır. En basit şekli ile üst ast ilişkisi ya da departman arkadaşı ilişkileri örgüt bünyesinde çalışmanın kaçınılmaz kuralıdır. Bu noktada güven faktörü karşılıklı ilişkilerde olduğu kadar iş süreçlerinde de temel yapıyı oluşturmaktadır (Günaydın, 2001:2).



Şekil 6.2 Çalışma Arkadaşlarına ve Örgüte Güvene Yönelik Güven Modeli (Tan ve Lim, 2009:45-66).

Tan ve Lim tarafından geliştirilen yukarıdaki modele göre; çalışma arkadaşlarının yetkinliği, yardımseverliği ve bütünlüğü, çalışanların iş arkadaşlarına karşı güven algılamalarını buna bağlı olarakta örgüte güvenlerini etkilemektedir. Örgüte karşı geliştirilen güven ise performans değerlerinde iyileşme ve örgüte bağlılık olarak çıktılar sağlamaktadır.

6.4. Örgütsel Güven ile İlgili Yaklaşımlar ve Modeller

Örgütsel güven ile ilgili alan yazın incelendiğinde yabancı alan yazında bir çok yaklaşım ve modellemenin olduğu görülmektedir. Çalışmamızda yaygın olarak kullanılan yaklaşımlar ve modellemelere yer verilecektir.

6.4.1. Bromiley ve Cummings Yaklaşımı

Çalışanların örgüt içindeki güven algılamalarının farklılıklarını değerlendirmeye çalışan Bromiley ve Cummings örgütsel güven ile çalışanların kendi bireysel ilişkileri esnasında geliştirdikleri güven algılarının farklılıklar arz ettiğini ifade etmektedir (Tüzün, 2006: 39) Bireysel güven, kişilerin ilişkileri ve iş arkadaşları ile olan beklentilerinde elde

etmeye çalıştıklarını ifade ederken, örgütsel güven çalışanın örgüt içindeki geleceği ile ilgili bir algıyı oluşturmaktadır (Çetinel, 2008: 33).

Bromiley ve Cummings yaptıkları araştırmalarda güveni, kişi ya da grup üyelerinin, başka kişi ya da grup üyeleri ile olan ilişkilerinde iyi niyetli şekilde davranma eğilimleri, her zaman ve durumda dürüst olabilme, çıkarıcı davranmama şeklinde açıklamaktadır (Bromiley ve Cummings, 1996:303).

Bromiley ve Cummings'e göre örgüt çalışanlarının güven davranışlarının tanımlanmasının temelinde "duygusal, bilişsel ve niyet" faktörleri bulunmaktadır (Bromiley ve Cummings, 1996:303).

6.4.2. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Araştırmacılar güven tanımlamasını yaparken güven ile ilgili bir çok unsuru bütün olarak kabul eden bir tanım ortaya koymaya çalışmışlardır (Aksoy, 2009: 71) ve örgütsel güven modellerini tanımlamak üzere Rotter'in güven tanımını üzerinde yoğunlaşmışlardır (Erden, 2007: 34). Rotter'in tanıma göre, kişilerarası güven, bireyin karşı birey ya da gruba ait sözlere güvenebilme beklentisidir. Modelde güven unsurunun karşılıklı olması ve güvenen ve güvenilen bireylerin varlığına odaklanılmıştır (Topaloğlu, 2010: 51).

Süreçte güvenilen bireyin ve güvenen bireyin özelliklerinin güvene üzerindeki etkisi değerlendirilmiş sonrasında risk ve güven ilişkisi incelenmiştir (Aksoy, 2009: 71). Güveni etkileyen unsur olarak güvenilecek kişilerde bulunması gereken özellikleri yetenek, yardımseverlik ve doğruluk olarak belirlenmiştir (Erden, 2007: 34).

Bu model doğrultusunda araştırmacılar, güvenin; güvenilenin yetenek, iyilikseverlik ve doğruluğuna ilişkin algılar ve güvenenin güven eğiliminin bir işlevi olduğunu iddia etmektedirler. Ayrıca, güvenilenin özellikleri olan bu üç unsura ilişkin elde hiç veri olmadığında bu kez güven eğiliminin etkili olacağı savunulmaktadır (Demir, 2011: 19).

Bireyin güvenme eğilimi arttıkça, güvenilen kişi hakkında elde edilen bilgilerin önem seviyesi düşmektedir (Mayer vd., 1995:725). Bireylerin güvenme eğilimi arttıkça, bilgi edinme eğiliminin azalmasının nedeni, bireylerin ön koşullu guruplara dahil olmalarıdır (Aksoy, 2009:73).

Güven olgusu, risk alma konusunda isteklilik, davranışsal güven ise risk almaktır. Güven ve davranışsal güven arasındaki fark ise; güven olgusu bir eğilimi ifade ederken davranışsal güven bir fiiliyatı belirtmektedir (Ocakoglu, 2016:13).

6.4.3. Luhmann'ın Modeli

Güven konusunu, toplumsal yönden inceleyen Luhmann'a göre, kapsayıcı bir toplum teorisi geliştirmek için sosyal olaylara daha geniş bir kapsamdan bakılmalıdır. Sosyal sistemler, sistemi oluşturan insanlar arasındaki iletişim süreçlerinden meydana gelir (Erden, 2007: 32).

Güven unsurunda en önemli unsur güvendir, sosyal sistemlerin temeli iletişim aracılığı ile oluşmaktadır. Güven ise bu noktada sistemlerin oluşmasına aracılık eder. Sosyal ilişkilerde güven istenilen bir olgu değildir. Güven sunulur ve kabul edilir. Luhmann'ın teorisine göre toplumsal güven unsuru örgüt içerisinde farklı şekilde vücut bulur. Çünkü güven bireysel ve sosyal yapıdan etkilenen ancak bir bütün haline gelmeyen bir unsurdur. Örgüt içerisindeki güven günlük deneyimlerin üzerinde sürekli olarak yenilenen bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Eğriboyun, 2013:27).

6.4.4. Jones ve George (1998) Modeli

Jones ve George modelinin temeli; şarta bağlı ve şarta bağlı olmayan güven olmak üzere 2 başlığa ayrılmıştır. Bir bireyin, ilişki içerisinde olduğu birey ile gelecekte de ilişki içerisinde olmayı göze alacak düzeyde güvendiği durumlarda şarta bağlı güven oluşmaktadır. Şarta bağlı olmayan güven ortamı ise duygusal ve ortak değer yargıları çerçevesinde oluşmaktadır. Karşılıklı ilişkiler tarafların birbirlerinin “duygu, değer ve tutumlarının” benimsenmesi temeline dayanmaktadır (Jones ve George, 1998:535).

Zamanla bireyler ve gruplar arasında belirli mesajların gönderimi söz konusudur. Bu süreçte bireyler arasındaki olumlu duygular ve samimi ilişkiler şartsız güven ya da tam tersi durumlarda güvensizliğe doğru eğilimi tetiklemektedir (Polat, 2009:47).

6.4.5. Likert'in Güven Modeli

Likert tarafından oluşturulan katılımcı örgütsel güven modeli “sömürücü, yardımsever, danışmacı ve katılımcı” olarak adlandırılan dört farklı sistemden oluşmaktadır. Bu dört sistem arasından katılımcı özellikleri belirleyen ve kullanan organizasyonlarda güven eğilimi yüksektir. Katılımcı organizasyonlarda diğer organizasyon tiplerinden farklı olarak daha az kontrol ve daha fazla verimlilik ortaya çıkar. İşgücünde işe devamsızlık az, işgücü devir oranları düşük ve dolayısıyla kaynak israfı ve kaybı da daha az olmaktadır. Likert, katılımcı yönetim modelinin örgütsel başarı için kilit bir yöntem olduğunu savunmuştur (Balay, 2000: 16).

Likert tarafından örgütsel güven ile ilişkilendirilen 1-4 sistemi şu şekildedir (Eren, 2007: 33-35):

- **Sistem 1:** Örgüt içerisinde yönetim, personellerin güvenilir olmadığını düşünmekte ve katılımcı olmayan bir yönetim tarzı benimsemektedir. Yönetim kararlar alıp astlara iletir ve korku temelli bir yönetim modeli benimsenir.
- **Sistem 2:** Yöneticilerin çalışanlara güveni kısmidir. Karar verme mekanizması genel olarak üst yönetim olsa da bazen basit kararların alınmasında çalışanlar da söz sahibi olmaktadır. Çalışanlar için ödül ve ceza sistemi mevcuttur. Sistem 1 de olduğu gibi korku gücü olarak kullanılmaktadır.
- **Sistem 3:** İlgili sistemde çalışanlara güven söz konusudur. Uzmanlık noktalarında kararlar çalışanlara bırakılır. Hiyerarşi aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya şekilde ilerler. Nadiren verilen cezalar ve sürekli ödüller çalışanların motivasyonu için önemli yere sahiptir.
- **Sistem 4:** Son sistemde yönetim çalışana güvenmektedir, ancak bu güvenin temelinde kar amacı yatmaktadır yani çalışan kar ettirdiği sürece yönetim personele güvenmeye devam eder. Personelin geniş yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır. Personel kararlarda söz sahibidir.

6.4.6. McGregor'un Güven Modeli

McGregor'a göre, yöneticilerin ve liderlerin ön yargıları çalışanlarının davranış ve tutumlarını etkilemektedir. X ve Y teorisine göre yöneticiler ve çalışanların birbirlerine karşı geliştirdikleri varsayımlar karşıtlık temeline dayanır. X teorisi insanlara yönelik değerler içeren bir dizidir. Çoğunlukla bürokratik ve bilimsel yönetimle ilişkilendirilen X teorisi üstün astlara güvenmediğini, çalışanların işlerini sevmediklerini ve çalışanların sadece kontrol mekanizmalarıyla ile kontrol altında tutulabileceğini varsayar. Y teorisi

ise, çalışanlara güvenen bir teoridir. Çalışanların verimliliğinin artması için onları motive etmek gerektiğini ifade etmektedir. Çalışanlara ve yeteneklere güven temeline odaklanır (Balay, 2000: 18).

6.4.7. Argyris'in Güven Modeli

Argyris, örgütlerin çalışanların kendine geliştirmesine fırsat verecek ve çalışanları destekleyecek biçimde tasarlanması gerektiğini ifade etmektedir. Argyris, örgüt içinde güvensizliğin artmasının iletişim kanallarının sağlıklı şekilde işlemlerini engelleyeceğini ifade etmektedir. Bütün örgütler personeller arasında “açıklığı, güveni, risk almayı ve duygularını ifade etmeyi” arttırmalıdır (Yüksel, 2009: 42).

6.4.8. Mishra Güven Modeli

Mishra'nın modelinde Güven, “kişinin karşı tarafın yeterli, açık, ilgili ve itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı tarafın savunmasız kalma isteği” olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 1995:23).

Mishra (1996)'nın daha önce boyutlandırılan güven olgusunun eksik ve zayıf olduğunu savunduğu görülmektedir. Mishra bu sebepten dolayı güveni 4 boyutta incelemektedir. Boyutlar şu şekildedir (Mishra, 1996:4);

Tablo 6.4. Mishra Güven Modeli Boyutları

<i>Boyut</i>	<i>Anlamı</i>
Yeterlilik	Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır.
İtimat edilebilirlik	Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır.
Açıklık	Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır.
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır.

Tabloda yer alan boyutlar birbiri ile ilintilidir. Mishra boyutlar arasında önemli ilişkilerin olduğunu ve bağımsız düşünülmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Boyutların birisinin eksik olması güven unsurunun olumsuz etkilenmesine neden olacaktır (Demir, 2011:16).

6.4.9. Caldwell ve Clapham Modeli

Caldwell ve Clapham tarafından geliştirilmiş olan model Mayer ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan modelin genişletilmiş şeklidir. Modelde yetenek boyutu, yardımseverlik boyutu ve dürüstlük boyutu kişilerarası güveni etkileyen boyutlar olarak öngörülmüştür (Caldwell ve Clapham, 2003:352-353). Ayrıca kişiler arası güveni oluşturan bu boyutlar örgütsel evrilme sürecinde kendi alt gruplarına ayrılmıştır. Modelin ayrıntıları tablo 6.5.'de görülmektedir;

Tablo 6.5. Caldwell ve Clapham Örgütsel Güven Modeli (Caldwell ve Clapham, 2003:352-353).

<i>Kişiler Arası Güven Boyutları</i>	<i>Örgütsel Güven Bileşenleri</i>
Yetenek	Yeterlilik Mali Denge Kalite Güvencesi
Yardımseverlik	Bilgi Verme Sorumluluğu Etkileşimsel Nezaket
Dürüstlük	Yasalara Uygunluk Prosedürlerde Adalet

Caldwell ve Clapham (2003: 352-353) modelde yer alan örgütsel güven bileşenlerini şu şekilde tanımlamaktadırlar;

- Yeterlilik: Örgütsel amaçlara ulaşmada kullanılan bilgi ve yeteneklerin yeterlilik düzeyi,
- Mali Denge: Mali yapının amaç ve hedeflere uygunluğu,
- Kalite Güvencesi: Amaç ve hedeflere ulaşmak için yürütülen süreçlerin yeterli ve kalitesi olması,
- Bilgi Verme Sorumluluğu: Aksiyonlar ve süreçler hakkında örgüt içinde yeterli bilgi paylaşımı yapılması,
- Etkileşimsel Nezaket: Çalışanlara yönelik olarak saygılı ve nezaketli olunması,
- Yasalara Uygunluk: Yasa ve prosedürel zorunlulukların yerine getiriliyor olması,
- Prosedürlerde Adalet: Tüm süreç ve aksiyonlarda paydaşlara katılım hakkı verilmesidir.

6.5. Örgütsel Güvenin Faydaları ve Sonuçları

Güven kavramı toplumsal açıdan bireyin sosyalleşme sürecinde, çalışanların örgüt içerisinde yer edinme ve sağlıklı iletişim süreçleri sağlama açısından önemli yere sahiptir. Bireysel ve örgütsel anlamda güven olgusunun ortaya çıkmasından sonra bazı sonuçlar meydana gelmektedir. Örgüt içerisinde çalışan- işveren- yönetici sarmalında güven faktörü motivasyon, bağlılık, vatandaşlık, sağlıklı iletişim gibi faydalar sağlamaktadır. Bu kısımda örgütsel güvenin varlığının sağladığı sonuçlar incelenecektir.

Tablo 6.6. Örgütsel Güven Sonuçları (Emircan, 2003:139-150).

<i>Güvenin Sonuçları</i>	<i>Araştırmacılar</i>
Örgütsel bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O Reilly, 1994; Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun vadeli karlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
İşgücü devri, devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime direnç	Kotler ve Schlessinger, 1979
Problem çözme, karar verme	Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972
İş tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Balk ve diğerleri 1991; Culbert ve McDonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans değerlendirme algıları	Fulk ve diğerleri 1995
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai ve diğerleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

Örgütsel anlamda güven olgusunun birçok sonucu bulunmaktadır. tablodan hareketle; örgütsel bağlılık, karlılık, verimlilik, moral, işgücü devrinde azalma, devamsızlık oranlarının düşmesi, yenilik, değişime direncin azalması, problem çözme ve kararlara katılım, iş tatmini, toplam kalite anlayışının gelişmesi, stres düzeyinde azalma, performansların artması, örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma, örgütsel güvenin olumlu sonuçları olarak tespit edilmiştir.

Kahya (2013:152-153)'e göre örgüt içerisinde güven ortamı oluşmasına bağlı olarak; kesintisiz iletişim, reel yaklaşımlar, örgüt bütünlüğünün sağlanması, bürokrasi ortamının engellenmesi, insan kaynağının değer kazanması, ürün ve hizmet kalitesindeki artışa bağlı olarak piyasada rekabet edebilirlikte artış, verimlilik ve etkinlik, örgüt içi iletişimde artış, takım çalışmasının özendirilmesi, kolaylıkla esnekleşme, karşı çıkmaların azalması, kararlara katılım, risk seviyesinde azalma, kararların daha gerçekçi olması, fırsatların ve tehditlerin farkında olma, gibi faydalar sağlanabilmektedir.

Arılı, (2011:38)'ya göre örgütsel güvenin sonucunda elde edilebilecek birçok bağlantılı fayda bulunmaktadır. Arılı'ya göre; örgütsel güven ortamının olduğu örgütlerde çalışanlar arasında güvene dayalı işbirliği ve dayanışma artmaktadır. Çalışanların performans ve verimliliği artmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi artmakta, çalışanların örgüt adına risk alma eğilimleri artmaktadır. Son olarak güven ortamının varlığı çalışanların yenilikçi fikirlerini kolaylıkla sunabilmesine yardımcı olmaktadır.

Bökeoğlu ve Yılmaz (2008:213)'a göre örgütsel güvenin hakim olduğu örgütlerde; açık iletişim ve katılımcı örgüt ortamı bulunmaktadır. Güvenin varlığı,

çalışanların daha fazla sorumluluk almasına, üretkenliğin artmasına, örgüte karşı bağlılık eğilimlerinin artmasını sağlamaktadır. Güven ortamı ayrıca uzlaşmacı örgüt yapısının oluşmasını sağlamaktadır. Takım çalışması güdülenir, iş birliği artar, iş doyum seviyesi artar.

Uslu ve Ardıç (2013:314-315)'a göre örgüt içinde güven ortamının sağlanması, çalışanların motivasyon düzeyini arttırmaktadır. Örgüt ile özdeşleşme, yaratıcılık, bilginin doğru şekilde elde edilmesi ve aktarımı, iletişim, bağlılık, örgütün ve çalışanların çevreye uyumunun artması, örgütün verimlilik skalalarında yükselme, gibi sonuçlar güven ortamının sonucunda meydana gelmektedir. Örgüte karşı güven eğilimden olan çalışanların örgüte bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlıkları yüksek düzeydedir.

Cook ve Wall (1980:43) mavi yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırmada örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında önemli sonuçların varlığına dikkat çekmiştir. Çalışanların hem örgüte, hem de çalışma arkadaşlarına olan güven düzeyinin tüm örgütsel bağlılık boyutları üzerinde önemli derecede etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dirks ve Ferrin (2002:619-620) tarafından 106 çalışmanın meta analizi yapılması sonucunda; en güçlü bulguların diğer çalışmalarda da olduğu gibi örgütsel güven algısının örgütsel bağlılığın artması üzerinde yol açtığı bilgisine ulaşılmıştır.

Örgütsel güven çalışanların örgütlerine karşı bazı davranışlar ve tutumlar geliştirmesini sağlar. Araştırmacılardan derlenen bazı sonuçlar şu şekildedir;

- **İşgören Moral Seviyesinde Yükselme:** Yüksek güven seviyesinin olduğu örgütlerdeki iş görenler, örgüt, iş arkadaşları ve yöneticileri ile olumlu ilişkiler içerisinde olabilmektedir. Bu durumda moral seviyelerinin artmasını sağlamaktadır (Engizek, 2011:19).
- **Örgüt İçi ve Örgütler Arası İletişimin Artması:** Çalışan davranışlarının güvenilmez düzeyde olması, üst yönetimin bilgileri ve kararları çalışanlar ile paylaşmamasına neden olabilmektedir (Zorlu, 2006:88). Aksine güven ortamının sağlandığı ortamlarda iletişim kanallarında engelleme yoluna gidilmez ve sağlıklı iletişim ağı oluşturulur (Afşar, 2013:87).
- **Örgütsel Bağlılık Düzeyinde Artmalar:** Güven kavramı ile örgütsel bağlılık arasında ileri derecede etkileşim bulunmaktadır (Rindfleisch, 200:83). Güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde yer alan iş görenler devamlılık adına çaba göstermektedir. Çalışanların iş ortamında pozitif davranışlar gösterdiği ön görülmektedir.
- **Paylaşım Konusunda Cesaretlendirme:** Güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar arasında ve yönetim-çalışanlar arasında iletişim daha güçlü olmaktadır. Bu özellik çalışanların daha paylaşımcı olmasını sağlamaktadır. Çalışanlar birbirleri ile sosyal ve örgütsel anlamda birçok duyguyu (Korku, Beklenti, İhtiyaç) paylaşmaktadır (Zorlu, 2006:89).
- **Takım Çalışması:** “Örgüt amaçları, hedefleri, taktikleri ve normları” güven seviyesine bağlı olarak paylaşılmaktadır. Güven seviyesinin yüksek olması örgütsel değerlerin daha rahat paylaşılmasını sağlamaktadır. Buna bağlı olarak çalışanlar birliktelik ve ekip ruhu yakalamaktadır (Asunakutlu, 2002:1). Güven ortamının varlığı çalışanların “kendilik değerlerinden” uzaklaşıp takım olma eğilimini arttırmaktadır (Zorlu, 2006:90).
- **Stres Düzeyinin Azalması:** Çalışanlara güven duyulmadığı noktada, prosedürlerin yerine getirilmesi için baskı yapılmaktadır. Güven ortamının

sağlandığı noktada ise baskı düzeyi düşük olmaktadır. Bu da stres düzeyinin azalmasını sağlamaktadır (Çağlar, 2011:1828).

