

**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MAĞAZA ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL ZEKÂ, İŞ TATMİNİ
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:
ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ**

**Mehmet ÖZMEN
0340201004**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI**

Isparta - 2014



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZ SAVUNMA
SINAV TUTANAĞI



Tez Savunması 1

Tarih:14/4/ 2014

Enstitü Yönetim Kurulunun 2/4/2014 tarih ve 6599-16 sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz, İşletme Anabilim Dalı Bilim Dalını Seçiniz Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi Mehmet ÖZMEN'nin "Mağaza Çalışanlarının Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma: Antalya İli Örneği" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 14/4/2014 tarihinde saat 10:00'da toplanmış ve adayı tez savunmasına almıştır.

SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Yönetmeliğinin 39. Maddesi uyarınca adaya 100 dakika süreyle teziyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

☒ **Tezin kabul edilmesine** (Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

☐ **Tezde düzeltme verilmesine** (Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra altı (6) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

☐ **Tezin reddedilmesine** (Öğrenci yeni tez konusu belirleyecek)

***Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı.**
oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Gereği arz olunur.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Prof.Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI	
Üye	: Doç. Dr. Ramazan ERDEM (Yedek)	
Üye	: Yrd.Doç.Dr Ömer Lütfi ANTALYALI	
Üye	: Yrd.Doç.Dr. Aygen OKSAY	
Üye	: Doç.Dr.Kürşat ÖZDAŞLI	

Ekler :

- 1) Tez Değerlendirme Jüri Raporları
- 2) Sınav soru tutanağı

SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği; Madde 39 (3) Jüri üyeleri, söz konusu tezin kendilerine teslim edildiği tarihten itibaren en geç bir ay içinde, hazırladıkları raporlarla birlikte toplanarak öğrenciyi tez savunma sınavına alırlar. Tez savunma sınavının yeri ve tarihi EYK'nca belirlenir. Jüri aralarında bir başkan seçer. Tez savunma sınavı, tez çalışmasının sunulması ve bunu izleyen soru-cevap bölümünden oluşur. Tez savunma sınavı en az kırkbeş, en çok doksan dakikadır.

(4) Tez sınavının tamamlanmasından sonra jüri tez hakkında salt çoğunlukla kabul, ret veya düzeltme kararı verir. Bu karar, EABD Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Yeni tez konusu bu Yönetmeliğin 38 inci maddesinde yer alan esaslara göre belirlenir.

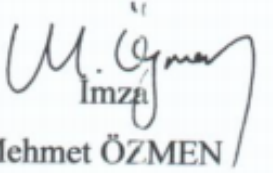
Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	Tarih:	Karar No:
Bu form sınavdan sonra danışman tarafından düzenlenerek ilgili Anabilim Dalı Başkanlığı aracılığı ile 3 gün içinde Enstitüye teslim edilir.		



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “ Mağaza Çalışanlarının Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma: Antalya İli Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.


İmza
Mehmet ÖZMEN

06.05.2014

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında benden tecrübelerini ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. İlker H. ÇARIKÇI'ya sonsuz teşekkür ederim.

Kıymetli jüri üyeleri hocalarım Sayın Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU, Sayın Doç. Dr. Ramazan ERDEM, Sayın Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI, Sayın Yrd. Doç. Dr. Ömer L. ANTALYALI, Sayın Yrd. Doç. Dr. Aygen OKSAY yapmış olduğunuz eleştirileriniz ve katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Eğitim hayatımda emeği geçen bütün öğretmenlerime, fakülteki lisans ve yüksek lisans aşamasındaki hocalarıma çok teşekkür ederim.

Birlikte altı yıllık bir geçmişimiz olmasına rağmen, acısıyla tatlısıyla çok şeyler paylaştığımız, zor ve sıkıntılı anlarımda sabırla yanımda olan, hakkını nasıl ödeyeceğimi bilemediğim kardeşim, dostum Sayın Yrd. Doç. Dr. Ömer Akgün TEKİN'e içten teşekkürler.

Eğitimime devam edebilmem için çocuk yaşlarda gurbete göndermeyi göze alan, maddi ve manevi zorluklara göğüs geren ama bu günleri görmeye ömrü yetmeyen sevgili babam İbrahim ÖZMEN ve emaneti canım annem Remziye ÖZMEN, sizlere layık bir evlat olabildiğimdir umarım.

Sonsuzluk arkadaşım, can yoldaşım, sevgili eşim Hanife ÖZMEN, bu süreçte seni ihmal ettiğim zamanlarımdan çok olmasına rağmen gösterdiğin sabrın, anlayışın ve desteğin için ne kadar teşekkür etsem azdır, hakkını helal et ne olur.

Canlarım, sevgili oğlum Alaaddin Keykubat, sevgili kızlarım Bilge Sahra ve Nevâ. Sizleri çok seviyorum. Bana babalık duygusunu yaşattığınız için size de çok teşekkür ederim.

Son olarak çalışmanın uygulama aşamasında yardımcı olan genç arkadaşlarıma ve zaman ayırıp anketleri cevaplayan değerli katılımcılara çok teşekkür ederim.

ÖZMEN, Mehmet, “Mağaza Çalışanlarının Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma: Antalya İli Örneği”, Doktora Tezi, Isparta, 2014

ÖZET

Bu tez çalışması kapsamında mağaza çalışanlarının duygusal zekâ, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelenmiş olup, duygusal zekânın iş tatmini, iş tatminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Araştırma, Antalya il merkezinde faaliyette bulunan 8 alışveriş merkezindeki mağaza çalışanlarını kapsamaktadır. Veri toplama işlemi dört bölümden ve toplam 82 sorudan oluşan bir anket aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Anketin ilk bölümünde demografik sorular, ikinci bölümünde Shutte vd. (1998)’nin duygusal zekâ ölçeği, üçüncü bölümünde Weiss vd. (1967)’nin Minnesota iş tatmin ölçeği ve dördüncü bölümünde Meyer ve Allen (1997)’nin örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır. Araştırma 388 mağaza çalışanının katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda; çalışanların duygusal zekâları ile iş tatmini düzeyleri arasında, iş tatmini düzeyleri ile de örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır. Ayrıca çalışanların duygusal zekâ ve iş tatmini düzeylerinin çeşitli demografik özelliklerine göre anlamlı biçimde farklılaştığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler:

Duygusal Zekâ, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Mağaza Çalışanı

ÖZMEN, Mehmet, “A Research of Store Employees' Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Antalya Province”, Ph.D. Thesis, Isparta, 2014

ABSTRACT

In this thesis work, store employees' emotional intelligence, job satisfaction and the level of organizational commitment were examined in addition the effects of emotional intelligence on job satisfaction and the effects of job satisfaction on organizational commitment were aimed to measure. The research includes 8 shopping malls' store employees in central Antalya. The data collection process was actualized in four parts and 82 questions in total through a questionnaire. The first part of the questionnaire includes demographics questions, the second part includes the emotional intelligence scale of Shutte and others (1998), the third part includes Minnesota Job Satisfaction Scale of Weiss and others (1967) and finally the fourth part includes the organizational commitment scale of Meyer and Allen's (1997). The research was carried out with the participation of 494 store employees.

In conclusion of the research statistically meaningful relations have been found between emotional intelligence and job satisfaction levels and also between job satisfaction and organizational commitment levels. Besides, the levels of emotional intelligence and job satisfaction were determined to vary according to same demographics traits.

Key words:

Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Store Employee

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

1.1. DUYGU VE ZEKÂ KAVRAMLARI.....	4
1.1.1. Duygu Kavramı	4
1.1.2. Zekâ Kavramı	8
1.1.2.1. Bilişsel Zekâ (IQ).....	11
1.1.2.2. Bilişsel Olmayan Zekâ	11
1.2. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI, GELİŞİMİ VE TARİHÇESİ	12
1.3. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ	15
1.3.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli	17
1.3.2. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli	19
1.3.3. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli	19
1.3.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli	21
1.4. DUYGUSAL ZEKÂ YETERLİLİKLERİ	22
1.4.1. Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması (Özbilinç)	25
1.4.2. Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi (Özyönetim).....	26
1.4.3. Başkalarının Duygularının Farkında Olma (Sosyal Bilinç).....	28
1.4.4. Başkalarının Duygularını Yönetebilme (İlişki Yönetimi)	29

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	31
2.1.1. İş Tatminin Tanımı	31
2.1.2. İş Tatmininin Önemi.....	33

2.2. İŞ TATMİNİNİN MOTİVASYONLA İLİŞKİSİ.....	36
2.2.1. İş Tatmini ve Motivasyon Süreci Arasındaki İlişki.....	36
2.2.2. Motivasyon Kuramlarında İş Tatmini	37
2.2.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	39
2.2.2.2. Çift Faktör Kuramı	41
2.2.2.3. Başarma İhtiyacı Kuramı.....	42
2.2.2.4. Alderfer'in ERG Teorisi.....	44
2.2.2.5. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma)Yaklaşımı.....	44
2.2.2.6. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	45
2.2.2.7. Lawler-Porter Modeli.....	47
2.2.2.8. Eşitlik Teorisi	48
2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	49
2.3.1. Kişisel Faktörler.....	49
2.3.2. Örgütsel ve Çevresel Faktörler	52
2.3.2.1. İş Güvenliği.....	52
2.3.2.2. İlerleme veya Terfi Etme İmkânları.....	53
2.3.2.3. Çalışma Koşulları.....	53
2.3.2.4. Sosyal Çevre.....	54
2.3.2.5. İşin Yapısal Özelliği.....	55
2.3.2.6. Gelişme Olanakları.....	55
2.3.2.7. Örgüt Kültürü	56
2.3.2.8. Yönetime Katılım.....	56
2.4. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	57
2.4.1. Bireysel Sonuçları.....	59
2.4.1.1. Çalışanların Tepkisel Davranışları.....	60
2.4.1.2. Sabotaj.....	60
2.4.1.3. Yabancılaşma	61
2.4.2. Örgütsel Sonuçları	61
2.4.2.1. Devamsızlık.....	61
2.4.2.2. İşgücü Devri	62
2.4.2.3. Verimlilik ve Performans	63
2.4.2.4. İş Uyuşmazlıkları	64
2.4.2.5. Örgütsel Bağlılık	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN TANIMI VE ÖNEMİ	65
3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	65
3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	67
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI BELİRLEYEN FAKTÖRLER	71
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	74
3.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	75
3.3.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	76
3.3.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	77
3.3.1.3. O'reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	79
3.3.1.4. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	79
3.3.1.4.1. Duygusal Bağlılık.....	80
3.3.1.4.2. Devam Bağlılığı.....	81
3.3.1.4.3. Normatif Bağlılık.....	82
3.3.1.5. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	84
3.3.2. Davranışsal Bağlılık.....	85
3.3.2.1. Becker'ın Tek Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	86
3.3.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	87
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN DÜZEYLERİ	88
3.4.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	89
3.4.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	90
3.4.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	91
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SONUÇLARI	91
3.5.1. Performans	92
3.5.2. Devamsızlık ve İşe Geç Kalma.....	93
3.5.3. İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti.....	94
3.5.4. Stres	95
3.6. DUYGUSAL ZEKÂ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK	
ARAŞTIRMALAR.....	95
3.7. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNE YÖNELİK	
ARAŞTIRMALAR.....	98

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	100
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	101
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	102
4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	103
4.4.1. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Bilgiler.....	103
4.4.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bilgiler	103
4.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bilgiler	104
4.4.4. Demografik Özellikler Formuna İlişkin Bilgiler.....	104
4.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ	105
4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	106
4.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	106
4.7.1. Demografik Bulgular	107
4.7.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular.....	109
4.7.2.1. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	109
4.7.2.1.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirliği	109
4.7.2.1.2. Duygusal Zekâ Ölçeğini Oluşturan Boyutların Ortalamaları.....	111
4.7.2.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	111
4.7.2.2.1. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirliği	111
4.7.2.2.2. İş Tatmini Ölçeğini Oluşturan Boyutların Ortalamaları.....	112
4.7.2.3.Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular	113
4.7.2.3.1.Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirliği	113
4.7.2.3.2. İş Tatmini Ölçeğini Oluşturan Boyutların Ortalamaları.....	114
4.7.3. Hipotezlere İlişkin Yapılan Analizlerden Elde Edilen Bulgular	114
4.7.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	117
4.7.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Duygusal Zekâları Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Testler.....	117
4.7.4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Testler	119
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	125
KAYNAKÇA	135
EKLER.....	154
ÖZGEÇMİŞ.....	157

KISALTMALAR DİZİNİ

AVM	: Alışveriş Merkezi
EI	: Emotional Intelligence (Duygusal Zekâ)
EQ	: Emotional Quotient (Duygusal Zekâ)
IQ	: Intelligence Quotient (Bilişsel Zekâ)
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı)
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Duygusal Zekâ Modelleri	16
Tablo 1.2. Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli	18
Tablo 1.3. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli	19
Tablo 1.4. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli	20
Tablo 1.5. Cooper ve Sawaf'ın Karma Duygusal Zekâ Modeli.....	22
Tablo 1.6. Duygusal Zekâ Yeterlilikleri	24
Tablo 3.1. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	89
Tablo 3.2. Duygusal Zekâ ile İş Tatmini İlişkinine Yönelik Bazı Araştırmalar	97
Tablo 3.3. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkinine Yönelik Bazı Araştırmalar	99
Tablo 4.1. Araştırmanın Amacı.....	100
Tablo 4.2. Evrendeki Mağazalarla İlgili Bilgiler	101
Tablo 4.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	107
Tablo 4.4. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu	110
Tablo 4.5. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	111
Tablo 4.6. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	112
Tablo 4.7. İş Tatmini Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	112
Tablo 4.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	113
Tablo 4.9. İş Tatmini Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	114
Tablo 4.10. Ölçekleri Oluşturan Boyutlara Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	115
Tablo 4.11. Duygusal Zekâ Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Tablosu	116
Tablo 4.12. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Tablosu	116
Tablo 4.13. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi (Kolmogorov-Smirnov Test) Sonucu	118
Tablo 4.14. Duygusal Zekâ ve Yaş Grupları Arasındaki İlişkilere Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuç Tablosu	119
Tablo 4.15. İş Tatmini Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi (Kolmogorov-Smirnov Test) Sonucu.....	119
Tablo 4.16. İş tatmini ve Eğitim Durumu Arasındaki İlişkilere Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuç Tablosu.....	120

Tablo 4.17. İş tatmini ve İşyerindeki Görev Arasındaki İlişkilere Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuç Tablosu	121
Tablo 4.18. İş tatmini ve Ücretli Bir İşte Çalışma Süresi Arasındaki İlişkilere Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuç Tablosu.....	121
Tablo 4.19. İş tatmini ve Sektörde Çalışma Süresi Arasındaki İlişkilere Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuç Tablosu	122
Tablo 4.20. İş tatmini ve Gelir Düzeyi Arasındaki İlişkilere Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuç Tablosu.....	122
Tablo 4.21. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi (Kolmogorov-Smirnov Test) Sonucu.....	123

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	40
Şekil 2.2. İş Tatmini ile İlgili Neden-Sonuç İlişkisi	58
Şekil 3.1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Sonuçları.....	84
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli 1; Duygusal Zekâ Boyutları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler	105
Şekil 4.2. Araştırmanın Modeli 2; İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler	105

GİRİŞ

Günümüz dünyasında, kendi duygularını anlamadaki yetersizlik, duygularını ifade etmede yaşanan beceriksizlik, duygularını yönlendirebilme ve başkalarının duygularını paylaşmada görülen bariz eksiklik, modern toplumun insanını şiddet ve zor kullanmadan oluşan olumsuz bir tabloya doğru sürüklemektedir. Yaşanılan toplumsal gelişmeler gün geçtikçe bireyciliğin ve her alanda rekabetin daha da arttığını göstermektedir. Bunun sonucunda ise ne yazık ki birey yalnızlığa itilmekte ve sosyal yaşam yok olmaya doğru gitmektedir. Ancak kendini toplumdan soyutlamak ve duyarsız kalmakla sorunlar çözülmemektedir. Sorunları aşabilmek için işbirliğini ve dayanışmayı artırmak daha doğru bir davranış tarzı olacaktır (Konrad ve Hendl, 2003: 9).

İnsanlar arası işbirliğini ve dayanışmayı arttırabilmekte etkili olan unsurlardan biri de duygular ve duyguların davranışlara yansımalarıdır. Duyguları insanlardan ayrı düşünebilmek mümkün değildir. İnsanların sosyal hayatlarındaki ve iş ortamındaki ilişkilerinde başarılı olabilmelerinde duyguların etkisi yadsınamaz. Kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olup anlayabilen, duygularına hâkim olup yönetebilen, karşısındakilere empatiyle yaklaşp iyi ilişkiler kurabilen, bir başka deyişle duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin daha mutlu ve hayatlarının daha anlamlı olduğu görülmektedir.

Yaşadığımız yüzyılın iş hayatında, yoğun rekabetin yaşandığı bir ortamda işletmelerin ayakta kalabilmeleri için en önemli üretim faktörlerinden biri de insan kaynaklarıdır. Rekabet ortamında, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayarak tatminlerini arttıran ve sadakatlerini sağlayan işletmeler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Bu noktada işletme yönetimine ve çalışanlarına büyük görevler düşmektedir. Çalışanların gerek müşteriyle ilişkilerinde, gerekse çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde başarılı olmalarında, tutum ve davranışları belirleyici olmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların, insanlar arası ilişkilerde daha başarılı oldukları düşünüldüğünde, duygusal zekânın işletmelerin örgütsel başarılarındaki etkisinin gücü daha net bir şekilde anlaşılmaktadır.

İşletmeler müşteri tatmini ve sadakatine odaklanırken, bu hedeflerini gerçekleştirecek çalışanlarını da ihmal etmemelidirler. Çünkü işini sevmeyen, işinden memnun olmayan bir çalışanın örgütsel hedefleri kavrayıp özümseyebilmesi, etkili ve verimli bir performans gösterebilmesi mümkün olmayacaktır. Bundan dolayı yöneticilerin, çalışanlarına işletmeleri için değerli olduklarını hissetmelerini ve işlerinden memnun olmalarını sağlayacak bir yönetim yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir.

İşletmelerin en önemli üretim faktörlerinden biri olarak algılanan ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün anahtar unsuru olarak değerlendirilebilecek olan insan kaynağının işinden tatmin olması, müşteri tatmini ve sadakati için de çok kilit bir öneme sahiptir. İşinden tatmin olan çalışanın etkili ve verimli bir performans göstermesiyle, müşteri tatmininin ve sadakatinin sağlanması olanaklı kılınabilmektedir.

İş tatmini, işletmeler için birçok anlamlı sonucu ortaya koymaktadır. Çalışanların işlerinden tatmin olmaları, verimliliklerini, performanslarını arttırırken, devamsızlıklarını ve işe geç gelmelerini, işgören devir hızını azaltmaktadır. İş tatmininin bir diğer sonucu da örgütsel bağlılıktır. İşinden tatmin olan çalışanın örgüte olan bağlılığının arttığını, bu iki değişken arasında anlamlı neden-sonuç ilişkileri olduğunu ortaya koyan sayısız araştırmaya ulaşmak mümkündür. Kurumsal işletmelerin bir kısmı, bugün dış müşteri sadakati kadar iç müşteri sadakatine de önem verir hale gelmiştir. İş tatmini, iç müşteri tatminini getiren bunun peşi sıra da örgütsel bağlılığı arttıran bir faktördür.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmelerin örgütsel amaç ve hedeflerini içselleştirerek, örgütün başarısı için daha fazla gayret göstermektedirler. Bundan dolayı işletmelerin örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmaları, rekabet avantajını elde etmelerinde önemli bir unsur olmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşturulmasında örgütlerin de çalışanlarına değer vermesi, çalışanlarının beklentilerini karşılaması, benimsenecek ve paylaşılacak ortak bir vizyon geliştirmesi gerekmektedir.

Araştırmanın temel amacı mağaza çalışanlarının duygusal zekâları ile iş tatminleri ve iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri sorgulamaktır. Bu temel amaca ilaveten; çalışanların duygusal zekâ, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini incelemek, bu değişkenler ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki olası ilişkileri araştırmak da alt amaçları arasında yer almıştır. Araştırma 2013 Aralık-

2014 Ocak tarihleri aralığında, Antalya il merkezinde bulunan 8 alışveriş merkezindeki, 198 mağazada çalışan 388 birey üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümünde araştırma kapsamında yer alan konuların kavramsal çerçevesi yer alırken, dördüncü bölümde araştırmanın uygulaması yer almaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde, duygusal zekâ ve duygusal zekâyı oluşturan duygu ve zekâ kavramları, duygusal zekâ ve bilişsel zekâ kavramları arasındaki farklar, duygusal zekâ kavramının tarihsel gelişim süreci ile Mayer ve Salovey, Bar-On, Goleman, Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modelleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, iş tatmininin tanımı ve önemine yer verilmiş, iş tatmininin motivasyon kavramıyla olan ilişkisi incelenerek İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Çift Faktör Kuramı, Başarma İhtiyacı Kuramı, Alderfer'in ERG Teorisi, Davranış Şartlandırması Yaklaşımı, Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Lawler-Porter Modeli, Eşitlik Teorisi kuramları açıklanmış, iş tatminini etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler ile iş tatminin/tatminsizliğinin sonuçlarına değinilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, örgütsel bağlılığın tanımı ve öneminden bahsedildikten sonra örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelenerek, Etzioni, Kanter, O'reilly ve Chatman, Meyer ve Allen, Penley ve Gould, Becker ve Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımlarına ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına değinilmiştir. Bu bölümde ayrıca duygusal zekâ ile iş tatmini, iş tatmini ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkileri test etmeye yönelik yapılan yerli ve yabancı araştırmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise; araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve kısıtları, modeli ve araştırma yöntemi açıklanmış, analizlerden elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

Çalışmanın bu bölümünde öncelikli olarak duygusal zekâ ve duygusal zekâyı oluşturan duygu ve zekâ kavramları, ardından duygusal zekâ kavramının tarihsel gelişim süreci ve Mayer ve Salovey, Bar-On, Goleman ve Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modelleri açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1. DUYGU VE ZEKÂ KAVRAMLARI

1.1.1. Duygu Kavramı

Duygu kavramı sözlükte “Duyularla algılama, his; belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim” olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü, 1998: 648).

Başka bir tanımda duygu; basit ya da karmaşık bir zihinsel değerlendirme süreci ile bu sürece yönelik olarak verilen ve duygusal bir beden haliyle sonuçlanan, fakat beynin kendisine yönelik olarak da ek zihinsel değişikliklerle sonuçlanan yönlendirici tepkilerin bileşimidir (Damasio, 2008: 152).

Mayer vd. (1999: 267) duyguyu fizyolojik tepkiler, idrak etme ve bilinçli farkındalık durumlarını içine alan pek çok psikolojik alt sistemleri eşgüdümleyen içsel olaylar olarak tanımlamaktadır. Konrad ve Hendl (2003: 18) duyguları, his, beden ifadesi ve duruşunu etkileyen bir durum olarak açıklamaktadır. Goleman (2010: 373) ise duyguyu bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi anlamında kullanmıştır.

Duygular, latince öylesine derinlik ve güce sahip olan birer unsur olarak görülmüşlerdir ki, motus anima, yani “bizi harekete geçiren ruh” olarak tarif edilmişlerdir (Cooper ve Sawaf, 2003: xi). Duygular; kişinin fizyolojik tepkileri, bilişi, şuuru, farkındalığı gibi pek çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak etki göstermektedirler (Mayer vd., 2000b: 267).

Duygular, doğaları gereği ne olumlu ne de olumsuzdurlar; daha çok, insan enerjisi, içtenliği ve güdüsünün en güçlü kaynağı olarak işlev görür ve insanlara sezgisel bilgeliğin sonsuz kaynağını sunarlar. Gerçekten de duygular günün her anında insanlara hayati öneme sahip ve potansiyel olarak yararlı bilgiler sağlarlar. İşte bu beyinden değil de kalpten gelen kaynak, yaratıcı dehayı ateşler, insanı kendine karşı dürüst kılar, güvenilir ilişkiler kurmasını sağlar. İnsanın hayatı ve mesleği adına içsel bir pusula görevi görür, beklenmedik durumlarda yol gösterir ve hatta belki örgütü felaketten kurtarır. Kuşkusuz bu duygulara sadece sahip olmak yetmez, insanın kendisinin ve başkalarının duygularını da tanınması gerekmektedir. Bu duyguları değerlendirmeyi öğrenmesi, duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük hayatına ve işine etkin bir şekilde yansıtmaları gereklidir (Cooper ve Sawaf, 2003: xii).

Goleman temel duygu kümelerini şu şekilde sıralamaktadır (2010: 373-374):

Öfke: Hiddet, hakaret, içleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, kin, alınganlık, düşmanlık, şiddet...

Üzüntü: Acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, umutsuzluk...

Korku: Kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, vicdan azabı, huzursuzluk, ürkme, dehşet...

Zevk: Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, heyecan, aşırı zindelik, kapris...

Sevgi: Kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, muhabbet, aşırı tutkunluk...

Şaşkınlık: Şok, hayret, afallama, merak...

İğrenme: Hor görme, aşağılama, küçümseme, tiksime, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma...

Utanc: Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülme, çile ve nedamet...

Duygular karar anında seçim yapabilmek konusunda insanoğluna varoluşundan beri yol göstermiştir. Ne var ki akılla etkileşimini belli bir dengeye oturtamayan duygular hedef şaşırtıcı, acı verici hatta yok edici olabilir. Harekete geçmek için gerekli enerjiyi sağlayan duygular, akılla birleştiğinde yol gösterici, harekete geçirici bir işlevi

yerine getirir. Duygular ve duyguların ifade edilmesi evrensel özellik taşır. Duyguların genel özellikleri şunlardır (Baltaş, 2011: 10-15);

1. İnsana özgü temel duygular vardır.
2. Duyguların biyolojik kalıpları vardır.
3. Duygular kişiye özeldir.
4. Duygu önce bedene yansır.
5. Duygular ortak arar.
6. Duygular geçicidir.
7. Aynı duyguyu uzun süre yaşamak normal değildir.

Duygular bulaşıcı bir özelliğe sahiptirler ve güçlü duygular aynen bir nezle virüsü gibi kapılır ve bu yüzden de soğuk algınlığının duygusal muadili olan bir rahatsızlığa neden olabilirler (Goleman, 2007: 21). İnsanlar iletişim halinde oldukları kişilere duygularını yansıtırlar ve bir etkileşim süreci ortaya çıkmaktadır. Çoğu zaman bir kişinin yaşamakta olduğu mutluluk, kızgınlık, üzüntü, heyecan gibi duyguları etkileşimde bulunduğu kişiler de yaşamaya başlamaktadır. Etkileşim sırasında duygularını daha güçlü ifade eden kişilerin duyguları baskın bir nitelik kazanarak diğerlerine aktarılır. Duyguların bu özelliğinden yola çıkarak, önceden planlanan bazı duygusal mesajların iletilmesi yoluyla farklı kişilerin veya grupların duygularının istenilen yönde şekillendirilmesi mümkün olabilmektedir (Akın, 2004: 13-14).

Izard (1989)'a göre duygular, bireyi farklı bir çok yolla etkilediği gibi, bireyin içinde bulunduğu topluluğu da etkilemektedir. Aynı duygular farklı bireyleri değişik şekilde etkilediği gibi, aynı birey için farklı duygular da farklı etkiler yaratabilmektedir. Bu etkiler, hem bedensel hem de olgusal süreçlerle ilgilidir. Özellikle, bireyin hafıza, düşünme ve hayal kurma becerilerini etkilemektedir. Duyguların etkilediği algı süreçleri, bilişsel süreçlerle de paralellik göstermektedir. Hareketlerimiz, organize olan duygulara ve temel algılara göre şekillenir. Duygusal tepkilerin temelinde ise bir obje ya da durumun varlığı söz konusudur (Aktaran, Canbulat, 2007: 55-56).

Duygular insana, kendisi, diğer kişiler ve mevcut durum ile ilgili çok değerli bilgiler verebilir. Bir arkadaşına karşı gerekçesiz bir bağırma, kişiye, gerçekleştirmesi çok zor bir iş yükünün altında kaldığını anlatabilir; yapması istenen bir sunumdan endişe duyması, kişiye, sunacağı bilgi ve veriler konusunda daha iyi hazırlanması gerektiğini hatırlatabilir. Duyguların verebileceği bilgileri algılayabilmek, davranışları

değiştirebilmeyi ve çevremizdeki durumları olumlu yönde etkileyecek tarzda düşünebilmeyi mümkün kılabilir (Weisinger, 1998: 21).

Duygular kültürle de yakın etkileşim içerisinde olup insanların duygusal özellikleri kültürlerine göre farklılaşabilmektedir. Çünkü kültürleri insanlara nelere sevinmek, nelere üzülmek, nelere sinirlenmek gerektiğini de öğretmektedir. Bu yüzden duyguları şekillendiren çevresel şartlar olduğu kadar, kişisel özellikler ve kültürel yapıların da etkisi göz ardı edilemez. Kültürler arası duygusal farklılıkları dillerine de yansımaktadır (Akın, 2004: 15).

Duygular, aydınlanma sonrası akademik düşünürlerce, ilgisiz veya zararlı bulunmuşlardır. Bu nedenle batı kültürlerindeki bazı düşünürlerce duygular, istek uyandırırılar ama bağımsız ölçüler olmadıklarından bilinç fonksiyonları ile birlikte hareket ederler, bazı düşünürlerce duygular tamamen reddedilmiş ve insanın çektiği acıların, düşünce ve yargıdaki bazı hata ve bozukluklardan ileri geldiği iddia edilmiştir. Oldukça uzun bir dönem boyunca duygular, değerler, inançlar ve heyecanlar mantıklı düşünme sürecini olumsuz etkileyen ve engelleyen öğeler olarak görülmüşlerdir. Bu durum duyguların çoğu zaman aklın ve rasyonelliğin karşıtı olarak düşünülmesi ile sonlanmıştır. Duygular konusundaki bu katı rasyonel görüş acısı 19. yüzyıla kadar etkisini sürdürmüştür (Konrad ve Hendl, 2003: 22).