- **Maliyetlerin Düşmesi:** Güven ortamının çalışanların motivasyonunu yükseltme özelliği bulunmaktadır. Motivasyonu yüksek çalışanlar daha az kaynakla daha verimli sonuçlar elde edebilmektedir. Ayrıca güven ortamı iş gücü devir oranının azalmasına neden olmaktadır ve oryantasyon maliyetleri de buna bağlı olarak azalmaktadır (Toprak, 2006:43).
- **Değişime Direncin Azalması:** Güven ortamının örgütün tabanına yayılması, çalışanların yönetim tarafından alınan yeni kararların ve değişimlerin karşısında direnç gösterme düzeylerini ortadan kaldırmaktadır (Terekli, 2010:46). Çalışanların yönetime karşı güven algılarının yüksek olması, yönetimin aldığı kararların olumlu olduğu hakkındaki görüşlere sahip olmalarını sağlamaktadır.



7. DUYGUSAL ZEKA ve İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNE ÖRGÜTSEL GÜVEN ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın bu bölümünde duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisine örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü bir alan araştırması ile açıklanmaya çalışılacaktır. Araştırmanın amacı, kapsamı, örnekleme, sınırları, veri toplama araçları, model ve hipotezleri ile birlikte bulgular ele alınmaktadır.

7.1. Araştırmanın Amacı

Son yıllarda üzerinde çok fazla durulan bir kavram olan duygusal zeka bireyin özel ve çalışma yaşamında başarılı olmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu doğrultuda çalışanların duygusal zekaları ile iş tatminleri, örgütsel güvenleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu çalışmada temel olarak duygusal zekânın iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bununla birlikte bu iki kavram arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılığın ve örgütsel güvenin aracılık etkisi incelenmiştir. Literatürde duygusal zekâ ile iş tatmini odaklı çalışmalar bulunmakta olsa da duygusal zekâ ile iş tatmini ilişkisine örgütsel bağlılığın ve örgütsel güvenin aracılık etkisine yönelik çalışmalara ulaşılamamıştır. Yapılan çalışmalara ek olarak bu çalışmanın kapsayıcı bir nitelik taşıması amaçlanmaktadır. Çalışmanın teorik iskeletine göre ilk olarak duygusal zekâ bağımsız değişken olarak; örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini de bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Daha sonrasında duygusal zeka bağımsız değişken olarak, iş tatmini bağımlı değişken, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven aracı değişken olarak ele alınmıştır.

7.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örnekleme

Araştırma, Kahramanmaraş ilinde iplik sanayi, dokuma ve boya kasar sanayi, örme ve konfeksiyon sanayi adı altında faaliyet gösteren 313 (KMTSO, 04.04.2017, <http://www.kmtso.org.tr>) firmanın 20.000'den fazla çalışanını kapsamaktadır. Bu kapsamda %5 oranında kabul edilecek hata oranı ve %95 güven seviyesine ulaşılması için hedeflenen örneklem sayısı 643 olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışmada ulaşmak istediğimiz örneklem sayısı 1000 olarak belirlenmiş ve araştırmada son beş yılda ISO500 giren 10 adet tekstil firması seçilmiştir ve bu evrenin her statüsünden tesadüfi seçilen 1500 kişiye anket formu ulaştırılmıştır. Bunun sonucunda eksik ve hatalı doldurulan anketlerin elenmesiyle birlikte, analize elverişli anket sayısı 1021 olmuştur.

7.3. Araştırmanın Sınırları

Araştırmanın temel kısıtlayıcısı Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren tekstil firmalarının çalışanları ile sınırlandırılmış olmasıdır. Bu nedenle araştırma, belli bir sektörün çalışan kişilerinin görüşlerini yansıtan bulgulara sahiptir. Araştırma farklı sektörlerde uygulandığında sonuçlarının farklı olacağı ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca lokal uygulamaların yapıldığı çalışmalarda kültürel farklılıkların etkisi vardır. Bir diğer kısıtlayıcı, araştırmanın konusu olan duygusal zeka, iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramlarına ait sorulara katılımcıların verdikleri cevaplarda, subjektif algılama etkisidir. Her ne kadar cevap vermede önyargıların potansiyel etkilerinin en aza indirilmesi, araştırmacının öncelikli amacı

olmasa da, mevcut anket çalışmasından elde edilen bilgilerde katılımcılardan mümkün oldukça objektif olmaları istenmiştir. Dolayısıyla araştırmaya katılan çalışanların ankette yer alan soruları anlayarak, tarafsız ve gerçeği yansıtacak şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır.

7.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Uygulama, Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren tekstil firmalarının yetkililerinden izin alınıp çalışanlara anket formlarının dağıtılıp, çalışanların anket formlarını doldurup tamamlaması beklenilerek gerçekleştirilmiştir. Anket formları dağıtılmadan önce çalışanlara gerekli açıklamalar yapılarak gerçekleştirilen anket uygulaması, 2016 yılı Aralık ayı içerisinde toplam 1500 tekstil çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Ama eksik ve hatalı doldurulan anketlerin 479 adetinin elenmesiyle birlikte, analize elverişli anket sayısı 1021 olmuştur.

Tekstil çalışanlarının duygusal zeka, iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarını ölçen dört adet ölçek hem yönetici hem de çalışanlar için tek tip olarak hazırlanmıştır. Anket formunun ilk kısmında duygusal zeka değişkenleri, ikinci kısmında örgütsel bağlılık değişkenleri, üçüncü kısmında iş tatmini değişkenleri, dördüncü kısmında örgütsel güven değişkenleri ve son kısımda ise katılımcıların sosyo-demografik bilgilerini öğrenmeye yönelik "cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, yaş, eğitim durumu, görevi, mevcut firmadaki çalışma süresi, bugüne kadar çalıştığı firma sayısı ve ortalama aylık geliri" soruları ilave edilerek oluşturulan anket formu tamamlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve MPLUS paket programları ile analize tabi tutulmuştur. Ankette, araştırma modelinde literatürde geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış dört adet ölçek yer almaktadır. Bu ölçekler:

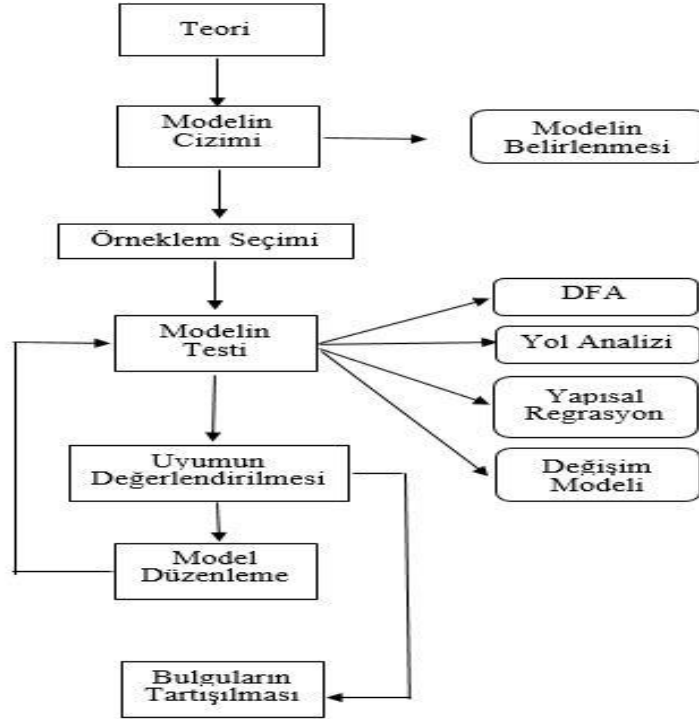
- **Duygusal Zeka Ölçeği:** Araştırmanın ilk boyutu olan duygusal zekâ için Wong ve Low tarafından hazırlanan WLEI-Scale (2002) ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçek 16 ifadeden meydana gelmektedir. Ölçekte yer alan önermeler 5'li Likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirilmiştir. Ölçek, Atilla (2012) tarafından hazırlanan doktora tezinden alınmıştır.
- **Örgütsel Güven Ölçeği:** Araştırmanın ikinci boyutu olan örgütsel güven için Bromiley ve Cummings tarafından oluşturulan Örgütsel Güven Ölçeği (1996) kullanılmıştır. Orijinal ölçek 12 ifadeden meydana gelmektedir. Ölçekte yer alan önermeler 7'li Likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 7=kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirilmiştir. Ölçek, Tüzün (2006) tarafından hazırlanan doktora tezinden alınmıştır.
- **Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Araştırmanın üçüncü boyutu olan örgütsel bağlılık için Allen ve Meyer tarafından oluşturulan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (1997) kullanılmıştır. Orijinal ölçek 18 ifadeden meydana gelmektedir. Ölçekte yer alan önermeler 5'li Likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirilmiştir. Ölçek, Erdoğan (2015) tarafından hazırlanan doktora tezinden alınmıştır.

- **İş Tatmini Ölçeği:** Araştırmanın son boyutu olan iş tatmini için Hackman ve Oldham tarafından oluşturulan İş Tatmini Ölçeği (1975) olduğu gibi kullanılmıştır. Ölçek 5 ifadeden meydana gelmektedir. Ölçekte yer alan önermeler 5'li Likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirilmiştir. Basım ve Şeşen (2009)'ın, Hackman ve Oldham (1975)'in İş Özellikleri Anketi'nden uyarladıkları beş maddeli ve tek boyutlu ölçektir Ölçek, Yaşın (2016) tarafından hazırlanan doktora tezinden alınmıştır.

7.5. Yapısal Eşitlik Modeli, Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

7.5.1. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modeli (YEM), son yıllarda tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de giderek yaygın olarak kullanılmaya başlayan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Araştırmacının zihnindeki, araştırma henüz yapılmadan önce var olan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanmasına dayanmaktadır. Varyans analizi, ANOVA, faktör analizi, regresyon gibi daha alışıldık istatistiksel yöntemlerden en büyük farkı çok sayıda değişken arasındaki ilişkiyi modeller şeklinde inceleyebilmesidir (Ünal, 2006: 18). YEM kavramı, iki önemli özelliğe dikkat çekmektedir; çalışılan süreç bir seri yapısal eşitlik içermektedir ve oluşturulan bu yapısal eşitlikler, hipotezlerin daha kolay anlaşılabilmesi için görsel olarak çizimle gösterilebilmektedir. Bu iki önemli özelliği gösteren bir YEM'in analizi, oluşturulan modelin görünen ve/veya görünmeyen tüm değişkenlerin birlikte test edilmesi ile elde edilen sonucun, eldeki verilere ne derece uyumlu olduğunun ortaya konulmasıdır. Modelin test edilmesiyle elde edilen uyum indeksleri model ile veri arasında uyum olduğunu gösteriyorsa, yapısal olarak oluşturulan hipotezler kabul edilmekte, uyum indeksleri böyle bir uyumun olmadığını ortaya koyuyorsa hipotezler reddedilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2005:5). YEM'in birincil amacı, her biri, bir veya daha fazla açık (gözlemlenen) değişkenle ölçülen bir gizli (gözlemlenmemiş) yapılar dizisi arasında eşzamanlı olarak birbiriyle ilişkili bağımlılık ilişkileri dizisini açıklamaktır (Reisinger ve Turner, 1999:71). Bir YEM'in oluşturması belirli bir dizi aşamaları kapsamaktadır. Bu aşamalar;



Şekil 7.1. Bir Yapısal Eşitlik Modelinin Oluşturulması (Meydan ve Şeşen, 2005:19).

7.5.2. Model ve Hipotezler

Araştırmanın konusunu oluşturan kavramların birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koyan çalışmaların incelenmesi ve bu konuda yapılan çalışmalar hakkında bilgilerin, çalışmanın “önceki çalışmalar” kısmında detaylı bir şekilde sunulmuş olması doğrultusunda çalışmanın amacına ilişkin hipotezler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

H1. “Duygusal zekanın iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır”.

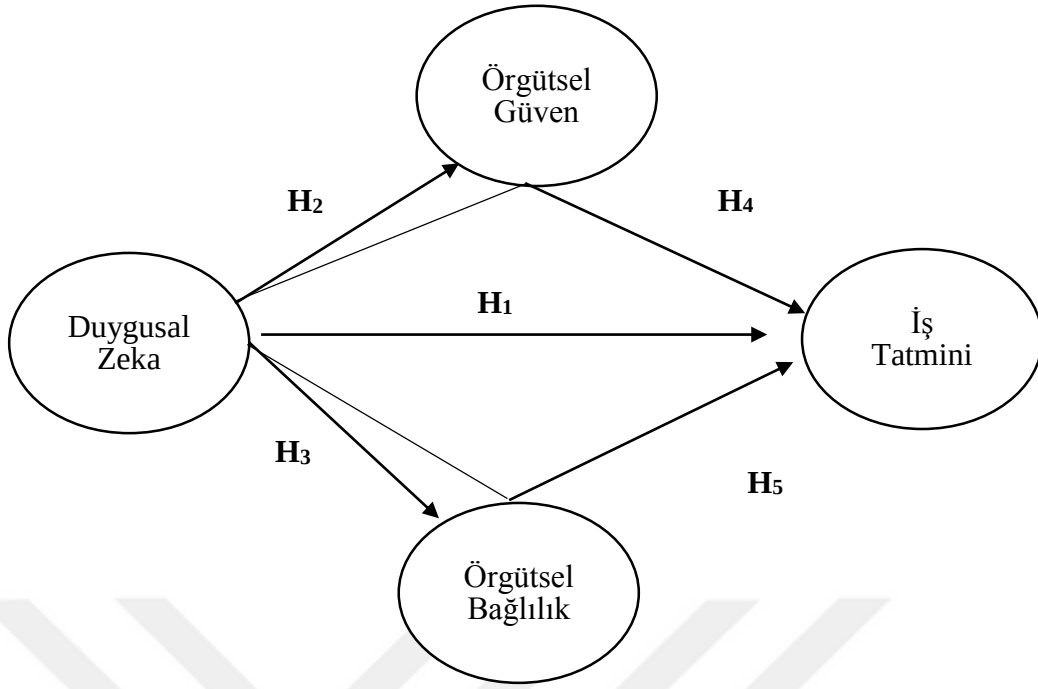
H2. “Duygusal zekanın örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır”.

H3. “Duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır”.

H4. “Duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisine örgütsel güvenin aracılık rolü vardır”.

H5. “Duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisine örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır”.

Çalışmanın teorik iskeletine göre ilk olarak duygusal zekâ bağımsız değişken olarak; örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini de bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Daha sonrasında duygusal zeka bağımsız değişken olarak, iş tatmini bağımlı değişken, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven aracı değişken olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışma kapsamında oluşturulan kuramsal model şekil 7.1.’de gösterilmiştir:

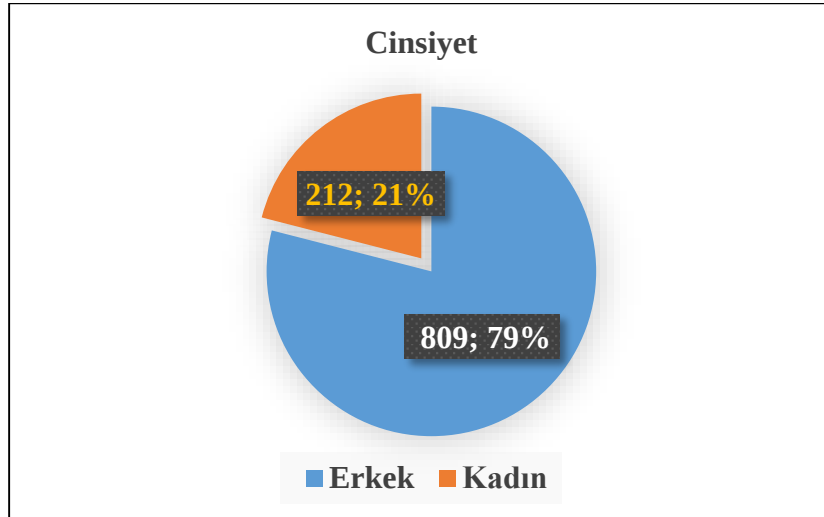


Şekil 7.2. Oluşturulan Kuramsal Model

7.6. Araştırmanın Bulguları

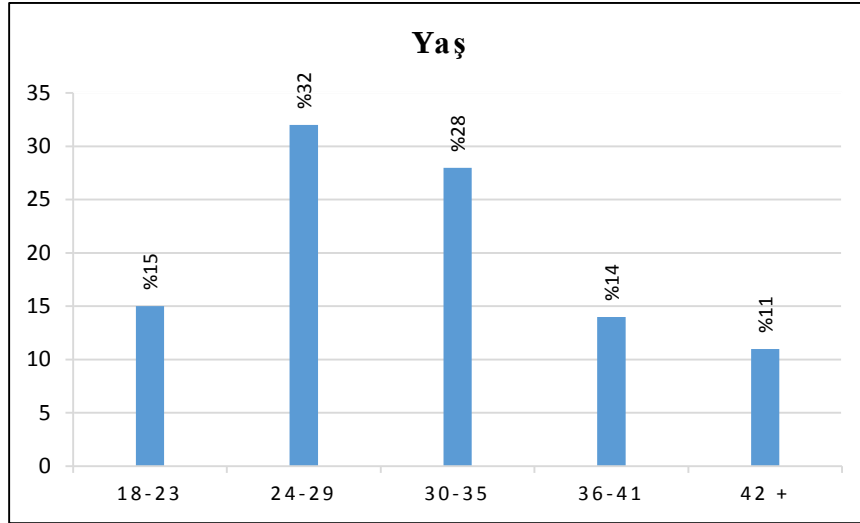
7.6.1. Demografik Değişkenler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın demografik faktörlerden katılımcıların cinsiyetine bakıldığında 212 kişinin (%21) kadın ve 809 kişinin (%79) erkek olduğu görülmektedir. Cevaplayıcıların yaşları 18 ile 59 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 31 olarak görülmüştür.