19. yüzyılın duyguya çok daha olumlu bir değer biçtiği söylenebilir. Zira tutku olmadan büyük hiçbir şeyin yapılamayacağı bu yüzyılda da vurgulanmış, Hegel de rasyonalitede duygunun rolünü ifade etmiştir. Akıl yolunun aynı zamanda tutkunun mantığını ortaya koyduğunu öne süren Nietzsche de akla hep şüphe ile bakarken, duyguyu en önemli düstur haline getirmiştir. On dokuzuncu yüzyılda insani motivasyon açısından duygunun önünü açan şey, sadece felsefi değerlendirmeler olmamıştır. Bir diğer husus da psikolojinin müstakil bir disiplin olarak ortaya çıkışı olmuştur (Cevizci, 2006: 797-798). Modern bakış açısıyla duygular hakkındaki görüşler ise; duyguların bireyin kendisi, başkaları ve bireyi çevreleyen dünya hakkında bilgi taşıdıklarını; duyguların düşünmeye ve karar vermeye yardımcı olduklarını savunmaktadır. Yine bu görüşlerde duyguların karmaşık olmadıkları, anlaşılabilir ve tahmin edilebilir oldukları, belli kuralları ve yolları takip ettikleri; duyguların bilgi taşıdıkları için bireyin düşünmesinde, karar vermesinde ve diğer faaliyetlerinde önemli oldukları belirtilmektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 9-23).

1.1.2. Zekâ Kavramı

Zekâ kavramı sözlükte “insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, ahlak, dirayet, feraset” olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü, 1998: II, 2503).

Literatürde zekâ konusunda çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Zekâ konusunda en eski tanımlardan birisini Descartes yapmıştır. Bu tanıma göre zekâ, doğruyu yanlıştan ayırabilmektir (Salovey ve Mayer, 1990: 186). Psikolog William Lois Stern'e göre zekâ “düşüncesini bilinçli olarak yeni bir işe yönlendirebilme konusunda genel bir beceridir; hayatın gerektirdiği yeni sorumluluk ve taleplere zihinsel olarak genel bir uyum sağlayabilmedir” (Konrad ve Hendl, 2003: 41-42). Damasio, “zihnin pek çok farklı parçanın birleşerek oluşturduğu sistemlerin birlikte işleyişinden doğan bir kavram” olduğunu belirtmekte ve bu süreçte duyguların önemini nörolojik verilerle ortaya koymaktadır. Wechsler ise zekâyı; “dünyayı anlayabilme, düşünebilme ve zorluklar karşısında kaynaklarını en etkin şekilde kullanabilme becerisi olarak” tanımlamaktadır (Çakar ve Arbak, 2004: 26).

Thurstone (1935, 1938) zekâ konusundaki en kapsamlı tanımlardan birisini yaparak, zekâyı oluşturan yedi temel unsurdan bahsetmiştir. Bunlar, kelimelerin anlamlarını anlama, sayısal yetenek, karmaşık görüntüleri birbirinden ayırabilmeyi içeren hızlı algılama yeteneği, kelimeleri hızlı ve esnek ve akıcı bir şekilde kullanabilme, kelime ve sayı hafızası, nesnelerin uzaydaki şekillerini tasarlayabilme ve bunlar üzerinde işlem yapabilme, tümevarımsal düşünebilme yeteneğidir (Mahrabian 2000: 139).

Geçmişten günümüze kadar, zekâ testlerinden yüksek puan alan kişilerin, hayatın her alanında daha başarılı olacağı öngörülmüştür. Ancak, zekânın "kişinin hayattaki başarısını belirleme" gibi bir iddiaya sahip olmasına rağmen zekâ testlerinin yalnızca sözel, sayısal ve benzeri yetenekleri ölçmeleri, ortaya konulan zekâ kavramıyla, zekâ ölçüm metotlarının uyumlu olmadığı sonucuna ulaşmamızı sağlamaktadır. Çünkü zekânın yalnızca problem çözme, sözel ve sayısal yeteneklerle sınırlandırılması, insanın sahip olduğu çok farklı türlerdeki yetenekleri hesaba katmayarak önemli bir yanlışlığa sebep olabilir (Gardner, 1999:6).

Araştırmacılar, sosyal zekânın geleneksel IQ' ya dayalı anlayıştan farklı olarak, “diğerlerini anlama ve onlarla uyum içerisinde hareket ederek zekice davranma yeteneği” olduğu fikrini ve onun genel zekânın önemli bir unsuru olduğunu 1920’lerde öne sürmeye başlamışlardır (Liff, 2003: 28). Thorndike (1920)’nin iddiasına göre zekâ, üç geniş boyut kapsamında organize edilebilir: mekanik, özet ve sosyal. Buna göre kişinin mekanik zekâ seviyesi, nesneleri ve mekanizmaları kullanma yeteneğini; özet zekâsı, fikir ve sembolleri anlama ve kullanma yeteneğini; sosyal zekâ seviyesi ise, insanları anlama ve yönetme yeteneğini yansıtmaktadır (Newsome vd., 2000: 1006). Büyük ölçüde duygusal zekâyâ benzerliği bulunan sosyal zekânın, bireyin ilişkilerinde ve başarılı olmasında rol oynadığı belirtilmektedir (Thorndike, 1920: 231; aktaran Arıcıoğlu, 2002: 27). Robert Thorndike’nin 1930’lu yılların sonlarında yaptığı “sosyal zekâ” ya ilişkin çalışmalar duygusal zekâ araştırmalarının ilk habercileri olarak kabul edilebilirse de (Chernis, 2002: 3) BarOn (1997)’a göre duygusal zekâ çalışmaları açısından asıl önemli başlangıç, David Wechsler’in, “genel zekânın entelektüel olmayan görünüşleri”ne ilişkin 1940’larda yaptığı araştırmaya dayanmaktadır (Bender, 2006: 18). Leeper de, 1948 yılında zekâ kavramının içerisine duygusal düşünceyi katmış, duygusal düşüncenin, akla dayanan düşünceye ve genel zekâyâ katkı sağladığını ifade etmiştir (Buford, 2001: 14).

Bu iddiaları 1980’li yıllarda Howard Gardner’ın çalışmaları izlemektedir. Geliştirmiş olduğu çoklu zekâ teorisi ile büyük yankı uyandıran Gardner (1983)’a göre zekâ bir kişinin belli bir kültürel ortamda değer bulan ürünler ortaya koyma veya problemler çözme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Saban, 2009: 8). Gardner (2013: 47) zekânın üç boyutuna dikkat çekmeye çalışmaktadır; bir türün liteliği olan zekâ, şahsi farka dayanan zekâ ve bir işin ustalıklı icrasına dayanan zekâ.

Gardner’in geliştirmiş olduğu çok zekâ modeli şu unsurlardan oluşmaktadır (Sternberg, 1999: 438);

- 1) Dilsel zekâ,
- 2) Mantıksal-matematiksel zekâ,
- 3) Görsel zekâ,
- 4) Müzikal zekâ,
- 5) Bedensel zekâ,
- 6) Sosyal zekâ,

- 7) İçsel zekâ,
- 8) Doğa zekâsı.

Gardner daha sonra ruhsal zekâ ve varoluşsal zekâ adını verdiği iki zekâ boyutunu da aday zekâ olarak modele yerleştirmiştir. Bu zekâ boyutları pek çok alt grupları içermektedir ve de hepsi birbiriyle etkileşim içinde bulunmaktadır. Gardner, böylelikle zekânın pek çok değişik parçadan oluşan bir bütün olduğunu vurgulamak istemiştir. Gardner'ın çoklu modelindeki zekâ boyutlarından kişiler arası zekâ ve kişisel zekâ duygusal zekâ kavramının bazı özelliklerini içermektedir; kişiler arası zekâ; kişinin diğerleriyle ilişki kurma becerileridir (Örneğin; diğerlerinin ruh halleri, motivasyonları ve amaçlarına karşı hassas olmak). Kişisel zekâ ise kişinin içyapısını bilmesi; kendi his ve duygularına ulaşabilmesidir (Çakar ve Arbak, 2004: 29).

Gardner, zekânın çeşitli bilişsel görünüşlerle birlikte duygusal zekâ elemanlarını da içeren çoklu boyutları kapsadığını hissetmiş ve bilişsel olmayan, şimdi duygusal zekâ diye nitelendirilen unsurlara “kişisel zekâ” demiş; çoklu zekâ kavramının duygusal boyutunu kişisel ve kişiler arası olmak üzere iki genel ögeye ayırmıştır. Onların da IQ testleri ile tipik bir şekilde ölçülen zekâ kadar önemli olduğunu iddia etmiştir (Chernis, 2002: 3).

Gardner'ın kişisel zekâ betimlemelerinde duyguların rolüne ve ustaca yönetilmesine oldukça yer verilmiş olsa da, o ve çalışma arkadaşları duygunun zekâ üzerindeki rolüne ayrıntılı bir biçimde bakmayıp, duygu hakkındaki bilişler üzerinde durmuşlardır. Bu odakla, Gardner ve arkadaşları belki de istemeden, insanın iç dünyasını ve ilişkilerini böylesine karmaşıklaştıran, ama aynı zamanda da çekici ve şaşırtıcı kılan, zengin duygu deryasını araştırmadan bırakmaktadırlar (Goleman, 2010: 69). Ancak Goleman'ın duyguların önemi üzerinde yeterince durmadıklarına ilişkin eleştirisine karşın, çoklu zekâ çalışmaları duygusal zekâ araştırmaları öncesinde özel bir önem taşır. Çünkü ortaya konulan bu yeni perspektif ile duygusal zekâ araştırmalarının önü açılmış, gerçek anlamda ivme kazandırılmıştır. 90'lı yıllarda John Mayer ve Peter Salovey, Gardner'ın yaklaşımını genişleterek, duygusal zekâyı altı unsurun bileşimi olarak görmüşlerdir: Duygusal öz-farkındalık, girişkenlik, empati, kişiler arası ilişkiler, stres tolerasyonu ve tepki kontrolü. Mayer ve Salovey daha sonra çalışma gruplarını genişleterek duygusal zekâ konusu üzerinde yaptıkları araştırmaları derinleştirmişlerdir (Bender, 2006: 20-21).

1.1.2.1. Bilişsel Zekâ (IQ)

Genel olarak “dikkat, bellek, yargılama, akıl yürütme, soyutlama” diye adlandırılan zihinsel yetiler bilişsel zekâyı tanımlamaktadır (Oleron 1994: 5). IQ kişinin analitik, mantıksal ve rasyonel becerilerinin tümünü ifade etmektedir. Sözel, uzaysal, matematik becerilerini kapsar. Yeni bilgileri ne kadar hızla öğrendiğimizi, ödev ve egzersizlere ne derece odaklanabildiğimizi, objektif bilgiyi hafızamızda ne kadar tutabildiğimizi, sayıları beceriyle kullanıp kullanamadığımızı, soyut düşünme ve analitik problem çözme yeteneğimizi ölçer (Stein ve Book, 2003: 27-28).

IQ ile ölçülemeyen zekâ türleri üzerinde çalışan araştırmacılar etkin liderlerin, organizasyonlardaki sözlü olmayan duygusal etkileşimlerden kaynaklanan bilgileri çok iyi fark edebildiklerini; bunun organizasyonel başarı için çok önemli olduğunu ve etkin liderlerin bu yeteneğinin zekâyı ölçen geleneksel psikolojik testlerle ölçülemeyeceğini ifade etmektedirler (Hooijberg ve Hunt, 1997: 377). Araştırmacılar, bu noktada IQ’ları eşit düzeyde yüksek olan kişilerin iş hayatlarında aynı derecede başarılı olamamalarının nedenlerinden yola çıkarak, başarının sırrını belirlemeye çalışırken, bireyin psikolojik ve sosyolojik özelliklerinden kaynaklanan yetenek, kabiliyet ve yeterlilik gibi kavramları sistematik olarak yeniden gündeme getirmişlerdir. Çok geçmeden, başarının anahtar belirleyicisinin her zaman ve sadece bilişsel zekâ olmadığı açığa çıkartılmıştır. Bütün bu bahsedilen sorunların ışığında, 20. yüzyıl boyunca psikologlar alternatif zekâ modelleri geliştirmişlerdir. Bu modelleri oluştururken amaçları, bahsedilen temel sorunların etkilerini azaltmak ve zekânın biliş boyutu dışındaki boyutlarını incelemek olmuştur (Şahin, 2006: 26).

1.1.2.2. Bilişsel Olmayan Zekâ

Bilişsel süreçler düşünme, mantık yürütme, sorun çözme, karar verme, algılama, kavramlaştırma, yargıya varma gibi yeteneklerle tanımlanmaktadır. Bu süreçlerin var olabilmesi, bilişsel yeteneklere bağlıdır (Atkinson vd., 1995: 501-504).

Bilişsel olmayan zekâ, zekânın kişisel, duygusal, sosyal ve yaşama ait boyutlarını göstermektedir ki, bu boyutlar günlük yaşamın fonksiyonları için zekânın

bilişsel yönünden çok daha fazla önemli bir noktaya gelmektedir. Zekâyı ölçmek için bilişsel yetenekleri ölçü alan yaklaşımlar, özellikle IQ gibi zekâ testleri anlayışları, insan zekâsını ölçebilmek için tam yeterli olamamıştır. Bu yüzden, alternatif zekâ kuramları geliştirilerek zekânın ölçülemeyen boyutları da incelenmeye çalışılmıştır. Bilişsel olmayan zekâ unsurlarını da içeren alternatif zekâ kuramlarının ortak özellikleri, her birinin çeşitli duygusal yetenekleri içermeleridir. Bu alternatif kuramlar zaman içinde duygusal zekâ kuramının oluşmasına öncülük etmişlerdir. Duygusal zekâ, alternatif zekâ kuramlardan farklı olarak duygulara dayanan yetenekleri açıkça ifade ederek bunların bilişsel süreçleri de etkilediğini ortaya koyabilmiştir (Şahin, 2006: 28).

1.2. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI, GELİŞİMİ VE TARİHÇESİ

Bilişsel zekâ ile birbirlerini tamamlayıcı özelliğine sahip olan duygusal zekâ, kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duygularımızı tanıma, anlama ve etkin bir şekilde kullanma yeteneğidir. Yani başkalarının isteklerini, ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, duyguları değerlendirerek anlayabilmek, stresin üstesinden gelebilmek ve insanların çevrelerinde görmek istedikleri gibi biri olmak için gerekli bir yetkinliktir (Baltaş, 2011: 7).

Duygusal zekâ kavramı, son yıllarda insan davranışlarının açıklanmasında araştırmacıların ilgisinin yoğun bir şekilde odaklandığı bir kavramdır. İngilizcede “Emotional Intelligence-EI” veya “Emotional Quotient – EQ” olarak tanımlanan ve Türkçeye “Duygusal Zekâ” olarak çevrilen yeni zekâ kavramı; hem duygu, hem de zekâ konusunda geçmişte, bugün ve gelecekte yapılmış, yapılmakta olan ve yapılacak araştırmaları gündeme getirmiştir (Şahin, 2006: 31).

Duygusal zekâ kavramı, 1995’ten bu yana işletme literatürüne girmiş ve önemi giderek artan bir olgu olmuştur. Başlangıçta “duygusallık”la karıştırılan ve biraz da küçümsenen duygusal zekâ bugün iş yaşamında yükselmenin vazgeçilmez bir parçası olarak görülmektedir. Toplumsal düzendeki değişimler, ekonomik şartların farklılaşması, iş çevrelerinde ve ortamlarındaki gelişmeler, artan rekabet, aile yapısındaki değişiklikler, içinde bulunduğumuz çağın getirdiği zorluklardandır. Yöneticilerin ve çalışanların tüm bu zorluklarla baş edebilmesi için duygusal zekâlarını

kullanmaları ve duygularını yönetmeleri gerekmektedir. Çünkü duygusal zekâsı yüksek olan işgörenler firmaların en önemli rekabet avantajları haline gelmiştir (Yüksel, 2006: 13).

Duygusal zekâ son yıllarda yönetim ve örgütsel davranış alanlarında da üzerinde en fazla tartışılan kavramlardan birisi haline gelmiştir. Yönetim alanında; stres, tükenmişlik, çatışma yönetimi, liderlik gibi birçok konu ile ilişkisi araştırılan duygusal zekâ kavramının (Erkuş ve Günlü, 2008: 187), iş performansı, iş tatmini, işe devamsızlık, örgütsel bağlılık ve liderlik gibi birçok iş ortamı ile ilgili değişkeni etkilediği yönünde varsayımlar bulunmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008:175).

Geçmişte duyguların insana zarar vereceği ve iyi bir yaşam sürebilmenin yolunun yalnızca akıl ve mantığın kullanılmasıyla mümkün olduğu, duyguların mutlaka kontrol edilmesi gereken şeytani unsurlar olduğu düşünülmüştür. Rönesanstan itibaren ise aklın iyi, doğru ve güçlü olan her şeyi sembolize ettiği ve duyguların da insanın zayıflıklarını göstermekte olduğu düşünülmeye başlanmıştır. Her ne kadar sonraki dönemlerde özellikle romantik akım duygulara gereken önemi vermeye çalıştıysa da sanayi devriminden itibaren aklın duygular üzerindeki mutlak egemenliği toplum için sorgulanmasına gerek bile duyulmayan bir gerçek olmuştur. Akılcılık efsanesinin bu gücü, 1960'lı yıllardan itibaren Batı insanının aklın egemenliğine karşı çıkarak duyguları özgürce ifade etmeye yönelik sosyal tepkiler ortaya koymasını büyük ölçüde etkilemiştir (Çakar ve Arbak, 2004: 24).

Duygusal zekâ kavramı, kişinin başarıya ulaşabilmesinde sadece zekânın yeterli olmadığı, buna ilaveten, bu başarıda başka faktörlerin de etkili olduğunun anlaşılmasıyla ortaya çıkmıştır (Maree ve Eiselen, 2004: 482). Duygusal zekâ kavramı ortaya çıkmadan önce mantık ve duygunun ayrı kutuplarda yer aldığına dair bir inanış vardı. Duygu ve mantık ilişkisi bir çatışma olarak görülmekteydi. Oysa beyin üzerinde yapılan yeni araştırmalar, duygusal ve bilişsel sistemlerin beyindeki bütünlüğünün inanılandan daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Bazı uzmanlara göre duygusal zekâ kavramı, sosyal ve duygusal beceriler konusundaki yeterlikleri açıklayan entegratif bir kavram olarak ele alınabilir (İşmen, 2004: 56).

Geniş anlamıyla değerlendirilecek olursa, duygusal zekâ, zekânın duygusal, kişisel, sosyal boyutlarına işaret etmektedir. Bu boyutlar günlük yaşantımızda zekânın geleneksel bilişsel yanlarından çok daha fazla önem arz etmektedir. Duygusal zekâ,

insanlarla daha başarılı ilişkiler kurmak ve çevreyle daha iyi uyum içinde olabilmek anlamında kendini ve diğerlerini anlamakla ilişkilidir ve bireyin sağduyuya dayalı olarak dünya ile nasıl geçindiğini şekillendirir (Otacıoğlu, 2009: 87).

Bireyin gerek dışarıdan gelen ve gerekse kendisine ait olan mesajları alma, analiz edebilme ve bu mesajlara cevap verebilmesi bireyin duygusal zekâsı ile gerçekleşmektedir. Bir sosyal zekâ türü olarak da ifade edilen duygusal zekâ, bireyin kendi duyguları ve başkalarının duygularını fark etmesi ve bu farkındalıktan elde ettiği bilgileri düşünce ve eyleme dönüştürmesi ve problem çözmede kullanmasıdır (Aksaraylı ve Özgen, 2008: 756).

Duygusal zekâ araştırmacıları tarafından, tarihi makale olarak değerlendirilen Salovey ve Mayer'in çalışması, duygusal zekâyı şöyle tanımlamaktadır: Duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve diğerlerinin his ve duygularını gözlemleme yeteneğidir. Bireyin düşünce ve hareketlerinde rehber olan bu bilgileri (his ve duyguları) kullanma ve ayırt etmedir. Duyguları iyi anlamak, kişisel zekânın bir bölümüdür. Sosyal zekâ, diğerlerinin ruh durumunu, mizacını ve gelecek davranışı tahmin etme yeteneğini kapsar. Duygusal zekâ ise özellikle problem çözme ve davranışı düzenleme için kendinin ve diğerlerinin duygusal durumlarını tanımlama üzerinde yoğunlaşır (1990:189).

Mayer ve Salovey (1993: 433)'in tanımına göre ise; “Duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formudur”.

Goleman dünya üzerinde yayınlandığı tüm ülkelerde en çok satanlar arasına giren meşhur kitabı “Duygusal Zekâ” da, kavramın tanımını şöyle yapar (2010: 62): “Kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme...”

Duygusal zekâ kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisine gönderme yapar. IQ ile ölçülen salt bilişsel yetilerden ayrı olan, ancak onu tamamlayan yetenekleri tanımlamaktadır (Goleman, 2011: 393).

Reuven BarOn temelde duygusal zekâyı “çevreden gelen talep ve baskılarla başa çıkma yeteneğini etkileyen bir dizi kişisel, duygusal ve sosyal yeti” olarak

tanımlamaktadır (Goleman, 2011: 446). Geniş bir şekilde ifade edilirse, duygusal zekâ, zekânın duygusal, kişisel, sosyal ve yaşamsal boyutlarına yönelir ki onlar, günlük etkinliklerde zekânın daha geleneksel bilişsel görünümünden çok daha önemlidir. Bilişsel zekâ, uzun vadeli ve stratejik iken, duygusal zekâ acil işlemektedir, taktikseldir. Duygusal zekâ kişinin acil durumlarda bilgiyi nasıl uyguladığını göstermesinden dolayı başarıyı öngörmeye IQ'dan daha fazla yardımcı olmaktadır. Bir şekilde duygusal zekânın ölçülmesi demek, o kişinin sağduyusunun ve dünyaya uyum yeteneğinin ölçülmesi demektir (Bender, 2006: 25).

1.3. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ

Duygusal zekâ ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde duygusal zekânın iki temel yaklaşımla ele alındığı görülmektedir; yetenek modeli ve karma model. Yetenek modeli; duygusal zekâyı bir yetenekler grubu olarak tanımlamakta, duygusal zekânın önemi ve duygulardan yararlanarak mantık yürütmenin potansiyel kullanımları üzerinde durmaktadır. Karma model ise; yetenek modeline göre daha popüler bir yönelimdir. Duygusal zekâ yeteneğini sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla harmanlayan bu modeller duygusal zekânın bizi ulaştırabileceği başarılarla ilişkin parlak vaatlerde bulunmaktadır (Cobb ve Mayer, 2000: 15). Yetenek tabanlı model duygusal zekâyı, duygusal bilgiyi işleme yeteneğini yansıtan zekâ türü olarak ifade etmektedir. Ters olarak, karma duygusal zekâ modeli yetenek faktörleri ve kişisel özellikleri birbirine bağlamaktadır (Mayer vd., 2000a: 401).

Yetenek tabanlı model ile karma model karşılaştırıldığı zaman temelde çıkış noktaları aynı olmakla beraber karma duygusal zekâ modelleri, yetenek tabanlı modellerden oldukça farklıdır. Her ne kadar karma modeller içerisinde duygusal zekâ kavramının zihinsel becerileri bulunmuş olsa da, kişilik özelliklerini tanımlayan unsurları da bulunmaktadır (Mayer vd., 2000a: 402). Bundan dolayı, duygusal zekâ kavramını zihinsel beceriler kavramı sınırları içinde ele almak ve diğer kişilik özelliklerinden ayrı tutmak daha yararlı olacaktır. Böylelikle, yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinin önerdiği temel boyutlarının bireyin davranışlarına ve hayattaki

başarısına olan katkısının analiz edilmesi daha mümkün olacaktır (Doğan ve Şahin, 2007: 236).

Tablo 1.1. Duygusal Zekâ Modelleri

Mayer ve Salovey (1997)	Bar-On (1997)	Goleman (1995)	Cooper ve Sawaf (1997)
Tanım	Tanım	Tanım	Tanım
“..Duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguyla düşüncüyü kaynaştırmak, duyguları anlamak ve analiz etmek,duyguları kontrol etmek yetenekleridir.”	“..Bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizinidir.”	“..Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir.”	“..Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.”
Temel Boyutları	Temel Boyutları	Temel Boyutları	Temel Boyutları
1. Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme • Kendi ve başkalarının duygularını anlama ve ifade etme • Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi • Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme 2. Duyguların Kullanımı • Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar • Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur 3. Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek • Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak • Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahipolduğu bilgiyi anlamak. • Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak ile duygular arasındaki geçişleri anlamak 4. Duyguyu Yönetme ve Düzenleme • Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, duyguları ayırt edebilmek • Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek	1. Kişisel Beceriler • Duygusal benlik bilinci • Kendine güven • Kendine saygı • Kendini gerçekleştirme • Bağımsızlık 2. Kişilerarası Beceriler • Bireyler arası ilişkiler • Sosyal sorumluluk • Empati 3. Uyumluluk Boyutu • Problem çözme • Gerçeklik Testi • Esneklik 4. Stresle Başa Çıkma Boyutu • Stres toleransı • Dürtü kontrolü 5. Genel Ruh Durumu • Mutluluk • İyimserlik	1. Kişisel Yeterlilik • Özbilinç (Duygusal bilinç, özdeğerlendirme, özgüven) • Kendine yön verme (Özdenetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk, yenilikçilik) • Motivasyon (Başarma güdüsü, bağlılık, inisiyatif, iyimserlik) 2.Sosyal Yeterlilik • Empati (Başkalarını anlamak, başkalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanma, politik bilinç) • Sosyal beceriler (Etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, işbirliği ve dayanışma, takım yetenekleri)	1. Duyguları Öğrenmek • Duygusal dürüstlük • Duygusal enerji • Duygusal geribildirim • Pratik sezgi 2. Duygusal Zindelik • Öz varlık • Güven çemberi • Yapıcı hoşnutsuzluk • Esneklik ve yenileme 3. Duygusal Derinlik • Özgün potansiyel ve amaç • Adanmışlık • Dürüstlüğü yaşamak • Yetki olmadan etki 4. Duygusal Simya • Sezgisel akış • Düşünsel zaman değişimi • Fırsatı sezinlemek • Geleceği yaratmak
Model Türü	Model Türü	Model Türü	Model Türü
Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli	Karma Duygusal Zekâ Modeli	Karma Duygusal Zekâ Modeli	Karma Duygusal Zekâ Modeli

Kaynak: Doğan ve Şahin, 2007: 237

Tablo 1.1 incelendiğinde bu modellerin tanımları, temel boyutları, bu boyutların altındaki yetenekler ve beceriler görülmektedir. Mayer ve Salovey’in oluşturduğu model yetenek tabanlı duygusal zekâ modelini; Bar-On’un, Goleman’ın, Cooper ve Sawaf’ın oluşturdukları modeller ise duygusal zekânın karma modellerini oluşturmaktadır.

1.3.1. Mayer ve Salovey’in Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey (1997: 5) duygusal zekâyı “duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme; duyguları ve duygusal bilgiyi anlama; duygusal ve zihinsel gelişimi sağlamak için duyguları kontrol etme yeteneği” olarak tanımlamışlardır. Mayer ve Salovey (1997: 10-11) duygusal zekâyı basit süreçlerden (duygusal algılama ve duygusal kolaylaştırma/ bütünleşme vb.) daha karmaşık süreçlere (duygusal anlama ve duygusal yönetim vb.) olacak şekilde dört bölümde düzenlemişlerdir. Duyguları algılamaktan, duyguların yönetime kadar dört bölümde düzenlenen duygusal zekâ becerileri, bireyin kişiliğinin bünyesinde bulunan psikolojik alt sistemleri ile bütünleşmiş bir şekilde bir seviyeyi göstermektedir (Mayer vd., 2004: 199). Bu yaklaşımın temelinde, tümü doğruluk veya üretkenlikle ilgili olan bazı özel yeteneklerin olduğu inancı yatmaktadır. Kendimizin ve başkalarının duygusal hallerini algılamakta ve anlamakta doğruluk, kişinin amacına ulaşabilmesi için bu duyguları düzenlemekte, kontrol etmekte ve kullanmakta üretkenlik gerekmektedir (Davis, 2008: 7).

Kişi duygularını düşüncenin içinde asimile edebilmesi için öncelikli olarak duygularını değerlendirebilmeli ve hafızasına yardımcı olabilmek için ortaya çıkarabilmelidir. Kişi ancak bu şekilde düşüncelerini üretken bir şekilde harekete geçirmek için duygularını kullanabilecektir. Kişinin kullandığı duygular her zaman olumlu duygular olmak zorunda da değildir, kişi gereğinde öfke, korku, üzüntü gibi olumsuz duyguları düşüncesinin üretkenliğini arttırmak için kullanabilir (Çakar ve Arbak, 2004: 35).

Kişinin duyguları anlaması ve onlarla mantık yürütebilmesi için duygularını adlandırabilmeli ve duygu değişiklikleriyle ortaya çıkan ilişkileri tanımlayabilmelidir. Bu yetenek duyguları tanımlamaktan daha karmaşıktır. Duygular çoğu zaman karmaşık

halde gelir, örneğin mutlulukla beraber suçluluk, öfkeyle beraber korku da duyulabilir. Bunun için duyguların aralarındaki karmaşıklığı ve değişiklikleri tanımlayabilme yeteneği gereklidir. Kişi ancak bu sayede sevginin kıskançlığa, kaybetme korkusunun aşka, coşkunun pişmanlığa dönüştüğü gibi anları duyumsayabilir (Çakar ve Arbak, 2004: 36).