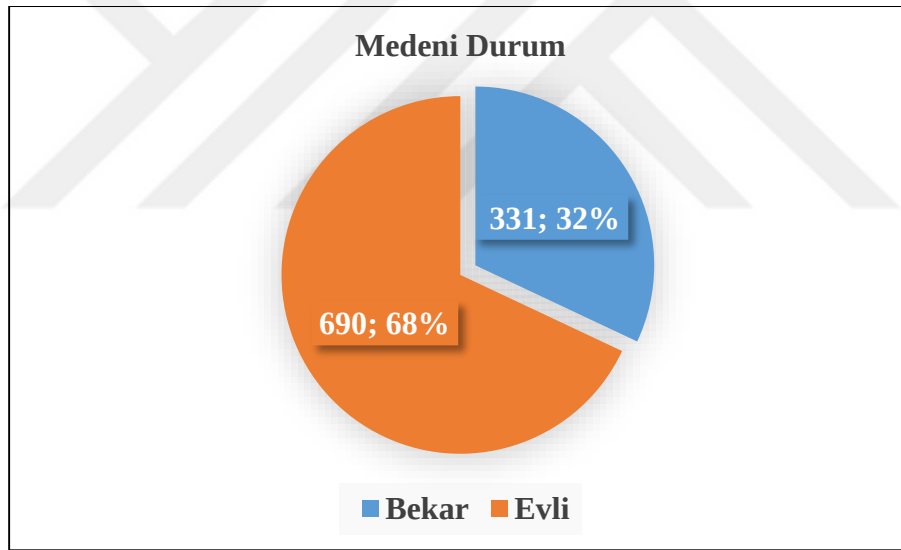
Şekil 7.3. Katılımcıların Cinsiyet Oranlarına Yönelik Sonuçlar

Katılımcıların yaşlarına bakıldığında 154 kişinin (%15) 18-23 arası, 326 kişinin (%32) 24-29 arası, 284 kişinin (%28) 30-35 arası, 148 kişinin (%14) 36-41 arası ve 109 kişinin (%11) 42 ve üzeri olduğu görülmektedir.



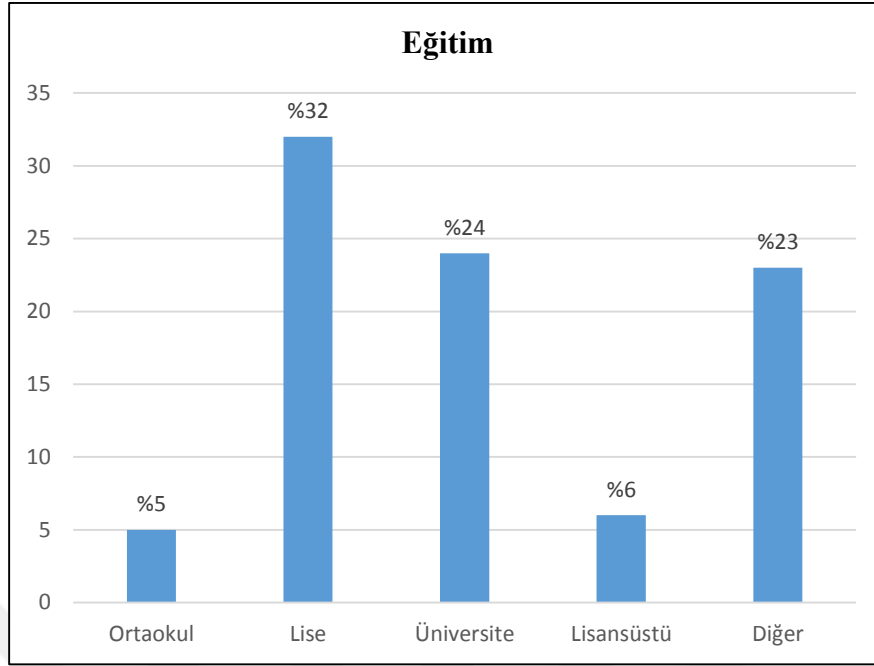
Şekil 7.4. Katılımcıların Yaş Oranlarına Yönelik Sonuçlar

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 331 kişinin (%32) bekar ve 690 kişinin (%68) evli olduğu görülmektedir.



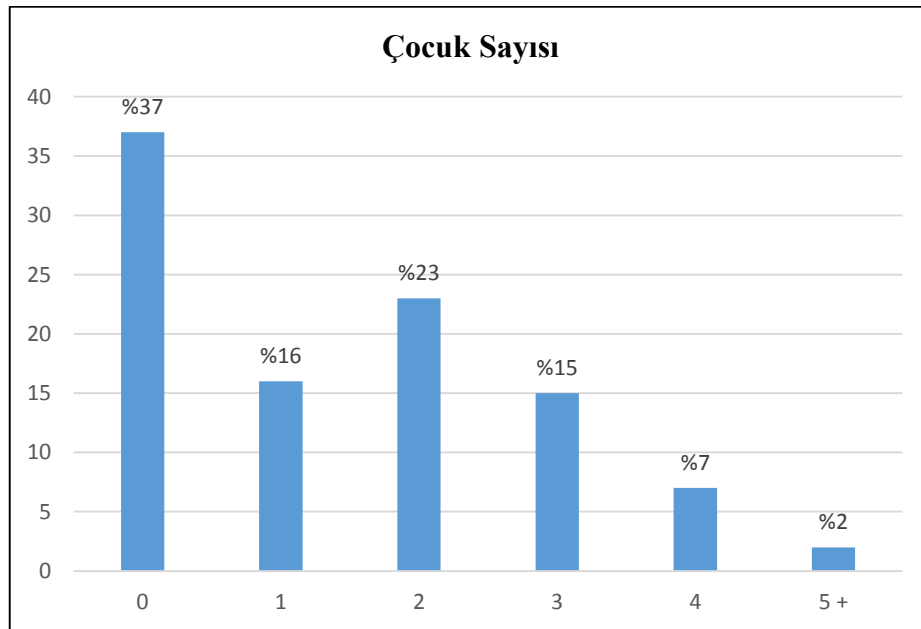
Şekil 7.5. Katılımcıların Medeni Durum Oranlarına Yönelik Sonuçlar

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 48 kişinin (%5) ortaokul, 432 kişinin (%32) lise, 242 kişinin (%24) üniversite, 63 kişinin (%6) lisansüstü ve 236 kişinin (%23) diğer okullardan mezun oldukları görülmektedir.



Şekil 7.6. Katılımcıların Medeni Durum Oranlarına Yönelik Sonuçlar

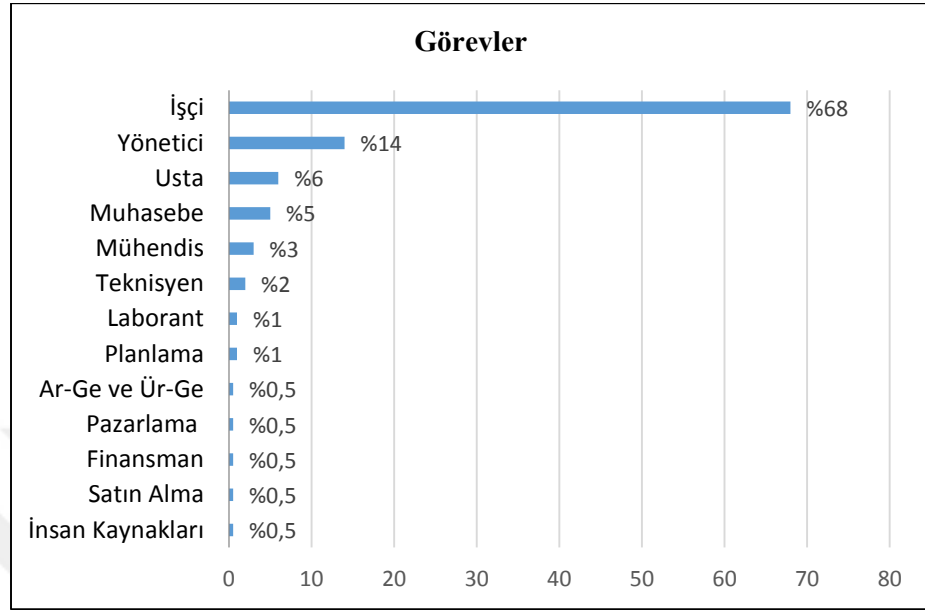
Katılımcıların çocuk sayılarına bakıldığında 160 kişinin (%16) 1 çocuk, 233 kişinin (%23) 2 çocuk, 156 kişinin (%15) 3 çocuk, 69 kişinin (%7) 4 çocuk, 20 kişinin (%2) 5 ve üzeri çocuk sahip olduğu ve 383 kişinin (%37) kişinin ise çocuk sahibi olmadığı görülmektedir.



Şekil 7.7. Katılımcıların Sahip Oldukları Çocuk Sayısı Oranlarına Yönelik Sonuçlar

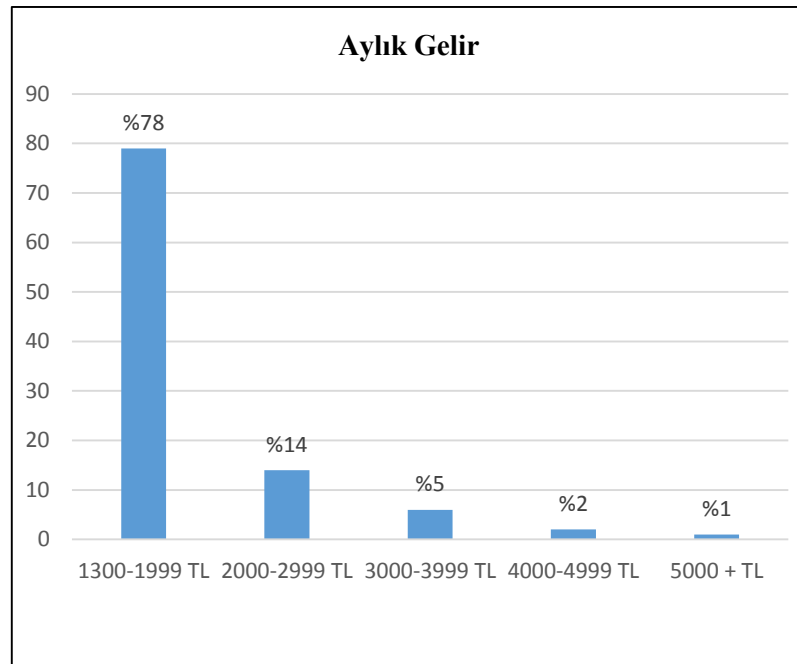
Katılımcıların görevlerine bakıldığında 686 kişinin (%68) işçi, 132 kişinin (%14) yönetici, 54 kişinin (%6) usta, 49 kişinin (%5) muhasebe personeli, 32 kişinin (%3) mühendis, 20 kişinin (%2) teknisyen, 10 kişinin (%1) laborant, 10 kişinin (%1) planlama

personeli, 6 kişinin (%0,5) ar-ge ve ür-ge personeli, 6 kişinin (%0,5) pazarlama personeli, 6 kişinin (%0,5) finansman personeli, 5 kişinin (%0,5) satın alma personeli ve 5 kişinin (%0,5) insan kaynakları personeli olduğu görülmektedir.



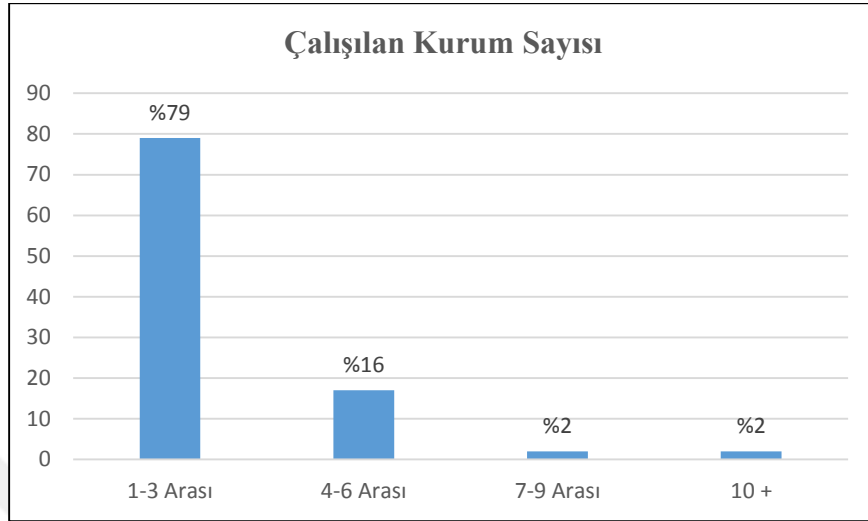
Şekil 7.8. Katılımcıların Görevleri Oranlarına Yönelik Sonuçlar

Katılımcıların aylık gelirlerine bakıldığında 784 kişinin (%78) 1300-1999 TL arası, 141 kişinin (%14) 2000-2999 TL arası, 62 kişinin (%5) 3000-3999 TL arası, 19 kişinin (%2) 4000-4999 TL arası ve 15 kişinin (%1) 5000 TL ve üzeri olduğu görülmektedir.



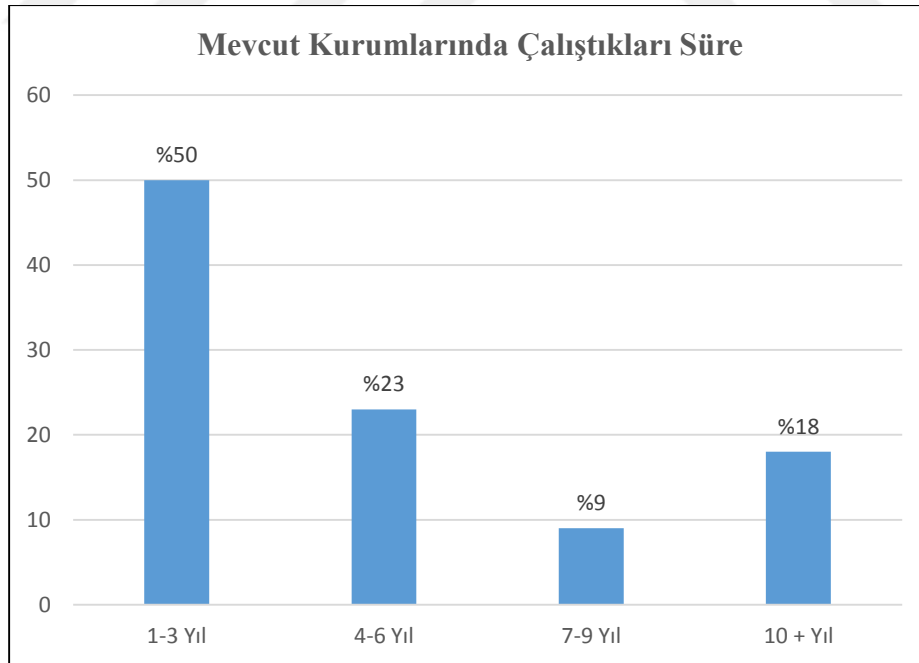
Şekil 7.9. Katılımcıların Aylık Gelir Oranlarına Yönelik Sonuçlar

Katılımcıların çalışılan kurum sayılarına bakıldığında 815 kişinin (%79) 1-3 arası, 176 kişinin (%16) 4-6 arası, 15 kişinin (%2) 7-9 arası ve 15 kişinin (%2) 10 ve üzeri kurumda çalıştığı görülmektedir.



Şekil 7.10. Katılımcıların Çalışılan Kurum Sayısı Oranlarına Yönelik Sonuçlar

Son olarak katılımcıların mevcut kurumlarında çalıştıkları süreye bakıldığında 510 kişinin (%50) 1-3 yıldır, 239 kişinin (%23) 4-6 yıldır, 88 kişinin (%9) 7-9 yıldır ve 184 kişinin (%18) 10 ve üzeri yıldır çalıştıkları görülmektedir.



Şekil 7.11. Katılımcıların Çalışılan Kurum Sayısı Oranlarına Yönelik Sonuçlar

7.6.2. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

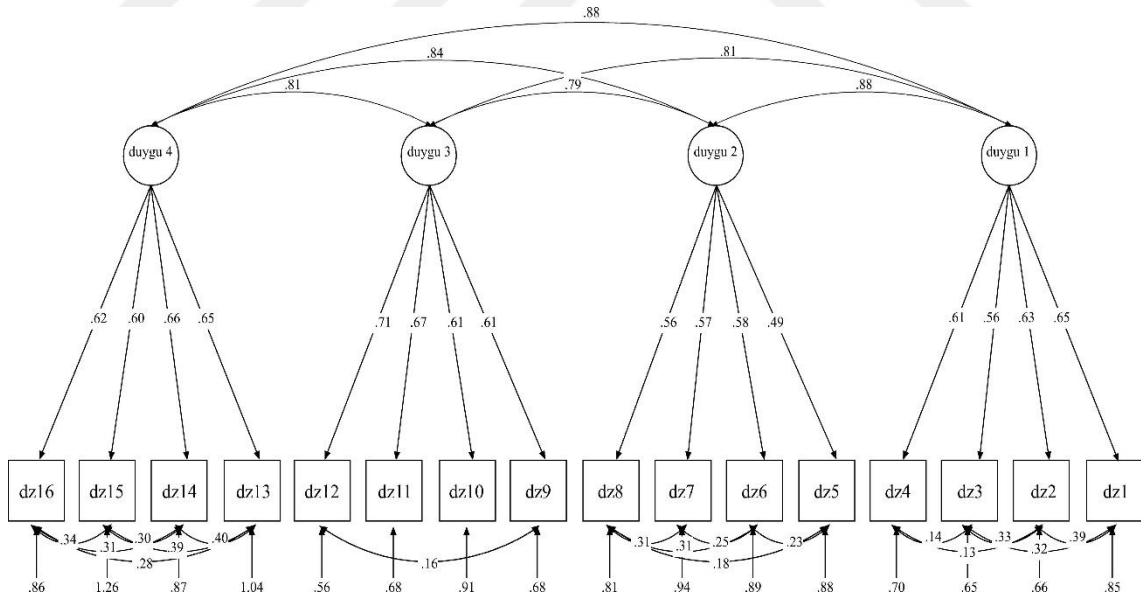
Çalışmada dört farklı ölçek kullanılmıştır: Duygusal zeka için Wong ve Low tarafından hazırlanan WLEI-Scale (2002), Meyer ve Allen (1997) tarafından hazırlanan Örgütsel Bağlılık, Bromiley ve Cummings (1996) tarafından hazırlanan Örgütsel Güven Ölçeği ve Hackman ve Oldham (1985) tarafından hazırlanan İş Tatmini Ölçeği.

7.6.2.1. WLEI Ölçeği

Çalışmanın ilk boyutu olan duygusal zekâ için WLEI-Scale (2002) ölçeği olduğu gibi kullanılmıştır. Ölçek toplam 16 ifadeden oluşmaktadır. Wong ve Law'ın WLEIS adını verdiği bu ölçek her biri 4 ifadeden oluşmak üzere 4 boyutu içermektedir. WLEIS duygusal zekanın bu 4 farklı boyutunu ve ayrıca da genel duygusal zeka düzeyini ölçmek amacıyla tasarlanmıştır.

Ölçek, çalışmada kullanılmak üzere Atilla (2012) tarafından hazırlanan doktora tezinden alınmıştır. Atilla, yaptığı analizler sonucunda ölçeğin güvenirlik değerini 0.86 olarak tespit etmiştir. Alfa değerinin 0.60 ile 0.80 arasında olması durumunda ölçek 'oldukça güvenilir', 0.80'den büyük olması durumunda da 'yüksek derecede güvenilir' olarak değerlendirilmektedir (Kayış, 2005: 405). Bu doğrultuda bu çalışmada açıklayıcı faktör analizi yapmaya gerek duyulmamıştır.

Araştırmada MPLUS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çalışmada yapılan güvenirlik testi sonucunda Cronbach's α değeri 0,91 olup bulunan bu değer için güvenilir olduğu söylenebilir.