Kişinin duygulara açık kalmadan, duyguları izlemeden kendisindeki ve diğer insanlardaki duyguları düzenleyebilmesi mümkün olmamaktadır. Kişilerin duygulara açık olmaması durumunda hissettikleri ve gözlemledikleri, algılarına göre şekillendirdikleri bir duygusal gerçeklik olacaktır ve pek çok zaman görmek istediklerini algılayacaklardır. Oysa kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını düzenleyebilmesi için gerçek duygulara ulaşması gerekmektedir. Bu sanıldığı kadar kolay bir iş değildir. Kişi bir duyguyu tanımlayabilir, analiz edebilir ama bu bilgilerini hayata geçirmesi büyük çaba istemektedir. (Çakar ve Arbak, 2004: 36).

Mayer ve Salovey'in yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli Tablo1.2'de sunulmuştur.

Tablo 1.2. Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli

Bölüm	Yetenek
Bölüm 1: Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme	• Kendi duygularını anlama ve ifade etme, • Başkaların duygularını anlama ve ifade etme, • Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi, • Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme,
Bölüm 2: Duyguların Kullanımı	• Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar. • Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur. • Duygusal durumlar problem çözme yaklaşımlarını teşvik eder.
Bölüm 3: Duyguları Anlama ve Muhakeme Etme	• Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak. • Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak, • Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak, • Duygular arasındaki geçişleri anlamak.
Bölüm 4: Duyguları Yönetme /Düzenleme	• Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, • Duyguları düşünceli bir şekilde, duygusal veya zihinsel gelişimde kullanılabilirliği konusunda ayırt etmek veya birleştirmek, • Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek.

Kaynak: Mayer ve Salovey, 1997: 11

1.3.2. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli

Bar-On'duygusal zekâyı şu şekilde tanımlamaktadır; duygusal zekâ; bireyin kendisini ve diğerlerini anlamasını, kişilerle ilişki kurmasını ve o anda içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayıp, o çevreyle başa çıkabilmesini sağlayan yeteneklerden oluşur ve bu sayede çevresel uyum gücünü artırarak başarıyı yakalar (Carney, 1999: 45).

Bu model; zekânın kişisel, duygusal, sosyal ve hayatta kalma boyutları gibi bilişsel olmayan zekâ faktörlerini içermektedir. Bu faktörlerin ortak paydası; kişinin gündelik yaşamla başa çıkabilmesi açısından bilişsel zekâdan daha etkin olmalarıdır. Bu açıdan Bar-On'un modeli zihinsel yeteneklerle (kişinin kendinin farkında olması gibi) zihinsel yeteneklerden ayrı olarak kabul edilen bazı özellikleri (kişisel bağımsızlık, kendine saygı ve ruh hali) birleştiren karma bir modeldir (Mayer vd., 2000a: 402).

Bu boyutları oluşturan alt yetenek grupları Tablo 1.3'te verilmektedir.

Tablo 1.3. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal Zekâ Boyutu	Boyutu Oluşturan Yetenekler
Kişisel Boyut	Öz-saygı, duygusal farkındalık, kendini ifade edebilme, bağımsızlık, öz- gerçekleştirme
Kişiler Arası Boyut	Empati, sosyal sorumluluk, kişiler arası ilişkiler
Uyum	Öznel/nesnel farkındalığı, esneklik, problem çözme
Stres Yönetimi	Strese tolerans, tepki kontrolü
Genel Ruh Hali	Mutluluk, optimizm

Kaynak: Bar-On ve Orme, 2002: 27.

1.3.3. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli

Goleman'a göre duygusal zekâ, kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisine gönderme yapar. Akademik zekâdan, yani IQ ile ölçülen salt bilişsel yetilerden ayrı olan, ancak onu tamamlayan yetenekleri tanımlar (Goleman, 2011: 393).

Goleman'ın modeli kişinin kendi duygularının farkında olması, kişinin kendi duygularını yönetmesi, kişinin kendini motive etmesi, empati ve sosyal beceriler olmak üzere beş temel duygusal ve sosyal boyutu içermektedir (Goleman, 2011: 393-394).

Tablo 1.4. Goleman’ın Duygusal Zekâ Modeli

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

Kaynak: Çakar ve Arbak, 2004: 42

İlk boyut olan duygusal farkındalık kişinin gerektiğinde gerçek hislerine ulaşmasını sağlar. Eğer bu bilgi girişi olmazsa kişi duygularını tanımlayamadığı gibi kontrol de edemez. İkinci boyut olan Öz-Duygu yönetimi kişinin öfkeden aşırı sevince kadar her türlü duygusunu yönetmesidir. Burada yönetmekten kasıt bastırmak değildir, duyguları bastırmak yalnızca onların daha güçlü bir şekilde tekrar ortaya çıkmasına yol açar. Yapılması gereken duyguları kabullenip onların bizi ittiği anlık tepkilerden uzaklaşmaya çalışmaktır. Duygusal mekanizmaların gücünden dolayı tepki anında bunu yapmak, serinkanlılıkla bunun doğru olduğunu düşünmemiz kadar kolay değildir. Üçüncü boyut olan öz-güdülenme; kişinin bütün başarısızlıklar, hayal kırıklıkları ve zorluklara rağmen yılmamasıdır. Dördüncü boyut olan empati ise kişinin kendisini diğerlerinin yerine koyup onları anlayabilmesidir. Sempatiden farklı olarak empati diğer tarafa duyulan bir sevgi değil, yapılan tarafsız bir değerlendirmedir. Beşinci boyut olan sosyal yetenekler kişinin diğer kişilerin duygularının farkında olmasını, diğerlerinin

duygularını yönetebilmesini ve bu sayede sorunsuz olarak diğerleriyle geçinebilmesini sağlar (Çakar ve Arbak, 2004: 41).

Goleman vd.'nin duygusal zekâ-liderlik ilişkisine yoğunlaştığı Yeni Liderler adlı çalışmalarında duygusal zekâ boyutlarını liderlik açısından işlevsel olarak yeniden tanımlanmıştır. Özbilinç (duygusal özbilinç, isabetli özdeğerlendirme, özgüven), öz-yönetim (duygusal özdenetim, saydamlık, uyumluluk, başarıma dürtüsü, inisiyatif, iyimserlik) sosyal bilinç (empati, örgütsel bilinç, hizmet) ve ilişki yönetimi (esinleyici liderlik, etkileme, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, çatışma yönetimi, ekip çalışması ve imece) olarak 4 boyut ortaya koymuştur (Goleman vd., 2011: 49).

1.3.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli

Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modeli duygusal zekâyı örgüt ortamı içinde irdeleyerek, özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi üzerinde durmaktadır. Cooper ve Sawaf (2003: XII)' a göre “duygusal zekâ duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir”. Cooper ve Sawaf'ın modelinde duygusal zekâ, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik, duygusal simya olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır.

Duyguları öğrenmek kişinin sahip olduğu duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu ilişkilerde değerlendirmesi üzerine kuruludur. Duyguları öğrenmek, duyguların doğuştan gelen bilgeliğinin farkına varmak, ona saygı duymak ve değerlendirmek üzerine yoğunlaşır (Cooper ve Sawaf, 2003: 3).

Fiziksel zindeliğin vücutta güç, dayanıklılık ve esneklik oluşturduğu gibi duygusal zindelik de kalpte güç, dayanıklılık ve esneklik oluşturur. Güven ve inanılabilirliği geliştirerek duyguları tanıma becerisinin pratiğe dönüştürülmesine olanak sağlar. Kişinin sınırlarını esnetmesini ve hata yapıldığında, hem kendisini hem de başkalarını daha kolay bağışlamasını sağlar. Duygusal zindelik sayesinde, temel kişisel değerler, karakter ve onları canlı tutan ve yönlendiren duygular anlaşılmaya başlanabilir (Cooper ve Sawaf, 2003: 85).

Duygusal derinlik, kişinin temel karakter ve etkinliğini oluşturur. Kişinin sahip olduğu potansiyelini, bütünlüğünü ve amacını geliştirir. Duygusal derinlik kişinin içsel

amaçlarını tam olarak belirlemesi ve bunlara kendini adanmasını gerektirir (Cooper ve Sawaf, 2003: 177-178).

Simya, değerinin az olduğu düşünülen basit bir maddeyi, daha değerli bir şey haline dönüştürme gücü veya işlemi olarak tanımlanır. Duygusal simya ise bu gibi değişimlerin işte ve hayatta mümkün olabildiği görüngüleri hakkında bir tartışmaya işaret eder (Cooper ve Sawaf, 2003: 285).

Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modeli aşağıdaki Tablo 1.5'te sunulmuştur.

Tablo 1.5. Cooper ve Sawaf'ın Karma Duygusal Zekâ Modeli

Bölüm	Yetenek
Bölüm 1: Duyguları Öğrenmek	Duygusal dürüstlük Duygusal enerji Duygusal geri bildirim Pratik sezgi
Bölüm 2: Duygusal Zindelik	Öz varlık Güven çemberi Yapıcı hoşnutsuzluk Esneklik ve yenileme
Bölüm 3: Duygusal Derinlik	Özgün potansiyel ve amaç Adanmışlık Dürüstlüğü yaşamak Yetki olmadan etki
Bölüm 4: Duygusal Simya	Sezgisel akış Düşünsel zaman değişimi Fırsatı sezinlemek Geleceği yaratmak

Kaynak: Cooper ve Sawaf, 2003: XXXV'ten uyarlanmıştır.

1.4. DUYGUSAL ZEKÂ YETERLİLİKLERİ

Duygusal zekâyı şekillendiren ve duygusal zekânın işe koşulmasını sağlayan duygusal yeterliliklerdir. Bir bakıma duygusal yeterlilik bu yeteneklerin işbaşındaki yeteneklere ne kadarının aktarılabilirdiğini göstermektedir. Duygusal yeterlilik, işbaşında olağandışı bir performansla sonuçlanan duygusal zekâyı dayalı ve öğrenilen bir beceridir. Başkalarının istenen biçimde tepki vermesini sağlamak üzere, başkalarının hislerini okumayı içeren empati ve hislerin usta bir şekilde idaresini mümkün hale getiren sosyal beceriler bu yeterlilikler içersinde yer almaktadır. Bir başka deyişle, duygusal zekâ düzeyinin yüksek olması kişinin iş yaşamında gerekli görülen duygusal yeterlilikleri kolay öğreneceğini garanti etmemekle beraber bu konudaki öğrenme

potansiyelinin üst noktalarda olduğunu gösterir. Kişi yüksek derecede empati sahibi olabilir fakat empati kaynaklı becerilerini geliştiremeyebilir ya da bunu işine yansıtamayabilir (Goleman, 2011: 36).

Duygusal zekânın farklılığını ortaya koyacak duygusal zekâ yeterliliklerinin göstergelerinden bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Baltaş, 2007: 78-79):

- Kendi beden dilini kontrol edebilmek, başkalarının beden diline duyarlı olmak,
- Empati göstermek,
- Uzlaşmaya dayalı sinerjik ilişki kurmak,
- İnsanlarla olumlu ilişkiler içersinde olmak,
- Başkalarını hesaba katmak,
- Yüksek duygusal enerji,
- İyimserlik,
- Çalışmaya kendini adanmış olmak,
- Değişime istek duymak,
- Kendini yönlendirebilmek,
- Olumsuz duygularla başa çıkmak,
- Stresle başa çıkmak,
- Kararlılık.

Konrad ve Hendl'e göre ise insanların duygusal açıdan zeki olmaları için bazı yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu yeterlilikler şunlardır(2003: 11-16):

- Kendi duygularını tanımak: Kendi duygularını tanıyıp öğrenen bireyler kendi hayatlarını daha iyi yönetebilmektedirler. Bu bireyler kendi duygu durumlarını, kızgın mı yoksa üzgün mü olduklarını hissedip bunun muhasebesini yapabilen ve böylece duygu üstü olarak nitelendirilebilecek sanatı öğrenmiş bireylerdir.
- Duygularını açıklamak: Bireyin duygularını uygun bir ifade ile aktarabilme becerisidir.
- Duygularını kontrol etmek: Duygulara zekânın ilave edilerek, karşılaşılan zor durumlarda dahi anlayışlı olabilme, duyguların ifadesi ile ilgili olarak zamanlama, hedef, ölçü ve değerlendirmenin uygun olarak yapılabilmesi becerisidir.

- Kendini başkasının yerine koymak: Bireyin öncelikli olarak beraber yaşadığı çalıştığı insanlar olmak üzere diğerlerinin ruh halini algılayıp, bu çerçevede duyguları doğru şekilde ele alabilme ve paylaşabilme becerisidir.
- Kendini algılamak: Duyguları daha iyi tanımanın yolu olarak ifade edilen bu kavram, duyguların ortaya çıkar çıkmaz algılanabilme becerisi olarak duygusal zekânın başlıca öğelerinden birisini oluşturmaktadır. Uyanıklık olarak tanımlanan bu durum kendi kendine refleks geliştiren algı olarak ortaya konulmaktadır. Uyanıklık, duygulardan kopmadan, onlara gereğinden fazla değer vermeyen ya da onları güçlendirmeyen bir bilinci temsil etmektedir. Böyle bir tarafsızlık sayesinde bireyler en heyecanlı durumlarda dahi hâkimiyeti kaybetmemektedirler.

Goleman vd. (2011: 49) duygusal zekâyı duygusal yeterlilikler açısından iki ana kısma ayırmıştır. Bunlar bireyin kendisini idare etme şeklini belirleyen kişisel yeterlilikler ve ilişkilerle başa çıkma şeklini belirleyen sosyal yeterliliklerdir. Belirtilen duygusal yeterliliklerin neler olduğu, tanımları ve hangi duygusal zekâ ögesinin altında yer aldığı Tablo 1.6’da verilmektedir.

Tablo 1.6. Duygusal Zekâ Yeterlilikleri

KİŞİSEL YETERLİK: Kişinin kendini nasıl idare ettiğini belirler. Özbilinç <i>Duygusal özbilinç:</i> Kendi duygularını ve bu duyguların etkilerini tanımak <i>Doğru özdeğerlendirme:</i> Kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek <i>Özgüven:</i> Özdeğer ve yetenekleri konusunda sağlam bir anlayışa sahip olmak Özyönetim <i>Duygusal özenetim:</i> Rahatsız edici duygu ve dürtülerini denetim altında tutmak <i>Saydamlık:</i> Dürüstlük ve karakter bütünlüğü, güvenilirlik <i>Uyumluluk:</i> Değişen durumlara uyum sağlama ya da engellerin üstesinden gelme esnekliği <i>Başarma dürtüsü:</i> Mükemmelliğin iç standartlarını karşılamak için performansı artırma arzusu <i>İnisiyatif:</i> Eyleme geçip fırsatları yakalamaya hazır olmak <i>İyimserlik:</i> Olayların iyi yönlerini görmek SOSYAL YETERLİK: Kişinin ilişkilerini nasıl idare ettiğini belirler. Sosyal Bilinç <i>Empati:</i> Başkalarının duygularını sezmek, bakış açılarının anlamak ve endişeleriyle etkin bir biçimde ilgilenmek <i>Örgütsel bilinç (farkındalık):</i> Gündemleri, karar ağlarını ve örgütsel düzeydeki siyaseti okumak <i>Hizmet (odaklı olma):</i> Takipçi, müşteri ya da tedarikçilerin gereksinimlerini fark etmek ve karşılamak İlişki Yönetimi <i>Esinleyici(ilham verici) liderlik:</i> Cazip bir vizyonla yol göstermek ve sevk vermek <i>Etkileme (etki):</i> Çok çeşitli ikna taktiklerini kullanmak <i>Başkalarını (diğerlerini) geliştirmek:</i> Geri bildirim ve rehberlikle başkalarının yeteneklerini pekiştirmek <i>Değişim katalizörlüğü (değişime aracı olma):</i> Yeni bir doğrultuda başlangıç yapmak, yönetmek ve önderlik etmek <i>Çatışma yönetimi:</i> Anlaşmazlıkları çözüme kavuşturmak <i>Takım çalışması ve işbirliği:</i> Paylaşılan vizyon ve sinerji yaratarak ilişkileri yapılandırarak işbirliği ve ekip oluşturmak

Kaynak: Goleman vd. , 2011: 49

Kişisel yeterlilik özellikleri, özgüven, kişinin kendi güçlü ve zayıf yanlarının farkında olması, duygulara yönelik kendini kontrol etme, güvenilirlik, yeni fikir ve değişime karşı esnek ve hazır olma, inisiyatif, iyimserlik ve bireyin kendi performansı hakkında geçerli bilgi sahibi olması ve bireysel olarak en iyisini yapması gibi özellikler şeklinde ortaya konmaktadır.

Sosyal yeterlilik özellikleri ise kişinin diğerleriyle etkin bir biçimde ilgilenme, müşteri ihtiyaçlarını anlama ve karşılama, farklılıklara değer verme, politik bilinç, etkili dinleme ve iletişim, diğerlerini etkileme, değişimi yönetme, çatışmaları önleme, paylaşılan amaçlar doğrultusunda diğerleri ile işbirliği ve takım halinde olmasıdır (Bellack, 1999: 3).

1.4.1. Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması (Özbilinç)

Özbilinç kısaca kişinin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, ihtiyaçlarını ve güdülerini derin bir şekilde kavraması olarak tanımlanabilir. Özbilinci güçlü kişiler gerçekçidir, ne kendilerini aşırı eleştirir, ne de safça umuda kapılırlar. Kendileri hakkında kendilerine karşı dürüst olmakla beraber, kendileri hakkında başkalarına karşı da dürüsttürler. Özbilinç kişinin kendi değerlerine ve hedeflerine ilişkin anlayışına kadar uzanır. Özbilinci yüksek bir kişi nereye niçin yöneldiğini bilir, özbilinçten yoksun bir kişi ise gömülü kalmış değerleri çiğneyerek iç dünyada kargaşa yaratacak kararlar almaya eğilimli olurlar (Goleman, 2002: 16-17).

Gelişmiş bir benlik bilinci, bireyin kendi kendini gözlemleyebilmesini, davranışlarını denetleyebilmesini sağlar. Birey kendisinin kendi evreninin merkezi olduğundan yola çıkarak, davranışlarını etkileyenleri ve daha iyi sonuçlar elde edebilmek için neleri değiştirmesi gerektiğini düşünmelidir. Kendisi için nelerin değerli olduğunu, deneyimlerinden ne sonuçlar elde ettiğini, ne istediğini, neler hissettiğini, diğer insanlarla nasıl ilişki kuracağını anlayabilmelidir (Weisinger, 1998: 24).

Benlik bilincine sahip kişilerin kendilerine güvenleri de vardır. Bu kişiler, yeteneklerinin farkındadırlar ve kendi kendilerini başarısızlığa sürüklemeyizler. Ne zaman yardım isteyeceklerini bilirler. Aldıkları riski hesaplar, tek başlarına yapamayacaklarını bildikleri işler konusunda ısrarcı olmazlar. Bu kişiler güçlü yanlarıyla hareket ederler (Goleman, 2002: 18).

Kendi duygularını tanımayan, değerlendiremeyen kişi, karşısındaki kişilerin de duygularını, düşüncelerini fark edemez. Duygularını tanımayan veya onları, bulunduğu iş ortamına uygun şekilde kontrol edemeyen kişiler duygusal uyumsuzluk yaşarlar. Duygusal uyumsuzluk, ifade edilen duyguların örgütsel normlarla uyuşması ancak bireyin gerçek duygularıyla çatışmasını ifade eder (Rafaeii ve Sutton, 1987: 32). Bireysel ve örgütsel sonuçlara bakıldığı zaman, duygusal uyumsuzluğun iş doyumsuzluğu, yoğun stres, yabancılaşma, kötümserlik gibi tutumlarla bireysel ve örgütsel başarıyı olumsuz yönde etkilediği görülmektedir (Acar, 2001: 30).

Bu yeteneğe sahip insanlar (Goleman, 2011: 71-88):

- Hangi duyguları hissettiklerini ve bunların nedenini bilirler.
- Düşündükleri, yaptıkları ve söyledikleri şeylerle hisleri arasındaki bağların farkındadırlar.
- Hislerinin performanslarını nasıl etkilediğini anlarlar.
- Değerleri ve hedefleriyle ilgili yol gösterici bir bilince sahiptirler.
- Güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadırlar.
- Kendilerine yönelik bir hoşgörü ve bakış açısı sergilerler.
- Kendinden emin bir izlenim bırakırlar.
- Kararlıdırlar, belirsizliklere ve baskılara rağmen sağlıklı kararlara varabilirler.
- Beğenilmeyen fikirleri dile getirip doğru bildikleri yolda her şeyi göze alırlar.

1.4.2. Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi (Özyönetim)

Duyguları yönetebilmek, kişinin istediği duyguyu yaşayabilmesini ve istemediği duygulardan uzaklaşabilmesini içeren bir yetenektir. Bu yeteneği olan bir kişi, bir işi başarmak konusunda kendisini heyecanlandırabilir veya işiyle ilgili olarak yoğun ve sürekli şekilde yaşadığı endişelerden kendisini uzaklaştırabilir. Yaşadığı bir başarısızlığın ardından ortaya çıkan hayal kırıklığını ve moral bozukluğunu hızla aşarak normal çalışma temposuna dönebilir. Duyguların yönetilmesi çok yeni bir kavram

değildir. Sigmund Freud duygularını kontrol altında tutmayı öğrenmenin uygar insanı tanımlayan temel özelliklerden birisi olduğunu ifade etmiştir (Shapiro, 1997: 249).

Duygusal güçleri gerektiği gibi kullanmasını bilen, yani 'EQ' su yüksek insanlar, özel ve mesleki hayatlarını kendilerine kolaylaştırmışlardır. Çevresindekilerin ve kendi hislerinin farkında olmak, güncel yaşamda karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilme potansiyelini artırmaktadır (Konrad ve Hendel, 2003: 15).

Bu yeterliliğe sahip olan insanların özellikleri şunlardır (Goleman, 2011: 107-123):

- GÜDÜSEL hislerini ve sıkıntı verici duygularını iyi idare ederler.
- Çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranırlar.
- Düşünceleri berraktır ve baskı altındayken dikkatleri dağılmaz.
- Ahlak kurallarına uygun davranır ve sitem görmezler.
- Güven oluştururlar.
- Herkesin hoşuna gitmese de kararlı ve ilkeli davranırlar.
- Taahhütlerine uyar ve sözlerini tutarlar.
- Amaçlarını gerçekleştirmekten kendilerini sorumlu tutarlar.
- Düzenli ve dikkatli çalışırlar.
- Yeni fikirler üretirler.
- Sorunları çözecek özgün fikirler üretirler.
- Çeşitli talepler, değişen öncelikler ve hızlı değişimle kolaylıkla başa çıkabilirler.
- Tepki ve taktiklerini sürekli değişen koşullara uyarlayabilirler.
- Olaylara geniş açıdan bakabilirler.

King (2005)'e göre bireylerin sahip oldukları anlık duygular ve yargılar, iç ve dış olmak üzere iki tür tetikleyiciden etkilenmektedir. İç tetikleyiciler; olaylara verilen anlam, fikirler, düşünceler ve imgelerdir. Dış tetikleyiciler ise; olaylar, tecrübeler, dış tavırlar, iletişim biçimleri ve bireylerin yaklaşımlarıdır. Birçok duygusal tepkilerin nedenlerinin temelinde onlara verilen anlam, kişinin o an sahip olduğu düşünce ve fikirler yer almaktadır. Bu durumu tespit ederek kontrollü davranmak, bireye duygularını kontrollü yönetebilme kolaylığı sağlamaktadır (Aktaran, Töremen ve Çankaya, 2008: 38).

1.4.3. Başkalarının Duygularının Farkında Olma (Sosyal Bilinç)

Duygusal özbilinç temeli üzerinde gelişen diğer bir yetenek olan empati, insanlarla ilişkide temel yetenektir. Empati, bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır (Dökmen, 2001: 135). Başkalarının ne hissettiğini kendileri söylemeden sezmek, empatinin özünü oluşturur. İnsanlar ne hissettiklerini nadiren kelimelerle anlatırlar; kelimeler yerine ses tonlarıyla, yüz ifadeleriyle ya da sözel olmayan diğer yollarla konuşurlar. Bu incelikli iletişimleri sezme yeteneği daha temel yeterliliklere, özellikle de özbilince ve özdenetime dayanır. Kendi hislerini sezme ya da bu hislerin baskısına engel olma yeteneği yoksa başkalarının ruh hallerinin farkına varması imkânsız olacaktır. Empati en azından bir başkasının duygularını okuyabilmeyi gerektirir; daha yüksek düzeydeki empati, bir insanın dile getirilmemiş endişe ya da hislerini sezmeyi ve bunlara karşılık vermeyi kapsar. En üst düzeyde ise başka birinin hislerinin altında yatan sorunları ya da endişeleri anlamaktır (Goleman, 2011: 171-172). Empatik kişiler, başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren belli belirsiz sosyal sinyallere karşı daha duyarlıdır. Bu da onları insan bakımıyla ilgili mesleklerde, öğretmenlik, satıcılık ve idarecilikte başarılı kılar (Goleman, 2010: 73-74).

Empati yetenekleri yüksek çalışanlardan ve yöneticilerden oluşan bir işletmede, çalışanlar, yönetimin uygulamalarını, karşı tarafın bakış açısıyla değerlendirebileceklerinden daha anlayışlı olacaklar, daha az tatminsizlik ve stres yaşayacaklardır. Diğer taraftan yöneticiler de, olayları değerlendirirken, çeşitli düzenlemeler geliştirirken, çalışanların durumlarını çok daha iyi görebileceklerinden atacakları adımlar hem işletmenin yararına hem de çalışanların yararına olacaktır (Abraham, 1999: 10).

Günümüz insan kaynakları yöneticilerine göre bir kişinin sahip olduğu bilişsel zekâ düzeyi (IQ) onun işe alınmasını sağlarken, duygusal zekâ düzeyi (EQ) o kişinin terfisini belirleyen unsurlardan birisi haline gelmiştir. Artık en iyi performans gösterenler listesinin ilk sıralarında, IQ' su yüksek olanlar ya da teknik bilgisi çok olanlar değil, iş arkadaşları ile sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın, duygusal olgunluk düzeyi (EQ) yüksek kişiler yer almaktadır (Baltaş, 2007: 82).

Bu yeterliliğe sahip insanların özellikleri şunlardır (Goleman, 2011: 175-196):

- Duygusal ipuçlarına karşı dikkatli ve iyi dinleyicidirler.
- Duyarlılık gösterir ve başkalarının bakış açılarını anlarlar.
- Başka insanlara yardımcı olurlar.
- İnsanların güçlü yönlerini ve başarılarını onaylayıp ödüllendirirler.
- İnsanların gelişme ihtiyacını saptarlar.
- Müşterilerin tatmin ve sadakatini artıracak yollar ararlar.
- Müşterilere uygun olan yardımı memnuniyetle sunarlar.
- Farklı kişilikteki insanlara saygı duyar ve iyi ilişkiler kurar.
- Grup farklılıklarına karşı duyarlıdır.
- Çeşitliliği bir fırsat olarak görür, herkesin gelişim gösterebileceği bir ortam yaratırlar.
- Önyargıya ve hoşgörüsüzlüğe meydan okurlar.

Empati, yöneticilerin, kendilerini çalışanlarının yerine koyup düşünmelerini, çalışanların duygularına önem vermelerini, böylece de onlarla uygun iletişimde bulunmalarını sağlar. Duygusal zekâ yetenekleriyle yapılmış eleştiri, problemler çözümsüz hale girmeden, davranışlarını düzeltmeleri için çalışanlara önemli bilgiler sağlar. Empati yeteneğine sahip işgörenler, yetersiz başarılarının örgüte vereceği zararı düşünerek, olayları örgütün bakış açısıyla da değerlendirirler. Bu kişiler, kendilerini iyileştirme önerilerine daha açık yaklaşır, başarısızlıktaki sorumluluklarını kabul etmekte daha istekli olurlar ve yapılan eleştiriye üstleri ve çalışma arkadaşları ile birlikte performansı geliştirici bir çalışma olarak algırlar (Acar, 2001: 56).

1.4.4. Başkalarının Duygularını Yönetebilme (İlişki Yönetimi)

İlişkileri beceriyle yönetmek, başkalarının duygularıyla baş etme anlamına gelir. Bu ise, liderlerin kendi duygularının farkında olup önderlik yaptığı insanlara empatiyle uyum sağlamalarını gerektirir. İlişkileri iyi yönetme sanatı içten davranmakla başlar. Lider kendi vizyonuna ve değerlerine uyduğunda, olumlu duygulardan şaşmadığında ve kendini grubun duygularına uyarladığında, ilişki yönetimi becerileri ahenk yaratacak bir etkileşim kurmasını sağlar (Goleman, 2011: 62).

Kişinin kendisindeki ve diğerlerindeki duyguları düzenleyebilmesi için, kişinin duygulara açık kalabilmesi duyguları izleyebilmesi gerekmektedir. Kişilerin duygulara

açık olmaması durumunda hissettikleri ve gözlemledikleri, algılarına göre şekillendirdikleri bir duygusal gerçeklik olacaktır ve pek çok zaman görmek istediklerini algılayacaktır. Oysa kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını düzenleyebilmesi için gerçek duygulara ulaşması gereklidir. Bu sanıldığı kadar kolay bir iş değildir. Kişi bir duyguyu tanımlayabilir, analiz edebilir ama bu bilgilerini hayata geçirmesi büyük çaba istemektedir (Çakar ve Arbak, 2004: 36).