Şekil 7.12. Duygusal Zeka Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 7.1. Duygusal Zeka Ölçeği Uyum İndeks Değerleri

χ^2	CFI	TLI	RMSEA
3,5	0,96	0,94	0,06

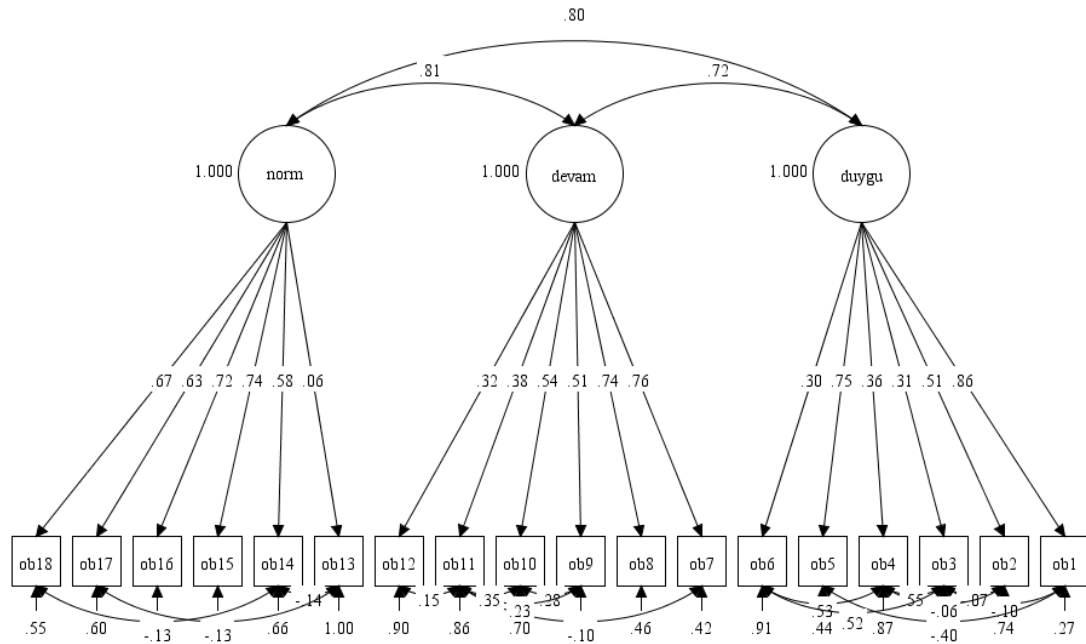
Model uyum indekslerine göre model kabul edilebilir (Kline, 2011). CFI ve TLI değerlerine bakıldığında 0,90'dan büyük ve RMSEA değeri de 0,08'den küçük olduğu görülmektedir.

7.6.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışmanın ikinci boyutu olan örgütsel bağlılık için Allen ve Meyer (1997) tarafından oluşturulan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. İlk 6 ifade duygusal bağlılığı, ikinci 6 ifade devam bağlılığını, son 6 ifade ise normatif bağlılığı ölçmektedir. 3., 4., 6. ve 13. ifadeler olumsuz tutum ifadeleri olarak kullanılmıştır.

Ölçek, çalışmada kullanılmak üzere Erdoğan (2015) tarafından hazırlanan doktora tezinden alınmıştır. Erdoğan, yaptığı analizler sonucunda ölçeğin güvenilirlik değerini 0.88 olarak tespit etmiştir. Alfa değerinin 0.60 ile 0.80 arasında olması durumunda ölçek 'oldukça güvenilir', 0.80'den büyük olması durumunda da 'yüksek derecede güvenilir' olarak değerlendirilmektedir (Kayış, 2005: 405). Bu doğrultuda bu çalışmada açıklayıcı faktör analizi yapmaya gerek duyulmamıştır.

Araştırmada MPLUS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach's α değeri 0,85 olup bulunan bu değer için oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.



Şekil 7.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 7.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İndeks Değerleri

χ^2	CFI	TLI	RMSEA
3.8	0,93	0,91	0,06

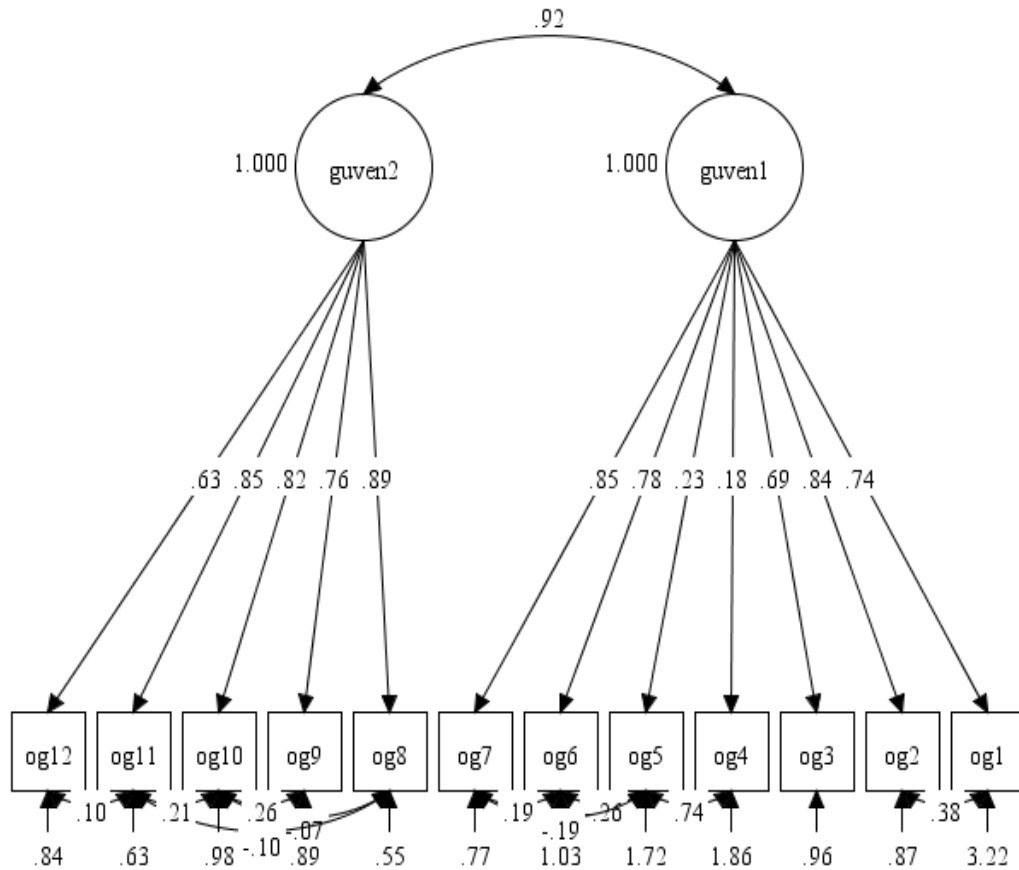
Model uyum indekslerine göre model kabul edilebilir (Kline, 2011). CFI ve TLI değerlerine bakıldığında 0,90'dan büyük ve RMSEA değeri de 0,08'den küçük olduğu görülmektedir.

7.6.2.3. Örgütsel Güven Ölçeği

Çalışmanın üçüncü boyutu olan örgütsel güven için Bromiley ve Cummings (1996) tarafından oluşturulan Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 12 ifadeden oluşmaktadır. Bromiley ve Cummings güveni üç boyutta incelemiştir; bilişsel, duygusal ve davranışsal.

Ölçek, çalışmada kullanılmak üzere Tüzün (2006) tarafından hazırlanan doktora tezinden alınmıştır. Tüzün, yaptığı analizler sonucunda ölçeğin bilişsel boyutunun güvenilirlik değerini 0.85 ve duygusal boyutunun güvenilirlik değerini 0.72 olarak tespit etmiştir. Alfa değerinin 0.60 ile 0.80 arasında olması durumunda ölçek 'oldukça güvenilir', 0.80'den büyük olması durumunda da 'yüksek derecede güvenilir' olarak değerlendirilmektedir (Kayış, 2005: 405). Bu doğrultuda bu çalışmada açıklayıcı faktör analizi yapmaya gerek duyulmamıştır.

Araştırmada MPLUS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach's α değeri 0,81 olup bulunan bu değer için oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.



Şekil 7.14. Örgütsel Güven Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 7.3. Örgütsel Güven Ölçeği Uyum İndeks Değerleri

χ^2	CFI	TLI	RMSEA
2.2	0,97	0,96	0,05

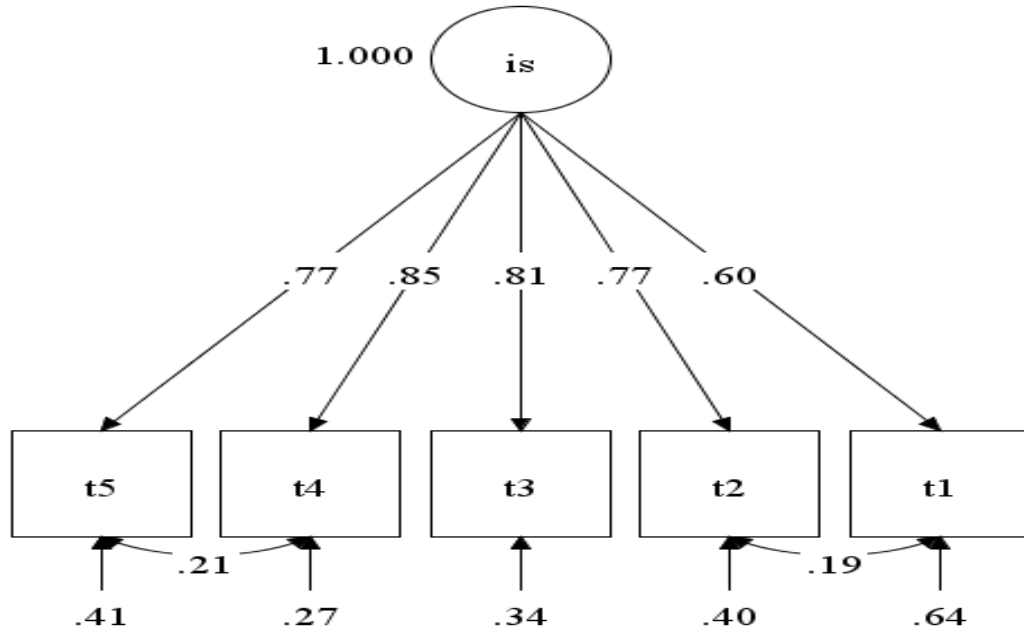
Model uyum indekslerine göre model kabul edilebilir (Kline, 2011). CFI ve TLI değerlerine bakıldığında 0,90'dan büyük ve RMSEA değeri de 0,08'den küçük olduğu görülmektedir.

7.6.2.4. İş Tatmini Ölçeği

Çalışmanın son boyutu olan iş tatmini için Hackman ve Oldham (1985) tarafından oluşturulan İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 5 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Basım ve Şeşen (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Ölçek, çalışmada kullanılmak üzere Yaşın (2015) tarafından hazırlanan doktora tezinden alınmıştır. Yaşın, yaptığı analizler sonucunda ölçeğin güvenilirlik değerini 0.87 olarak tespit etmiştir. Alfa değerinin 0.60 ile 0.80 arasında olması durumunda ölçek 'oldukça güvenilir', 0.80'den büyük olması durumunda da 'yüksek derecede güvenilir' olarak değerlendirilmektedir (Kayış, 2005: 405). Bu doğrultuda bu çalışmada açıklayıcı faktör analizi yapmaya gerek duyulmamıştır.

Araştırmada MPLUS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach's α değeri 0,88 olup bulunan bu değer için oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.



Şekil 7.15. İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

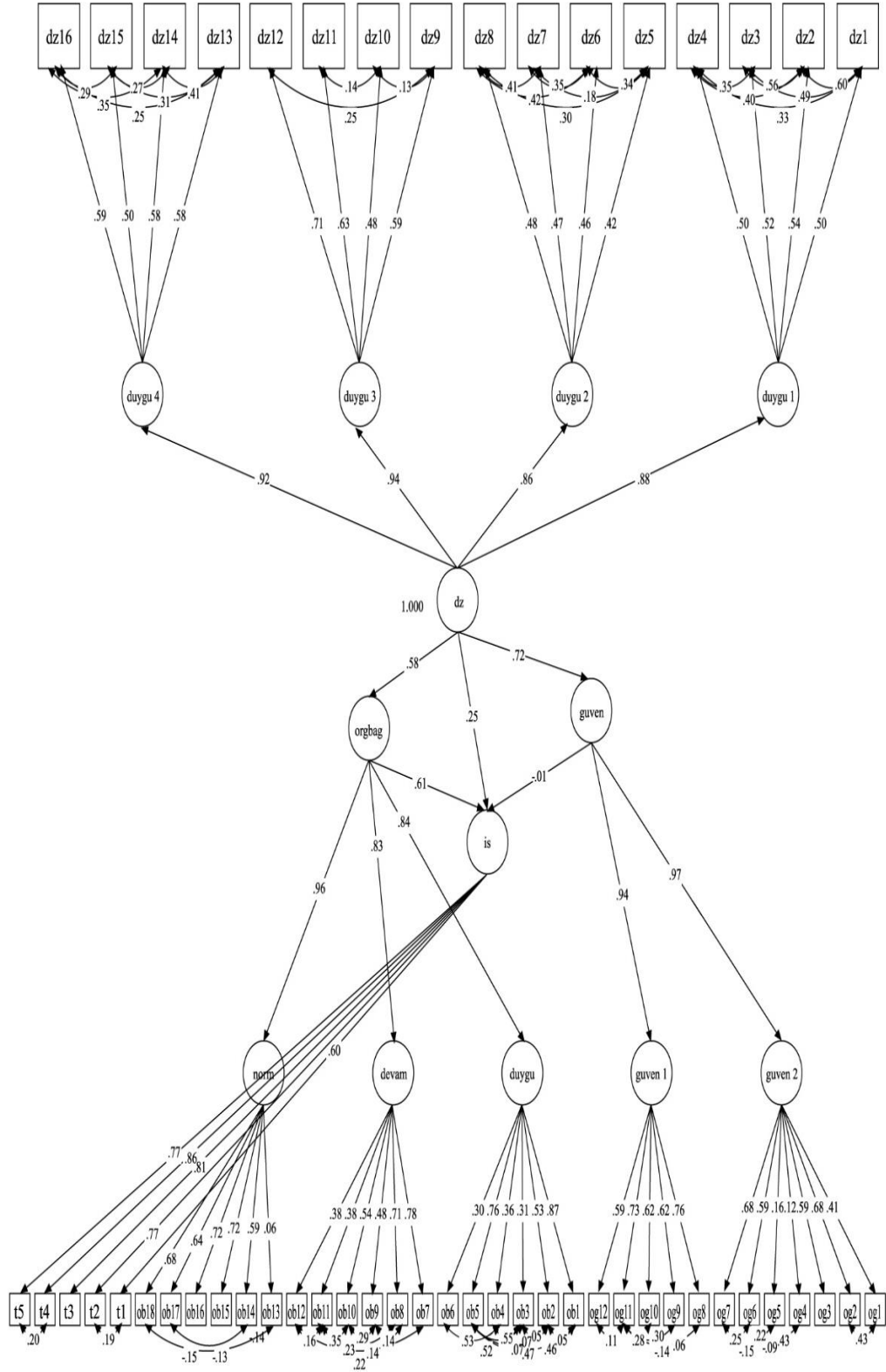
Tablo 7.4. İş Tatmini Ölçeği Uyum İndeks Değerleri

χ^2	CFI	TLI	RMSEA
3.5	0,99	0,98	0,01

Model uyum indekslerine göre model kabul edilebilir (Kline, 2011). CFI ve TLI değerlerine bakıldığında 0,90'dan büyük ve RMSEA değeri de 0,08'den küçük olduğu görülmektedir.



7.7. Araştırma Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)



Şekil 7.15. Duygusal Zeka, İş Tatmini, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Model uyum indekslerine göre model kabul edilebilir (Kline, 2011). CFI ve TLI değerlerine bakıldığında 0,90'dan büyük ve RMSEA değeri de 0,08'den küçük olduğu görülmektedir.

Tablo 7.5. Araştırma Modelinin Uyum İndeks Değerleri

<i>Uyum Ölçüleri</i>	<i>İyi Uyum</i>	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>	<i>Önerilen Model</i>	
X²	$0 < X^2 < 3$	$3 < X^2 < 5$	3,4	Kabul edilebilir uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,91	Kabul edilebilir uyum
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,90 \leq TLI < 0,95$	0,91	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,04	İyi Uyum

Oluşturulan modelin ortaya koyduğu ilişki düzeyleri: Duygusal zeka ve iş tatmini arasında anlamlı, duygusal zeka ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı, duygusal zeka ile örgütsel güven arasında anlamlı, bununla birlikte duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi varken örgütsel güvenin bir etkisi yoktur.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için uygulanan yapısal eşitlik modeli sonucunda:

Tablo 7.6. Araştırma Sonuçlarına Göre Hipotezlerin Kabul ve Red Durumu

<i>Hipotezler</i>	<i>Kabul/Red</i>
H1. “Duygusal zekanın iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır”.	Kabul
H2. “Duygusal zekanın örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır”.	Kabul
H3. “Duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır”.	Kabul
H4. “Duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisine örgütsel güvenin aracılık rolü vardır”.	Red
H5. “Duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisine örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır”.	Kabul

YEM sonucunda duygusal zekanın iş tatminine direk etkisi 0.25 olarak görülmektedir. Aynı zamanda duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerinden etkisi 0.61 olarak görülmektedir. Duygusal zekanın örgütsel bağlılığa direk etkisi 0.58 ve örgütsel güvene 0.72 olarak görülmektedir. Sonuç olarak duygusal zekanın iş tatminine anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi varken örgütsel bağlılık bu ilişkide aracılık rolüne sahiptir ancak örgütsel güven bu ilişkide bir etkiye sahip bulunmamaktadır. Örgütsel bağlılık, duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisinde 0.35 aracılık rolüne sahiptir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan faktörünün psikolojik ve ruhsal durumu çalışma performansını etkilerken, aynı zamanda bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılığı, örgütsel güveni vb. kavramları da etkilemektedir. Bireyin içinde bulunduğu ruhsal durum ve barındırdığı duygular mesleklerine, çalışma arkadaşlarına, üstlerine ve kurumlarına karşı sergiledikleri tutum ve davranışlarına etki etmektedir. Çünkü her birey yaşamının her anında bir duygu içerisinde ve bu duygular doğrultusunda hareket ederler. Bu doğrultuda bireylerin sahip olduğu duygular, özel ve iş yaşamında önem gösterilmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Bireyin hayattaki başarısında duygularının önemli bir yüzdeye sahip olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı duygusal zekanın iş tatminine etkisini tespit etmektedir. İş tatmini, bireyler ve işletmeler açısından önemli bir kavramdır ve iş tatminini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada duygusal zekanın iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda duygusal zekanın iş tatminine pozitif yönde etkisinin olduğunu ortaya konmuştur. Çalışmanın **H1**. hipotezi olan “*Duygusal zekanın iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır*” kabul edilmiştir. Duygusal zekanın iş tatminine direkt etkisi vardır ($r = 0,25$). Çalışmanın konusu ile ilgili literatür incelendiğinde duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Son yıllarda yapılan bir çok çalışmada ve araştırmada bireylerin duygusal zeka düzeylerinin iş yaşamındaki diğer faktörlere etkisi incelenmiştir. Duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisini araştıran bazı çalışmalarda göstermektedir ki (Kafetsios ve Loumakou, 2007; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Ashraf vd., 2014; Papathanasiou ve Siati, 2014; Ealias ve George, 2014 Al-Hamami vd., 2015; Ouyang vd., 2015; Rezvani vd., 2016; Pandey ve Sharma, 2016;) duygusal zekanın iş tatminine pozitif yönde etkisi vardır. Bu bağlamda, elde edilen bulgularda duygusal zekâ ile iş tatmini arasındaki etkileşimde, duygusal zeka algısının önemli bir öncül olarak iş tatmini ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu görmekteyiz. Çalışmada bizim elde ettiğimiz bulgular da bu görüşü destekler niteliktedir. Duygusal zekası yüksek çalışanların iş tatminlerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın diğer bir amacı olan duygusal zeka ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan analizler sonucunda duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Çalışmanın **H3**. hipotezi olan “*Duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır*” kabul edilmiştir. Duygusal zeka ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran bazı çalışmalarda göstermektedir ki (Güleryüz vd., 2008; Aghdasi vd., 2011; Nordin, 2012; Alavi vd., 2013; Monfared ve Amani, 2015; Özcan vd., 2016; Shafiq ve Rana, 2016; Beltekin ve Ulucan, 2016) duygusal zekanın örgütsel bağlılığa pozitif yönde etkisi vardır. Bu bağlamda, elde edilen bulgularda duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimde, duygusal zeka algısının önemli bir öncül olarak örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu görmekteyiz. Çalışmada bizim elde ettiğimiz bulgular da bu görüşü destekler niteliktedir. Duygusal zekası yüksek çalışanların iş tatminlerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte yapılan analizler sonucunda duygusal

zeka ve iş tatmini ilişkisine örgütsel bağlılığın aracı rolüne sahip olduğunu görmekteyiz. Çalışmanın hipotezi olan **H5**. “*Duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisine örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır*” kabul edilmiştir. Duygusal zekanın zekanın örgütsel bağlılık üzerinden iş tatminine endirekt etkisi vardır ($r = 0.35$). Duygusal zeka iş tatmininin %36 sını açıklamaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen bir diğer ilişki ise duygusal zeka ve örgütsel güven ilişkisidir. Yapılan analizler sonucunda duygusal zekanın örgütsel güven üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmanın **H2**. hipotezi olan “*Duygusal zekanın örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır*” kabul edilmiştir. Bu bağlamda, elde edilen bulgularda duygusal zekâ ile örgütsel güven arasındaki etkileşimde, duygusal zeka algısının önemli bir öncül olarak örgütsel güven ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu görmekteyiz. Duygusal zekası yüksek çalışanların örgüte duydukları güvenin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisine örgütsel güvenin aracı rolüne sahip olmadığı yapılan analizler sonucunda ortaya konmuştur. Çalışmanın **H4**. hipotezi olan “*Duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisine örgütsel güvenin aracılık rolü vardır*” red edilmiştir. Duygusal zeka; örgütsel güven ve iş tatmini üzerinde ayrı ayrı direk etkiye sahip olsa da örgütsel güven üzerinden iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir ($r = -0,01$). Duygusal zekası yüksek çalışanların örgüte duydukları güvenleri yüksek olsa bile bu durum iş tatminlerine herhangi bir etki etmemektedir.

Duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisinde yapısal eşitlik modellemesi sonucunda örgütsel bağlılığın aracı rolü olduğu ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılığın aracı rolünün ortaya çıkmasında bir çok faktör bulunmaktadır. Bireyler çalıştıkları işletmelere çeşitli boyutlarda bağlılık gösterirler. Bu doğrultuda çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçeğin ilk boyutu olan duygusal bağlılık; çalışanların örgüte karşı duygusal açıdan bağlılık gösterdiklerini ifade eder. Bir diğer boyut olan devam bağlılığı; koşulların uygunsuzluğu ve ekonomik endişeler nedeniyle daha az alternatife sahip olan çalışanların örgütte kalma arzularından doğan bağlılık türüdür. Çalışanlar örgütte geçirdikleri zaman içersinde belirli bir yatırım yaparlar ve örgütten ayrılarak bu ortaya koydukları yatırımların sonuçsuz kalmamasını arzu ederler. Ölçeğin son boyutu olan normatif bağlılık ise çalışanın örgütte duyduğu bağlılığı bir görev olarak görmesidir. İç ve dış çevre baskılarına karşı çalışan örgütte kalmayı uygun görür. Çalışanların duygusal zeka seviyeleri; bu üç boyutuda farklı düzeyde etkilemektedir ve bununla birlikte çalışanların iş tatminlerini bu üç boyut üzerinden farklı düzeyde etkilemektedir. Çalışmanın örneklemini oluşturan katılımcıların demografik özelliklerinden olan görevlerini incelediğimizde % 68 oranında işçi pozisyonunda olduğunu görmekteyiz. Bu kapsamda katılımcıların refah seviyelerinin ve eğitim düzeylerinin düşük olduğunu söyleyebiliriz. Son dönemlerde yaşanan ekonomik sıkıntıları da göz önünde bulundurduğumuzda katılımcıların devam ve normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu ve bu kapsamda da iş tatminlerinin pozitif yönde etkilendiğini söyleyebiliriz. Duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisine örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu açısından az ancak devam ve normatif bağlılık boyutları üzerinden aracı rolüne sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte katılımcıların diğer

bir demografik özelliği olan medeni durumlarına baktığımızda % 68 oranında evli % 32 oranında ise bekar olduklarını görmekteyiz. Katılımcıların büyük oranının evli olması katılımcıların belirli yükümlülöklere sahip olduğunu göstermektedir ve bu durumun katılımcıların örgötsel bağılılıklarını pozitif yönde etkilediğini söyleyebiliriz. Bunun sonucunda katılımcıların iş tatminlerinin de pozitif yönde etkilendiğini ve duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisinde örgötsel bağılılık aracı rolüne sahip olmasının bir başka nedeni olarak ifade edebiliriz.

Duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisinde, yapısal eşitlik modellemesi sonucunda örgötsel güvenin aracı rolüne sahip olmadığı ortaya konmuştur. Örgötsel güvenin aracı rolüne sahip olmamasında bir çok faktör bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan örgötsel güven ölçeği iki boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar bilişsel ve duygusal boyutlardır. Örgötsel güven kavramında örgötsel bağılılık kavramında olduğu gibi zorunluluk ortaya koyan bir boyut bulunmamaktadır. Zorunluluk olmamasının katılımcıların örgötlere olan güven seviyelerini negatif yönden etkilediğini ve iş tatminlerine herhangi bir etki etmediği ifade edilebilir. Duygusal zeka ayrı ayrı örgötsel güven ve iş tatmini pozitif yönden etkilese de, örgötsel güven ve iş tatmini arasında bir etkileşimin olmaması duygusal zekanın örgötsel güven üzerinden iş tatmini etkilemediğini ve bu doğrultuda örgötsel güvenin bu iki kavram arasında aracı rolüne sahip olmadığını söyleyebiliriz. Bir başka açıdan konuya baktığımızda güven, bir çok faktörden etkilenen ve bireylerin ilişkilerinde üzerinde durduğu önemli bir kavramdır. Bireyler çalışmaya başladıkları örgütten bir çok beklentiye sahiptirler. Zamanla bu beklentilerin karşılanmaması bireylerin örgötlere duydukları güven düzeyine zarar vermekte ve ilerleyen süreçte güveni ortadan kaldırmaktadır. Örgötsel güven kavramının düşük seviyede olmasının bireylerin iş tatminlerine negatif yönde etki ettiğini söyleyebiliriz ve çalışma hipotezinin kabul edilmemesinin bir diğer nedeni olarak ifade edebiliriz. Güven, zamanla ortaya çıkan, şekillenen ve kabul gören bir kavramdır. Katılımcıların demografik özelliklerinden mevcut kurumda çalıştıkları süreye baktığımızda % 50 oranında 1-3 yıl arası olduğunu görmekteyiz. Bu kapsamda katılımcıların mevcut iş yerlerinde uzun süre bulunmadıklarını ve güven kavramının oluşmasında mevcut iş yerinde çalışma sürelerinin az olduğunu söyleyebiliriz. Katılımcıların % 50 oranında 1-3 yıl arası mevcut iş yerinde çalışma sürelerine sahip olmaları örgötsel güven düzeylerinin düşük olduğunu ve bunun sonucunda da iş tatminlerine herhangi bir etkiye sahip olmadığını ifade edebiliriz. Yapısal eşitlik modeli sonucunda, örgötsel güven kavramının aracı rolüne sahip olmamasında katılımcıların yarısının mevcut iş yerinde çalışma süresinin az olmasında bir başka etken olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte güven, tercübe sonucunda ortaya çıkan bir kavram olarak ifade edilebilir. Katılımcıların demografik özelliklerinde yaş unsuruna baktığımızda % 75'nin 35 yaşın altında olduğunu görmekteyiz ve bu kapsamda katılımcıları genç olarak ifade edebiliriz. Yeterli tercübe ve deneyime sahip olmayan bireylerin güven duygularının düşük olduğunu, örgötlere güvenmede zorlandıklarını ve bu durumunda iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olmadığını ifade edebiliriz. Yapısal eşitlik modeli sonucunda, örgötsel güven kavramının aracı rolüne sahip olmamasında katılımcıların yeterli düzeyde tercübe ve deneyime sahip olmamaları da bir etken olarak ifade edilebilir.

Duygusal zekanın ve örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve oluşan modelde duygusal zekanın hem direkt hem de endirekt etkisi görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre duygusal zekanın iş tatmini etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır denilebilir ve bununla birlikte örgütsel güven ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ve bunun sonucunda örgütsel güvenin duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisine aracı rolü yoktur denebilir ve oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

Çalışma yaşamında önemli bir kavram olan iş tatmini yıllardır literatürde üzerinde araştırma ve çalışma yapılan bir kavramdır. Çalışanların iş tatminlerinin artırılmasına yönelik birçok çalışma ve araştırma ortaya çeşitli faktörler çıkarmıştır. Bu çalışmada oluşturulan yapısal eşitlik modelide göstermektedirki çalışanların iş tatminlerini arttırmada duygusal zeka önemli bir unsurdur. Duygusal zekanın en belirgin özelliklerinden biri olan ve zeka katsayısı olarak nitelendirdiğimiz IQ'dan ayrılan özelliği geliştirilebilir olmasıdır. İşletmeler çalışan alımlarında her zaman yüksek duygusal zekaya sahip bireylere ulaşamayabilirler veya mevcut çalışanların duygusal zeka seviyeleri istenilen düzeyde olmayabilir ancak ortaya konacak ve desteklenecek çeşitli faaliyetler ile bireylerin duygusal zekaları geliştirilebilir:

- Çalışanlara verilecek düzenli eğitimler kapsamında çalışanların kendilerini tanımaları, kim olduklarını bilmeleri, neleri yapıp neleri yapamayacaklarının farkında olmaları sağlanabilir,
- Çalışanlara kariyer hedefleri belirlenerek onların bir amaç doğrultusunda yaşamlarını sürdürmeleri sağlanabilir,
- Çalışanların eğitim olanaklarından faydalanmaları ve bu kapsamda desteklenmeleri sağlanabilir,
- Çalışanların kişisel gelişimlerine daha fazla önem verilebilir,
- Çalışanlara duygularını kontrol etme ve anlama kapsamında profesyonel destek sağlanabilir,
- Çalışanların içsel motivasyonlarını artırma kapsamında onlara karşı üstleri tarafından sergilenen tutum ve davranışlar daha pozitif ve yapıcı şekilde ifade edilebilir,
- Çalışanların iletişim konusunda yaşadıkları zorluklar ortadan kaldırılarak daha kolay bir iletişim ağı içerisinde ilişkiler kurulabilir,
- Çalışanlara iş yeri dışında da vakit geçirebilecekleri ortam ve koşullar sağlanarak çalışanların sosyal yönleri güçlendirilebilir,
- Çalışanların işe alım süreçlerinde insan kaynakları süreci tam anlamıyla uygulanarak daha sonraki süreçte karşılaşılabilecek olan stres ve kendine olan güvensizlik gibi olumsuz durumlar ilk baştan engellenebilir.

Bu kapsamda ortaya konacak faaliyetler çalışanların duygusal zeka seviyelerini arttıracaktır. Duygusal zekası artan bireylerin iş tatmini, örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığında belirli düzeyde artacaktır. Bu işletmeler ve yöneticiler açısından maddi ve manevi kapsamda birçok fayda sağlayacaktır.

Çalışma kapsamında oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonucunda örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığı

yüksek olan çalışanların iş tatminlerinin de yüksek olduğu çalışma kapsamında söylenebilir. Bu doğrultuda işletmeler çalışanlarının iş tatminlerini de yükseltmede diğer bir faktör olan örgütsel bağlılık kavramını da önem göstermelidirler. Örgütsel bağlılığı arttıracak eylemler ve faaliyetler içerisinde bulunmalıdırlar. Bu faaliyetlerden başlıcaları;

- Çalışanlara karşı her zaman adil bir yönetim sergilemelidirler,
- Çalışanlar ile imzaladıkları resmi ve psikolojik sözleşmedeki yükümlülüklerini yerine getirmelidirler,
- Çalışanlar için önem arzeden çalışma koşulları ve süresine gereken önemi göstermelidirler,
- Çalışanların beklentilerini olabildiğince karşılamaya çaba göstermelidirler,
- Çalışanlara kendilerini o örgütün bir parçası gibi hissettirmelidirler,
- Sadece çalışanlar ile değil çalışanlar için önem arz eden aileleri ile ilgi politikalar yürütmelidirler,
- Çeşitli örgütsel ödülleri adalet kavramı çerçevesinde çalışanlara sunmalıdırlar,
- Örgüt içerisinde oluşan çatışma durumlarını en kısa sürede ortadan kaldırmalıdırlar,
- Çalışanların örgüt içerisinde rol belirsizliği yaşamalarına imkan tanımamalıdırlar.

Bu kapsamda ortaya konacak faaliyetler çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttıracaktır. Örgütsel bağlılıkları artan bireylerin iş tatmininde artacağı bu çalışma kapsamında ortaya konmuştur.

İşletmeler ve yöneticiler için diğer bir önemli unsur ise örgütsel güven kavramıdır. Literatürde üzerinde çok fazla araştırma ve çalışma yapılmış olan örgütsel güven oluşturulması ve devam ettirilmesi oldukça zor olan bir kavramdır. Bu kapsamda işletmeler ve yöneticiler örgütsel güven oluşturmada başlıca bazı faaliyetleri yerine getirmelidirler;

- Çalışanlara karşı adil bir yaklaşım,
- Çalışanlara karşı açık iletişim,
- Çalışanlara verilen sözlerin ve yükümlülüklerin yerine getirilmesi,
- Ödül veya ceza kapsamında adalet,
- Korku temelli bir yönetim anlayışından uzak durma,
- Kaos ve karmaşa yaratacak durumları en düşük seviyeye indirgeme.

Bu kapsamda ortaya konacak faaliyetler örgütsel güvenin oluşmasını hızlandıracak ve sağlam temeller üzerine inşa edilmesini sağlayacaktır.

Duygusal zekası, örgütsel bağlılığı, örgütsel güveni ve iş tatmini yüksek çalışanlar içinde bulundukları örgütlere çeşitli faydalar sağlayacaktır. Bu kapsamda sonuçları ele aldığımızda işgücü devir hızı azalacak, çalışanların stres düzeyleri azalacak, çalışanların değişime olan dirençleri azalacak, çalışanların problem çözme ve karar verme konusunda kendilerine olan güvenleri artacak, sorumluluk alma düzeyleri yükselecek, verimlilik ve bu doğrultuda karlılık artacak, çalışanlar kariyer planlaması yaparak geleceğe yönelik pozitif duygu ve düşünce içerisinde olacak, çalışanların moral ve motivasyonlarında yükselme meydana gelecek, örgüt içi ve örgüt dışı iletişim düzeyleri zenginleşecek, takım

çalışması artacak ve işletme maliyetlerinde belirli bir düzeyde azalma meydana gelecektir.

Çalışmanın literatüre ve sonraki çalışmalara olan katkısına bakıldığında; literatürde duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisini araştıran birçok çalışma ve araştırma bulunmaktadır ancak çalışmalar bu iki kavramın sadece birbirleri ile olan doğrusal ilişkilerini kapsamaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmada geçmişteki çalışmalardan farklı olarak, duygusal zeka ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel güvenin ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisine odaklanılarak hem ilgili literatüre katkı sağlanmaya hem de örgütsel ortamda yöneticilere kolaylık sağlayacak bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma bu kapsamda Kahramanmaraş ilinde bulunan tekstil sektörü çalışanları üzerinde yapılmış ve yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan sonuçlar sektörün bu ilde bulunan çalışanlarını kapsamaktadır. Sonraki çalışmalar kapsamında çalışma modeli farklı endüstri dallarına, farklı bölgelerin tekstil çalışanlarına veya farklı sektörlerle ve diğer ülkelerin çeşitli sektörlerine uygulanabilir. Bununla birlikte bu çalışma özel sektör alanında yapılmış bir araştırmadır ve kamu sektöründe uygulanarak farklı sonuçlara ulaşılabilir. Çalışma kapsamında veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır bu kapsamda farklı veri toplama araçları ve analiz yöntemleri kullanılarak çalışmalar yapılabilir. Bununla birlikte duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisine farklı örgütsel kavramların aracılık etkilerini ortaya koymak amacıyla yeni bir model oluşturulabilir ve uygulanabilir.

KAYNAKLAR

- ABRAHAM, R., 1997. "The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), ss. 179-186.
- ADİLOĞULLARI, İ., 2011. "Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- AFŞAR, L., 2013. "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- AGHDASI, S., KIAMANESH, A. R. ve EBRAHİM, A. N., 2011. "Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, ss.1965-1976.
- AKSOY, M., 2009. "İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması Ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- ALAVI, S. Z., MOJTAHEDZADEH, H., AMIN, F. ve SAVOJI, A. P., 2013. "Relationship Between Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Iran's Ramin Thermal Power Plant", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, ss. 815-819.
- ALDERFER, C. P., 1969. "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), ss. 142-175.
- AL-HAMAMI, N. M., HASHIM, M. T., SONGIP, A. R. ve AL-SAEED, A. H., 2015. "The Effects of Emotional Intelligence on Job Satisfaction", *Information and Knowledge Management*, 5(6), ss. 98-101.
- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P., 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), ss. 1-18.
- AL-MEER, A. R., 1989. "Organizational Commitment: a Comparison of Westerns, Asians and Saudis", *International Studies of Management and Organization*, 19(2), ss. 51-62.
- ALNIDAWY, A. A. B., 2015. "The Effect of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: Applied Study in the Jordanian Telecommunication Sector", *International Journal of Business Administration*, 6(3), ss. 63-71.
- ALPARSLAN, E. ve ORHAN, K., 2016. "İşgücü Kaybının Nedenleri, Etkileri ve Alınabilecek Önlemler: Denizli Kablo ve Tel Üreticisi Bir Firmada Araştırma", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), ss. 41-64.
- ALTINTAŞ, Ö. C., 2009. "Duygusal Zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- ALTUN, G., 2010. "Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- ANAND, R. ve UDAYASURIYAN, G., 2010. "Emotional Intelligence and Its Relationship with Leadership Practices", *International Journal of Business and Management*, 5(2), ss. 65-76.
- ANG, S., VAN DYNE, L. ve KOH, C., 2006. "Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence", *Group & Organization Management*, 31(1), ss. 100-123.
- ANGLE, H. L. ve PERRY, J. L., 1981. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26(1), ss. 1-13.
- ARBAK, Y., ve KESKEN J., 2005. "Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım", *Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları*, İzmir, 186s.
- ARI, S. G., 2005. "İşletmelerde Güven Ve Personel Güçlendirme İlişkisi (Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma)", *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- ARLI, D., 2011. "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi, *Doktora Tezi*, Ege Üniversitesi, İzmir.
- ARSLAN, Y., 2009. "Kurumsallaşma Ve Örgütsel Güven İlişkisi", *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- ASLAN, S. ve ÖZATA, M., 2008. "Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, ss. 77-97.
- ASSANOVA, M. ve MCGUIRE, M. 2009. *Applicability Analysis of the Emotional Intelligence Theory*. Indiana University. Retrieved July, 21.
- ASHRAF, M., NAWAZ, A., SHAIKH, O. A. ve BHATTI, S. R., 2014. "Emotional Intelligence and Job Satisfaction among Employees of Service Sector in Pakistan", *International Journal of Innovative Research & Development*, 3(5), ss. 205-214.
- ASUNAKUTLU, T. 2002. "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), ss. 1-13.
- ASUNAKUTLU, T., 2001. "Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Araştırılması Üzerine Bir Deneme", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, ss. 1-17.
- AŞAN, E., 2007. *Motivasyon*. Ed.: Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın, Ankara, 736s.
- AŞIK, D. A., 2010. "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 467, ss. 31-51.
- ATAK, M., 2009. "Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", *Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- ATİLLA, G., 2012. "Hastanelerde Duygusal Zeka-Hasta Memnuniyeti İlişkisi: Isparta İl Merkezi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta*.