Bu yeterliliğe sahip insanların özellikleri şunlardır (Goleman, 2011: 214-266):

- İnsanların gönlünü kazanmakta beceriklidirler.
- Sunuşlarını dinleyicilere hitap edecek şekilde ayarlarlar.
- Zor insanları ve gergin durumları diplomasi ile idare edebilirler.
- Gerginliklerin azalmasına yardımcı olurlar.
- Münazaraları teşvik ederler.
- Kazan-kazan çözümleri yaratırlar.
- Ortak bir misyon ve vizyon arzusunu dile getirir ve uyandırır.
- Konumları ne olursa olsun, gerektiğinde liderlik için öne çıkarlar.
- Liderlikleriyle örnek olurlar.
- Değişimi savunurlar.
- Başkalarından beklenen değişime örnek olurlar.
- Değişimin gereksinimini fark ederler.
- İşbirliği için fırsat yakalar ve yaratırlar ve işbirlikçi bir ortamı teşvik ederler.
- Ekip kimliği, dayanışma ruhu ve bağlılık oluştururlar.
- Ekibin tüm üyelerini, etkin ve istekli bir katılım içine çekerler.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmininin tanımı ve önemine değinildikten sonra iş tatmininin motivasyon kavramıyla olan ilişkisi incelenecek, iş tatminini etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler ile iş tatminin/ tatminsizliğinin sonuçları ele alınacaktır.

2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

2.1.1. İş Tatminin Tanımı

Tatmin kelimesi sözlükte, “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum” olarak tanımlanır (TDK Sözlüğü, 1998: II, 2153). “Tatmin” kavramı, bir başkası tarafından doğrudan gözlenemeyen ve sadece ilgili kişi tarafından hissedilerek tanımlanabilen zevki ve iç huzuru anlatmada kullanılır (Mercer, 1997: 57).

İş tatmini genel olarak kişinin işine ve onun çeşitli boyutlarına karşı his ve tavırların toplamı olarak bilinmekle (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 158) birlikte literatürde birçok farklı tanım yapılmaktadır. Hackman ve Oldham (1976: 163) iş tatminini “çalışanların işten mutluluk duyması” olarak tanımlarken, Davis (1977: 96), çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlamıştır.

Locke (1983)’ye göre iş tatmini, “bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisleri” ifade etmektedir (Aktaran, Testa, 1999: 155). Bingöl (2003: 270) iş tatmini; bireyin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çalıştığı, rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu olarak tanımlamıştır.

Cüceloğlu (1992: 62) da Davis’in tanımındaki “işten duyulan memnuniyete” benzer şekilde iş tatminini, çalışanların işlerinden aldıkları memnuniyet ya da yaptıkları işten elde ettikleri olumlu duygular olarak tanımlamakta ve iş tatmini, işin özellikleriyle çalışanın istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir.

İş tatmini, çalışanların fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisi olup, çalışanın psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesini ifade eder (Schermerhorn vd., 1994: 144).

İş tatmini, iş şartlarının ya da işten elde edilen ücret, iş güvenliği gibi sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir ve bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılamalarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

Başaran (2008: 31) iş tatmini çalışanın örgütten beklentileri ile örgütün çalışana verebildiklerinin örtüşmesi olarak tanımlamaktadır. İş tatmin düzeyini artıracak koşullar şu şekilde sıralanmaktadır (Başaran, 2000: 28-29):

- Görevi, çalışana anlamlı gelmelidir,
- Görevi, çalışana örgütsel ve toplumsal konum kazandırmalıdır,
- Çalışana, görevini yaparken örgütsel önderlik yapılmalıdır,
- İş ortamında, çalışanı destekleyici bir etkileşim oluşturulmalıdır,
- Çalışanın değerleri ile görevinin değerleri birbiriyle bağdaşabilmelidir.

İş tatmini kavramı, çalışanların kişisel özelliklerinin ve işyerinde oluşturdukları grupların, emeğin üretim bandının ritmiyle uyumlu hale getirilmesi ve işgören/işveren ihtilafının ortadan kaldırılması, kısaca emeğin yeniden yönetilebilir kılınması amacıyla dikkate alınmak zorunda olduğu tarihsel koşullarda, psikolog, sosyolog ve örgüt bilimciler gibi birçok disiplinden araştırmacı tarafından ortaya atılmış ve inceleme konusu yapılmıştır (Sun, 2002: 2-3).

İş tatmini, ilk olarak psikologların ilgisini çekmiş ve geliştirilen yaklaşımlarda çalışanların gereksinimleri ve değerleri, dolayısıyla beklentileri esas alınmıştır. Bu kavramın örgüt bilimcilerinin ve örgüt psikologlarının dikkatini çekmesi ve iş tatmininin, gereksinimlerin yanı sıra bireyin etkin olduğu bilişsel bir süreç sonucunda oluştuğuna dair bulgular, görece daha yakın zamana rastlamaktadır. Bu nedenle, bireyin gereksinim ve değerlerinin esas alındığı kuramlar, klasik; bireyin kişisel özellikleri ile örgütsel değişkenlerin etkileşimini duyuş ve biliş düzeyinde inceleyen kuramlar ise, modern yaklaşımlar başlığı altında sınıflanabilir. Gerek klasik, gerekse modern yaklaşımlarda iş tatmini yaratan faktörler söz konusu olduğunda birey-ortam uygunluğu modelleri hâkimdir. Modern yaklaşımlar, birey-ortam uygunluğunu, kişisel özellikler ve

iş ortamına ait koşulların bileşimi olarak değerlendirirken; klasik yaklaşımlar, ortamın bireye sunabilecekleri ile bireyin gereksinimleri arasındaki uygunluğun doyum kaynağı olduğunu öne sürmektedirler (Sun, 2002: 6).

Çalışanların işe ve iş ortamındaki ilişkilerine yönelik olarak zaman içinde geliştirdiği bir zihinsel tutum vardır. Bu zihinsel tutumun oluşmasında çalışanların işi hakkındaki bilgisi, işin sonucuna ilişkin yaklaşımları ve iş ortamının koşulları önemli ölçüde rol oynar. Bu tutumlar olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Bireyin, tutumu olumlu ise iş tatminin, olumsuz ise iş tatminsizliğinin olduğu şeklinde nitelendirilebilir (Barutçugil, 2004: 388).

Çalışanlardan, iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Yöneticiler de, çalışanların sadece ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalarıdır. Günümüzde artık örgüt çalışanların iş tatmininin sağlanması aynı zamanda işletmelerin sosyal bir görevi haline gelmiştir (Toker, 2007: 93).

Literatürde iş tatmini konusunda 7000'in üzerinde çalışma yapılmış bulunmaktadır (Toker, 2007: 93). Ancak, iş tatmini konusunda daha fazla çalışmanın yapılması gerektiği de savunulmaktadır. Çünkü iş tatmini hakkında kesin olan bir nokta var ki iş tatmininin dinamik bir yapıya sahip olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı bir şekilde elde edildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Ayrıca, iş tatminini etkileyen birçok etmenin bulunması sürekli araştırılmasını zorunlu hale getirmiştir (Akıncı, 2002: 3).

2.1.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini kavramı ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup önemi daha çok 1930-40'lı yıllarda anlaşılmaya başlanmıştır. Önemli olmasının nedenlerinden birisi, yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir. İş doyumunu ile üretkenlik

arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte doyumsuzluğun yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) konuyu önemli kılmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 55).

Feldman ve Arnold (1983)'e göre iş tatmini iki nedenden dolayı önem taşımaktadır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündüklerinin ve ne hissettiklerinin hem kendileri hem de işleri için önem taşımasıdır. İkincisi, yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından karşımıza çıkmaktadır. Çünkü iş tatmininin direkt olarak neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performansta azalma, ruhsal ve fiziksel sağlıkta kötüleşmedir (Aktaran, Keleş, 2006: 5-6).

Çalışanlar açısından iş tatmininin önemine baktığımız zaman, öncelikle insanların kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemelerinden kaynaklandığı görülmektedir. İş tatmini, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde edememek hayal kırıklığına uğratmaktadır (Sertçe, 2004, aktaran Dil 2005: 62). McAfee ve Champagne'e göre iş tatmini konusunda dikkate alınması gereken bir husus da farklı bireysel özelliklere göre iş tatmini yaratılması gerçeğidir. Bireysel özellik ile birlikte zaman unsuru da iş tatmini ile ilgili algılar açısından önemli bir etmendir; aynı kişi zamanla değişen ilgi ve beklentileriyle aynı şekilde işinden tatmin olmayabilir. Yine aynı şekilde işe yeni başlayan biri ile kıdemli bir çalışanda farklı tatmin seviyeleri olabilir. Bununla beraber kişinin işe girerken beklentilerinin iş tarafından ne derece karşılandığının da iş tatminini etkilediği bir gerçektir (Keleş, 2006: 6).

İş hayatının öncülleri konumundaki çalışanların tatmin derecesi arttıkça yapılan işin niteliği ve örgüte yansımaları da olumlu olmaktadır. İş hayatında, idealindeki işi yapan, temel insani ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, arzu ettiği imkânlarla sahip olan bireyler maddi ve manevi doyumu sağladığı için, huzurlu ve mutlu olmaktadır. Oysa idealindeki işi yapamayan, ihtiyaçları karşılanmayan ya da göz ardı edilen bireyler olumsuz bir tutum içine girmektedir. İş yaşamı ile ilgili olarak hissedilen bu tutum zaman içerisinde yaşam doyumunu da etkileyebilmektedir (Karakuş, 2011: 47). Yapılan çalışmalarda iş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisinin, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazla olduğu bulunmuştur (Iverson ve Maguire, 2000: 810).

Günümüzde iş dünyası yoğun bir rekabet ilişkileri üzerine kurulmuştur. Bu rekabet ortamında değişen dünyayı takip etmek, yeniliklere açık olmak, yerinde ve zamanında önlemleri almak rekabet ilişkileri içinde belirleyici olmaktadır. Yöneticilerin hızla değişen ve gelişen dünya şartlarına uyum sağlayabilmeleri için, yönetim tarzlarını yeniden sorgulayarak, rekabet üstünlüğünü ele geçirecek, verimliliklerini artıracak yeni yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir. Söz konusu değişimin hayata geçirilmesinde, insan faktörü, işletmelerin sahip oldukları üretim faktörlerinin en önemlisi olarak güncellik kazanmıştır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 103). Bundan dolayı işletmelerde çalışanların iş tatminlerinin insan kaynakları birimleri tarafından ölçülüp takibinin yapılması gerekir. Kalifiye insanın bulunması, seçilmesi, yerleştirilmesi, işe uyumunun sağlanması, ücret, yan yararlar, özendiriciler ile çalışanın işletmede tutulması, kariyer planının belirlenmesi, eğitimlerle bu doğrultuda yetiştirilmesi, performansının ölçülmesi ve bütün bunlar için gerekli altyapının, iş süreçlerinin kurulması, değişen şartlara göre geliştirilmesi ve bütün bu sistemlerin iyi bir iletişim ve insan ilişkileriyle desteklenmesi gerekmektedir (Güven vd., 2005: 129).

Çalışanlarının tatminini sağlayan, beklentilerini karşılayabilen işletmelerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, çalışanlarının işte süreklilik gösterdiği görülmektedir. İş tatminini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan işletmelerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut çalışanlarda devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne kadar önemli bir etken olduğunu göstermektedir. İş tatminsizliği çalışanların işlerine yabancılaşmaları ve tatminsizliklerin artması, örgüt içerisinde ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların oluşmasına neden olabilmektedir (Samadov, 2006: 6).

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiği zaman işin niteliği, yükselme olanağı, ücret, ödüller, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir. Düşük iş tatmininin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, personel devir hızını yükselttiği ve işten ayrılma eğilimini arttırdığı saptanmıştır (Üngüren ve Yıldız, 2009: 38). Ayrıca düşük iş tatmininin moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıksız bir topluma yol açtığı görülmektedir (Sertçe :2004, aktaran Dil, 2005: 62).

2.2. İŞ TATMİNİNİN MOTİVASYONLA İLİŞKİSİ

Gerek yöneticiler gerekse çalışanlar için iş tatmini konusunda önemli noktalardan birisi de motivasyondur. Motivasyon konusu esas itibariyle; kişilerin bekleme ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Dolayısı ile motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışlarını sürdürme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. Yönetici, herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Motivasyon, çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin aklında tutması gereken temel şey, her davranışın altında bir neden olduğudur (Söyük, 2007: 58-59).

2.2.1. İş Tatmini ve Motivasyon Süreci Arasındaki İlişki

Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi istek ve arzuları ile davranmaları ve çaba göstermeleri olarak tanımlanan motivasyon, kişilerin isteklerini, arzularını, ihtiyaçlarını, dürtülerini ve ilgilerini kapsayan genel bir kavramdır (Koçel, 2007: 483). Motivasyon insanların ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir ve insanların başarılı olmalarına, kişisel tatmine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Motivasyon eksikliği ise insanlarda tatminsizliğe ve rahatsızlığa neden olmaktadır (Genç, 2004: 233).

İş tatmini ile motivasyon arasında ikili bir ilişki bulunmaktadır. Genellikle bireylerin gerçekleştirmek istedikleri arzuları ve istekleri ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda tatmin ortaya çıkmaktadır. Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karşılıktan doğan tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin birbirinden farklıdır. Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği tatmin “dışsal tatmin” olarak ifade edilirken, çalışma sırasında hissettiği tatmini ise “içsel tatmin” olarak ifade edilmektedir. Tatmin olmuş bir çalışanın motive olması için gerekli koşullar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde, motive olmuş bir çalışanın da faaliyetlerinin sonucunda iç

huzuru ve zevki tatması mümkün olacaktır. Başka bir deyişle motivasyon tatmin yaratabilir. İşlerinden beklediklerini elde eden bireyler, bu ölçüde tatmin olurlar ki bu da motivasyonlarını ve verimliliklerini yükseltir (Şimşek vd., 2003: 138).

2.2.2. Motivasyon Kuramlarında İş Tatmini

İş tatmini kavramını açıklamak için motivasyon kuramlarından büyük ölçüde yararlanılmıştır. Bunun nedeni, bireylerin ihtiyaç-tatmin-yeni ihtiyaçlara güdülenme döngüsünden yola çıkılarak bu iki kavramın iç içe kavramlar olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra, motivasyon kuramlarında ihtiyaçların giderilmesinin tatmin; giderilmemesinin ise tatminsizlik olarak nitelendirilmesi sonucu motivasyon kuramları, tatmin kuramları olarak sınıflandırılmaktadır (Ormancıoğlu 1995, aktaran, Şengül, 2008: 39).

İş tatminine yönelik çeşitli teorik çalışmalar Campbell vd.(1970) tarafından “kapsam” ve “süreç” yaklaşımları olarak tanımlanmıştır. Kapsam yaklaşımları kişiliğe ait değişkenlerin, davranışları süreçten daha çok etkilediğini belirtmiştir. Kapsam teorileri; kişilerin tatmin olmaları için temel gereklilikler nelerdir; hangi dürtüler en güçlüdür sorularına yanıt aramaktadır. Süreç teorileri ise; kolayca anlaşılmayan eylemlerin süreçlerine ilişkin açıklama yapmaya çalışmakla ilgilidir (Egbule, 2003:159). Başka bir deyişle kapsam teorileri, çalışanları iş tatminine götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışan teorilerdir. Bunlar, çalışanların belirlenen bazı değerleri ya da gereksinimleri örgüt tarafından karşılandığında çalışanın iş tatminine ulaşacağını savunurlarken, süreç teorileri ise çalışanın iş tatmininin nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırmaktadır. İş tatmini içinde gereksinimler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenleri sınıflandırmaktadır (Fetik, 2002: 25).

Kapsam teorileri, temelde insan ihtiyaçları üzerinde odaklanmıştır. Kapsam teorilerinin tümünde motivasyonun temel noktası insan ihtiyaçları olmuştur. İnsanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorularına cevap bulmaya çalışmışlardır. Eğer, insanların ihtiyaçları yoksa veya var olan ihtiyaçları yönetim tarafından bilinmiyorsa, bireyi harekete geçirecek, motive edecek fazla bir şey olmayacaktır. Çalışanları harekete geçirecek ihtiyaçların yönetici tarafından bilinmesi veya çalışan tarafından

bilinmeyen ihtiyaçların çalışana hissettirilmesi gerekir. Eğer yönetici çalışanları davranışa yönelten ihtiyaçların neler olduğunu bilirse ve buna göre motive edici araçlar sunarsa çalışanlar, işletmenin başarısı için harekete geçeceklerdir. Böylece çalışanlar ödüllendirilmiş ve iş tatminleri sağlanmış olacaktır (Gomez vd., 2005: 506).

Hanson (1985)'a göre kapsam teorileri bireyin iş tatminine neden olan belirli çevresel ve bireysel faktörlere yoğunlaşır. Bu teoriler şu özellikleri ön plana alır(Chappell, 1995: 15-16):

1. İhtiyaçlar ya da harekete geçirici dürtüler, kanal ve devamlı hedefler davranışı yönlendirir.
2. İhtiyaçlar ya da harekete geçirici dürtüler bir dengesizlik hissedildiğinde aktif hale gelirler.
3. İhtiyaçlar ya da harekete geçirici dürtüler öncelik tayinini belirlerler.
4. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde bu tatmin daha uzun süreler boyunca motivasyonu (sürekli) sağlamaz.
5. Tüm bireyler aynı ihtiyaç önceliklerini ve dürtüleri paylaşırlar

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorileri kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri, diğer bir deyişle belirli bir davranış gösteren kişinin bu davranışın tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanır sorusuna cevap aramaktadır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden etmenlerden sadece bir tanesidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranış ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2007: 517).

Süreç teorileri, davranışın ortaya çıkışından davranışın sona ermesine kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklamaya çalışır. Kapsam veya içerik teorileri ise sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler. Süreç kuramları, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır (Eren, 2004: 533).

Süreç teorileri aşağıdaki ilkeleri benimser (Chappell, 1995:16-17):

1. Çalışanlar başarı beklentileri olduğu sürece çok büyük çalışma gayreti gösterirler.
2. Çalışanlar bağımsızdırlar ve ulaşılabilir en etkili rota aracılığıyla çözümler ararlar.

3. Çalışanlar hareketlerini başarılı olarak algıladıkları sürece çalışma gayretlerini sürdürürler.

4. Çaba; hedefe ulaşıldığında ya da çalışanlar hedefe ulaşamayacaklarını anladıklarında kesintiye uğrar.

Bu teorilerin her ikisi de iş tatminini etkileyen birey-iş uyumunun nasıl sağlanacağını ortaya koymak için birlikte çalışırlar (Gratto, 2001: 17). Özellikle bu teoriler, çalışanlarda iş tatmini sağlayan ve iş tatminsizliğine nelerin sebep olduğu üzerinde durmaktadır. Çalışanların iş tatminine bakışlarına göre ve işletmenin politika ve yönetim anlayışına göre farklılık göstermektedir. Bu sebeple yukarıda verilen modellerin her birisi iş tatminin farklı yönleri ele almasıyla beraber birbirlerini tamamlamaktadırlar (George ve Jones, 2002: 85).

2.2.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Abraham Maslow'dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım ihtiyaçlara sahip bulunduklarını ve davranışlarında da bu ihtiyaçlarını tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır (Eren, 2008: 30-31). Maslow'a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur (Toker, 2007: 94).

Bu yaklaşımın iki ana varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk

etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış nedeni olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Koçel, 2007: 486-487).



Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Koçel 2007:487

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçlar şöyledir (Başaran, 2008: 98); Fizyolojik ihtiyaçlar (beslenme, barınma, uyku vb.), güvenlik ihtiyaçları (can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma vb.), sosyal ihtiyaçlar (gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk vb.), kendini gösterme ihtiyacı (tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma vb.), kendini tamamlama ihtiyacı (kendini tanıma, benliğini geliştirme, yaratıcılık vb.)

Çimen (2010)'e göre Maslow, yukarıda anılan ihtiyaçlardan ayrıca bilme-anlama ve estetik ihtiyaçlarından da bahsetmiştir. Kişinin bilme-anlama ihtiyacı, bilgi edinme, içinde yaşadığı evreni tanıma, dünyadaki güvenliğini sağlama yollarını araştırma gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların karşılanmaması, kişileri rahatsız edebilir. Estetik ihtiyaçlar ise bazı insanların çirkinlikten, düzensizlikten rahatsız olmaları, düzenden, dengeden ve güzellikten, güzel ortamlarda bulunmaktan hoşlanmalarıdır. Maslow, bu ihtiyaçların üst

düzeyde yer alan "kendini gerçekleştirme"nin kapsamında var olduğunu kabul eder. Şunu da vurgulamak gerekir ki, kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireyin hayatı boyunca devam etmektedir (Tekin, 2012: 125).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, bu ihtiyaçların belirli bir sıra izlediği ve tatmin edilen ihtiyacın kişiyi harekete geçirme etkisini yitirdiği üzerine kurulmuştur. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, diğer motivasyon kuramlarına olduğu kadar; iş tatmini kuramlarının oluşmasına da zemin hazırlamıştır (Şengül, 2008: 39).

2.2.2.2. Çift Faktör Kuramı

İhtiyaçların giderilmesi esasına dayanan motivasyon teorilerinden birisi de Frederick Herzberg'in yapmış olduğu araştırma sonuçlarına bağlı olarak ortaya çıkardığı Çift-Faktör teorisidir. Teorinin temeli görgül bir araştırmanın bulgularına dayandığı için çalışma hayatında en çok denenilen ve çeşitli araştırmalara konu olan bir yaklaşım olmuştur (Eroğlu, 2010: 426). Bu görgül araştırma iki yüz işgörenle yapılmıştır ve araştırmada çok basit bir şekilde şu soru sorulmuştur: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız". Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken iş ile ilgili direkt ilgili olan, işin kendisi, başarıma, sorumluluk vb. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken de işle ilgili olmakla beraber işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret vb. kavramları kullanmışlardır (Telman ve Ünsal, 2004: 15).

Herzberg'in teorisinde motivasyon faktörleri iki temel kısma ayrılmaktadır. Bunlar Hijyen faktörleri ile güdüleyici faktörlerdir. Hijyen tıbbi bir terimdir ve ortamın mikroplardan arındırılmış olması anlamına gelmektedir. Herzberg, çalışanların örgüt içinde kalmalarını ve onu benimsemelerini engelleyen bazı özendirme araçlarının yetersizliğine dikkat çekmektedir. Eğer genel işletme politikası ve yönetimi yetersiz ve beceriksiz ise en yakın yöneticinin teknik bilgi ve becerisi yeterli değilse, en yakın yöneticiler ile astlar arasındaki ilişkiler iyi değilse, iş yerindeki ücret ve maaş koşulları ve işletme organizasyonu yetersiz ve sorunlar yaratıyorsa, çalışanların iş güvenliği

yeterince sağlanamamışsa, astları örgüt içinde tutma ve çalıştırma olanaksız hale gelmektedir. Bu nedenle, örgüt için yaşamsal nitelik taşıyan bu hijyenik koşulları mutlaka sağlamak gerekmektedir. Herzberg'in incelemelerine göre, bu koşullar yerine getirilse bile etmenler yalnız başlarına güdüleme sağlayamamaktadır. Bu nedenle ikinci gruba giren ve çalışanları motive edici bir rol oynayan etmenlere temas edilmelidir. Bunlar; çalışanın işini tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin etmesi, işyerinde tanınan bir kimse durumuna gelmesi, işi sevmesi ve onu yapmaktan zevk alması, işin çalışana belli yetki ve sorumluluklar kazandırması, işin bir terfi etme ve sosyal statü kazandırma aracı olması, işin çalışanı mesleki açıdan geliştirmesi ve olgunlaştırması şeklinde sıralanabilir (Eren, 2008: 33).

Hijyen faktörleri, işyerinde mevcut olduklarında iş tatminine katkıda bulunan, mevcut olmadıklarında ise tatminsizliğe ve kötümserliğe sebep olup çalışanın devamsızlığına ve işten ayrılmasına yol açan faktörlerdir. Hijyen faktörler, tatmin ya da tatminsizliğe sebep olabilirken motivasyona katkı sağlamazlar. Yönetim biçimi, teknik bilgi yetersizliği, ast-üst ilişkilerinin iyi olmaması, çalışma ortamındaki fiziksel koşulların olumsuz olması, ücret seviyesi ve ücret artışının yetersiz olması, iş güvenliğinin bulunmaması gibi unsurlar tatminsizliğe neden olabilen unsurlardır. Hijyen faktörler kabul edilebilir bir seviyede olmalıdır ki motive edici faktörlerin olumlu etkileri ortaya çıkabilsin (Robbins ve Judge, 2013: 208). Herzberg'e göre hijyen faktörlerde asgari şartlar sağlanmazsa çalışanlarda tatminsizlik doğar fakat hijyen faktörlerde sağlanan artışlar çalışanları motive etmez. Hijyen faktörler sağlandıktan sonra çalışanı motive etmek için bunlar üzerinde ısrar etmek yerine, başarı, tanınma, gelişme gibi daha yüksek sıradaki ihtiyaçların tatminine yönelmek gerekir. Hijyen faktörler sağlandıktan sonra motive edici faktörlerde yapılan artışlar çalışanı motive edebilmektedir (Yüksel, 2007: 140).

2.2.2.3. Başarma İhtiyacı Kuramı

İlk kez 1930'lu yılların sonlarında Henry Murray tarafından ortaya atılan başarma güdüsü kavramı daha sonra McClelland tarafından ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Diğerlerinden farklı olarak gereksinimlerin öğrenmeyle kazanılacağını

belirten yazar, modelinin temelini oluşturan üç temel güdünün oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceği üzerinde durmuştur (Can vd., 2006: 107). Geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar (Koçel, 2007: 490):

1. İlişki kurma ihtiyacı,
2. Güç kazanma ihtiyacı,
3. Başarma ihtiyacıdır.

İlişki kurmak ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder ve bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişiler arası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir. Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir. Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları geliştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2007: 490-491).

Bu teoriye göre motivasyon, bir kişinin kazanma ve elde etme ihtiyacının gücüne bağlı olarak değişmektedir. Engelleri aşmak, yüksek bir standardı yakalamak, kendini mükemmele ulaştırmak, başkalarıyla yarışmak ve onları geçmek, yeteneklerini başarıyla ortaya koyarak kendine güveni ve saygıyı artırmak da bu ihtiyacın diğer ortaya konulma şekilleridir (Barutçugil, 2004: 377).

Yönetim ve motivasyon teorileri açısından başarı ihtiyacının önemi örgütlerde çalışanları faaliyete geçirmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Bu noktadan sonra birey başarılı olmak için mutlaka harekete geçecektir ve bunun içinde herhangi bir maddi ödüle çok fazla ihtiyaç duyulmamaktadır. Ödül ancak bir başarının ölçüsünü belirleme aracı olabilir. Diğer bir ifade ile yeterli çevresel ve örgütsel koşullar sağlanıp, çalışanlara belli yetki ve sorumluluklar verilerek başarı güdülerini harekete geçirilebilir (Eren, 1998: 437).

2.2.2.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Bu teoriye göre ihtiyaçlar var olma ihtiyaı, aidiyet-iilişki kurma ihtiyaı ve gelişme ihtiyaından oluşmaktadır (Koçel, 2007: 491).

Alderfer, Maslow'un kuramının tersine, kişilerde aynı anda birden fazla gereksinimin ortaya çıkabileceğini ve daha st düzeydeki bir gereksinimin doyumu engellenirse alt düzey gereksinimin doyurulması arzusunun artacağını söylemektedir. ERG kuramı ayrıca, Maslow gibi katı bir biçimde izlenecek sıradüzen öngörmemektedir. Örneğin kişi var olma ve iilişki kurabilme gereksinimleri tatmin edilmese bile, gelişme gereksinimi ile ilgilenebilir. Hatta bu üç tür ihtiyaç aynı anda ortaya çıkabilir. Kuramın ayrıca bir hayal kırıklığı-gerileme boyutu da vardır. Yani Maslow'a göre kişi bir düzeydeki gereksinimi tatmin edilene kadar bir diğer düzeye geçemez. Buna karşılık Alderfer'e göre, st düzey bir gereksinimin tatmininde hayal kırıklığı yaşanırsa daha alt düzeydeki gereksinimin tatmini konusunda kişinin istekliliği artar. Örneğin toplumsal iilişkilerde başarısız olan bir kişi daha fazla kazanmak veya da daha iyi koşullarda çalışma isteği artar. Böylece st düzeydeki hayal kırıklığı daha alt düzeye gerilemeye neden olur (Can vd., 2006:105).

Bu kurama göre, yöneticiler çalışanların st düzey ihtiyaçlarını tatmin edemezlerse, çalışanlar sosyal iilişkilerini geliştirecek iş ortamları arayarak daha alt düzey ihtiyaçların tatminine yönelebilecektir. Bu nedenle yönetici çalışanın hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunu, hangi ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini saptayabilmeli ki bireyin bir alt düzey ihtiyaa dönmesi yerine daha st düzey ihtiyaçlara yönelerek mevcut başarısını aşması sağlanabilsin (Yüksel, 2007: 128).

2.2.2.5. Davranış şartlandırması (Sonusal şartlandırma)Yaklaşımı

Disiplinler arası bir çalışma alanı olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma kavramıdır. şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonusal şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonusal şartlandırma türüdür.

Bu türün ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırılma kavramı esas itibariyle Skinner tarafından geliştirilmiştir. Skinner belirli davranışlar ardından ortaya çıkan arzulanan sonuçların, ilgili davranışların tekrarlanma ihtimalini arttıracaklarını, insanların olumlu pekiştirildiğinde arzulanan davranışları sergileyeceğini belirtmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 220).

Sonuşsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi şu veya bu nedenle bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaştığı sonuç önemlidir. Bu sonuç ödüllendirme ya da cezalandırma şeklinde ifade edilebilir. Sonucun çeşidine göre kişi, aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin işe geç gelen bir personelin (davranış: geç gelme), geç gelme davranışını tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaştığı sonuç (amirinin ikazı, uyarısı, cezalandırması, hiçbir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir. Eğer kişi davranışları; kişi tarafından “haz verici, memnun edici” olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından “acı verici, hoşlanılmayan, üzücü” olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir (Koçel, 2007: 492-493).

2.2.2.6. Vroom’un Bekleyiş Teorisi

Süreç kuramları içerisinde en bilineni Vroom’un bekleyiş kuramıdır. Daha önce açıkladığımız kuramlar, insan gereksinmelerinin davranışları yönlendireceği varsayımına dayanmaktadır. Ancak, insan gereksinimlerinin davranışları yönlendirmeye yetmeyeceği, kişinin bir davranışta bulunması sonucu gereksinmesinin giderileceği konusunda bir beklentisinin de olduğu ileri sürülmüş ve bu görüşü dayanan teoriler geliştirilmiştir. Ayrıca gereksinim teorileri, çalışanların kişilik farklarını yeterince hesaba katmamış veya kişilerin neden belli şekillerde davrandıklarını gerektiği şekilde açıklayamamıştır. Beklenti teorisi, çalışanların kendi davranışları hakkında ve neyin önemli / değerli olduğuna yönelik düşüncelerine dayanmaktadır (Thompson, 2005: 131).

Vroom'a göre motivasyonun derecesi ya da gücü: ulaşılması amaçlanan herhangi bir şeyin, birey için cazibesi ya da arzulama derecesi ile ortaya konabilecek eylemin ve çabanın bu hedefe ulaşılabilirlik ihtimalinin kişi tarafından değerlendirmesinin çarpımıyla ortaya çıkacaktır (Barlı, 2007: 210). Yani [Motivasyon = Valens x Bekleyiş] olarak gösterilebilir. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır. Bu modelin ikinci temel kavramı bekleyiştir. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Bu modelin üçüncü kavramı araçsallık kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder. Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterip ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir (Koçel, 2007: 495).

Bu modele göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş davranışın sonuçları olarak açıklanmaktadır. Bu modele özgü üç varsayım ise şu şekilde ifade edilmektedir. Birincisi kişilerin davranışlarının ortaya çıkmasında kişisel özellikler ile çevresel etkilerin önemli bir yeri vardır. İkinci varsayım ise kişilerin ihtiyaçları, arzuları ve yetiştirme tarzları farklı olduğu için kişilerin beklediği ödüller de farklılık gösterir. Bazı kişiler yaptıkları iş karşılığında bir teşekkür beklerken bazıları ise daha büyük ödüller bekleyebilirler. Diğer varsayım ise kişilerin arzuladıkları ödüllere yönelik davranışlarda bulunmalarıdır (Eren, 1998: 446-447). Kişinin herhangi bir şeyi arzulaması ve makul performans artışıyla ona ulaşabileceği umudu, motive olmasını sağlamaktadır. Motivasyon ise kişinin harekete geçmesine yol açar. Burada daha fazla çaba olarak ortaya çıkan eylemin sonucunda birincil düzey sonuçlara ulaşılması beklenir. Birincil düzey sonuçlara ulaşıldıktan sonra onların aracılığı ile kişi ikincil düzey sonuçlara ulaşabilir (Barlı, 2007: 211).

2.2.2.7. Lawler-Porter Modeli

Lawler ve Porter isimli düşünürler Vroom'un kuramını bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak bu modeli geliştirmişlerdir. Diğer bir deyimle kurama onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır (Eren, 1998: 453). Bu teoriye göre kişi belli bir performansla başarabileceği amaç ve hedef için çaba sarf edecektir. Ancak bunun için sadece kişinin çabası yeterli olmayıp, fiziki ve zihni kapasite özellikleri, yetenek ve tecrübesi ve aynı zamanda rol ve görev algılamaları da performansını etkileyecektir. Kişinin yapmış olduğu görev ve üstlendiği rolün hem kendisi hem de yönetim tarafından doğru algılanması gereklidir. Kişi üstlendiği rolün gereklerini yerine getirerek üstesinden gelebileceğinden emin olmalıdır. Aksi takdirde tereddüt ve kendine güvensizlik ortaya çıkar ki, bu da performansı olumsuz yönde etkiler. Diğer yandan, kişiden onun kapasitesine ve rolüne uygun iş beklemeli ve kendi görevinin kapsamı dışında aykırı isteklerde bulunulmamalıdır (Barlı, 2007: 213).

Gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım eşit ödül değişkenidir. Bunun anlamı ise şudur: Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşmaktadır. Yani nesnel bir ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül (içsel ve/veya dışsal) bu algılanan eşit ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi de etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre Valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir (Koçel, 2007: 497).

Bu teoride yüksek başarının yüksek tatmin verebilmesi için işgörenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Teori, bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat bekleyişlerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır (Eren, 1998: 454).

Lawler-Porter modelinin literatüre temel katkısı işgörenlerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanacak yöneticilerin;

işgörenlerin görevlerini başarmaları için gerekli eğitimleri almalarını sağlamaları, karşılarına çıkabilecek örgütsel engelleri ortadan kaldırmaları, görevlerini başarabilecekleri konusunda güven vermeleri, işgörenlerin belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmaları, ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmaları, iş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda işgörenlerin algılarını, bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmeleri gereklidir (Can, 1999: 183).

2.2.2.8. Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından yapılan bir kısım araştırma ve deneyler sonucu, ödül adaletinin çalışanları sürekli olarak motive etmek bakımından son derece önemli olduğu ileri sürülmüştür. Adams çalışmalarında bireylerin kendilerine verilen ödüllerle, benzer başarıyı göstermiş olanlara verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduklarını saptamaya çalıştıklarını tespit etmiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekâları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarının iyileştirilmesi gibi konular gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirileri arasındaki oranları karşılaştırmaktadır (Eren, 2008: 543). Kişinin yaptığı bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsizlik durumu, kişinin bu eşitsizliği gidereceği davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2007: 498).

Kişilerin algıladıkları eşitsizliği giderecek yollardan birincisi, kişinin kendisinin elde ettiği ödül veya katkılarını değiştirmeye çalışmaktır. İkincisi, öteki kişinin ödül veya katkılarını değiştirmeye çalışmaktır. Üçüncüsü, eşit ve adil olunmadığına inandığı bir çalışma ortamında, bir takım teşebbüs ve çabalara rağmen, eşitsizliği gideremeyeceğine inanarak bu ortamdan ayrılmasıdır. Dördüncüsünde ise kişi, karşılaştırmaya temel tuttuğu öteki kişiyi değiştirmektedir. Beşincisinde ise zihinsel olarak, ödül ve katkılar hakkındaki algılarını değiştirerek başlangıçta hissettiği eşitsizlik duygusunu telafi etmeye çalışmaktır (Eroğlu, 2010: 458-459).

2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Literatürde iş tatmini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında toplanmış ve araştırmalarda en çok incelenen faktörler açıklanmaya çalışılmıştır.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Literatürde bazı araştırmalar, yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu söylemektedir. Bu araştırmalara göre, çalışanın yaşı arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Zeitz (1990), bireylerin erken yaşlarda işlerinden az tatmin duyduklarını, orta yaşlara doğru tatminlerinin artış gösterdiğini, 45 yaşından sonra ise işlerinden duydukları tatminin daha da arttığını belirtmektedir. Clark ve Oswald (1996) ise, iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkinin U şeklinde olduğunu yani, iş tatminin erken ve ileri yaşlarda orta yaşlarına göre daha yüksek derecelerde olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında diğer bazı araştırmalar (Murrell vd., 1996), iş tatmini ile yaş arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre, genç çalışanların iş tatmini, yaşı daha büyük olan çalışanlara göre daha yüksektir.

İş tatminini etkilediği varsayılan ikinci unsur cinsiyettir. Cinsiyet değişkeni ile ilgili incelenen araştırmalarda, cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok iş tatmini sağladığı konusunda tutarsız sonuçların bulunduğu görülmüştür. Bazı araştırmacılar erkeklerin tatmin düzeyini yüksek olarak belirlerken, bazı araştırmacılar ise tam tersi sonuçlara ulaşmışlardır. Bazı araştırmalarda ise, iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı farklar bulunamamıştır (Söyük, 2007: 77). Sonuç olarak, iş tatmininin kadın ve erkek ayrımından çok, beklenti düzeyleriyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşımdır. Kadınlar iş yerinde daha çok çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla önem vermektedir (Kirel, 1999: 120).

İş tatmini araştırmalarında kullanılan değişkenlerden bir diğeri medeni durumdur. Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde cinsiyet

değişkeni gibi kesin sonuçlar vermemiştir. Farklı çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak çoğu araştırmacı evli çalışanlarda iş tatmini düzeyinin daha yüksek olduğunu bulmuştur (Söyük, 2007: 78). Evlilerin daha çok tatmin olmalarının nedeni aile hayatındaki doyumun işe yansıtılmasından olabilir ya da evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilir (Telman ve Ünsal, 2004: 59).

İş tatminini etkilediği düşünülen bireysel unsurlardan bir diğeri de çalışanların eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki karmaşık bir yapıya sahiptir. Bazen yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin tatminsizliğe düştükleri görülürken, bazen de örgütsel ödüllere ulaşmaları bakımından yüksek seviyede iş tatmini sağladığı görülmektedir. Ayrıca kişilerin eğitime bağlı konumları ve ücretleri arttıkça iş tatminleri de artmaktadır. Eğitim düzeyi bireylerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Algıdaki bu değişiklik bireyin beklenti düzeyini de değiştirecektir (Söyük, 2007: 78). Kısacası eğitim düzeyi kişinin işinden beklentilerini karşılıyorsa ve daha fazla tatmin verecek iş olanakları bulmasına yol açıyorsa tatmini arttırıcı, beklentilerini karşılamıyorsa tatminini azaltıcı bir rol oynayabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 59). Yapılan araştırmalar incelendiğinde bazılarında (Glenn ve Weaver 1982; Gürbüz 2007) eğitim arttıkça iş tatmininin de arttığı belirtilmiş; bazı araştırmalarda (Wan ve Leightley 2006), iş tatmini ile eğitim arasında ilişki olmadığını belirtilmiştir. Bazı araştırmalarda (Güven vd, 2005, Clark ve Oswald, 1996, Lankau vd. 2006) ise eğitim arttıkça iş tatmininin azaldığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, tatmin veya tatminsizliğin temel unsurlarından bir tanesi de ücrettir. Şüphesiz çalışanların işlerine karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir. Ancak, bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil çalışanlar arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. İşletmede çok alt düzeydeki, bir bakıma ancak geçinme ücreti denilen seviye aşıldıktan sonra, iş tatminini ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırılması etkilemektedir. Bireyin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı kişilere göre ücretinin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliği oluşturmaktadır (Erdoğan, 1996: 239). Sonuçta ücret sistemi ne kadar adil ve çalışanın beklentilerini ne kadar çok karşılırsa o kadar çok iş tatminine

neden olmaktadır (Ceylan, 1998: 79). Bu yüzden ücretler belirlenirken aynı özelliklere sahip olan ve benzer işleri yapan kişilerin aldıkları ücretin eşit olmasına özen göstermek gereklidir. Ücretinden memnun olmayan çalışanların performanslarını düşürdüklerinin göz ardı edilmemesi gereklidir (Telman ve Ünsal, 2004: 59).

İş ortamında oluşan iş arkadaşlıkları veya takım dinamiği de iş tatmini üzerinde etkiye sahip olmaktadır. Cana yakın, işbirliğine yatkın iş arkadaşları veya takım üyeleri çalışanların iş tatminini olumlu etkilemektedir. İş grubu, özellikle de birbirine bağlı bir iş grubu, çalışana, destek, rahatlık, tavsiye ve yardım kaynağı sağlamaktadır. İyi bir iş grubu veya etkili bir takım, işi daha eğlenceli hale getirmekle birlikte tek başına iş tatmini için yeterli kaynağı sağlayamamaktadır. Ancak kişinin iş arkadaşlarına karşı geliştirdiği memnuniyetsizlik iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Şengül, 2008: 44-45).

İşgörenlerin iş tecrübesi de iş tatminini belirlemede önemli bir etmendir. İş hayatına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen kişi, hızlı yükseleceğini, çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayan birey, zamanla işin katı gerçeklerini kavrar. Halen bulunduğu görev diliminde yükselme olanağının olmadığını, iş arkadaşlarının sevimsiz olduğunu görebilir. İşte bu gerçekler önce tatminsizlik oluşturur. Bu sonucun nedeni ise kişinin gerçekçi olmayan beklentileridir. Özellikle yeteri kadar iş deneyimi olmayan, hayata yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri bireyin hayal gücünün ürünü olabileceği gibi, yayın organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasında görüşmeyi yapan yöneticilerin yanlış, yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğine göre zamanla değişime uğrarlar. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının doğrularına göre ayarlarlar ve sonuçta iş tatmini bulurlar, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmezler ve iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenirler. Bu tür duyguları da bir hayat tarzı haline getirirler. İş hayatını yeteri kadar tanıyan işgören, iş tatmin duygusunun zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki tatmin için mevcut durumda küçük tatminsizlikleri kabul etmesi gerektiğini anlar. İlerde, çalıştığı bölümün başına geçmek isteyen kişi, daha fazla

çalışması, zaman zaman kendisini zorlaması, gelecekte bulacağı tatmin için kısa süreli tatminsizliklere de katlanması gerektiğini bilmelidir (Erdoğan, 1996: 234-235).

Çalışanın sahip olduğu kişiliğine bağlı olarak, birçok değer yargıları, inançları vardır. Bazı çalışanlar, işlerinde bağımsızlık isterler, yöneticilerinin kendilerine çok fazla müdahale etmesini istemezler, çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu ederler. Bazı çalışanlar ise zor işleri tercih ederler, başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duyarlar. Amirin kendisini, beğenmesini, takdir etmesini isteyen çalışanlar vardır (Erdoğan, 1996: 234). Buna benzer çalışan tipleri olduğu gibi, bunun tersi de olabilir yani bütün programların üst amirince yapılmasını isteyen, hatta getir-götür gibi basit işleri de bir başkasının söylemesini bekleyen ve sorumluluk altına kesinlikle girmek istemeyen çalışanlar da bulunmaktadır. Ancak bu tip özelliklere sahip olan çalışanın kimse örgütte kalmasını istemez. Çalışanların yapısına göre, motive edici araçların sunulmasını ve sonuçta işten tatmin olmasını sağlamak gerekir (Alkış, 2008: 68).

2.3.2. Örgütsel ve Çevresel Faktörler

2.3.2.1. İş Güvenliği

Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak kişinin işine karşı olumlu duygular beslemesine sebep olur ve iş tatminini arttırır. Bir işletmede işten uzaklaştırılma korkusu olmadan uzun yıllar çalışabileceğini bilen bir çalışanın geleceğe yönelik belirsizlik ve korkulardan arınmış olması, işi hakkında olumlu duygular içinde olmasına ve dolayısıyla iş tatminin artmasına neden olur (Telman ve Ünsal, 2004: 47).

Çalışanlar çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olurlar. Kişinin yönetim kademeleri içindeki yeri düştükçe iş güvenliğine verilen önem artar. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan işgörenler, iş piyasasındaki yerlerini daha açık görürler ve gerektiğinde iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Bu durumlarda iş güvenliği iş tatmini için fazla önemli olmayabilir. İş güvenliğinin varlığı

çalışanın iş tatminini arttırdığı gibi, yönetimi için de kolaylaştırıcı bir nitelik kazandırır. Çalışan iş güvenliğinden yoksun bir ortamda çalışıyorsa veya işinden ayrıldığında sosyal ve ekonomik olarak çok şey kaybetmiyorsa yönetimi zorlaşır. Başarılı üst düzey yöneticilerin zor çözümledikleri sorunlardan birisi, düşük ücretle çalışan, iş tatmininden uzak olan alt kademedeki kişilerin kuralızsızlıkları ve uyumsuzluklarıdır. Önemli olan bu gibi çalışanların iş tatminini yükseltmektir. İş tatmini yükselen çalışanların yönetimi daha kolay olacaktır (Alkış, 2008: 79).

2.3.2.2. İlerleme veya Terfi Etme İmkânları

Terfi etmek, her çalışan için farklılık arz edebilir. Birisi için kişisel gelişme anlamına gelirken, diğeri için daha çok kazanma, daha yüksek mevki elde etme, bir yarışı kazanma anlamına gelebilir. Çalışanların terfi etmedeki bakış açıları farklı olunca, ilerlemenin oluşturacağı iş tatmini de farklı olacaktır. İnsanlar çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. İşinde yükselme, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içinde yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Her seviyede çalışanın başarılı olması halinde yükselme olasılığının bulunması, yaptığı işten elde ettiği tatminini de arttıracaktır (Başaran, 1991: 203).

İşletmelerin terfi mekanizmalarının adil ve dürüst bir şekilde işlemesi, adil bir performans değerlendirme sisteminin olması, iş yükünün eşit dağılımı, hem çalışma ortamında barışın sağlanmasına, güçlü çalışan ilişkilerine, birlik ve beraberlik duygularının zedelenmemesine hem de iş doyumunun yükselmesine neden olacaktır. İşgörenlerin terfi olanaklarının kısıtlanmış olması, örgüt yapısından, işin içeriğinden veya kişinin kendi yaşamı ile ilgili, plato durumu da iş tatminsizliğine neden olacaktır (Şengül, 2008: 52-53).

2.3.2.3. Çalışma Koşulları

Fiziksel çalışma koşulları iş tatminini etkilemektedir. Çalışma koşullarının olumsuz oluşu iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Aşırı gürültü, yüksek ya da

düşük ısı koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma şartları en fazla tatminsizlik yaratan fiziksel çalışma koşulları arasında yer almaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 59). Robbins (1996)' e göre işgörenler işlerinde hem kişisel rahatlık hem de işin yapılmasını kolaylaştırıcı bir çevre ortamında çalışmak istemektedirler. Bu konuda yapılan araştırmalar çalışanların tehlikeli ve rahatsız edici olmayan fiziksel bir ortamı tercih ettiklerini kanıtlamıştır. Isı, ışık, gürültü ve diğer çevresel faktörler sınırları aşmayacak şekilde ayarlanmalıdır. Pek çok çalışan temiz ve modern tesislerde, yeterli alet ve donanımlı çalışma ortamlarını tercih etmektedirler. Bu bağlamda çalışma koşulları ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Uygun çalışma ortamı ve fiziksel rahatlık, hedeflere ulaşmayı ve performansı kolaylaştırarak iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratabilmektedir (Keleş, 2006: 35).

Çalışma saatleri de çalışanların tatmini açısından önem taşımaktadır. Esnek çalışma saatleri, çalışanların çalışma hayatının kalitesini artırdığı gibi, çalışanların özel hayatlarının kalitesini de yükseltmektedir. Esnek çalışma saatleri uygulaması için öne sürülen nedenler motivasyon, moral ve tatmini artırmak ve çalışanın işi ve ailesi arasında bir denge kurabilmesini sağlamaktır. Çalışma saatlerindeki esnekliğin, çalışanların tatmin seviyelerini yükselterek verimliliklerinin artmasını sağlayacağı düşünülmektedir (Kirel, 1999: 1).

Örgütte yöneticilerden beklenenler, örgütü başarılı bir şekilde yaşatmanın yanı sıra, çalışanların iş tatminine ulaşmasını da sağlamak olarak düşünüldüğünde; ayrıca rekabetin giderek arttığı, kıt kaynaklarla üretim gerçekleştirmenin söz konusu olduğu bir çağda, çalışanların verimliliğini, iş doyumunu ve örgüte bağlılığını olabildiğince artırmak yöneticiler için kritik bir konu olmaktadır (Erigüç ve Yıldırım, 2001: 184).

2.3.2.4. Sosyal Çevre

Kişilerin yaşadığı sosyal çevresi iş tatmininde önemli bir etkidir. Aile bağları zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmeyen bireylerin yapılan çalışmalar sonucu iş tatminlerinin hep düşük olduğu bulunmuştur. Yetişme tarzına bağlı olarak sorumluluk üstlenmeyi tercih etmeyen, yükselmek ve daha iyi yaşam standardı için gerekli arzuyu taşımayan çalışanlar özel beklentilere de sahip olmamaktadır. İşe ilişkin özel beklentilerin olmayışı çalışanın işi

ile duygusal bağıını azaltacak ve iş tatmini duygusunu daha arka plana itecektir (Erdoğan, 1996: 235).

2.3.2.5. İşin Yapısal Özelliği

Genel olarak işin yapısal özelliği de tatmini etkileyen etmenler arasında yer almaktadır. İşin ilginç olması, bireye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk yüklemesi çalışanları tatmin etmektedir. Kişiler genellikle sınırlarını zorlayan işleri tercih etmektedirler (Bingöl, 1997: 244). İnsanların yapısı gereği başarıma istekleri, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri bulunmaktadır. İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi iş tatmininde önemli bir yere sahiptir. İşte çeşitliliğin olması çalışanların monotonlaşmasını, sıkılmasını önlemekte ve iş tatminini de arttırmaktadır. Zor veya değişken bir işi yapan, bazılarının ulaşamayacağı sonuçları elde eden bireyler yaptıkları işten mutluluk duymaktadırlar. Bunun yanı sıra unutulmaması gereken bir şey daha var ki kişiler kendi yeteneklerine uygun işte çalışmalıdır. Aksi durum tatminsizlik yaratmaktadır (Söyük, 2007: 85).

Örgüt içindeki iş, ortam, ilişkiler ve diğer dinamikler ile ilgili süreçler de iş tatminini etkilemektedir. İşin kendisi, iş tatmini sağlayan en önemli öğelerden birisidir. Araştırmalar, ilgi çekici ve zorlayıcı, sıkıcı olmayan ve statü sağlayan bir işin tatmin düzeyinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Aşırı zorlayan işler çalışanı yıldıracabilirken; az zorlayıcı işler ise sıkılmasına neden olmaktadır. Optimum zorlayıcılık, iş tatminini beraberinde getirecektir (Ciabattari, 1986; Katzell, Thompson ve Guzzo, 1992, aktaran Şengül, 2008: 44).

2.3.2.6. Gelişme Olanakları

İş tatmininde örgütün çalışanlarına sunduğu gelişme olanakları da önemli bir unsurdur. Örgütler çalışanlarına gelişimleriyle ilgili birçok uygulama (örneğin; bölümler arası rotasyon, meslekle ilgili yeni bilgilerin aktarılması, potansiyel bilgi ve becerilerin değerlendirilmesi, rehberlik ve kariyer danışmanlığı) gerçekleştirmektedir. Ancak söz konusu uygulamaların örgüt tarafından, çalışanların kendi gelecek planları hakkında

hem örgütün içinde hem de dışında yardımcı olmak için tasarlanan bir sistem olarak teşvik edilmesi gerekmektedir. Programa katılmak, onları işte tutmak kadar kendi gelecek planlarını başarmalarına da yardımcı olmakta ve iş tatminleri artmaktadır (Tansky ve Cohen, 2001: 296).

2.3.2.7. Örgüt Kültürü

İş tatmininde örgüt kültürü de önemli bir etkidir. Etkin bir örgüt kültürü yaratarak çalışanların tatmininin sağlanması ve bu yolla örgüt amaçlarına ulaşılması etkinliğin ve verimliliğin artırılması günümüz örgütlerinin önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir (Işıksan, 1996: 119). Örgüt kültürünün işgörenlerce anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması, diğer bir deyişle örgüt kültürünün güçlü olması, iş tatminine önemli katkılar sağlamaktadır. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirmekte; çalışanların davranışlarının tutarlılığını arttırmakta, örgütte birliktelik duygusu sağlamakta ve “biz” duygusunu geliştirmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların kendilerini bir bütünün parçaları saymalarına, kendilerini rahat hissetmelerine ve huzurlu bir ortam içinde çalışmalarına imkân sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 1995: 69).

2.3.2.8. Yönetime Katılım

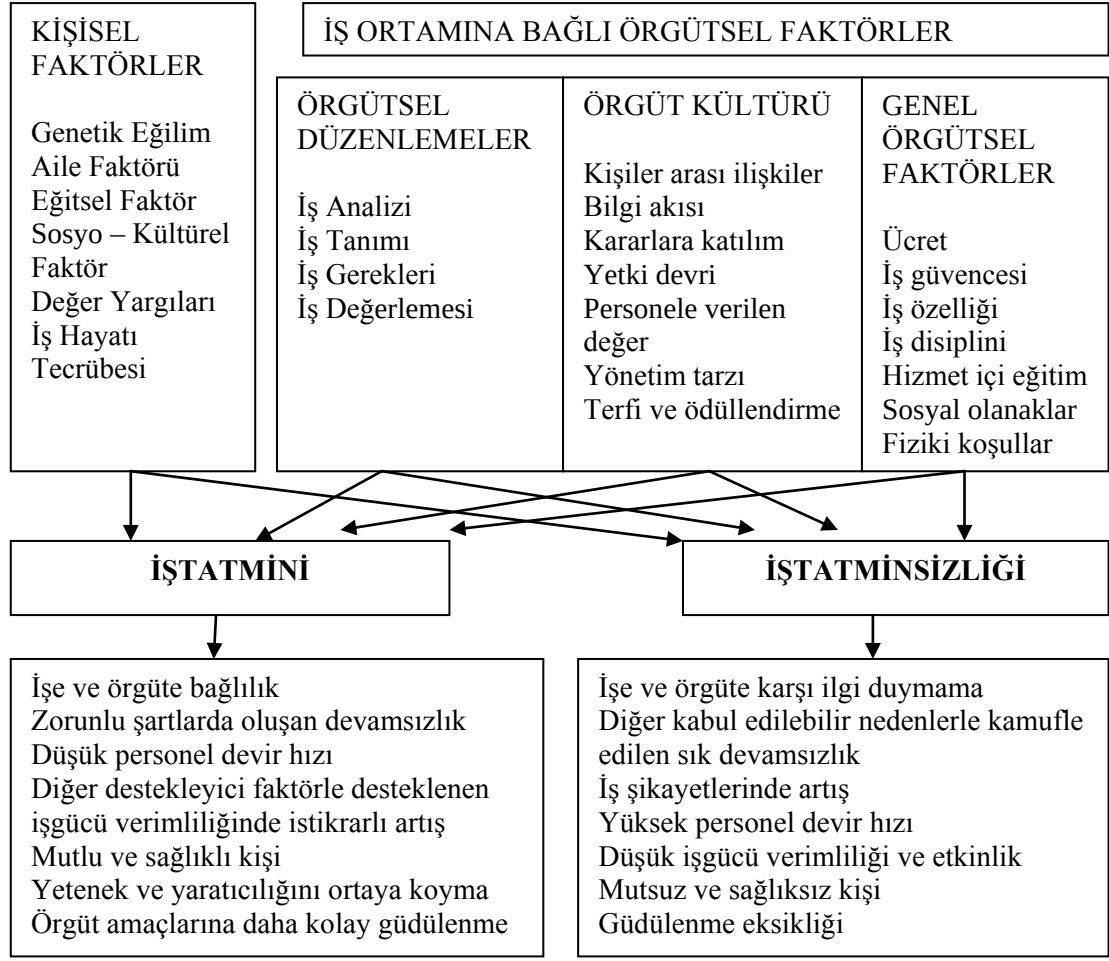
Yönetime katılma, aslında kendi benliğinin doyumu için önemli olanaklar sağlayarak onu örgütle kaynaştırır ve örgütsel amaçlara doğru uyarılmasında etkili olur. Kişinin ruhunda, sorunları bulmak ve onlara başarılı çözümler sağlamak konusunda bir eğilim vardır. Bu eğilimin giderilmesi kişide küçümsenemeyecek bir tatmin sağlayacaktır. Ayrıca, her insanda kendi geleceği konusunda karar verme arzusu da vardır. Yönetime katılma bu arzunun tatmini konusunda da önemli bir araçtır. Öte yandan, yönetime katılan astlarda örgütsel sorunların çözümüne önemli katkılarda bulunmak nedeniyle üst ve iş arkadaşlarından gelen övgüler de onlarda tatmin sağlar. Bununla birlikte işgörenler açısından bir tatminsizlik söz konusu olduğunda bunun sorumlusu olarak çoğu kez yöneticiler suçlanır. Fakat bir işletmede yönetime katılma

uygulanırsa tatminsizliklerin sorumlusu olarak yöneticiler gösterilmeyecek, onlara gerekli gereksiz gösterilen tepkiler azalacak, yönetici-işgören çekişmesi son bulacaktır. Daha huzurlu bir ortamda çalışan işgören, daha mutlu yaşayacak ve yarınlarına güven ile bakacaktır (Sabuncuoğlu, 1994: 158).

2.4. İş TATMİNSİZLİğİNİN SONUÇLARI

İşletmelerin etkili ve verimli olmalarında, varlıklarını uzun süre devam ettirebilmelerinde teknoloji ve alt yapı ile birlikte en önemli kaynaklardan birisi de insan kaynaklarıdır. İşletmelerde çalışanlarını tatmin eden ve tatminsizliklerine sebep olan birçok etken bulunmaktadır. İşletmelerin başarısı yönetici ve işletme sahiplerinin çalışanlarını ne derece tatmin ettiklerine bağlıdır. Çalışanların tatmin olması, işletmede meydana gelen olumsuzlukların ortadan kaldırılmasına sebep olacak ve daha başarılı bir işletme haline getirecektir (Alkış, 2008: 81).

İşletme alışanlarının, işine karşı tutumunun olumlu olması, işinden tatmin bulması, öncelikle kişinin mutluluğunu artıracaktır. şüphesiz bu sonucun yanı sıra, kişinin işine bağlanması, çalışanların huzurlu bir iş ortamı oluşturmak için çaba harcaması, firenin azalması yoluyla maliyetlerin düşürülmesi, işgücü devir hızı oranın düşmesi gibi olumlu sonuçlar sağlayacaktır (Erdoğan, 1996: 278).



Şekil 2.2. İş Tatmini ile İlgili Neden-Sonuç İlişkisi

Kaynak: Akıncı, 2002: 6.

Şekil 2.2 incelendiği zaman iş tatminine ya da tatminsizliğine sebep olan birçok kişisel ve örgütsel faktör bulunduğu, iş tatminin sağlandığı bir örgütte ne gibi olumlu sonuçlar elde edildiği, iş tatminsizliğinde ise ne gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabileceği görülmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar (Akıncı, 2002: 5).

İşletmelerde çalışanların iş tatmininin olmaması onun hem çalıştığı işletmeye karşı hem diğer dış çevreye karşı hem de kendi psişik dünyasında pek çok olumsuz duygular yaşamasına neden olacaktır. Bu duygular; işe ve kendine yabancılaşma, stres

ve tükenme başta olmak üzere, yetersizlik duyguları, başkaları ile işbirliği sağlayamama, üretim hatalarında veya bireyin özel hayatındaki hatalarda artış, isabetsiz kararlar verme, verimsizlik, işini bırakma, işe devamsızlık, sorumluluk hissinin zayıflaması, bıkkınlık, kavgacı ve saldırganca davranışlar şeklinde kendini gösteren davranış bozuklukları şeklinde ortaya çıkabilecektir (Şengül, 2008: 64). Ayrıca iş tatminsizliğinin iştahsızlık, uykusuzluk, nefes darlığı yorgunluk, bas ağrısı terleme vb. gibi etmenler ile arasında ilişkiler vardır. Bazen çalışanın hayatındaki kötü evlilik, başarısız çocuk gibi diğer stres kaynakları iş tatminsizliği ile birleşerek kişiyi yıkmaktadır. İş tatminsizliği çalışanların ruh sağlığı üzerinde de etkili olmaktadır. Bireyde kaygı, gerilim, kişiler arası ilişkilerin oluşturduğu huzursuzluklar iş tatmini eksikliğinden kaynaklanan rahatsızlıklardır (Türk, 2007: 97)

İş tatminsizliğinin fiziksel hastalıklara sebep olduğuna ve hatta uzun ömrü etkilediğine ait önemli araştırmalar bulunmaktadır. İş tatminsizliği; yorgunluk, nefes alma sorunları, baş ağrıları, terleme, iştah kaybı, hazımsızlık ve mide bulantısı gibi fiziksel hastalıklarla olduğu kadar ülser, eklem iltihabı, yüksek tansiyon, alkol ve ilaç kullanımı, felç ve kalp krizleri gibi önemli hastalıklarla da ilişkilidir. Ayrıca iş tatminsizliğinin bu tür hastalıklardan dolayı kişinin hayatını kısaltabileceği de belirtilmektedir (Öztekin, 2008: 56).

İş tatmini\tatminsizliği düzeylerinin sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere ikili bir sınıflandırma yapılabilir. Çalışanların işlerinden tatmin olmamaları, olumsuz duygularla tepkisel davranışlarda bulunmalarına ve bu davranışlarıyla örgütsel sorunların ortaya çıkmasına neden olabilecektir.

2.4.1. Bireysel Sonuçları

İş tatminsizliğinin fiziksel ve psikolojik birçok sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

2.4.1.1. Çalışanların Tepkisel Davranışları

İşletmelerde çalışanların tatmin/tatminsizlik durumlarında ortaya koyabilecekleri olası davranışlarını dört ana grupta toplamak mümkündür (Robbins ve Judge, 2013: 83-84);

- **Çıkış:** Çıkış davranışı çalışanın aktif ve yıkıcı bir tepkisini içerir. Bu davranışı yeni bir iş aramayı ve istifa etmeyi de içerecek şekilde örgütten ayrılmaya yöneltir.
- **Söz hakkı:** Bu davranışta çalışanın aktif ve yapıcı bir tepkisi söz konusu olur; gelişmeler önererek, yöneticilerle sorunları tartışarak ve sendikal hareketin bazı biçimlerine girişerek koşulları düzeltmeye çalışır.
- **Sadakat:** Çalışanın davranışının bu boyutu, pasif fakat yapıcı bir şekilde, dışarıdan gelen eleştirilere karşı örgüt lehine konuşarak, kuruluşa ve onun yönetimine “doğru şeyi yapacaklarına” dair güven duyarak koşulların düzelmesini beklemek anlamına gelmektedir.
- **İhmal:** Bu davranış boyutu pasif ve yıkıcıdır, koşulların daha kötüye gitmesine izin verir, kronik devamsızlığı ya da işe geç kalmayı, çabanın azaltılmasını ve hata oranının artmasını içermektedir.

2.4.1.2. Sabotaj

Çalışanların iş tatminsizliğine bağlı olarak, iş yerine yönelik olumsuz duyguları, onun işini bir şekilde engellemesine, çalıştığı işyerine ait makine, alet vb. gibi araç gereçlere zarar vermesine, kullanılamaz hale getirmesine sebep olabilmektedir. Çalışanların işletmenin örgütsel amaçları görmezden gelerek örgütün işleyişini bozmasına, işletmeye ait gizli bilgileri dışarı sızdırmasına, işletme hakkında olumsuz söylentiler yaymasına, üretimi arttırmaksızın tatmin olanakları araştırıp, örgüt içinde politika yapmasına, örgüt dışındaki gruplara yönelerek onların normlarına uymasına, tatminsizliğinin acısını bilinçli veya bilinçsiz olarak, işyerinden çıkarmasına neden olabilmektedir. Hatta toplumun huzurunu, ekonomik gelişmeyi, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesine neden olabilmektedir (Akıncı, 2002: 6).

İş tatminsizliğine karşı çalışanın yıkıcı bir nitelik taşıyan terk etme ve göz ardı etme davranışları sonucu işe gelmeme ve işten ayrılma, verimlilik ve performansı

doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan, yapıcı bir nitelik taşıyan dile getirme ve sadakat davranışları, çalışanların hoş gitmeyen olaylara toleransla yaklaşmasını veya tatmin edici çalışma koşullarını yeniden yaşamalarını sağlamaktadır (Demir, 2005: 189).

2.4.1.3. Yabancılaşma

Yabancılaşma, insanın maddi, düşünsel ve duygusal varlığını, mevcut toplumsal koşullar tarafından belirlenmiş örgütlü üretim tarzı ve ilişkileri içinde üretme biçimleri sonucunda ortaya çıkan ve toplumsal yönü olan bir insanlık durumu olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2009: 11). Yabancılaşma duygusunun oluşumunda en önemli faktörün işten duyulan tatminsizlik olduğu birçok araştırmacı tarafından kabul edilmiştir (Telman ve Ünsal, 2004: 80).

Çalışanlardaki yabancılaşma duygusu, iş ve aile ilişkilerinde bozulmalara, işe bağlılığın azalmasına, alkole sığınma veya uyuşturucu kullanmaya, psikosomatik ve psikososyal rahatsızlıklara (örneğin, güçsüzlük hissi, yalnızlık hissi, yönelimsizlik gibi), performansta düşüslere, yüksek işgücü devrine, iş yavaşlatmaya, strese, toplum düşmanlığına neden olma gibi istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Şengül, 2008: 65).

2.4.2. Örgütsel Sonuçları

İş tatmini ya da tatminsizliği, işe devamsızlık, işgücü devri, iş uyuşmazlıkları, verimlilik ve performans, örgütsel bağlılık gibi birçok konuda örgütsel sonuçların temel belirleyici olmaktadır.

2.4.2.1. Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanların iş programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak tanımlanmaktadır. Devamsızlık işletmelerin ve yöneticilerin sıkça karşılaştıkları ve işletmenin verimliliğini, çalışanların birbirleriyle

ilişkileri ve onların moralini etkileyen önemli bir olgudur. Üretim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte, otomasyon ve buna bağlı olarak işte monotonluk artmaktadır. Bu durum kişinin işe bağlılığını ve iş tatminini azaltarak devamsızlıkları arttırmaktadır. Ancak iş tatmininden başka yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim derecesi, iş yerinin uzaklığı, mevsimsel ve dönemsel faktörler, günlük çalışma sürelerinin etkisi, ücret gibi çeşitli faktörler de tatmin-devamsızlık ilişkisinde etkili olmaktadır. Bu nedenle iş tatmini-devamsızlık ilişkisi karmaşık bir yapı sergilemektedir (Eren, 2008: 267-272). Bu karmaşık yapıda yöneticilerin devamsızlık politikaları da etkili olmaktadır. Tatmin-devamsızlık ilişkisinin, devamsızlık politikasının çalışanlara açıkça belirtildiği, devamsızlığa tolerans gösterilmeyen ve yaptırım uygulanan bir işyerinde devamsızlık politikasının net olmadığı, devamsızlığın ara sıra takip edildiği ve çalışanlara nadiren yaptırım uygulanan bir işyerine oranla daha düşük olması beklenmektedir (Sun, 2002: 4).

2.4.2.2. İşgücü Devri

İşgücü devir hızının artması, hem çalışan, hem işletme, hem de örgüt açısından önemlidir. Çalışanlar açısından bakıldığında zaman, çalışanın yeni bir iş araması ve bunun sonucunda katlanacağı maliyet bulunmaktadır. Ayrıca, psikolojik olarak kendisi ve bütün ailesini etkilemektedir. İşletme açısından bakıldığında zaman, işgören bulma, yerleştirme ve oryantasyonunun sağlanması için verilecek eğitim, işletmenin maliyetlerini yükseltmektedir. Bu nedenle, her yeni bir elemanın çıkışı yeni bir elemanın bulunup yerleştirilmesi büyük maliyetler demektir. Örgüt açısından bakıldığında bu denli işgücü devri işletmede çalışmaya devam eden işgörenin morali üzerinde olumsuzluğa neden olacaktır. Eğer işletmeler çalışanların işten ayrılma ve devamsızlık yapmalarını engellemek istiyorlarsa, çalışanların iş tatminini etkileyen etmenleri anlamak ve geliştirmek zorundadırlar (Droussiotis ve Austin, 2002: 208).

Genel iş pazarlarının daha fazla alıcı seyrettiği dönemlerde, çalışanların tatminsizlik düzeyi işten ayrılma davranışlarını da etkilemektedir. Bireyler daha iyi iş fırsatları bulduklarında tatminsizliklerini net ve belirgin bir şekilde gösterme eğilimindedirler. Bu durumda, bireyler kendilerine daha uygun iş imkânı olduğunu

bildiklerinde, işten gönüllü ayrılmalarında tatminsizlik duyguları daha da önemli bir rol oynamaktadır (Trevor, 2001: 631).

2.4.2.3. Verimlilik ve Performans

Cherrington (1994)'a göre, Hawthorne araştırmalarının da etkisiyle iş tatmininin performansı artırdığı iddiası araştırmacılar ve uygulamacılar arasında her zaman popüler bir inanç olmasına rağmen yapılan araştırmaların büyük bir kısmında bu varsayımı destekleyen bulgulara ulaşılmamıştır. Buna göre, çalışanlarda iş tatmininin artması her zaman verimlilik artışı ile sonuçlanmamaktadır. Tam tersine, verimsiz çalışanlarda da iş tatmini yüksek olabilmektedir. Bu tür çalışanlarda iş tatmininin fazla olması başka nedenlere de bağlanabilmektedir. Buna göre verimlilik ve iş tatmini arasında doğrudan bir neden sonuç ilişkisi yoktur. Her ikisi de çalışanların beklentilerinden, elde ettikleri ödüllerden ve bu ödüllerin dağıtım şekline etkilenebilir. Dolayısıyla, örgütler yüksek performansı ödüllendirerek tatmin ve verimlilik arasında pozitif bir ilişki yaratabilirler (Çarıkçı, 2000: 159).

Barutçugil (2004: 292-293)'e göre ise çalışanların tatmini ile performansı arasındaki ilişkinin üç görünümü vardır; İş tatmini performansı artırır, performans iş tatminine neden olur, tatmin ile performans arasındaki ilişkiyi üçüncü bir değişken olan ödüller belirler. Çalışanlar mutlu olurlarsa, daha verimli çalışarak buna karşılık vereceklerdir. Yüksek başarı da görünür yöntemlerle ödüllendirilir ve özendirilirse iş tatmini artacaktır.

Sonuç olarak çalışanların iş tatminleri ile performansları ve verimlilikleri arasındaki ilişki varsayıldığı kadar güçlü olmasa da diğer iş faktörlerinin de etkisiyle işten alınan tatminin verimliliği etkilediği söylenebilir. Çalışanın iş davranışları çeşitli dış faktörler tarafından kısıtlanmadığında veya kontrol edilmediği zaman tatmin - verimlilik ilişkisi daha güçlü olmaktadır (Çarıkçı, 2000: 159).

2.4.2.4. İş Uyuşmazlıkları

İşletmeler açısından büyük maddi kayıplara neden olabilecek sonuçlardan birisi de, iş tatminsizliğinin en belirgin göstergelerinden olan iş yavaşlatma ve grev eylemleridir. Üstelik grev, lokavt gibi eylemler toplum önünde yaşandığından, sadece maddi kayıplar değil, sosyal birtakım olumsuz sonuçlara da sebep olabilir. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarının işinden yüksek tatmin elde etmesini sağlayacak ücret ve sosyal haklar sağlamalıdır (Şahin, 2007: 67).

2.4.2.5. Örgütsel Bağlılık

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, değişkenler arasında önemli ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle, günümüzde çalışanların sıradan bir üretim faktörü olmadığının anlaşılması ve uzun dönemde rekabette başarılı olmanın asli unsuru olarak insanın kabul edilişiyle birlikte, örgütlerin nitelikli işgücü talebi artmıştır. Çalışanların nitelik düzeyinin artışı ise yeni sorunları ortaya çıkarmıştır. Bunların başında nitelik düzeyi artan çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak gelmektedir. Örgütlerde çalışanlar arasında profesyonelleşme arttıkça, bağlılık sağlamak daha fazla güçleşmektedir. Çünkü profesyonel kişilerin bağlılığı, çalıştıkları kurumdan ziyade işlerinedir. Dolayısıyla kendileri için iş yerinde kalmak; isteklerinin karşılanması ve tatmin olmalarıyla yakından ilişkilidir. Bu anlamda örgütler bu ilişkiyi destekleyecek ortam ve uygulamalar için çalışmaktadırlar (Kök, 2006: 300).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu bölümünde ise örgütsel bağlılığın tanımı ve öneminden bahsedildikten sonra örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelenecek, örgütsel bağlılık modelleri ve örgütsel bağlılığın sonuçları açıklanacaktır.

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ

3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanındaki araştırmacıların oldukça ilgisini çeken bir konu olmuştur. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütteki verimliliklerini ve işten ayrılma düşüncelerini açıklaması nedeni ile örgütsel davranış alanında sık incelenen bir konu olmuştur (Wasti, 2000: 401).

Morrow ve McElroy (1986)'a göre konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan en çok kullanılan bazıları şunlardır: iş ahlakı; mesleğe değer ve önem verme; örgütsel bağlılık ve işe sarılma. Bu kavramlar birbirine denk kavramlar olmayıp, önemli ölçüde farklılıklar içermektedir (Gül, 2002: 37-38).

Zaman içerisinde yaşanan politik, ekonomik ve sosyal değişimlerden, örgütlerin de etkilenmelerinden dolayı araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını ele alış şekillerinde değişiklikler ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur. 1960'lı yıllardaki araştırmalarda çalışanların maddi nedenlerle örgütlere bağlılık duydukları ifade edilmiştir. Bu yıllarda örgütsel bağlılık, duygusal bir durum içermeyen, sadece maddi gereksinimlerden kaynaklanan bir kavram olarak açıklanmıştır. 1970'li yıllardaki araştırmalarda ise çalışanın örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanması

biçiminde ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı duygusal yönü ile ele alınmıştır (Güçlü, 2006: 6).

Araştırmacılar, örgütsel bağlılık kavramının çalışanların örgüt ile ilişkilerini nitelendiren psikolojik bir durumu ifade ettiği konusunda ortak bir noktada birleşmektedirler. Çalışanlar örgüt için çalışmaktadır ve örgütün çalışanlarda oluşturduğu izlenime göre çalışanın örgütsel bağlılık seviyesi de değişmektedir. Çalışanları örgüte bağlayan psikolojik bir durumu yansıtan örgütsel bağlılık kavramının tanımı hakkında ise araştırmacılar arasında farklı bakış açıları bulunmaktadır (Allen ve Grisaffe, 2001: 211). Bunun en önemli nedeni; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, birbirinden farklı birçok tanıma rastlamak mümkündür (Çöl, 2004: 36).

Becker (1960)'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar sonucu gelişen ve çalışılan süre içinde sarf edilen emek, süre, çaba ve edinilen statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedebileceği ve tüm yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucunda geliştirdikleri bir bağlılık davranışı olarak ifade edilmektedir (Çetin, 2011: 56).

Salancik davranışsal bir bakış açısı ile örgütsel bağlılığı, kişinin davranışlarıyla sınırlı olan ve bu davranışları sayesinde bağlılığı devam ettirme inancı olarak açıklamaktadır (Salancik, 1977: 62).

Mowday vd. örgütsel bağlılığı; “bireyin belli bir örgütle özdeşleşmesi ve örgütle olan bağına ilişkin kuvveti”, biçiminde ifade edip, örgütsel bağlılığı belirleyen üç unsur bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu unsurlar: “Örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir güven duyarak örgüt amaçlarının ve değerlerinin kabul edilmesi, örgüt yararına en yüksek düzeyde çaba harcama istekliliği ve örgüt üyesi olarak kalmak için güçlü bir istekliliktir” (Güçlü, 2006: 6-7).

Örgütsel bağlılık; çalışanın örgütle ilişkili veya bağlı olmasıdır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171). Weiner (1982: 418) bağlılığı, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde çalışanların içsel olarak geliştirdikleri normatif baskılar bütünü olarak ifade etmektedir. Morrow (1983: 491) ise bir örgütün üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, örgüt adına yüksek düzeylerde çaba sarf etme isteği veya örgütün amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabul gösterme olarak tanımlamaktadır.

O'Reilly ve Chatman (1986: 492-493) örgütsel bağlılığın, bireyin örgütteki araçsal birlikteliğini anlatan bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan “uyum” boyutu, örgütteki diğer bireylerle yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği “özdeşleşme” boyutu ile bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan “içselleşme” boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavram olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel bağlılık çalışmalarına en önemli katkı Allen ve Meyer (1990: 14) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramını; “bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum” olarak tanımlamışlardır. Meyer ve Allen (1991: 66), örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenlerinden oluştuğunu belirtmişlerdir.

Bir diğer tanımda ise bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine, çalışanın bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolün ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine fanatik ve duygusal bağlanmasıdır (Sökmen, 2000: 29).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır. Yüksek düzeyli örgütsel bağlılık örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için ekstra çaba sarf etmeye istekli olma ve örgütte kalma gibi tutum ve davranışlara yol açmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

Örgütsel bağlılık, üyesi olunan örgütün sağladığı yarar ve avantajlara yönelik duygusal bir tepki olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta ve örgüt üyeliğini devam ettirmeyi yine güçlü bir şekilde istemektedirler (Testa, 2001: 228-229).

Örgütsel bağlılık: “İşgörenin çalıştığı örgütü ile uyum içinde çalışması, örgüt amaçları yönünde çaba harcaması, örgütten de emeğinin karşılığını aldığına inanması ve örgütün bir üyesi olarak kalma sorumluluğunu hissetmesi ”biçiminde ifade edilebilir (Güçlü, 2006: 7)

3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık işletmeler açısından dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur. İşletmede çalışanların örgütleri hakkındaki görüşleri, tutum ve davranışları; örgütleri bağlılık konusunda politikalar belirlemeye yöneltmektedir. Örgütsel bağlılığın

işletmeler için yaşamsal bir konu haline gelmesindeki nedenler şunlardır (Balay, 2000: 1):

- İşi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri,
- İş tatmini, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar,
- Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi personelin işi ve rolüne ilişkin özellikler,
- Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi personelin kişisel özellikleriyle yakından ilişkilidir.

Günümüzdeki ekonomik gelişmeler çerçevesinde işletmeler, yoğun rekabetin yaşandığı bir ortamda pek çok problemle karşı karşıya kalmakta ve diğer işletmelere karşı başarıyla rekabet edebilmek için çeşitli çözüm arayışları içine girmektedirler. Bir taraftan maliyetleri düşürmek diğer taraftan da kalite ve verimliliği artırmak işletmeler için artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunu gerçekleştirerek rekabet edebilmek için işletmelerin ihtiyaç duyduğu en önemli faktör nitelikli işgücüne sahip olmak ve onun örgütte kalmasını sağlamaktır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık konusu örgütler için giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Kılıç, 2008: 59).

Örgütlerin belirlemiş oldukları amaçlarına etkin olarak ulaşmaları, örgütlerdeki bireylerin örgüt amaçlarını benimsemelerine, arzu ve istekle bu amaçları gerçekleştirmek için özveri ile çalışmalarına bağlıdır (Chiu, 2004: 72). Örgütün amaçlarına bağlılık, örgütsel bağlılıkla ilgilidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların amaçlara ulaşmada daha istekli ve gayretli olacakları beklenir (Ertan, 2008: 7). Çünkü çalışanların örgütsel bağlılığının zayıf olması, işe geç gelmesi veya işe gelmemesi, işten ayrılması ve dolayısıyla işgören devir hızının fazla olması gibi unsurlar işletmeye negatif olarak yansyarak işletme performansının olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir (Randall, 1990: 362).

Çalışanlar açısından örgütsel bağlılık, kişisel, örgütsel ve toplumsal olarak önemlidir. Güçlü bağlılık kişisel olarak ait olma hissini, güvenlik, etkililik, kariyer gelişimi ve içsel ödülleri geliştirir. Örgüt açısından, personelin işinde kalmasını, sınırlı personel devrini, eğitim maliyetlerinin azalmasını, daha fazla iş tatminini, örgütün isteklerinin kabulünü ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlar. Toplum açısından ise

mal ve hizmet kalitesinin ve verimliliğin artmasına etki eder (Mowday vd., 1982, Randall, 1987, aktaran Rowden, 2000: 30).

Yöneticiler açısından da örgütsel bağlılık önemlidir. Jones ve George (2003)'a göre, yöneticiler açısından örgütsel bağlılık, yöneticilerin örgütün tamamı hakkında sahip oldukları duygular ve inançların toplamıdır. Örgüte bağlı olan yöneticiler; örgütlerine karşı yüksek düzeyde sadakat hissederler, örgütte çalışmaktan gurur duyarlar, örgüt amaçlarına inanırlar. Bu yöneticiler işletme için görevlerinin ötesinde ve üstünde hareket ederler ve iş bırakma ihtimalleri daha azdır. Güçlü örgütsel bağlılığı olan çalışanlar ve yöneticiler örgütsel değerlere gerçekten inanırlar ve bu da güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlar. Eğer yönetici gerçekten örgütüne bağlıysa ve inanıyorsa, örgütsel amaçları başarmayı ve örgüt değeri konusunda dışarıdaki ve içerideki insanları ikna etmesi ve performans göstermelerini sağlaması daha kolay olur (Şahin, 2007: 77).

Çalışanların örgütüne bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmesi ve bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması yönetimi ilgilendiren bir konudur. Yöneticiler, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlara sahip olmak isterler. Bunun nedeni, işletmenin hedeflerine doğru ilerlemesi sırasında karşılaşılan zorlukların, ancak örgütün amaçlarına inanmış çalışanlarla aşılabileceği düşüncesidir. Örgütsel bağlılığı yüksek veya düşük çalışanın özellikleri, işletmenin başarısı için önemli bir yol gösterici niteliğindedir (Tekin, 2002: 73). Yöneticiler, çalışanların en iyi şekilde davranmalarını kontrol etmek için günün her saniyesinde başlarında bekleyemezler. Yöneticinin daima haklı olduğu görüşüne sahip olan örgütlerde yaratıcılık ve yenilik gelişmez. Bağlılık yaratmak için yöneticinin yönetim şeklini çalışanlara karşı olumlu bir tutuma dönüştürmesi gereklidir (Khan ve Mishra, 2004: 120).

Her yönetici ve organizasyon, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak ister. Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğunu ifade etmektedir. Buna bağlı olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (Gregory ve Margaret, 1990: 464).

Güçlü bir bağlılık oluşturan organizasyonlarda, genel amaçlara hizmet için işgörenler daha fazla güçlendirilir, örgütsel değerler örgüt üyelerini daha sıkı bir şekilde bir arada tutar (Al-Qarioti ve Al-Enezi, 2004: 331). Feldman ve Moore (1982)'a göre, örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyduğu, performanslarının daha yüksek olduğu, örgütteki pozisyonlarla ilgili seçenekleri örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirdikleri, davranışlarının güvenilir ve samimî olduğu ileri sürülmektedir (Uygur, 2007: 73).

Örgütsel bağlılığın bir diğer önemli yanı da, günümüz bilgi toplumunda giderek önem kazanan “bilgi paylaşımı ve bu bilginin yayılımına” yapmış olduğu katkıda yatmaktadır. Hooff ve Ridden tarafından gerçekleştirilen bir araştırmadan elde edilen bulgulara göre; örgütsel bağlılık, bilgi paylaşımını ve bilginin yayılmasını, olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca yapıcı bir iletişimin, bilginin paylaşımına ve yayılmasına, bilginin toplanmasına ve örgütsel bağlılığa olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu durumlarda, bireylerin bilgi toplaması, toplanan bilgi ve verilerin paylaşımı ve diğer çalışanlara yayılması daha fazla olmaktadır (2004: 117).

Örgütsel bağlılığın bir diğer önemli yanı ise, örgütün değerlerini benimseyen ve örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba sarf eden çalışanların, örgütsel etkinliğe ve verimliliğe katkıda bulunmalarındır. Böyle çalışanları örgütte tutmak, her şeyden önce, müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanmasını ve hizmet kalitesinin yükselmesini sağlayarak, örgüte önemli üstünlükler sağlamaktadır (Tolay, 2003: 2).

Örgütsel bağlılık aynı zamanda, bireylerin örgüt kültürünü benimsemeleri ve aidiyet duygularının gelişmesi ile de sonuçlanmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt ile birey arasında kurulan bağlar, örgütün en değerli varlığı olan çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını sağladığı gibi, bireylerin aidiyet duygusunu da geliştirebilmektedir (Çakır, 2001: 49). Örgütüne bağlı bir yönetici, örgütüne ilişkin konuları kendisi ile özdeşleştirecek, başarısızlık korkusu ya da parasal ödüllerle elde edemeyeceği yaratıcılık düzeyini ve başarıyı yakalayacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmeye sahip çıkacak, değişim dönemlerinde ve kriz anlarında, işletme faydası için öngörülen performansın üzerinde çaba harcayacaklardır (Dessler, 1993: 392).

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Mowday vd. (1982)'nin sınıflamasına göre, örgütsel bağlılığı belirleyen dört önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar; *Kişisel Özellikler*, *İş ve Role İlişkin Faktörler*, *İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler* ile *Örgütün Yapısal Özellikleri*'dir.

Kişisel Özellikler başlığı altındaki belirleyiciler “demografik özellikler” ve “iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler” olmak üzere iki alt başlık altında ele alınmıştır. Demografik faktörler, “yaş”, “cinsiyet”, “eğitim düzeyi”, “kıdem”, “çalışanın psikososyal özellikleri”, “başarı güdüsü”, “kontrol odağı”, “işsel motivasyon”, “çalışma değerleri” gibi başlıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, “başarı arzusu”, “katılımcı değerler” ve “çıkarıcı değerler” olarak ifade edilmektedir.

İş ve Role İlişkin Faktörler ise, “işin içeriği”, “iş kapsamı”, “rol çatışması” ve “rol belirsizliği” alt faktörlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, “katılımcı yönetim”, “parasal ödüllendirme sistemleri”, “aşırı iş yükü”, “iş stresi”, “grup bilinci”, “yetkilendirme ve otonomi sistemleri”, “öğrenme fırsatı” da bu faktörler kapsamında ele alınmaktadır.

İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler içerisinde “iş deneyimleri”, “personel-yönetici arasındaki ilişkiler”, “örgütsel iklim”, “müşteri odaklı bir örgüt atmosferi”, “örgütün güvenilirlik düzeyi” ve “iş tatmini” gibi faktörler ele alınmaktadır.