- AVRAM, E., IONESCU, D. ve MINCU, C. L., 2015. "Perceived Safety Climate and Organizational Trust: the Mediator Role of Job Satisfaction", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, ss. 679-684.
- AZIRI, B., 2011. "Job Satisfaction: A Literature Review", *Management Research and Practice*, 3(4), ss. 77-86.
- BABA, M. L., 1999. "Dangerous Liaisons: Trust, Distrust And Information Technology In American Work Organization". *Human Organization*, 58, ss. 331- 346.
- BALAY, R., 2000. *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 192s.
- BALCI, A., 1985. "Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- BALFOUR, D. L. ve WECHSLER B., 1996. "Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations", *Public Productivity & Management Review*, 19(3), ss. 256-277.
- BALTAŞ, Z., 2006. *Duygusal Zeka*, 3. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BAKAN, İ. Ve DOĞAN, İ. F., 2014. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ed.: İsmail Bakan, Gazi Kitabevi, Ankara.
- BARIŞ U. ve BEYÇİOĞLU, K., 2013. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Müdürlerin Paylaşılan Liderlik Roller Arasındaki İlişki", *On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), ss. 323-345.
- BAR-ON, R., 1997. *Emotional Quotient Inventory: Technical Manual*. Multi Health Systems, Toronto.
- _____, 2006. "The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)", *Psicothema*, 18, ss. 13-25.
- BARUTÇUGİL, İ., 2004. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 499s.
- BASIM, N. ve ŞEŞEN, H., 2009. "Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü", *Osman Gazi Üniversitesi 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 806-812.
- BAŞARAN, E., 1994. *Eğitim Psikolojisi: Modern Eğitimin Psikolojik Temelleri*. Yargıcı Matbaası, Ankara, 452s.
- BAYRAM, L., 2005. "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 59(1), ss. 125-139.
- BAYSAL, A. C., ve PAKSOY, M., 1999. "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), ss. 7-15.
- BELLİ E., 2010. "Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması", Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- _____, 2014. "Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi", Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

- BELTEKİN, E. ve ULUCAN, H., 2016. “Türkiye’deki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yönetici Personelin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi”, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(2), ss. 257-269.
- BENKHOFF, B., 1997. “Disentangling Organizational Commitment ,The Dangers Of The OCQ for Research and Policy”, *Personnel Review*, 26(1-2), ss. 114-131.
- BENNETT, H. ve DURKIN, M., 2000. “The Effects of Organisational Change on Employee Psychological Attachment: An Exploratory Study”, *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), ss. 126-147.
- BENTON, D. A., 1991. “Team Development” Consulting For Federal Agencies, AT&Tand Small Businesses. Aktaran: Douglas Benton ve Jack Halloran, *Applied Human Relations an Organizational Approach*, New Jersey: Prentice-Hall..
- BJÖRKQVIST, K., ÖSTERMAN, K. ve KAUKIAINEN, A., 2000. “Social Intelligence-Empathy-Aggression?”, *Aggression and Violent Behavior*, 5(2), ss. 191-200.
- BLAU, G. J. ve BOAL, K. B., 1987. “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeizm”, *Academy of Management Review*, 12(2), ss. 288-300.
- BLAU, G. J., 1985. “The Measurement and Prediction of Career Commitment”, *Journal of Occupational Psychology*, 58(2), ss. 277-288.
- BLAU, G. J. ve BOAL, K. B., 1987. “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, *Academy of Management Review*, 12 (2), ss. 288-300.
- BOUWKAMP, J. C., 2008. “The Work Values And Job Satisfaction Of Family Physicians”, PHD Thesis, Indiana University, Bloomington.
- BOYATZIS, R. E. ve SALA, F., 2004. *Assessing Emotional Intelligence Competencies. The Measurement of Emotional Intelligence*, Nova Science Publishers, New York, 50s.
- BÖKEOĞLU, Ö. Ç. ve YILMAZ, K. Y., 2008. “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, ss. 211-233.
- BROMILEY, P. ve CUMMINGS, L. L., 1996. “The Organizational Trust Inventory (OTI)”, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 302(330), ss. 39-52.
- BROWER, H. H., LESTER, S. W., KORSGAARD, M. A. ve DINEEN, B. R., 2009. “A Closer Look at Trust between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes” *Journal of Management*, 35 (2), ss. 327-347.
- BROWN, S.P., 1996. “A Meta-Analysis And Review Of Organizational Research On Job Involvement”, *Psychological Bulletin*, 120(2), ss. 235-255.
- BUDAK, S., 2000. *Psikoloji Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 1013s.
- BULUT, M., 2003. “Örgütsel Bağlılık”, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

- BUTLER, C. J. ve CHINOWSKY, P. S., 2006. "Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives", *Journal of Management in Engineering*, 22(3), ss. 119-125.
- BYINGTON, J. R. ve JOHNSTON, J. G., 1991. "Influences on Turnover of Internal Auditors", *Internal Auditing*, 7(2), ss. 3-10.
- CALDWELL, C. ve CLAPHAM, S., 2003. "Organizational Trustworthiness: An International Perspective", *Journal of Business Ethics*, 47(4), ss. 349-364.
- CALDWELL, C. ve HANSEN, M. H., 2010. "Trustworthiness, Governance and Wealth Creation" *Journal Of Business Ethics*, 97, ss. 173-188.
- CALLAWAY, P. L., 2006. "Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force", Phd Thesis, Capella University, Minneapolis.
- CAM, E. 2004. "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ss. 1-10.
- CAN, H., TUNCER, D. ve AYHAN, D. Y., 1984. *İşletme ve Yönetim*. Aşkunar Matbaası, Ankara.
- CAPLAN, R. D. ve JONES, K. W., 1975. "Effects of Work Load, Role Ambiguity, and Type A Personality on Anxiety, Depression, and Heart Rate", *Journal of Applied Psychology*, 60(6), ss. 713-719.
- CARUSO, D.R. ve SALOVEY, P., 2004. *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. John Wiley & Sons, New York, 320s.
- CENGİZ, A. A., 2001. "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- CEYLAN, A. 1998. *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, GYTE Yayın, Gebze.
- CEYLAN, A. ve ULUTÜRK, Y. H., 2006. "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7, ss. 48-58.
- CHAMI, R. ve FULLENKAMP, C., 2002. "Trust And Efficiency", *Journal Of Banking & Finance*, 26, ss. 1785-1809.
- CHANG, Y. H. ve WANG, Y. C., 2010. "Significant Human Risk Factors İn Aircraft Maintenance Technicians. *Safety Science*, 48(1), ss. 54-62.
- CHEN, Z. X., TSUI, A. S. ve FARH, J. L., 2002. "Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationship to Employee Performance in China", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), ss. 339-356.
- CHERRINGTON, D. J., 1983. *Personnel Manegement: The Management of Human Resources*, Dubugue, Iowa, 271s.
- CHIANG, C. F. ve JANG, S. S., 2008. "An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation", *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), ss. 313-322.
- CHOWDHURY, S., 2005. "The Role of Affect- and Cognition-Based Trust in Complex Knowledge Sharing", *Journal of Managerial Issues*, 17(3), ss. 310-326.

- CHRISTEN, M., IYER, G. ve SOBERMAN, D., 2006. "Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory", *Journal of Marketing*, 70(1), ss. 137-150.
- CHUSMIR, L. H., 1982. "Job Commitment and Organizational Woman", *Academy of Management Review*, 7(4), ss. 271.
- CODIER, E., FREITAS, B. ve MUNENO, L., 2013. "Developing Emotional Intelligence Ability in Oncology Nurses: A Clinical Rounds Approach", *Oncology Nursing Forum*, 40(1), ss. 22-29.
- COHEN, A., 1992. "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 13(1), ss. 539-554.
- _____, 1993. "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2), ss. 143-159.
- COLE, M. L., COX, J. D. ve STAVROS, J. M., 2016. "Building Collaboration in Teams Through Emotional Intelligence: Mediation by SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results)", *Journal of Management & Organization*, ss. 1-21.
- COOK, J. ve WALL, T., 1980. "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, 52, ss. 39-52.
- COOPER, R.K. ve SAWAF, A., 2003. *Liderlikte Duygusal Zeka*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 480s.
- COPE, M., 2003. *Yürek Beyin ve El*. BZD Yayıncılık, İstanbul, 199s.
- CRANNY, C. J., SMITH, P. C. ve STONE, E. F. (Eds.), 1992. *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance*. Lexington Books, 296s.
- CUMMING, E.A., 2005. "An Investigation into the Relationship Between Emotional Intelligence and Workplace Performance: An Exploratory Study", *Phd Thesis*, Lincoln University, Pennsylvania.
- CÜCE, H., GÜNEY, S. ve TAYFUR, Ö., 2013. "Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), ss.1-30.
- ÇAĞLAR, Ç., 2011. "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi İle Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11 (4), ss. 1827-1847.
- ÇAKAR, U. ve ARBAR, Y., 2004. "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka", *DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), ss. 23-48.
- ÇAKIR, Ö., 2001. "Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1), ss. 106-123.
- ÇAKMAK, H., 2008. "Kurumsal İmajın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- ÇARIKÇI, İ. H., 2000. “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), ss. 155-168.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., GÜNSEL, A. ve ULUTAŞ, T., 2012. “Effects of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: An Empirical Study on Call Center Employees”, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, ss. 363-369.
- ÇELEN, Ö., TEKE, A. ve CİHANGİROĞLU, N., 2013. “Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(3), ss. 399-410.
- ÇELİK, M., TURUNÇ, Ö. ve BEĞENİRBAŞ, M., 2011. “Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü” Cag University Journal of Social Sciences, 8(1), ss. 1-29.
- ÇETİN, M. Ö., 2004. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 150s.
- ÇETİNEL, E., 2008. “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- ÇİÇEK, H. ve MACİT, N. Ş., 2016. “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güveni İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi-Examining The Relationship Between Organizational Trust And Job Satisfaction Of Employees In Hospitality Business”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(14), ss. 25-41.
- ÇİMEN, M. A., 2009. “Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Elazığ.
- ÇOLAK, M. ve ERDOST, H. E., 2004. “Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), ss. 51-84.
- ÇÖL, G. ve ARDIÇ, K., 2008. “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, GOP İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(2), ss. 157-174.
- DAILEY, R. C. ve KIRK, D. J., 1992. “Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover”, Human Relations, 45(3), ss. 305-317.
- DAVIS, J. W., 2006. “Emotional Intelligence as a Predictor of Career Longevity Among Special Education Teachers in the Houston County, Georgia, School System”, Phd Thesis, Georgia Southern University, Georgia.
- DAVIS, K. ve NEWSTROM, J. W., 1989. Human Behavior at Work, Organizational Behavior. Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 179s.
- DECONINCK, J. B., 2010. “The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees’ Level of Trust”, Journal Of Business Research, 63, ss. 1349- 1355.

- DECOTIIS, T. A. ve SUMMERS, T. P., 1987. "A Path Analysis of a Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", Human Relations, 40(7), ss. 445-470.
- DELHEY, J. ve NEWTON., K. 2003. "Who Trusts?" European Societies, 5(2), ss. 93-137.
- DEMİR, M., 2010. "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma", Doğu Üniversitesi Dergisi, 11(2), ss. 199-211.
- DEMİR, S. E., 2011. "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- DEMİRCAN, N. ve CEYLAN, A., 2003. "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2), ss. 139-150.
- DEMİREL, Y., 2008. "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", Yönetim Ve Ekonomi, 15(2), ss. 179-194.
- DEVELİOĞLU, K. ve ÇİMEN, M., 2012." Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları", Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(2), ss. 141-149.
- DİCLE, A., 1986. Örgütsel Verimlilik ve Etkinlik. Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- DIRKS, K. T. ve FERRIN, D. L., 2002. "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", Journal of Applied Psychology, 87(4), ss. 611-628.
- DOĞAN, S., 2005. Çalışan İlişkileri Yönetimi. Kare Yayınları, İstanbul, 496s.
- DOĞAN, S., ve KILIÇ, S., 2007. "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel güçlendirmenin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, ss. 37-61
- DOLU, B., 2011. "Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma" Yüksek Lisans Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- DOUGLAS A. B., 1991. "Team Development" Consulting For Federal Agencies, AT&Tand Small Businesses. Aktaran: Douglas Benton Ve Jack Halloran, Applied Human Relations An Organizational Approach, New Jersey: Prentice-Hall, 350.
- DÖKMEN, Ü., 2000. Varolmak Gelişmek Uzlaşmak. Remzi Kitapevi, İstanbul, 312s.
- DRISCOLL, J. W., 1978. "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction", Academy of Management Journal, 21(1), ss. 44-56.
- DUBIN, R., CHAMPOUX, J. E. ve PORTER, L. W., 1975. "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers", Administrative Science Quarterly, 20(7), ss. 411-421.

- DURDAĞ, F. M. ve NAKTİYOK, A., 2011. “Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü”, Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1(2), ss. 5-37.
- DUTOĞLU, G. ve TUNCEL, M., 2008. “Aday Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8(1), ss.11-32.
- EALIAS, A. ve GEORGE, J., 2012. “Emotional Intelligence and Job Satisfaction: a Correlational Study”, Research Journal of Commerce and Behavioral Science, 1(4), ss. 37-42.
- EDVARDSSON, B., ve GUSTAVSSON, B., 2003. “Quality in The Work Environment: A Prerequisite for Success in New Service Development”, Managing Service Quality, 13(2), ss. 148-163.
- EĞRİBOYUN, D., 2013. “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)”, Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- ELLIS, K. ve PAMELA, S. Z., 2001. “Trust in Top Management and Immediate Supervisor. The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving”, Communication Quarterly, 49(4), ss. 382-398.
- ELNAGA, A. A. ve IMRAN, A., 2014. “The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study”, American Journal of Research Communication, 2(1), ss. 13-26.
- EMİRCAN, N., 2003. “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, Yönetim ve Ekonomi, 10(2), ss. 139-150.
- ENGİZEK, S., 2011. “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- ERDEM, A. F., 2003. “Örgütsel Yaşamda Güven”, Sosyal Bilimlerde Güven, Erdem, F., Ed., Vadi, Ankara, ss.153-183.
- ERDEN, A., 2007. “Ankara Ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- ERDİL, O., KESKİN, H., IMAMOĞLU, S. Z. ve ERAT, S., 2004. “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5(1), ss. 17-26.
- ERDOĞAN, İ., 1996. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 333s.
- _____. 1994. İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- _____. 2003. “Brain Drain and Turkey, Educational Sciences: Theory & Practice”, 3(1), ss. 96-100.
- ERDOĞAN, M., 2015. “Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

- EREN, E., 2007. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- _____. 2010. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım, İstanbul.
- _____. 2015. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 15. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 642s.
- ERKUŞ, A., 1998. “Goleman’ın Duygusal Zeka Görüşünün Psikometrik Açıdan Eleştirisi ve Dinamik Etkileşimsel Model Önerisi”, Türk Psikoloji Yazıları Dergisi, 1(1), ss. 31-40.
- EROĞLU, F., 2010. Davranış Bilimleri. Beta Yayınları, İstanbul, 567s.
- ERONAT, Z., 2004. “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- FENIGSTEIN, A. ve VANABLE, P. A., 1992. “Paranoia and Self-Consciousness”, Journal of Personality and Social Psychology, 62, ss. 129-138.
- EVERJOBS, 05.05.2017, <https://www.everjobs.com.bd/en/job-journal/career-advice/the-importance-of-job-satisfaction/>
- FIELDS, D. L. ve BLUM, T. C., 1997. “Employee Satisfaction in Work Groups with Different Gender Composition”, Journal of Organizational Behavior, ss. 181-196.
- FRAJO-APOR, B., KEMMLER, G., PARDELLER, S., PLASS, T., MUHLBACHER, M., WELTE, A. S., ... ve HOFER, A., 2017. Emotional Intelligence and Non-Social Cognition in Schizophrenia and Bipolar I Disorder”, Psychological Medicine, 47(1), ss. 35-42.
- FUKAMI, C. V. ve LARSON, E. W., 1984. “Commitment to Company and Union; Parallel Models”, Journal of Applied Psychology, 69(3), ss. 367-371.
- GALFORD, R. ve DRAPEAU, A. 2003. “The Enemies of Trust”, Harvard Business Review, 81 (2), ss. 88-95.
- GALLIE, D., FIELSTEAD, D., ve GREEN, F., 2001. “Employer Policies And Organizational Commitment in Britain”, Journal Of Management Studies, 38(8), ss. 1082-1103.
- GENÇ, N., 2005. Yönetim ve Organizasyon. Seçkin Yayıncılık, Ankara, 416s.
- GEZEĞEN, S., 2010. “İş Güvencesizliği Algısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Bir Mobilya İşletmesinde Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- GHOREISHI, F. S., ZAHIRRODINE, A. R., ASSARIAN, F., MOOSAVI, S. G. A. ve MEHRIZI, M. Z. Z., 2014. “Evaluation of Emotional Intelligence and Job Satisfaction in Employees of Kashan Hospitals”, Nursing and Midwifery Studies, 3(1), ss. 1-6.
- GILLILAND, S. W. ve CHAN, D., 2009. Örgütsel Adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, (Editör: N. Anderson, D.S. Öneş, H.K. Sinangir, C.Viswesvaran). Cilt 2, Literatür Yayıncılık: İstanbul, ss. 167- 194.