Örgütün Yapısal özellikleri ise, doğrudan örgüt yapısına ilişkin faktörleri ifade etmektedir. Alt başlık olarak “örgüt büyüklüğü”, “kontrol derecesi”, “sendikalaşma oranı”, “örgüt imajı”, “toplam kalite yönetimi uygulamaları”, “esnek çalışma saatleri”, “çalışma saatleri”, “ücret sistemi” ve “kariyer imkânları” yer almaktadır (Aktaran Afşar, 2011: 129-131).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yazın incelendiğinde özellikle çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, meslek, çalışma süresi, ücret gibi demografik ve sosyo-ekonomik faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere ait bulgulardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Cohen (1993)'e göre; yaşla örgüte bağlılık arasında zayıf ve olumlu bir ilişki vardır. İstihdam aşamalarına göre örgüte bağlılıkla yaş arasındaki ilişkiye bakıldığında; kariyerinin ilk dönemlerindeki genç çalışanların tecrübesiz olmaları ve iş olanaklarının

kısıtlı olması nedeniyle bağılılıkları da yüksektir. Tecrübe kazanılırken örgüt içerisinde geçen sürenin artması iş alternatiflerinin artmasıyla birlikte artan yatırım maliyetine neden olmaktadır. Bununla beraber kariyerinin son aşamasında olan yaşlı çalışanların örgüte bağılılıkları daha fazladır. Meyer ve Allen (1984: 378) ise, yaş ile örgütsel bağılılık arasındaki ilişkiyi farklı bir şekilde yorumlamışlardır. Bunlardan ilki; çalışanın örgütte kalma süresi arttıkça, çalışanın örgütte daha iyi pozisyonlarda bulunma olasılığı da artmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlar, örgütte neden bu kadar uzun bir süre kaldıkları konusunda bilişsel olarak kendilerini ikna etmektedirler. Bunun sonucu olarak da, mevcut örgütün cazibesi artar ve bu, çalışanların psikolojik bağılılığını arttırır.

Örgütsel bağılılıkla yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bazı çalışmalarda yaş ile örgütsel bağılılık arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya koyulurken bazı çalışmalarda olumsuz bir ilişkiden söz edilmektedir. Yaş ile örgütsel bağılılık arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını ortaya koyan çalışmalarda bulunmaktadır (Adiloğulları, 2011: 67). Hrebiniak ve Alutto, mesleklerine yatırım yapmamış daha genç çalışanların, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağılılık duymadıklarına; Blau ve Lunz, meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu çalışanların, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğiliminde olduklarına; Maris ve Sherman ise, daha ileri yaşta az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan çalışanların daha üst düzeyde örgütsel bağılılık gösterdiklerine değinmişlerdir (Balay, 2000: 56).

Örgütsel bağılılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Mowday, Porter ve Steers'e göre cinsiyet ile örgüte bağılılık arasındaki ilişki bağlamında kadınların, erkeklere göre daha fazla bağılılık tutumu gösterdikleri yönündedir. Bunun nedeni olarak, kadınların örgütte bulundukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli hale getirdiği iddia edilmiştir (Akpınar, 2007: 77). Bununla beraber Chusmir (1982), Graddick ve Farr (1983), Karatepe ve Halıcı (1998) gibi bazı araştırmacılar erkeklerin kadınlardan daha fazla örgütsel bağılılığa sahip olduklarını belirtmişler, Cromie(1981), Hunt vd. (1985), Gümüş vd. (2003) bazı çalışmalarda ise cinsiyet ile örgütsel bağılılık arasında ilişki bulunamamıştır (Güçlü, 2006: 39).

Evli çalışanlar, evli olmayanlara göre daha fazla aile sorumluluğu taşırlar ve ailenin ihtiyaçlarını giderme zorunluluğunu daha fazla hissederler. Bu nedenle,

yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri için evli bireylerin düzenli bir işleri ve iş güvencelerinin olması gerekmektedir (Afşar, 2011: 132). Yeni bir iş teklifi alan bekâr olan kimseler düzenli hayatları olmamaları ve sorumluluğunu taşıdıkları kişi sayısı daha az olduğu için, evli olanlara kıyasla daha girişken ve cesaretli davranabilirler. Bu nedenle bekârların hayatlarında bir iş değişikliği yapmaları evlilerden daha kolay olacaktır. Dolayısıyla evlilerin örgütsel bağlılıklarının sorumluluklarından dolayı bekârlara oranla daha yüksek olacağını belirtmek mümkündür (Cengiz, 2000, aktaran Adillioğulları, 2011: 67).

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili olarak evli çalışanların genellikle aile sorumlulukları nedeni ile maddi yükümlülüklerinin daha fazla olmasından dolayı bekâr çalışanlara göre daha yüksek seviyede devam bağlılığına sahip olabilecekleri iddia edilmektedir. Medeni durum ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki pozitif ilişkiye karşın, medeni durum ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki hakkında herhangi açık bir kuramsal iddia bulunmamaktadır (Abdulla ve Shaw, 1999: 79).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biri de, eğitim seviyesidir. Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş seçeneklerinin fazla olması nedeni ile belirli bir örgüte bağlılıklarının azaldığı ifade edilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 177). İlke olarak eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin iş alternatiflerinin ve beklentilerinin görece olarak düşük eğitilmiş bireylerden daha fazla olmasından dolayı bağlılıklarının daha düşük olduğunu düşünmek mümkündür. Örgütlerin karşılamayacağı kadar yüksek beklentileri olan bu bireyler kolayca alternatif bir örgütü tercih edebilirler (Hüseyinklioğlu, 2010: 62). Bununla beraber farklı sonuçlar da ortaya çıkmıştır. Simmons (2005: 202) yaptığı çalışmada literatürün aksine eğitim düzeyinin örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu; eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyinin de yükseldiğini göstermiştir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör de kıdemdir. Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemi yüksek olan bir bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. İşine alınamayan, işinden tatmin olamayan, psikolojik olarak özdeşleşmeyen bir bireyin işinden ayrılma eğilimi göstereceği kabul edilirse, kıdemin örgüte bağlılıkla ilişkisi açıkça görülebilir. Ancak

burada başka iş alternatifleri ve bireyin işten ayrılmasını güçleştiren ekonomik sorunlar göz önüne alınırsa, kıdemin örgüte bağlılıkla daha önemsiz bir ilişkisi olduğu ortaya çıkabilir. Bu sebepten dolayı, kıdemin tek başına örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak ele alınması yanıltıcı olabilecektir (Çakır, 2001: 114).

Meyer ve Allen 'e göre, örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin nedeni konusunda kesin bir şey söylemek görüldüğü kadar kolay değildir. Bunun nedenlerinden birisi; daha uzun çalışma süresine sahip olan bireylerin daha fazla tecrübe kazanmaları sonucunda örgüte olan bağlılıklarının artmasıdır. Diğer neden güçlü örgütsel bağlılığa sahip olmayan bireylerin kıdemlerinin erken yıllarında örgütten ayrıldıklarından, buna karşın örgütsel bağlılığı güçlü olanların örgütte çalışmaya devam ettiklerinden dolayı çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki yaşanmaktadır. Diğer neden ise; çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken bireyin yaşı kontrol altına alındığında ilişkinin düzeyi zayıflamaktadır. O halde, kıdem ile bağlılık arasında pozitif ilişkiyi yaratan esas unsur bireyin yaşı olabilir (Bakan, 2011:125).

Çalışanların örgütte kalmalarını sağlayan önemli bir faktörlerden birisi de ücret olduğundan dolayı, özellikle çalışanın katkılarının yüksek olduğu durumlarda bir karşılık olarak algılanan ücret düzeyinin, bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olması öngörülebilir. Ancak, bu tür bir öngörü için yeteri kadar deneysel destek yoktur. Steers'in çalışmalarında, daha yüksek ödeme yapılan pozisyonların, örgütlerde mutlaka daha yüksek bağlılık yaratmadığı ortaya konmaktadır (Varoğlu, 1993: 80-81). Ücretin çalışanlar tarafından algılanan adilliğinin, örgütsel bağlılık açısından ücret miktarından çok daha önemli bir belirleyicisi olabileceğini ileri süren bazı araştırmalar da bulunmaktadır. Bunlara göre çalışanlar ücret sisteminde adil olmayan bir durum hissederse örgüte olan güvenin kaybolacağı ve örgüte olan bağlılığının giderek zayıflayacağı ileri sürülmektedir (Pieffer, 1995: 30).

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Meyer ve Allen (1997)'e göre, örgütsel bağlılık yaklaşımları, geleneksel olarak *tutumsal bağlılık* ve *davranışsal bağlılık* yaklaşımları şeklinde ikili bir ayrıma tabi

tutulmaktadır. Bu ayırım, sadece bağıllığın tanımı ve ölçümü konusunda değil; aynı zamanda, gelişimi ve sonuçları konusunda da tartışmalara yol açmıştır (Sürgevil, 2007: 14). Mowday vd. (1982)'ne göre, örgütsel bağıllığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağıllık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağıllık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Hüseyinklioğlu, 2010: 73).

Tutumsal ve davranışsal bağıllık sınıflandırılmasının temel farklılığı, tutumsal yaklaşımda, araştırmaların bağıllığı oluşturan ve tanımlayan öncülleri tanımlama ve bağıllığın davranışsal sonuçları üzerinde durmalarıdır. Davranışsal yaklaşımı benimseyen çalışmalar ise, bağıllık davranışının altında yatan durumları, neden tekrar edildiği ve bu davranışların, tutumlar üzerindeki etkisini incelemeleridir. Bu anlamda iki görüş ya da sınıflandırma birbirinden farklılaşmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Bu çalışmada, örgütsel bağıllığı oluşturan tutumsal bağıllık ve davranışsal bağıllık kavramları genel olarak açıklanmaya çalışılmış ve tutumsal bağıllığa ilişkin yaklaşımlardan; Etzioni, Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer yaklaşımları, davranışsal bağıllığa ilişkin yaklaşımlardan ise Becker ve Salancik tarafından geliştirilen yaklaşımlar hakkında bilgiler sunulmuştur.

3.3.1. Tutumsal Bağıllık Yaklaşımları

İnsanları tanımanın, ilişkileri ve davranışları hakkında bilgi sahibi olmanın yollarından biri de günlük hayatta sergilemiş oldukları tutumları öğrenmektir. Tutum, insanın kendisine ya da çevresindeki canlı-cansız, soyut-somut her şeye karşı deneyim ve bilgilerine dayanarak organize ettiği bilişsel, duygusal ve davranışsal bir bütünlük içindeki ön tepki eğilimidir (Güney, 2011: 91-93). Örgüt içerisindeki bir bireyin, örgütü ile kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlamaktadır. Bu anlamda örgüte ilişkin tutumlar bireyin, örgütten ayrılıp-ayrılmama, devamsız olup-olmama ve örgüt yararına

çaba gösterip-göstermeme gibi davranışlar göstermesine neden olabilmektedir (Çiftçioğlu, 2008: 55).

Tutumsal bağlılık daha çok çalışanların örgüte duygusal anlamda bağlandığı için örgütte çalışmayı tercih ettiği ve örgütte kalmayı istediği bir bağlılık türü olarak açıklanabilir (Kılıç, 2008: 62). Tutumsal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak örgütte kalmayı isterler. Bu kişiler her işverenin işletmesinde çalıştırmak istediği, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık birer çalışandır. Böyle çalışanlar ek sorumluluk almaktan kaçınmazlar ve işlerine karşı genelde olumlu tutum sergilerler (Çetin, 2004b: 95).

Tutumsal bağlılık yaklaşımında çalışanların örgütsel bağlılık sürecinde, örgüt ile ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanılır. Pek çok durumda tutumsal yaklaşımdaki çalışanların kendi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçları uyumlu olarak düşünülür. Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacılar, büyük ölçüde bağlılığın gelişmesine ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına katkıda bulunarak önceki durumların belirlenmesine doğru yönelmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

3.3.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni (1961)'ye göre, örgütsel bağlılık, üyelerin örgütsel direktiflere itaatiyle nitelendirilmiştir. Buna göre, örgütlerin bireyler üzerinde sahip olduğu güç ve yetkinin temeli, çalışanların örgüt ile bağlılığına dayanmaktadır. Bu bağlılık, *ahlaki bağlılık*, *hesaplı bağlılık* ve *yabancılaştırıcı bağlılık* olmak üzere üç biçimde kendini gösterebilir.

Ahlaki bağlılık, örgüte karşı, örgütün hedeflerinin, değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesine ve otorite ile özdeşleşmeye dayanan, olumlu bir eğilimi ifade eder. Buna göre bir çalışan, örgütün, faydalı birtakım toplumsal hedefleri izlediğini hissettiği için, o örgütün faaliyetlerinde yer almayı isteyebilir.

Hesaplı bağlılık temelde, üyelerle örgüt arasındaki değiş-tokuş ilişkisine dayanan, daha az yoğun bir ilişkiyi ifade eder. Yani, üyelerin örgüte bağlanma nedeni, kendilerinin örgüte katkıları ile hizmetleri karşılığında aldıkları ödüller arasında faydalı veya denk bir değiş-tokuş ilişkisi görüyor olmalarıdır.

Yabancılaştırıcı bağlılık ise, tipik olarak, bireysel davranışın sert bir biçimde kısıtlandığı durumlarda olduğu gibi, örgüte karşı olumsuz bir eğilimi ifade eder. Örneğin bir hapisanedeki insanlar, öyle tercih ettikleri için değil, toplumsal davranışlarının sonucu olarak o örgütte kalmak durumundadırlar (Akalin, 2006: 23).

Etzioni (1966)' ye göre, kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür güç bulunmaktadır. Bu güç türleri; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Korkutma veya diğer bir ifadeyle *cezalandırıcı güç*, örgütsel norm ve beklentilere riayet edilmediğinde uygulanacak olan cezalarla ilgilidir. Üyelerin kendilerinden beklenen ve örgütsel normlarla uyumlu olması istenilen davranışlarının, beklentilere cevap vermemesi halinde karşılaşacağı tepkilerle ilgili güçtür. Tam aksine *ödüllendirici güç* ise kişinin davranışlarının beklentilerle uyumlu olması halinde ortaya çıkmaktadır. Ödüllendirici güç, ücret, ikramiye, prim, ücretli izin gibi ödüllerin kontrol ve dağıtımına dayanır. *Sembolik güç* ise kabul görme, saygı gösterilme ve prestij gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır. Bu üç güç örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır (Gül, 2003: 66).

Her bir bağlılık türü için Etzioni, örgütlerin çoğunlukla örgütsel direktiflere uyulmasını sağlamak amacıyla kullanabilecekleri temel kontrol mekanizmaları önermektedir. Büyük ölçüde sembolik ödüllerin dağıtımına dayanan normatif güç, çoğu zaman ahlaki açıdan bağlılık ile ilişkilendirilir. Ödüllendirici güç ise tipik olarak çıkara dayalı bağlılık ile ilişkilendirilmektedir. Cezalandırıcı güç, yabancılaştırıcı bağlılığın söz konusu olduğu durumlarda kullanılır. Örgütlerde bireyi etkileme çabalarının, üyenin bağlılık düzeyinin yapısıyla ilişkilendirilerek emirlere uyulmasını sağlamaya çalıştıkları öne sürülebilir (Varoğlu, 1993: 5).

3.3.1.2. Kanter'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter örgütsel bağlılığı, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri olarak tanımlamaktadır. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler.

Kanter (1968:500)'e göre, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal talepler çalışanlarda üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.

Devama yönelik bağlılık, birey, örgütte kalmayı kârlı bulursa bağlılık gösterecektir. Üye, kendisi için kârlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır (Kanter, 1968: 504).

Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığını ifade eder. Örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve birbirlerine kenetlenmelerini sağlamak amacıyla çalışanların oryantasyonu, yeni üyelerin herkese tanıtılması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kutlama ve törenler gibi yöntemlere başvururlar. Bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine yakınlaşıp kenetlemeleri sağlanmaya çalışılır. Kenetlenme bağlılığın sağlandığı grup ve örgütlerde çekişme, çatışma, kıskançlık, dışlama gibi olumsuz olaylara çok az rastlanmakta, grup birliği oldukça yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir. Bu bağlılık türü gruba, dışarıdan gelen tehditlere karşı grup üyelerinin direncini, birlik ve beraberliğini artırmaktadır (Gül, 2003: 63).

Kontrol bağlılığı ise grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesi olarak ifade edilebilir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılığı adını vermiştir. Kontrol bağlılığı kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968: 501).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hâkim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağlılık türlerinin farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu iddia etmektedir (Hüseyinliklioğlu, 2010: 75).

3.3.1.3. O'reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, bireyin çalıştığı örgüt için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre, bir örgüte bağlılık; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak üçe ayrılmaktadır(Aktaran, Şahin, 2007: 86):

Uyum bağlılığı: Bu bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılık türünde, ödülün çekiciliği ve cezanın caydırıcılığı söz konusudur.

Özdeşleşme bağlılığı: Özdeşleşme bağlılığı, örgütteki diğer üyelerle iyi ilişkiler içerisinde olmak ve ilişkiyi devam ettirebilmek için gerçekleşmektedir. Özdeşleşme bağlılığı ile birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

İçselleştirme bağlılığı: Bu bağlılık ise tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar örgütte personelin değer yargılarıyla bireyin bakış açısı uyumlu olduğunda ortaya çıkmaktadır.

Örgüt bireyleri örgütsel bağlılığın evreleri olan bu üç evreden birinde yer alabilirler. Yani bir çalışan, tutum ve davranışları belli inançlar nedeniyle değil de sadece belli maddi kazançlar elde etmek amacıyla benimsediğinde ortaya çıkan uyum, doyum sağlayıcı ilişkileri kurmak ve devam ettirmek amacıyla ortaya çıkan özdeşleşme ya da istenen tutum ve davranışların kendisinininki ile uyumlu olması durumunda ortaya çıkan içselleştirme evrelerinden birisinde yer alarak örgütsel bağlılık gösterirler. Bireyler bu evrelerin hep birisinde yer alabileceği gibi zamanla bir üst evrede de yer alabilirler. Örgütsel bağlılık açısından istenen evre ise içselleştirme evresidir (Atak, 2009: 95).

3.3.1.4. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer'in 1984 yılında geliştirdikleri örgütsel bağlılık modeli, bireyin örgütüyle özdeşleşmesini gösteren duygusal bağlılık ve örgütten ayrılmasıyla ilişkili maliyet algısını gösteren devam bağlılığı boyutlarını içermektedirken 1990 yılında yaptıkları bir çalışma ile daha önce geliştirdikleri modele örgütte kalma zorunluluğu algısını gösteren normatif bağlılık adı altında üçüncü bir boyutu da eklemişlerdir (Meyer vd., 2002: 21).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılığın bu boyutlarının bazı ortak yönleri bulunmaktadır (Atak, 2009: 104-105):

- Çalışanların psikolojik durumunu yansıtmaktadır,
- Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi göstermektedir,
- Örgütte kalma kararı ile ilgilidir ve
- Bu boyutların çalışan devir hızını azaltıcı yönde etkileri vardır.

Her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlar; fakat her tür bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır. Örneğin, duygusal bağlılığa sahip bir çalışan, kendi pozisyonunun gerektirdiği sorumluluğun üzerine çıkarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışır; iş ortamında daha az devamsızlık ile daha fazla iş motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık gösterme eğilimindedir. Bununla birlikte sadece devamlılık bağlılığı, performansla olumsuz bir etkileşim içerisindedir. Öyle ki sadece bu bağlılığın yüksek olması durumunda, çalışanlar yalnız kendilerinden bekleneni yaparlar. Yüksek oranda devamsızlık gösterirler ve düşük motivasyona sahiptirler (Çetin, 2004a: 91-92).

3.3.1.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlanması, örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte katılımıdır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Örgütlerine karşı güçlü duygusal bağlılık hisseden işgörenler kendileri istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Allen ve Meyer, 1990: 3). Wiener de duygusal bağlılığın, çalışanları örgüte duygusal olarak bağlayan, örgütün üyesi olmaktan dolayı memnuniyet duymalarını sağlayan ve çalışanın bireysel değerleri ile örgütsel değerler arasındaki uzlaşmadan ortaya çıkan bir boyut olduğunu ifade etmektedir (1982: 424).

Duygusal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı

kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir (Mowday, Steers ve Porter, 1979, 225, aktaran Sürgevil, 2007: 23).

Duygusal bağlılığın öncülleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Allen ve Meyer, 1990: 17-18):

- *İşin cazibesi*; örgütte çalışanların yaptıkları işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- *Rol açıklığı*; örgütün çalışanlardan neler beklediğini açıkça belirtmesi,
- *Amaç açıklığı*; çalışanın örgütte yaptığı görevleri hangi amaçla yaptığını açıkça anlayabilmesi,
- *Yeni fikirlere açıklık*; üst yönetimin, örgüt içinde çalışanlardan gelen yeni fikirleri dikkate alması,
- *İşgörenler arasında uyum*; örgütte işgörenler arasında yakın ilişkilerin olması,
- *Örgütsel güvenilirlik*; çalışanların, örgütün söz verdiği her şeyi yerine getireceğine inanması,
- *Eşitlik*; örgüt içinde herkesin eşit haklara sahip olması,
- *İşgörene önem verilmesi*; çalışanların yaptıkları işlerin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli etkileri olduğu konusunda teşvik edilmesi,
- *Geribildirim*; çalışanların performansları konusunda düzenli olarak bilgilendirilmesi,
- *Katılım*; çalışanların kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımlarının sağlanmasıdır.

3.3.1.4.2. Devam Bağlılığı

Meyer ve Allen (1991: 67)'e göre, devam bağlılığında çalışan örgütten ayrılmanın maliyetini göz önünde bulundurur; eğer örgüte yaptığı yatırımlar, örgütten ayrılmanın maliyetini aşıyorsa çalışan örgütüne bağlanarak örgütte kalmaya devam eder. Çalışanların örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır. Birey kendine uygun alternatif iş

olanaklarının az olduğunu düşündüğünde örgüte olan bağlılığı daha yüksek olacaktır (Meyer ve Allen, 1990: 4).

Devamlılık bağlılığının öncülleri şu şekilde sıralanabilir (Allen ve Meyer 1990: 18):

- *Beceriler:* Çalışanın mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği veya yararlı kılabilceği,
- *Eğitim:* Çalışanın sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi,
- *Yeniden yerleşme:* Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine göç etmeyi düşünmesi.
- *Kendine yatırım:* Çalışanın, zaman ve çabasının büyük bir bölümünü çalıştığı örgüte yöneltmiş olması.
- *Emeklilik primi:* Çalışanın mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, ayrılması halinde kaybedebilmesi.
- *Topluluk:* Çalışanın, yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğu.
- *Seçenekler:* Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanabilecek olması.

3.3.1.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılıkta, örgütün çalışana çeşitli fırsatlar sunması (bireysel gelişim programlarına katılım hakkı gibi), staj yapma hakkı vermesi ya da işe kabul öncesinde eğitim bursu vermiş olmasının yanı sıra diğer karşılıksız ödemeler, yatırımlar ve harcamalar yapması, çalışanın örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesine neden olur. Burada çalışanın örgütüne sadık kalmasının gerekli olduğu yönündeki örgütsel sosyalleşme tecrübesi bu bağlılık türünün gelişimine ön ayak olur ve bir sonuç olarak bu bağlılık türünü ortaya çıkarır. Çalışanların örgüte karşı borçluluk duygusunun yarattığı örgütte kalma davranışı çalışanı ahlaki olarak örgüte bağlamaktadır. Bu bağlılık boyutunun içinde olan bir çalışanın bu bağlılık türünden çıkması ancak örgüte yönelik hissettiği borç duygusundan arınmasıyla mümkün olacaktır ki bu da çalışanın örgüte olan borcunu ödemesiyle gerçekleşecektir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve

Allen,1991; Meyer ve Allen, 1984; Meyer, Allen ve Smith, 1993, aktaran Afşar, 2011: 186-187). Normatif bağlılık örgüt çalışanlarının örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın “doğru” olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiği için diğer iki tip bağlılıktan ayrı bir boyutu temsil etmektedir (Wasti, 2000: 401).

Meyer ve Allen’in üç boyutlu bağlılık sınıflamasında net ayrım şu şekilde yapılabilir; duygusal bağlılık içerisinde olan çalışan, örgütte kalmak istediği için kalır ki bu “isteğe”, devam bağlılığı içerisindeki çalışan örgütte kalması gerektiği için kalır ki bu da “gerekliliğe”, normatif bağlılık içerisinde olan çalışan da örgütte kalmak zorunda olduğu için kalır ki bu da “zorunluluğa” işaret eder. Bu üç farklı durum sırasıyla, “arzu” (duygusal), “ihtiyaç”(süreklilik) ve “zorunluluk” (normatif) ekseninde değerlendirilir (Meyer ve Allen, 1991: 61).

Boyutlar ayrı olsa da duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ortak yönü, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği anılan bağlılık türlerine göre değişik olmaktadır. Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (Allen ve Meyer 1990: 3; Meyer ve Allen, 1991: 61-89).

Örgütsel bağlılığı ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarını önceleyenlerin ve örgütsel bağlılığın sonuçlarının neler olduğu Meyer vd.’nin (2002) çalışmasında aşağıdaki şekil 3.1.’de gösterilmiştir:

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

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

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

3.3.2. Davranışsal Bağıllık

Tutumsal bağıllık örgütsel davranış alanında uğraş veren araştırmacılar tarafından kullanılırken, sosyal psikologlar tarafından davranışsal bağıllığın dışa vurulmuş hali olarak ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 48). Davranışsal bağıllık, araştırmacılar tarafından çalışanın örgütle karşılıklı bir alışveriş (çıkart ilişkisi) içerisine girmesi, bu alışverişin çalışan açısından ortaya çıkardığı lehte durumların bir sonucu olarak örgütte kalmaya istekli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi bağıllık ifade eden davranışlar sergilemesi olarak ifade edilmiştir (Mumday vd.1982, Mottaz 1989, Özyer 2004, İlsev 1997, aktaran Bakan, 2011: 91).

Meyer ve Allen (1997)'e göre davranışsal yaklaşımda çalışanlar belirli bir faaliyette bulunmak üzere kendilerini bağımlı hissederler ve o faaliyetin yerine getirilmesi yönünde davranış gösterirler. Dolayısıyla, gösterilen davranış, faaliyete olan bağıllığın bir sonucudur. Örneğin, örgütte kalmaya istekli olan bir kişi örgüte yönelik

pozitif bakış açısına sahip olur ve örgütle arasında bir uyumsuzluk yaşamamak için bu yönde davranış sergiler. Bu kişi kendi davranışlarını kontrol altına alır veya örgütün kendisinden beklentilerine uygun davranışlar sergilemeye istekli olur. Bu bağlamda kişinin davranışsal bağlılığını güçlendirebilmek için hangi şartlarda hangi faaliyet alanına uygun davranışlar göstereceğini tespit etmek gerekir. Davranışsal bağlılıkta, kişi çalıştığı örgütün bir üyesi olarak kalmaya devam edebilmek için gerekirse arzu ve isteklerini, beklentilerini ikinci plana iterek örgütün kendisinden beklediği davranışları tekrarlamaya çalışır (Bakan, 2011: 91-92).

Davranışsal bağlılık yaklaşımı konusunda Becker ve Salancik tarafından ileri sürülen iki temel yaklaşım bulunmaktadır: Bunlar Becker’ın tek boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı ve Salancik’in örgütsel bağlılık yaklaşımıdır.

3.3.2.1. Becker’ın Tek Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker örgütsel bağlılığı, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesi olarak ifade etmektedir (Becker, 1960: 32). Kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir (Becker, 1960: 33).

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin nedenini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesi ifade edilmek istenilmiştir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Becker, 1960: 35).

Becker (1960)’a göre çalışanın örgütüne yönelik bağlılık geliştirmesine yol açan yan bahis kaynakları şu şekilde ifade edilmiştir (Afşar, 2011:181):

- *Toplumsal Beklentiler:* Yan bahis kaynaklarından ilki toplumsal beklentilerdir. Kişi, içinde bulunduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımlarından dolayı davranışlarını sınırlayan bazı yan bahisler içerisinde olabilir. Mesela, sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmaması nedeniyle çalışanın çalıştığı örgütte devam etme ve oraya bağlılık gösterme davranışını bu tür toplumsal baskı ve beklentilere örnek olarak göstermek mümkündür.

- *Bürokratik Düzenlemeler:* Yan bahis kaynaklarından ikincisi bürokratik düzenlemelerdir. Mesela çalıştığı örgütten aldığı aylıktan her ay emeklilik aylığı için kesinti yapılan bir çalışan işten ayrılmak istediğinde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedeceğini ve emekli aylığı alamayacağını düşündüğü için bu bürokratik durum çalışanı bir bahse sokmuştur. Yaptığı yatırımı düşünen çalışan, yatırımın büyüklüğünü hesap edip çalıştığı örgütte kalma ve örgüte bağlılık davranışı gösterecektir.

- *Sosyal Etkileşimler:* Yan bahislerin üçüncü kaynağı sosyal etkileşimdir. Kişi, ilişki içerisinde olduğu kişilerin zihninde kendisiyle ilgili bir kanaatin oluşmasını sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için çaba sarf eden birey, bu kanaate uygun davranışlar sergilemek zorunda kalacaktır.

- *Sosyal Roller:* Dördüncü yan bahis kaynağı ise sosyal rollerdir. Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

3.3.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık; kişinin, davranışlarına ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Salancik'in yaklaşımı, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları arasında uyumsuzluk durumu varsa kişide gerilim ve strese neden olmaktadır. Tutumlar ile davranışlar uyumlu olduğu zaman ise, örgüte olan bağlılığın sağlandığı görülecektir (Mowday vd. 1982: 20, aktaran Çatır, 2009: 56).

Salancik (1977) her davranışa aynı derecede bağlanılamayacağını ve bireyin sahip olduğu bazı karakteristik özelliklerinden dolayı davranışlara olan bağlılık derecesinin etkilenebileceğini belirterek bağlılık derecesini dört özelliğin belirlediğini ifade etmiştir. Bu özellikler şunlardır (O'Reilly ve Caldwell, 1981, s.599, aktaran Kılıç, 2008: 71-72):

Davranışın Açık ve Net Olması: Bireyin göstermiş olduğu davranışları ne kadar açık ve kesinse, davranışa olan bağlılık da o kadar yüksek olacaktır. Örneğin, birey bir işe girdiğinde resmi bir anlaşma imzalamış ve belirli bir zaman içinde işletmede çalışacağı belirtilmiş ise örgütte kalacağı süre içerisinde kendini daha fazla bağlı hissedecektir.