- GLISSON, C. ve DURRICK, M., 1988. "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 33(1), ss. 61-81.
- GOLEMAN, D., 1995. *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*. Çev.: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul, 437s.
- _____. 1998. *Working with Emotional Intelligence*. Bantam. 383s.
- _____. 2006. *Sosyal Zeka*. Çev.: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul, 488s.
- _____. 2001. "Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building", Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, <http://www.eiconsortium.org/> (01.02.2017).
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. E. ve MCKEE, A., 2002. *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*. Little, Brown, London.
- _____. 2001. "Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance", *Harvard Business Review*, 79(11), ss. 42-53.
- GOOD, L. K., SISLER, G. F. ve GENTRY, J. W., 1989. "Antecedents Turnover Intentions Among Retail Management Personnel", *Journal of Retailing*, 64(3), ss. 295-314.
- GÖÇ, K., 2012. "Örgütlerde Bilgi ve Bilgi Paylaşımında Örgütsel Bağlılığın Rolü Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- GÖKMEN, S., 1996. "İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması", Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- GREEN, J., 2000. *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- GROOT, W. ve BRINK, H.M., 1999. "Job Satisfaction Of Older Workers", *International Journal Of Manpower*, 20(6), ss. 343-360.
- GROSS, J., 1998. "The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review", *Review of General Psychology*, 2, ss. 271-299.
- GÜL, H., 2002, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi" *Ege Akademik Bakış Online Dergi*, 1(2), ss. 37-56.
- GÜL, H., İNCE, M. ve KORKMAZ, O. 2014. "Çalışma Yaşamında Duygusal Zeka ve Bireylerin Duygusal Zeka Düzeylerini Kullanabilme Becerileri Üzerine Bir Araştırma", *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), ss. 30-49.
- GÜLERYÜZ, G., GÜNEY, S., AYDIN, E. M. ve AŞAN, Ö., 2008. "The Mediating Effect of Job Satisfaction between Emotional Intelligence and Organisational Commitment of Nurses: A Questionnaire Survey", *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), ss. 1625-1635.
- GÜLLÜCE, A. Ç. ve İŞCAN, Ö. F., 2010. "Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), ss. 7-29.
- GÜMÜŞ, H., 2010. "Liderlik Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- GÜNAYDIN, S. C., 2001. “İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- GÜNDOĞAN, T., 2009. “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması” Uzmanlık Yeterlilik Tezi ,Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- GÜNEY, S., 2001. Stres ve Stresle Başa Çıkma. Ed.: Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 580s.
- _____. 2007. Yönetim ve Organizasyon. Ed.: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 736s.
- _____. 2012. Liderlik. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 448s
- GÜRBÜZ, S. ve YÜKSEL, M., 2008. “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(2), ss. 174-190.
- HACKMAN, J. R. ve OLDHAM, G. R., 1975. “Development of the Job Diagnostic Survey”, Journal of Applied Psychology, 60(2), ss. 159-170.
- _____. 1976. “Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory”, Organizational Behavior and Human Performance, 16, ss. 250-279.
- HALİS, M., GÖKGÖZ, S. G. ve YAŞAR Ö., 2007. “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Sosyal Bilimler Dergisi, 17, ss. 187-205.
- HALSEY, W., 1988. Macmillan Contemporary Dictionary, ABC Tanıtım Basımevi, 1. Baskı, İstanbul, 1157s.
- HBR (Harvard Business Review), 2016. Duygusal Zeka. Çev.: Ş. Ümit, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 224s.
- HEIN, S., 2005. Wayne Payne's 1985 Doctoral Paper on Emotions and Emotional Intelligence. Retrieved November 21.
- HERZBERG, F., 1976. The Managerial Choice: To Be Efficient and to Be Human. Irwin Professional Publishing.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. ve SNYDERMAN, B. B., 1959. The Motivation to Work. John Wiley & Sons. Inc., New York.
- HICKSON, C. ve OSHAGBEMI, T., 1999. “The Effect of Age on the Satisfaction of Academics with Teaching and Research”, International Journal of Social Economics, 26 (4), ss. 537-544.
- HOOFF, B. V. D. ve RIDDEN, J. A. D., 2004. “Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing”, Journal of Knowledge Management, 8(6), ss.13-24.
- HOPPOK, R. S. ve SPIELGLER, S., 1938. “Job Satisfaction”, Occupations: The Vocational Guidance Journal, 16(7), ss. 636-643.
- HOUSE, R. J. ve WIGDOR, L. A., 1967. “Herzberg's Dual- Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism”, Personnel Psychology, 20(4), ss. 369-390.

- HOWE, D., 2008. *The Emotionally Intelligent Social Worker*. Palgrave Macmillan, New York, 208s.
- HREBINIAK, L. G. ve ALUTTO, J. A., 1972. "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17(3), ss. 555-572.
- USTA, I. ve KÜÇÜKALTAN, D., 2012. "Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), ss. 71-89.
- IZGAR, H., 2008. "Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık", *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, ss. 317-334.
- İBİCİOĞLU, H., 2000. "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi*, 15(1), ss. 13-22.
- İÇERLİ, L., 2010. "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), ss.67-92.
- İLHAN, M. ve ÇETİN, B., 2014. "Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), ss. 94-114.
- İNCE, M., ve GÜL, H., 2005. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi, Konya, 122s.
- İNCİR, G., 1990. *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 79s.
- İŞCAN, Ö. F. ve SAYIN, U., 2010. "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), ss. 195-216.
- JAEGER, A. J., 2003. "Job Competencies and the Curriculum: An Inquiry Into Emotional Intelligence in Graduate Professional Education", *Research in Higher Education*, 44(6), ss. 615-639.
- JANIĆJEVIĆ, N., KOVAČEVIĆ, P. ve PETROVIĆ, I., 2015. "Identifying Organizational Factors of Job Satisfaction: The Case of One Serbian Company", *Economic Annals*, 60(205), ss. 73-104.
- JONES, G. ve GEORGE, J., 1998. "The Experience And Evolution of ; Trust, Implications For Cooperation And Teamwork", *Academy Of Management Review*, 23(3), ss. 531-46.
- JOSEPH, E. E. ve WINSTON, B. E., 1996. "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust", *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), ss. 6-22.
- KAFETSIOS, K. ve LOUMAKOU, M., 2007. "A Comparative Evaluation of the Effects of Trait Emotional Intelligence and Emotion Regulation on Affect at Work and Job Satisfaction", *International Journal of Work Organization and Emotion*, 2(1): ss. 71-87.
- KAFETSIOS, K. ve ZAMPETAKIS, L. A., 2008. "Emotional Intelligence and Job Satisfaction: Testing the Mediatory Role of Positive and Negative Affect at Work". *Personality and Individual Differences*, 44(3), ss. 712-722.

- KAHYA, C., 2013. “Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- KALISKI, S. B., 2007. Encyclopedia of Business and Finance. Thompson Gale, Detroit.
- KALLEBERG, A. L. ve REVE, T., 1992. “Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations”, Human Relations, 45(9), ss. 1100-1131.
- KAMER, M., 2001. “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- KARKIN, N., 2004. “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, Türk İdare Dergisi, 76(445), ss. 43-84.
- KARRASCH, A. I., 2003. “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”, Military Psychology, 15(3), ss. 225-236.
- KATZ, D. ve KAHN, R. L., 1977. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev: H. Can ve Y. Bayar, TODAİE Yayınları, Ankara, 217s.
- KAUKIAINEN, A., BJÖRKQVIST, K., LAGERSPETZ, K., ÖSTERMAN, K., SALMIYALLI, C., ROTHBERG, S. ve AHLBOM, A., 1999. “The Relationships between Social Intelligence, Empathy, and Three Types of Aggression”, Aggressive Behavior, 25(2), ss. 81-89.
- KAVI, A., 1998. “Relationship Between Organizational Commitment and Organizational-Professional Conflict”, The Case of Electrical Engineers in Turkey, Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ, Ankara.
- KAYA, F. ve PEKER, A., 2016. “Üniversite Öğrencilerinin Affetme ve Mükemmeliyetçilik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Rolü”, University of Gaziantep Journal of Social Sciences, 15(4), ss. 1086-1094.
- KAYIŞ, A., 2005. Güvenilirlik Analizi. Ed.: Ş. Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- KELEŞ, H.N.Ç., 2006. “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- KMTSO (Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası), 04.04.2017, <http://www.kmtso.org.tr>
- KLINE, R. B., 2011. Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Guilford Press, New York.
- KOÇ, E., 2002. “İnsan ve Sadakat”, Felsefe Dünyası Dergisi, 1(35), ss.49-57.
- KOÇ, H. ve YAZICIOĞLU, İ., 2011. “Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 12 (1), ss. 46-57.
- KOÇ, H., 2009. “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(8), ss 200-201.
- KOH, H. C. ve BOO, H.Y., 2004. “Organisational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment”, Management Decision, 42(5), ss. 677-693.

- KORSGAARD, M. A., SCHWEIGER, D. M. ve SAPIENZA, H. J., 1995. "Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision- Making Teams: The Role of Procedural Justice", *Academy of Management Journal*, 38(1), ss. 60-84.
- KRAMER, R. M. ve LEWICKI, R., 2010. "Repairing And Enhancing Trust: Approaches To Reducing Organizational Trust Deficits. The Academy Of Management Annals, 4(1), ss. 245-277.
- KUMAR, A., 2016. "Emotional Intelligence Dimensions, Job Satisfaction and Primary School Teachers", *IRA International Journal of Education and Multidisciplinary Studies*, 5(1), ss. 8-15.
- KURU, E., 2001. "Kinestetik Zeka ve Beden Eğitimi", *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), ss. 217-229.
- LASCHINGER, H. K., FINEGAN, J. ve SHAMIAN, J., 2001. "The Impact Of Workplace Empowerment, Organizational Trust On Staff Nurses' Work Satisfaction And Organizational Commitment", *Health Care Management Review*, 26(3), ss. 7-23.
- LAWLER, E. E. ve PORTER, L. W., 1967. "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), ss. 20-28.
- LAZARIC, N. ve LORENZ, E., 1998. *The Learning Dynamics of Trust, Reputation and Confidence*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- LAZARUS, R. S., 1991. *Emotion and Adaption*. Oxford University Press, Inc, New York.
- LEITER, M. ve MASLACH, P. C, 1988. "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), ss. 297-308.
- LEONG, C. S., FURNHAM, A. ve COOPER, C. L., 1996. "The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship", *Human Relations*, 49(10), ss. 1345-1361.
- LEVENTHAL, H. ve SCHERER, K., 1987. "The Relationship of Emotion to Cognition: A Functional Approach to a Semantic Controversy", *Cognition and Emotion*, 1(1), ss. 3-28.
- LEWICKI, R. ve BUNKER, B., 1995. "Trust in Relationships: A Model of Development and Decline", *Conflict, Cooperation, and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch*, Der. Bunker, B. ve Rubin J., 133-173, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.
- LEWIS, J. ve WEIGERT, A., 1985. "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, 63(4), ss. 967-985.
- LOCKE, E. A. ve LATHAM, G. P., 1990. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall, Inc., 431s.
- LOCKE, E. A., 1976. "The Nature and Causes of Job Satisfaction", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 45, ss. 1297-1349.
- LOSCOCO, K. A., 1990. "Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men", *Work and Occupations*, 17(2), ss. 152- 177.
- LUTHANS, F., 1995. *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill, Inc., New York, 628s.

- LYNN, A. B., 2001. The Emotional Intelligence Activity Book: 50 Activities for Promoting EQ at Work. Amacom Div American Mgmt Assn.
- MACINTOSH, G. ve KRUSH, M., 2014. "Examining the Link between Salesperson Networking Behaviors, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: Does Gender Matter?", *Journal of Business Research*, 67(12), ss. 2628-2635.
- MARLOWE, H. A., 1986. "Social Intelligence: Evidence for Multidimensionality and Construct Independence", *Journal of Educational Psychology*, 78(1), ss. 52-58.
- MASLOW, A. H., 1970. *Motivation and Personality (887-1904)*. J. Fadiman, & C. McReynolds (Eds.). New York: Harper & Row.
- MASREK, M. N., OSMAN, M. A. F., IBRAHİM, Z. ve MANSOR, A. N., 2015. "Malaysian Computer Professional: Assessment of Emotional Intelligence and Organizational Commitment", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, ss. 238-245.
- MATHIEU, J. E. ve ZAJAC, D. M., 1990. "A Review and Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), ss. 171-194.
- MATTHEWS, G., ZEIDNER, M. ve ROBERTS, R. D., 2004. *Emotional Intelligence: Science and Myth*. MIT Press.
- MAYER, J. D. ve COBB, C. D., 2000. "Educational Policy on Emotional Intelligence: Does It Make Sense?", *Educational Psychology Review*, 12(2), ss. 163-183.
- MAYER, J. D. ve SALOVEY, P., 1993. *The Intelligence of Emotional Intelligence*. Intelligence, 17(4), ss. 433-442.
- MAYER, J. D., 2006. *A New Field Guide to Emotional Intelligence*. Emotional Intelligence in Everyday Life. Psychology Press, New York, 3-26, 304s.
- MAYER, J. D., CARUSO, D. R. ve SALOVEY, P., 1999. "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", *Intelligence*, 27(4), ss. 267-298.
- MAYER, J.D. ve SALOVEY, P., 1997. What Is Emotional Intelligence. In P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp. 3-34). Basicbooks Inc., New York.
- MAYER, R.C., DAVIS, J.H., SCHOORMAN, D., 1995. "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20(3), ss. 709-734.
- MCALLISTER, D. J., 1995. "Affect-And Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organisations", *Academy Of Management Journal*, 38(1), ss. 24-59.
- MCDONALD, D. J. ve MAKIN, P. J., 2000. "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction Of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), ss. 84-91.
- MCGEE, G. W. ve FORD, R. C., 1987. "Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", *Journal of Applied Psychology*, 72(1), ss. 638-642.
- MEYDAN, C. H. ve ŞEŞEN, H., 2005. *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Detay Yayıncılık, Ankara.

- MEYER, J. P. ve ALLEN, N. J., 1997. *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*, Sage Publications Inc., London, 102s.
- MEYER, J. P. ve NATALIE J. A., 1996. "Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49, ss. 252-276.
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L. ve TOPOLNYTSKY, L., 2002. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, ss. 20-52.
- MEYER, J. P., ve ALLEN, N. J., 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), ss. 1-18.
- _____. 1991. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Review*, 1(1), ss. 61-98.
- _____. 1997. *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications, US, 150s.
- MINER, J. B. 1992. *Industrial and Organizational Psychology*. McGraw Hill, New York.
- MISHRA, A.K., 1996. "Organizational Responses To Crisis: The Centrality Of Trust", Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) *Trust In Organizations*. Newbury Park, CA: Sage. ss. 261-287.
- MISHRA, J. ve MORRISSEY, M. A., 1990. "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, 19 (4), ss. 443-486.
- MİRZE, S. K., 2002. *Introduction to Business*. Literatür Yayıncılık.
- MONFARED, J. H. ve AMANI, A., 2015. "Studying the Emotional Intelligence, Organizational Commitment, and Job Satisfaction", *Management and Administrative Sciences Review*, 4(4), ss. 679-685.
- MOORHEAD, G. ve GRIFFIN, R., 1989. *Organizational Behavior*. Boston.
- MORGAN R. M. ve HUNT, S. D., 1994. "The Commitment Trust Theory Of Relationship Marketing", *Journal Of Marketing*, 58(3), ss.20-39.
- MORGAN, C. T., 1993. *Psikolojiye Giriş*. Ed. Sirel Karakaş, Meteksan, Ankara.
- MORROW, P. C., 1983. "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8(9), ss. 486-500.
- MORROW, P. C. ve MCELROY, J. C., 1986. "Research Notes on Assessing I Measures of Work Commitment", *Journal of Vocational Behaviors*, 3(5), ss.53-62.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. ve PORTER, I. W., 1979. "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14(7), ss. 224-247.
- MULLINS, L. J., 2007. *Management and Organisational Behaviour*. Pearson Education.
- NAIDU, S. P., 1996. *Public Administration: Concepts and Theories*. Hyderabad, India: New Age International, Ltd. Publishers.
- NEWSOME, S., DAY, A. L. ve CATANO, V. M., 2000. "Assessing the Predictive Validity of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Differences*, 29(6), ss. 1005-1016.

- NORDIN, N., 2012. "Assessing Emotional Intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment in a Higher Learning Institution", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 56, ss. 643-651.
- NORTHCRAFT, G. B. ve NEALE, M. A., 1990. *Organizational Behavior, A Management Challenge*, The Dryden Press, ABD, 544s.
- NYHAN, R. C. ve MARLOWE, H. A., 1997. "Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory", *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- O'SULLIVAN, M., GUILFORD, J. P. ve DEMILLE, R., 1965. *The Measurement of Social Intelligence. Report from the Psychological Laboratory, University of Southern California, Los Angeles.*
- OCAKOĞLU, 2016. "Kurumun Oluşturduğu Örgütsel Güvenin, Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Gölbaşı Belediye Çalışanları Örneği" Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- ONAY, A., 2016. "Kariyer Bağlılığı, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- OUYANG, Z., SANG, J., LI, P. ve PENG, J., 2015. "Organizational Justice and Job Insecurity as Mediators of the Effect of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: A Study from China", *Personality and Individual Differences*, 76, ss. 147-152.
- OXFORD İNGİLİZCE SÖZLÜĞÜ, en.oxforddictionaries.com (03.03.2017).
- ÖLÇÜM, Ç.M., 2004. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın, Ankara.
- ÖNER, N., 1997. *Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler*. Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul.
- ÖRÜCÜ, E., YUMUŞAK, S. ve BOZKIR, Y., 2006. "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), ss. 39-51.
- ÖTKEM, Ş., KIZILTAN, B. ve ÖZTOPRAK, M., 2016. "Örgütsel Güven İle Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Journal of Business Research Turk*, 8(4), ss. 162-186.
- ÖZBEK, A. ve BOZTEPE, Z., 2017. "Duygusal Zekânın İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Kariyer İlişkisi: İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı", *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), ss. 183-196.
- ÖZDEVECİOĞLU M., ve AKTAŞ A., 2007. "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yasam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, ss. 1-20.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., 2003. "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), ss. 109-126.

- _____. 1995, “Organizasyon Kültürü”, Stratejik Yönetim ve Liderlik, 2. Baskı, İz Yay. İstanbul .
- ÖZCAN, M., GEÇİCİ, E. ve GÜNLÜK, M., 2016. “Muhasebecilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi”, Ege Academic Review, 16(2), ss. 287-302.
- ÖZEN, J., 2003. Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet. Vadi Yayınları, Ankara.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç., 2011. Örgütsel Davranış. Ekin Basın Yayın Dağıtım. 5. Baskı. Bursa.
- _____. 2005. Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ÖZUTKU, H., 2008. “Örgütte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2, ss. 79-97.
- PAKER, N., 2009. “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği)”. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- PAKSOY, M., 2002. Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi. Santay Yayınevi, İstanbul.
- PANDEY, N. ve SHARMA, M.K., 2016. “The Impact of Emotional Intelligence on Job satisfaction: Evidence from a Large Indian Bank”, IUP Journal of Soft Skills, 10(3), ss. 7-23.
- PAPATHANASIOU, S. ve SIATI, M., 2014. “Emotional Intelligence and Job Satisfaction in Greek Banking Sector”, Research in Applied Economics, 6(1), ss. 225-239.
- PARASURAMAN, S. ve NACHMAN, S. A., 1987. “Correlates of Organizational and Professional Commitment: The Case of Musicians in Symphony Orchestras”, Group and Organization Studies, 12(3), ss. 287-308.
- PSU, 02.05.2017, <https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/11.+Job+Satisfaction>
- PETTIGREW, A. P., 1979. “On Studying Organizational Cultures”, Administrative Science Quarterly, 24(4), ss. 570-581.
- POLAT, S., 2009. Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 136s.
- RAHIM, M., PSENICKA, C., POLYCHRONIOU, P., ZHAO, J. H., YU, C. S., ANITA C. K., ... ve FERDAUSY, S., 2002. “A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries”, The International Journal of Organizational Analysis, 10(4), ss. 302-326.
- RANDALL, D. M. ve COTE, J. A., 1991. “Interrelationships of Work Commitment Constructs”, Work and Occupations, 18(2), ss. 194-211.
- RATHI, N. ve RASTOGI, R., 2008. “Job Satisfaction and Psychological Well-Being”, The Icfai University Journal of Organizational Behavior, 7(4), ss. 47-57.
- REICHERS, A. E., 1985. “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, Academy of Management Review, 10(3), ss. 465-476.

- REISINGER, Y. ve TURNER, L., 1999. Structural Equation Modelling with Lisrel: Application to Tourism. *Tourism Management*, ss. 71 - 88.
- REIFF, H. B., HATZES, N. M., BRAMEL, M. H. ve GIBBON, T., 2001. "The Relation of LD and Gender with Emotional Intelligence in College Students", *Journal of Learning Disabilities*, 34(1), ss. 66-78.
- REZVANI, A., CHANG, A., WIEWIORA, A., ASHKANASY, N. M., JORDAN, P. J. ve ZOLIN, R., 2016. "Manager Emotional Intelligence and Project Success: The Mediating Role of Job Satisfaction and Trust", *International Journal of Project Management*, 34(7), ss. 1112-1122.
- RINDFLEISCH, A., 2000. "Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of Horizontal Versus Vertical Alliances", *Marketing Letters*, 11 (1): ss. 81-95.
- ROBBINS, S. P. ve JUDGE, T. A., 2012. *Organizational Behavior*. İnci Erdem (Ed.), Örgütsel Davranış. Nobel Yayınları, Ankara, 688s.
- ROEHLING, M. V., CAVANAUGH, M. A., MOYNIHAN, L. M. ve BOSWELL, W. R., 2000. "The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures", *Human Resource Management*, 39(4), ss. 305-320.
- RUSBULT, C. A. ve FARREL, D., 1983. "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments", *Journal of Applied Psychology*, 68(3), ss. 429-438.
- SABAN, A., 2001. Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitimi. Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 158s.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., 2005. Örgütsel Psikoloji. Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa, 370s.
- SAGER, J. K. ve JOHNSTON, M. W., 1989. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9(1), ss. 30- 41.
- SAKALLI, Ö. S., 2015. "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Güven İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü Ve Bir Alan Araştırması", Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- SALANCIK, G. R., 1977. *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief*, New Directions in Organization Behavior, Der, B. M. Sraw ve G. R. Salancik, Chicago, Illionis.St. Clair Press, ABD.
- SALEH, S.D. ve HOSEK, J., 1976. "Job Involvement: Concepts And Measurements", *The Academy Of Management Journal*, 19(2), ss.213-224.
- SALOVEY, P. ve MAYER, J. D., 1990. "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), ss. 185-211.
- SARP, N. ve TOSUN, A., 2011. "Duygu ve Otobiyografik Bellek, Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar", *Current Approaches in Psychiatry*, 3(3), ss. 446-465.
- SARTORIUS, M., 2008. Kadınlarda Duygusal Zeka-EQ'yu Daha İyi Kullanmanın Yolları, Çev. Şebnem Can Erendor, Redaksiyon: Özgül Eraman, 2. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.

- SAYIN, U., 2009. "Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G. ve OSBORN, R. N., 1994. *Managing Organization Behavior*, Fifth Edition, John Willey & Sons, Inc., New-York, 144s.
- SCHNEIDER, B. ve SNYDER, R. A., 1975. "Some Relationships between Job Satisfaction and Organization Climate", *Journal of Applied Psychology*, 60(3), ss. 318-328.
- SCHODERBEK, P.P., COSIER, R.A. ve APLIN J.C., 1991. *Management*. Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA.
- SCHUTTE, N. S., MALOUFF, J. M., HALL, L. E., HAGGERTY, D. J., COOPER, J. T., GOLDEN, C. J. ve DORNHEIM, L., 1998. "Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Differences*, 25(2), ss. 167-177.
- SEVİMLİ, F. ve İŞCAN, Ö. F., 2005. "Bireysel ve İş Ortamina Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Academic Review*, 5(1), ss. 55-64.
- SHAFFER, W. E., PARK, L. J. ve LIAO, W. M., 2002. "Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants", *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 15(1), ss 46-48.
- SHAFIQ, M. ve RANA, R. A., 2016. "Relationship of Emotional Intelligence to Organizational Commitment of College Teachers in Pakistan", *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(62), ss. 1-14.
- SHAPIRO, D., SHEPPARD, B. ve CHERASKIN, L., 1992. "Business on a Handshake", *Negotiation Journal*, 8(4), ss. 365-377.
- SHELDON, M. E., 1971. "Investments and Involvements as Mechanisims Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, 16(1), ss.143-150.
- SHOOSHARIAN, Z., AMELI, F. ve AMINILARI, M., 2013. "The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment", *Iranian Journal of Management Studies*, 6(1), ss. 29-45.
- SOLMUŞ, T., 2004. *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 238s.
- SOMERS, M., ve BIRNBAUM, D., 2000. "Exploring The Relationship Between Commitment Profiles And Work Attitudes, Employee Withdrawal, And Job Performance", 29(3), ss. 353-366.
- SÖKMEN, A., 2000. "Ankaradaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- SPECTOR, P. E., 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications.
- STATT, D. A., 2004. *The Routledge Dictionary of Business Management*. Routledge.
- STEPHENS, E. C. ve DUNN, J. D., 1972. *Management of Personal Manpower Management and Organizational Behavior*. Mc Graw Hill Book, New York.

- STERNBERG, R. J., 1990. *Metaphors of Mind: Conceptions of the Nature of Intelligence*. Cambridge University Press, Cambridge, 364s.
- STEVEN, J.S. ve BOOK, H.E., 2003. *EQ-Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*, (1.Basım), Özgür Yayınları, İstanbul, 320s.
- STRAITER, K. L., 2005. "The Effects Of Supervisors' Trust Of Subordinates And Their Organization On Job Satisfaction And Organizational Commitment", *International Journal Of Leadership Studies*, 1(1), ss. 86-101.
- SULIMAN, A. M. T., 2002. "Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance relationship", *Journal of Management Development*, 21(3), ss. 170-183.
- SUN, H. Ö., 2002. *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Ankara.
- SWARNALATHA, C. ve SURESHKRISHNA, G., 2013. "Emotional Intelligence and Job Satisfaction: A Study among Employees of Automotive Industries in India", *International Business Management*, 7(1), ss. 46-49.
- ŞENATALAR, F., 1978. *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. İ. Ü. Kitabevi, İstanbul, 507s.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A., 2014. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayınları, Ankara, 412s.
- ŞİMŞEK, Ş., 1998. *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- ŞİMŞEK, L., 1995. "İş Tatmini", *Verimlilik Dergisi*, 12.
- TAN, H. H. ve LIM, A. K. H., 2009. "Trust in Coworkers and Trust in Organizations", *The Journal of Psychology*, 143(1), ss. 45-66.
- TAN, H. H. ve TAN, C. S., 2000. "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), s. 241-260.
- TANNER, B. M., 2007. "An Analysis of the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital", *Doctoral Dissertation*, Saybrook University.
- TARHAN, N., GÜMÜŞEL, O. ve SAYIM A., 2014. *Pozitif Psikoloji Çoklu Zeka Uygulamaları*. 4. Baskı. Timaş Yayınları. İstanbul.
- TDK (Türk Dil Kurumu), www.tdk.gov.tr (03.03.2017).
- TELLA, A., AYENI, C. O. ve POPOOLA, S. O., 2007. "Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria", *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, ss. 1-12.
- TELMAN, N. ve ÜNSAL, P., 2004. *Çalışan Memnuniyeti*. Epsilon.
- TEREKLİ, G., 2010. "Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- TETİK, S., ÖKMEN, M. ve BAL, V., 2014. "Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Öfke Düzeyleri ve Öfke İfade Tarzları Arasındaki

- İlişkinin İncelenmesi”, Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi, 2(1), ss. 17-29.
- THARIKH, S. M., YING, C. Y. ve SAAD, Z. M., 2016. “Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors”, Procedia Economics and Finance, 35, ss. 604-611.
- THORNTON, R., 1970. “Organizational Involvement and Commitment to Organization and Profession, Administrative Science Quarterly”, 15(2), ss. 417-426.
- TİKİCİ, M. ve DERİN, N., 2013. Örgütsel Güven. Edip Örüçü ve Engin Üngüren (Ed.), Örgütsel Davranış (P. 609-626), Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- TİMUROĞLU, M. K. ve GÜRKAN, H., 2016. “Çalışanlarda Tutumsal Bağlılık ile Duygusal Zekânın Özbeğlîç Alt Boyutu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5, ss. 113-144.
- TOKER, F., 1968. Zeka Kuramları. Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Dairesi Araştırma ve Değerlendirme, Ankara.
- TOKSÖZ, S., 2015. “Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma”, Doktora Tezi, Okan Üniversitesi.
- TOLAY, E., 2003. “Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- TOP, M., 2012. “Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41(2), ss. 258-277.
- TOPALOĞLU, I. G., 2010. “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- TOPRAK, O., 2006. “Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- TRIVELLAS, P., GEROGIANNIS, V. ve SVARNA, S., 2013. “Exploring Workplace Implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in Hospitals: Job Satisfaction and Turnover Intentions”, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 73, ss. 701-709.
- TSAI, M. C., CHENG, C. C. ve CHANG, Y. Y., 2010. “Drivers of Hospitality Industry Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance”, African Journal of Business Management, 4(18), ss. 4118-4134.
- TSAI, M. Y., 2016. “Research on Multiple Intelligences of Junior High School Students with Different Background Variables”, Journal of Modern Education Review, 6(1), ss. 10-18.
- TSCHANNEN, M. ve HOY, W. K., 2000. “A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning and Measurement of Trust” Review of Educational Research, 70 (4), ss. 547-593.

- TSUI, A. S., EGAN, T. D. ve O'REILLY, C. A., 1992. "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment", *Administrative Science Quarterly*, 37(1), ss. 549-580,.
- TUĞRUL, C., 1999. "Duygusal zeka", *Klinik Psikiyatri*, 1, ss. 12-20.
- TUTAR, H., 2007. "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12 (3), ss. 97-120.
- TÜZÜN, K. İ., 2006. "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma", *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- UNUTMAZ, S., 2014. "Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in a Public Institution", *Yüksek Lisans Tezi*, Middle East Technical University, Ankara.
- USLU, O. ve ARDIÇ, K., 2013. "Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, ss.313-338.
- UYGUÇ, N. ve ÇIMRIN, D., 2004. "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), ss. 91-99
- UZUNÖZ, A. ve AKBAŞ, Y., 2011. "Coğrafya Dersinde Çoklu Zekâ Destekli Öğretimin Öğrenci Başarısı ve Kalıcılığa Etkisi", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3), ss. 467-496.
- ÜÇÜNCÜ, K., 2016. İş Tatmini ve Motivasyon. KTÜ Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, (<http://docplayer.biz.tr/18176069-Is-tatmini-ve-motivasyon.html>).
- ÜNAL, A., 2006. "İlköğretim Öğrencilerinin Gelecek İle İlgili Umutlarının Yapısal Eşitlik Modelleriyle Belirlenmesi", *Yüksek Lisans Tezi*, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- VALENTINE, S., GODKIN, L. ve LUCERO, M., 2002. "Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit", *Journal of Business Ethics*, 41(1), ss. 349-360.
- VAN SELL, M., BRIEF, A. ve SCHULER, R., 1981. "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research", *Human Relations*, 34(1), ss. 43-71.
- VANDENBERGHE, C. ve MICHEL T., 2008. "The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two Sample Study", *J Bus Psychol*, 22, ss. 275-286.
- VAROĞLU, D., 1993. "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri", *Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- VROOM, V. H., 1967. *Work And Motivation*. John Wiley and Sons Inc, New York.
- V.U., 01.05.2017, <https://www.villanovau.com/resources/hr/importance-of-job-satisfaction-in-the-workplace/#.WJb2WNKLRH0>
- WAHN, J. C., 1998. "Sex Differences In The Continuance Component or Organization Commitment", *Group & Organizational Management*, 23(3), ss. 256-268.

- WALLACE, J. E., 1995. "Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firm", *Social Forces*, 7(3), ss. 811-839.
- WALTON, R. E., 1985. "From Control To Commitment In The Workplace", *Harvard Business Review*, 85(2), ss. 77-85.
- WARDAYATI, S. M., 2016. "The Implementation of COSO Concept in "Vroom" Expectancy Theory on PT. UMC Zusuki Jember", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, ss. 784-791.
- WEINER, Y., ve GECHMAN, A. S., 1977. "Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement", *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), ss. 44-53.
- WEISINGER, H., 1998. *Emotional Intelligence at Work*. Jossey-Bass, San Francisco.
- WHITENER, E. M., BRODT, S. E., KORSGARD, M. A. ve WERNER, J. M., 1998. "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *The Academy of Management Review*, 23(3), ss. 513-530.
- WONG, C. ve LAW, K.S., 2002. "The Effects of Leader and Follower Emotion Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", *The Leadership Quarterly*, 13(3), ss. 243-274.
- WIENER, Y., 1982. "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3), ss. 418-428.
- WITT, L. A., 1993. "Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification", *Journal of Business Research*, 26(1), ss. 17-30.
- YALÇIN, A., ve İPLİK, F. N., 2005. "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), ss. 395-412.
- YAŞIN, T., 2016. "Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri", *Doktora Tezi*, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- YANG, F. H. ve CHANG, C. C., 2008. "Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey", *International Journal of Nursing Studies*, 45(6), ss. 879-887.
- YAZICIOĞLU, İ., 2009. "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(30), ss. 235-249.
- YELKİKALAN, N., 2006. "21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(2), ss. 39-51.
- YENİCE, N. ve AKTAMIŞ, H., 2010. "Sınıf Öğretmeni Adaylarının Çoklu Zekâ Alanlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi", *Türk Fen Eğitimi Dergisi*, 7(3), ss. 86-99.
- YEŞİL, S., 2013. *Küreselleşme ve Değişen Çevre Dinamikleri Işığında Yeni Yönetim Yaklaşımlarından Seçme Konular*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 442s.

- YEŞİLYURT, H. ve KOÇAK, N., 2014. “İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2), ss. 303-324.
- YOUSEF, D. A., 2002. “Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Job Stressors and Affective, Continuance and Normative Commitment: A Path Analytical Approach”, International Journal of Stress Management, 9(2), ss. 101-102.
- YUKL, G. A. ve WEXLEY, K. N., 1971. Readings in Organizational and Industrial Psychology, Oxford University Press.
- YÜCEL, I. ve BEKTAŞ, C., 2012. “Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics Among Teachers in Turkey: Younger is Better?”, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 46, ss. 1598-1608.
- YÜKSEL, F., 2009. “Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- ZAHRA, S. A., 1984. “Understanding Organizational Commitment, Supervisory Management”, 29(3), ss. 16-20.
- ZEFAANE, R., 1994. “Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees”, Human Relations, 47(8), ss. 977-1007.
- ZEHİR, C., MÜCELDİLİ, B. ve ZEHİR, S. 2012. “The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey”, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, ss. 734-743.
- ZEIDNER, M., MATTHEWS, G. ve ROBERTS, R. D., 2004. “Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review”, Applied Psychology, 53(3), ss. 371-399.
- ZORLU, Y. P., 2006. “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Necmettin GÜL
Doğum Yeri ve Tarihi : Afşin/Kahramanmaraş-05.10.1989

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : İşletme-KSÜ
Yüksek Lisans Öğrenimi : İşletme-KSÜ
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce (İyi)

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : MEB- Ücretli İngilizce Öğretmenliği (2014-2017)

İletişim

E-Posta Adresi : ncmttgull@gmail.com
Tel. : 5076581071
Tarih : 10.05.2017

EKLER

Duygusal Zeka ve İş Tatmini İlişkisine Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi

Bu araştırma sağlık çalışanlarının duygusal zekâ, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini seviyelerini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar (doktora tezi) için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Anketten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle anket formuna isim yazmanız beklenmemektedir. Çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyor, saygılarımızı sunuyoruz.

Necmettin GÜL,
ncmtngull@gmail.com

Aşağıdaki sorulara vereceğiniz cevabı X işareti ile belirtiniz.	1	2	3	4	5
1 = Kesinlikle Katılmıyorum 5 = Kesinlikle Katılıyorum					
Duygusal Zeka ile ilgili aşağıdaki soruları cevaplayınız.					
1. Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlarım.					
2. Duygularımı iyi anlarım.					
3. Ne hissettiğimi gerçekten anlarım.					
4. Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.					
5. Arkadaşlarımın duygularını davranışlarından her zaman anlarım.					
6. Diğer insanların duygularını iyi gözlemlerim.					
7. Diğer insanların duyguları ve hisleri konusunda çok hassasımdır.					
8. Çevremdeki insanların duygularını anlama konusunda iyimdir.					
9. Her zaman kendimle ilgili hedefleri belirlerim ve ulaşabilmek için elimden geleni yaparım.					
10. Her zaman kendime yeterli birisi olduğumu söylerim.					
11. İç motivasyonum yüksektir.					
12. En iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim.					
13. Sınırlarıma hâkim olurum ve sorunlarımı akılcıca ele alabilirim.					
14. Kendi duygularımı yeterince kontrol edebilirim.					
15. Çok kızdığım zaman kısa sürede sakinleşebilirim.					
16. Duygularımı kontrol etmesini iyi bilirim.					
Örgütsel Bağlılık ile ilgili aşağıdaki soruları cevaplayınız.					
1. Kariyerimin geri kalanını, bu kurumda geçirmekten dolayı çok mutlu olurum.					
2. Bu örgütün sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissederim.					
3. Bulduğum örgütte kendimi “ ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.					
4. Bu örgüte karşı “ duygusal bağlılık” hissetmiyorum.					
5. Bu örgüt benim için, iş ilişkisinin ötesinde, çok büyük bir özel anlam taşır.					
6. Çalıştığım kuruma “güçlü bir aidiyet” duygusu hissetmiyorum.					
7. Şu an bulduğum örgütten ayrılmak, istesem bile, benim için çok zor olacaktır.					
8.Şu an bulduğum örgütten ayrılmaya karar verirsem hayatımda çok şey alt üst olacaktır					
9. Şu an bu örgütte kalmak benim için istek olduğu kadar bir zorluluktur da.					
10. Bu örgütten ayrılmayı iyice düşünüp taşınmak için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.					
11. Bu örgütten ayrılmamanın ciddi birkaç sonucundan bir tanesi, var olan alternatiflerin azlığıdır.					
12. İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					

13. İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.							
14. Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.							
15. İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.							
16. İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.							
17. İşyerimde ki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.							
18. Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.							
İş Tatmini ile ilgili aşağıdaki soruları cevaplayınız.							
1. İşim benim için hobi gibidir.							
2. İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.							
3. Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.							
4. İşimden çok keyif alıyorum.							
5. Genel olarak işim beni tatmin ediyor.							
Aşağıdaki sorulara vereceğiniz cevabı X işareti ile belirtiniz.							
1 = Kesinlikle Katılmıyorum 7 = Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5	6	7
Örgütsel Güven ile ilgili aşağıdaki soruları cevaplayınız.							
1. Çalıştığım kurumdaki kişiler görüş alışverişinde doğruyu söylerler.							
2. Çalıştığım kurumdaki kişiler müzakere yapılan konularda yükümlülüklerine uyarlar.							
3. Çalıştığım kurum itimat edilir bir kurumdur.							
4. Çalıştığım kurumdaki insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.							
5. Çalıştığım kurumun çalışanlar üzerinde hâkimiyet elde etmek istediğini düşünüyorum.							
6. Çalıştığım kurumun sorunlarımızdan faydalandığını düşünüyorum.							
7. Çalıştığım kurumun çalışanlarıyla adilce müzakere ettiği fikrindeyim.							
8. Çalıştığım kurumun vaatlerini yerine getireceğini düşünüyorum.							
9. Çalıştığım kurum çalışanlarını yanlış yönlendirmez.							
10. Çalıştığım kurumun taahhütlerinden kaçmaya çalıştığını düşünüyorum.							
11. Çalıştığım bankanın çalışanıyla ortak beklentilerini adilce müzakere ettiklerini düşünüyorum.							
12. Çalıştığım bankanın kişilerin zayıflıklarından avantaj sağladığını hissediyorum							
• Lütfen kaç yıldır bu kurumda çalıştığınızı belirtiniz: _____ • Kaç farklı kurumda çalıştınız: _____ • Hastane Adı: _____ • Bölüm/Biriminiz: _____ • Mesleğiniz: _____ • Eğitim Durumunuz: () Lise () Üniversite () Lisans Üstü () Diğer: _____ • Yaşınız: _____ • Cinsiyetiniz: _____ • Medeni Durumunuz: _____ • Var ise çocuk sayısı: _____ • Aylık Geliriniz: _____							