Davranışın Geri Dönülemez Olması: Bir kere oluştuktan sonra geri dönülemeyen veya iptal edilemeyen davranışlar bağlılığı etkilemektedir. Örneğin, işe girmeyi kabul etmiş bir kişi, bu işten kolayca vazgeçilemeyeceğine inanırsa, iş değiştirmesi zor bir hale gelecek ve bu seçimi haklı çıkaracak şekilde işine karşı ve örgüte karşı davranışlar oluşturarak bağlılığının artmasına neden olacaktır.

Davranışın Başkalarının Önünde Gerçekleşmesi: Bireyin yaptığı davranış iş arkadaşları, dostları, ailesi ve yöneticileri tarafından biliniyorsa, kişi bu davranışa karşı kendisini sorumlu hissederek yaptığı davranışa karşı kendini bağlı hissedecektir.

Davranışın Gönüllü Olarak Yapılması: Davranışın gönüllü olarak yapılması bireyde davranışın sonuçları açısından kişisel olarak sorumluluk yaratır. Bunun sonucunda birey, davranışını sürdürme konusunda istekli davranarak ve yaptığı davranışı sahiplenerek o davranışa bağlanacaktır.

3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DÜZEYLERİ

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın düzeyi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığı zaman, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı azalabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda ise yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Wiener, 1982: 421-422).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel olarak olumlu ve olumsuz sonuçlarını kapsamlı bir şekilde

değerlendirmiştir. Bağlılık düzeylerini düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık olarak ifade etmiştir.

Tablo 3.1. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	- Kişisel yaratıcılık, yenilik ve özgünlük, insan kaynaklarından daha etkin şekilde faydalanma	- Daha yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi - Dedikodunun neden olduğu kişisel maliyetler - Örgütsel amaçları ortadan kaldırmaya yönelik olası çabalar - İşten çıkarma - İşten ayrılma	- Zayıf performansla sahip kişilerin işten ayrılması, artan moral, yeni işe alımların sağlanması, söylentilerin örgüt için faydalı şekilde kullanılması	- Artan personel devri, gecikme, devamsızlık, işte kalma isteğinin ortadan kalkması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasadışı eylemler, rolünün dışında davranışlar, zarar verici rol modelleri, zarar verici dedikodu, işletmenin personel üzerindeki etkisinin azalması
Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	- Yüksek aidiyet duygusu, güvenlik, etkinlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireysellik duygularının geliştirilmesi, - Örgütten ayrı bir kimliğin sağlanması	- Kariyer ilerlemesi ve terfi olanaklarının sınırlandırılması, - Kısmi bağlılıklar arasında uzlaşma zorluğu	- Personelin çalışma süresinin artması, işten ayrılma düşüncesinin sınırlandırılması, personel devrinin sınırlandırılması - Daha fazla iş tatmininin sağlanması	- Personelin rolünün ve aidiyet davranışını sınırlaması, - Örgüt istekleri ile iş dışı isteklerin dengelenmesi, - Örgütsel etkinlikte olası azalma
Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	- Kişisel kariyer ilerlemesi ve ücretin iyileştirilmesi, - Davranışın örgüt tarafından ödüllendirilmesi, - Tutkuyla iş yapan kişilerin ortaya çıkarılması	- Hareket serbestliği için bireysel gelişme, yaratıcılık, ve yenilik fırsatlarının ortadan kalkması, değişime karşı direnç, sosyal ilişkilerde ve aile ilişkilerinde stres ve gerginlik, arkadaş dayanışmasının olmaması, iş dışı aktiviteler için sınırlı zaman ve enerji	- Güvenli ve sabit işgücü, daha fazla verimlilik için personelin örgüt isteklerini kabul etmesi, - Rekabetin ve performansın yüksek düzeyde olması, - Örgütsel amaçlara ulaşabilme	- İnsan kaynaklarından etkin şekilde faydalanamama, örgütsel esneklik, yenilik ve uyumluluğun olmaması, geçmişteki politika ve süreçlere aşırı bağlılık, çok çalışan personelin rahatsızlık ve kin duyması, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan davranışlarda bulunulması

Kaynak: Randall 1987: 462

3.4.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta kişinin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca kişi, düşük düzeyde bağlılıktan dolayı yeni iş olanaklarını araştıracağından, insana kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgütsel

açından da düşük bağlılık işlevsel olabilir. Çünkü daha yüksek işgören devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren çalışanların potansiyel zararlarını sınırlandırabilir. Bu tür kişilerin işi bırakması diğer kişilerin tutumlarının iyileşmesi ve yerlerine alınacak kişilerin örgüte yeni beceriler getirmesi demektir (Randall 1987: 461, Blau ve Boal, 1987: 297).

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilgili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çabayı gösterdiklerinden dolayı örgüt içinde en az değerli ve duygusuz işgörenler olarak tanımlanırlar (Blau ve Boal, 1987: 296). Yöneticiler güvindikleri çalışanları tercih ettiklerinden dolayı düşük bağlılık gösterenleri gözden çıkarırlar ve terfi imkânları da kalmamaktadır (Randal, 1987: 461)

3.4.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir (Bayram, 2005: 136). Bu bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta, birey olarak kimliklerini korumaya çalışmaktadır. Bu bağlılık şeklinde çalışanlara ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş tatminine ulaşabilmektedir (Randal, 1987: 463-464)

Bu düzeydeki bağlılıkta olumsuz sonuçlarda olabilmektedir. Üst yönetim ve işverenlerine yeterince önem vermeyen bu bireyler, örgütü üst kademelerine geldiklerinde kısmi bağlılıkları kapsamında, kendilerini kolaylıkla başaramayacakları bir uzlaşma zorunluluğu içinde bulurlar. Topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bocalama ya da çatışma yaşadıkları için kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine sebep olabilirler (Randal, 1987: 464)

3.4.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Bergman, örgütlerin güçlü örgütsel normları vurgulaması durumunda yüksek bir bağlılık oluşturulabileceğini iddia etmektedir. Bunun için örgütte kimliğin vurgulanması ve vurgulanan bu kimliklerin içselleştirilmesi gerekmektedir. Temel vurgusunu kimlik algısına yapan ve örgüt alt kültürünü kimlik etrafında şekillendirenler örgütlerde bağlılık düzeyi yüksek çıkmaktadır (Mathev ve Ogbonna, 2009: 657). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın işgörenler açısından olumlu sonucu kariyerlerinde ve ücretlerindeki artışla beraber, örgüte güven veren kararlı işgücünün oluşmasını sağlar. Bu kararlı ve güven verici işgücü, örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder ve en verimli ürünü ortaya koymaya çalışır (Randal, 1987: 464).

İşletmeye yüksek düzeyde bağlılık, bireysel gelişimi ve hareket fırsatlarını sınırlandırıp, yaratıcılığı ve yeniliği de engelleyebilir. Eğer kişi, kurumsal normlara fazlasıyla bağlanırsa, değişime karşı direnç gösterebilir. Yüksek bağlılık aile ilişkilerinde strese yol açabilir. İş ve aile rolleri birbirine içsel olarak bağlıdır. Kariyerde başarı sağlamak, iş rolüne aşırı bir zaman ve bağlılık gerektirdiğinden ailede çatışmaya yol açabilir. Aşırı bağlı bireyler için işletme hayatlarındaki baskın taraftır ve hayatlarını bölümlere ayıramazlar. Bu yüzden iş-aile dengesini kurmakta zorlanırlar (Şahin, 2007: 95)

Aşırı bağlılık, örgütün esnekliğini azaltabilir. Geçmiş politika ve süreçlere aşırı güven duymaya ve geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır. Ayrıca çalışanları bazen örgüt adına yasal ve etik olmayan eylem ve davranışlara yöneltip müşteri kaybedilmesine, kamu baskısına maruz kalmasına neden olabilir (Randal, 1987: 465-466)

3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, iş gücü devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği veya bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması ya da örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği belirtilmektedir (Suliman, 2002: 170).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarıyla ilgili olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. Bu davranışlardan özellikle iş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma isteği örgütsel olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır (Balay, 2000: 83). Örgütsel bağlılık iş bırakma davranışı ile yüksek düzeyde ters ilişki içindeyken, düşük performans, artan devamsızlık ve işe gecikme gibi davranışlar ile daha düşük düzeyde ters ilişki içerisinde (Reichers, 1985: 467).

3.5.1. Performans

Performans, çalışanların çalışmaları ile örgüt verimliliğine yapmış oldukları katkının düzeyini göstermektedir. Beklenen performans ile gerçekleşen performansın birbirine denk düştüğü durumda çalışanlar kendine konulan hedefi yerine getirmiş olmaktadır. Bu denkliğin sağlanmasında ve özellikle beklenen düzeyden daha yüksek performans gösterme çabasının ortaya konmasında bağlılık güçlü bir faktör olmaktadır (Özler, 2012: 11)

Konuya ilişkin literatür çerçevesinde örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki açısından literatürde farklı görüş ve bulgulara rastlanılmaktadır. Yapılan bazı araştırmalara (Yeniçeri ve Yücel, 2009, Suliman ve Iles, 2000, Gül vd., 2008) göre bağlılık ile bireysel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilirken bazı araştırmalarda (Chen, 2004) ise değişkenler arasında bir ilişki olmadığı belirtilmiştir. Bununla birlikte (Mathie ve Zajac, 1990, Uygur, 2007) tarafından yapılan araştırmalarda ise, örgütsel bağlılık ve performans arasında zayıf bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Brett vd. (1995)'e göre örgütsel bağlılık ile performans arasında ilişki bulunmadığını belirten bazı yazarlar, kişinin örgüte duyduğu bağlılıktan çok ekonomik şartlar, işsiz kalmanın ya da kalacak olmanın doğurduğu ya da doğuracağı sosyal ve psikolojik baskı, alternatif iş imkânlarının bulunmaması gibi sebeplerle yüksek performans göstereceklerini ifade etmişlerdir (Bakan, 2011: 218).

Meyer ve Allen (1997)'e göre, normalde örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif bir ilişkinin yaşanması gerekir, ancak bazı araştırmalarda bu ilişkinin ortaya çıkmamasının üç nedeni vardır. Birincisi performans ölçümünün işletmelerde yeterince ciddiye alınmaması, ikincisi kullanılan performans ölçüm kriterlerinin

Çalışanlar tarafından yeterince önemli bulunmaması,  ise çalışanların kontrolleri altında olan kriterlerin (yetenek, yeterli kaynağa sahip olmak gibi) esas alınmamasıdır (Bakan, 2011: 218-219)

3.5.2. Devamsızlık ve İşe Geç Kalma

Devamsızlık, çalışanın çalışma programı ya da planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak ifade edilebilir (Eren, 2008: 267). Örgütsel bağlılığın çalışanların devamsızlıklarını azalttığı görüşü genellikle kabul edilmekte ve örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi destekleyen pek çok araştırma bulunmaktadır (Gl, 2003: 94). Ancak kimi araştırmalar ise, örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Bu çelişkiyi ortaya çıkaran sebep devamsızlık davranışının ele alınışındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Bazı araştırmalarda devamsızlık kavramının içine hastalık, ölüm gibi zorunlu nedenlerle işe gelmeme durumları da alınırken, bazılarında sadece bu nedenlerle işe gelememe devamsızlık sayılmamaktadır (Keleş, 2006: 97).

Meyer ve Allen (1997)'e göre, örgütsel bağlılıkla ilişki kurulması gereken devamsızlık türü gönüllü devamsızlık türüdür (alışanın işe gelmesini engelleyecek hiçbir neden yokken işe gelmemeyi tercih etmesi). Zorunlu nedenlerden kaynaklanan devamsızlık ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki kurmaya çalışmak anlamsızdır (Bakan, 2011: 235)

İşgörenlerin işe devamsızlığını tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmamaktadır. Çünkü alışanların hastalık nedeniyle yaptığı zorunlu devamsızlığı önlemek kolay değildir. Ancak, zorunlu olmayan ve isteğe bağlı olarak yapılan işe devamsızlık azaltılabilir. Bunun için, devamsızlık yapan çalışanların işe gelmeme nedenleri araştırılarak ve sorunlar tespit edilerek zlmeye, örgütsel bağlılıkları arttırılarak işe devamsızlığı azaltılmaya çalışılmalıdır (Kılıç, 2008: 94)

İşe geç kalma da devamsızlık gibi işletmede üretim aksamasına neden olabilecek ve neticesinde de işletmenin verimliliğini azaltacak bir davranıştır. Bağlılığı güçlü olan çalışanların inisiyatifleri doğrultusunda işe geç kalma davranışını daha az göstermeleri beklenmektedir (zler, 2012: 13). Angle ve Parry (1981)' e göre bağlılık

ile işe geç kalma arasında çok güçlü negatif bir ilişki vardır ve bağlılığı yüksek olan işgörenler işlerine daha az geç kalmaktadırlar (İnce ve Gül, 2005: 96)

3.5.3. İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların alternatif iş imkânları bulunsa da işten ayrılma niyetlerinin veya işgücü devir oranlarının düşük olacağı düşünülmektedir. Örgütsel bağlılığın örgüt açısından en önemli yararlarından biri de çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği ile ilgili varsayımdır (Özler, 2012: 13). Çünkü işten ayrılan her çalışanın ve özellikle tecrübeli olanlarının işletme için yetiştirme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik döneminde yapmış olduğu hataların bir maliyeti vardır (Eren, 2008: 275). Örgütteki işgücü devrinin maliyet dışındaki diğer olumsuz yönü ise işe alma, oryantasyon eğitimi veya hizmet içi eğitim gibi çalışana eğitim verme faaliyetlerinin yeniden gerçekleştirilmesi ve bunun sonucunda oluşan ek zaman kaybıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 401).

Örgütsel bağlılık ile işgücü devri ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğuna dair birçok araştırma (Meyer vd. 2002; Çekmecelioğlu 2006; Çakar ve Ceylan: 2005; Uyguç ve Çımrın 2004; Keleş 2006, Gül vd. 2008) bulunmaktadır. Bu araştırmalarda örgütsel bağlılığı yüksek çalışana sahip örgütlerde işten ayrılma niyetinin ve işgücü devir hızının daha düşük düzeyde olduğu açık bir şekilde ortaya konulmaktadır. Örgütsel bağlılık işgücü devri ve işten ayrılma isteğini azaltmasına rağmen tek etken de değildir. Örgütsel bağlılık dışında, alternatif iş imkânlarının bulunmaması, iş baskısının az olması ve düşük düzeyde bir performans ile verilen görevin yerine getirilmesi gibi nedenlerle de kişi örgüt üyeliğinin devam etmesine istekli olabilmektedir (Benkhoff , 1997: 119)

İşletmeler işgücü devir oranının yol açtığı maliyetleri azaltmak, çalışanlarını ellerinde tutmak için örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik çabalarda bulunmaktadır. Ancak Meyer ve Allen (1997)'e göre, işletmeler sadece iyi performans gösteren çalışanlarını ellerinde tutmak isterler, diğerlerinin örgütten ayrılmasını kabul ederler. Örgütte çatışma yaratan, çalışmaları engelleyen, sorun çıkaranların ayrılmasının bir kayıp olmayacağını hatta gönüllü işten ayrılmanın örgütün yararına olacağını ifade

etmişlerdir. Yani çalışanlardan körü körüne bir bağlılık değil, örgütün amaçlarını kabul edip yüksek performans göstermeye istekli olmaları beklenmektedir (Bakan, 2011: 232)

3.5.4. Stres

Stres “bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi” durumudur (Eren, 2008: 292). Stres olumsuz bir çerçevede tartışılrsa da aslında pozitif bir değere sahiptir. Potansiyel bir kazanım sağladığında bir fırsattır. Araştırmacılar stres kaynaklarını da teşvik edici (iş yükü, görev tamamlama baskısı, zaman aciliyeti gibi) ve engelleyici (sorumluluk karmaşası, iş yeri politikaları gibi) olarak ikiye ayırmakta ve teşvik edici stres kaynaklarının engelleyici stres kaynaklarından daha az gerilim yarattığını bulmuşlardır. Ayrıca destekleyici bir iş ortamında teşvik edici stresin iş performansını arttırdığını, engelleyici stresin tüm çalışma ortamlarında iş performansını azalttığını göstermektedir (Robbins ve Judge, 2013: 607)

Örgütsel bağlılık ile stres arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan araştırmalarda (Suliman 2002, Lankau vd., 2006, Uzun ve Yiğit, 2011) genelde negatif bir ilişki bulunmuşken, bazı araştırmalarda (Gül vd., 2008) ilişki bulunamamış, bazılarında (Mathiue ve Zajac, 1990) örgütsel bağlılığı yüksek olanların daha hassas olmasından dolayı ise pozitif ilişki bulunmuştur.

3.6. DUYGUSAL ZEKÂ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK

ARAŞTIRMALAR

Duygular, düşünce ve eylemin güçlü birer örgütleyicisi konumundadırlar. Çelişkili görünmekle birlikte muhakeme yapmak ve makul olabilmek için de şarttır. Ayrıca duygusal zekâ, önemli sorunları çözmek ya da önemli bir karar vermek gerektiği zaman, bilişsel zekânın yardımına koşar ve bunların daha nitelikli biçimde ve çok daha kısa bir sürede yapılmasını sağlar. Dahası duygular belirsiz bir geleceği öngörmede ve

eylemleri buna göre planlamada yardımcı olan merak ve sezgileri uyandırır (Eröz, 2013: 223).

Duygularımız; düşünmek ve planlamak, uzak bir hedefe ulaşmak için hazırlanmayı devam ettirmek, sorunları çözmek gibi yeteneklerimizi engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yetilerimizi kullanma kapasitemizin sınırlarını çizerek, hayatta neler yapabileceğimizi belirlemektedir. Yaptığımız işlerde, heves ve keyifle, hatta uygun düzeyde bir kaygıyla motive olduğumuz oranda da bizi başarıya ulaştırırlar. İşte duygusal zekâ, bu anlamda temel bir yetenektir ve diğer tüm yeteneklerimizi, bileyerek ya da körelterek derinden etkileyen bir güçtür (Goleman, 2010: 119).

İş hayatında duygusal zekâsı yüksek olan insanlar, gerek kendilerinin gerekse diğer insanların duygularını çok daha iyi anlayarak yönetebileceklerinden, hem kendileri ile hem de diğerleri ile barışık olacaklar ve insan ilişkilerinde yüksek bir başarı düzeyini yakalayacaklardır. Günümüz iş dünyası çok sayıda insanın bir arada ve yüksek etkileşim düzeyinde çalışmalarını gerektirmektedir. Böyle bir ortamda kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını yönetebilmesi, diğer insanlarla uyumlu bir şekilde çalışabilmesini sağlayacaktır. Duygusal zekâ insanların anlaşılması ve onlara yardım edilmesi yoluyla daha verimli çalıştırılmalarını sağlama konusunda önemli bir role sahiptir (Grosman, 2000, aktaran Akın, 2004: 44).

Araştırmalara göre, iş tatmini ile duygusal zekâ arasında önemli bağlar mevcuttur. Yüksek duygusal zekâ düzeyleri, yüksek seviyede iş tatmini ile iş arkadaşları ve yöneticilerle daha güçlü ilişkileri yansıtmaktadır. Takım çalışması ve yapıcı geri besleme sağlama becerisi ile ilgili kişilerarası beceriler, kişilerin diğer çalışanlarla etkili bir biçimde iletişim kurmalarını sağlamaktadır (Canbulat, 2007: 92).

Duygusal zekâ ve iş tatmini ilişkisine yönelik yapılan araştırmalardan bazılarına Tablo 3.2' de yer verilmiştir.

Tablo 3.2. Duygusal Zekâ ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bazı Araştırmalar

Araştırmalar	Araştırma Sonuçları
Wong ve Law, (2002)	Araştırmanın sonucunda duygusal zekâ ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Yine yaptıkları araştırmanın sonucuna göre; liderin duygusal zekâsının da iş tatmininde önemli bir rolü olduğunu ortaya koymuşlardır.
Tezcan, (2004)	Araştırma sonrasında çalışanların duygusal zekâları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu tespit etmiştir.
Sy vd., (2006)	Araştırma sonrasında duygusal zekâ ile iş tatmini ve performans arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.
Dong ve Howard, (2006)	Araştırmalarında duygusal zekâ ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.
Öztürk, (2006)	Okul öncesi öğretmenlerin duygusal zekâ, iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin araştırmalarında duygusal zekâ ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.
Canbulat, (2007)	Araştırmalarında, toplam duygusal zekâ düzeyleri ile toplam iş doyum düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.
Güleryüz vd., (2008)	Sağlık sektöründe çalışan hemşirelerin duygusal zekâ ve iş tatminlerine yönelik yaptıkları araştırmalarında hemşirelerin duygusal zekâları ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır.
Gürbüz ve Yüksel, (2008)	Araştırmalarında duygusal zekâ ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir.
Sirem, (2009)	Çalışmasında duygusal zekâ ile iş tatmini arasında düşük düzeyde de olsa anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir.
Orhan, (2012)	Çalışmasında duygusal zekâ ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Duygusal zekâ ile iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalar incelediğinde, aralarında anlamlı ilişkilerin bulunduğu çalışmaların sayısının çok olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar duygusal zekânın, iş tatmini üzerindeki etkisini göstermektedir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin işlerinden duydukları tatminleri de yüksek olmaktadır.

3.7. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNE YÖNELİK

ARAŞTIRMALAR

İş tatmini genel olarak kişinin işine ve onun çeşitli boyutlarına karşı his ve tavırların toplamı olarak tanımlanabilir (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 158). Örgütsel bağlılık ise Allen ve Meyer (1990: 14) tarafından “bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum” olarak tanımlanmıştır.

Mowday vd. (1979)’ne göre örgütsel bağlılık zaman içinde süreklilik arz eder ama daha yavaş gelişirken; iş tatmini daha değişkendir ve çevresel faktörlerden etkilenme eğilimindedir (Liou, 2008: 122). İş tatmini genel olarak daha hızlı bir biçimde oluşurken, örgütsel bağlılığın oluşması ise daha uzun zamana yayılmaktadır (Lambert ve Hogan, 2009: 100)

Yüksek iş tatminine sahip olan çalışanlarda örgütlerini sahiplenme duygusunun daha yüksek gerçekleşeceğini bunun da örgütsel bağlılığa sebep olacağı bilinmektedir (Nogueras 2006, aktaran Gül vd., 2008: 3). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini mukayese edildiğinde bağlılığın örgütün tamamına yönelmiş geniş perspektifli bir tutum olduğu, iş tatmininin ise daha spesifik olan işe karşı yöneltilmiş bir tutum olduğu görülmektedir. Bu mukayesenin ortaya koymuş olduğu bir başka sonuç ise zaman açısından bağlılığın daha uzun vadeli ve devamlılık gösteren bir yapı arz ettiği, buna karşın iş tatmininin daha kısa vadeli ve değişken bir nitelik taşıdığıdır (Marchiori vd., 2004, aktaran Gül vd., 2008: 3).

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Fletcher/Williams, 1996: 174; Ketchand/Strawser, 2001: 236, aktaran Durna ve Eren 2005:). Barge ve Schlueter (1988)’e göre iş tatmini örgütsel bağlılığın güçlü belirleyicilerindendir ve yapılan müdahaleler iş tatminini arttırmaya, çalışanlara değer veren ve onlara saygı duyan bir örgüt kültürü oluşturmaya yönelik olup örgütsel bağlılığı da arttırmaktadır (Aktaran Oksay, 2011: 100)

İş tatmini ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında, Meyer vd. (2002), her ne kadar duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının tümü iş tatmini ile ilişkili bulunsa da, duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğunu vurgulamaktadırlar.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik yapılan araştırmalardan bazıları Tablo 3.3.'te sunulmuştur.

Tablo 3.3. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bazı Araştırmalar

Araştırmalar	Araştırma Sonuçları
Testa, (2001)	Araştırma sonuçlarında iş tatmininin artmasının örgütsel bağlılıkta da bir artışa neden olduğunu bulmuştur.
Uyguç ve Çımrın, (2004)	Araştırmalarında iş tatmininin duygusal bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu bulmuşlardır.
Keleş, (2006)	Araştırmasında iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.
Çekmecelioğlu, (2006)	Araştırmasında duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir korelasyon olduğunu bulmuştur.
Akar ve Yıldırım, (2008)	Çalışmalarında iş tatmini ile duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir.
Aşan ve Özeyer, (2008)	Araştırma sonuçlarında, duygusal bağlılık ile genel iş tatmini arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki bulmuşlardır.
Açıkalın, (2011)	Araştırma sonuçlarında içsel ve dışsal tatminin, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılığı etkilediğini, devam bağlılığına bir etkisinin olmadığını bulmuştur.
Yücel, (2012)	Araştırmasında iş tatmininin, duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutlarını pozitif yönde etkilediğini bulmuştur.
Samad ve Yusuf, (2012)	Çalışmalarında iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Tablo 3.3. incelendiğinde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik yapılan araştırmalarda anlamlı ilişkiler tespit edildiği görülmektedir. Çalışanların işlerinden duydukları tatminleri, örgütlerine olan bağlılıklarını da etkilemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın ana amacı; perakende sektöründe faaliyette bulunan mağaza çalışanlarının duygusal zekâları ile iş tatminleri ve iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki olası anlamlı ilişkileri sorgulamaktır.

Araştırmanın amacını başlıklar halinde aşağıda sunulan Tablo 4.1’deki gibi ifade edebilmek mümkündür;

Tablo 4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın Temel Amacı	Araştırmanın Alt Amaçları
Mağaza çalışanlarının, duygusal zekâları ile iş tatminleri, iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını sorgulamak.	<u>Mağaza çalışanlarının;</u>
	1. Duygusal zekâ düzeylerini tespit etmek
	2. İş tatmin düzeylerini tespit etmek
	3. Örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek
	4. Duygusal zekâları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkileri tespit etmek
	5. İş tatminleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkileri tespit etmek
	6. Örgütsel bağlılıkları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkileri tespit etmek

Araştırma sonucunda; yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda elde edilecek bulgular ile literatüre ve her geçen gün büyümekte olan sektörde gerek yöneticilere, gerekse çalışanlara ve sektörde çalışmayı düşünenlere katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte yapılan analizler sonucunda; çalışanların duygusal zekâları, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları ile demografik özellikleri arasındaki olası ilişkilerin tespit edilebileceği öngörülmektedir.

Özetle; yapılan bu çalışmanın gerek teorik alana gerekse perakende sektörüne, çalışanların duygusal zekâları, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları ve ek olarak demografik özelliklerin bu üç değişkenle olan ilişkisi hakkında bazı tespitler sunulabilmesi açısından, kayda değer bir önem arz ettiği düşünülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırma, Aralık 2013 ve Ocak 2014 tarihleri arasında, Antalya il merkezi sınırları içerisinde bulunan alışveriş merkezlerinin (AVM) çalışanları üzerinde uygulanmıştır. 2013 yılı itibariyle Antalya il merkezinde 8 adet büyük çaplı AVM olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın evrenini Antalya il merkezinde bulunan 8 adet alışveriş merkezinde faaliyette bulunan mağazaların çalışanları oluşturmaktadır.

Bu alışveriş merkezlerindeki mağazalarda çalışan sayısını tespit edebilmek için yapılan araştırmalarda güvenilir bir sayıya ulaşılamadığı için, mağazalardan elde edilen bilgilere göre tahmini bir hesaplama yapılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın yapıldığı tarih itibariyle alışveriş merkezlerindeki mağazalara ve uygulanan anketlere ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 4.2.'de sunulmuştur. Bu bilgilere göre toplamda 8 AVM bünyesindeki 538 mağazada 3679 kişinin çalıştığı tahmin edilmiştir.

Tablo 4.2. Evrendeki Mağazalarla İlgili Bilgiler

Mağaza Türleri	Mağaza Sayısı	Mağaza Dağılımları	Ulaşılan Mağaza	%	Anket Sayısı	Anket Oranı	Ortalama Çalışan Sayısı	Toplam Çalışan Sayısı
Saraciye (Ayakkabı,çanta,deri)	71	13,20	24	12,12	47	12,11	6	426
Hazır giyim	274	50,93	103	52,02	194	50,00	8	2192
Aksesuar (Takı,saat,mücevher)	77	14,31	28	14,14	55	14,18	4	308
Sağlık-Kozmetik	59	10,97	23	11,62	45	11,60	6	354
Ev, dekorasyon, teknoloji	57	10,59	20	10,10	47	12,11	7	399
TOPLAM	538	100,00	198	36,80	388	100,00		3679

3679 kişilik bir evreni temsil edebilecek yeterlilikte bir örneklemin en az kaç bireyden oluşması gerektiğini bulmak için yapılan araştırmada, ilgili evreni %5 örnekleme hatası ve %95 güvenirlik seviyesinde temsil edebilmesi için, anılan bölgedeki mağazalardan en az 348 kişiye ulaşılması gerektiği tespit edilmiştir (<http://www.turkistatistik.net/upload/dosya/orneklem.xls>, erişim tarihi, 03.02.2014).

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırma, Aralık 2013 ve Ocak 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş, toplamda 8 AVM'deki 538 mağazadan 600 çalışana anket ulaştırılmış, anketlerin uygulanmasında gönüllülük esasına göre hareket edilmiştir. Mağazalardan geri alınan 414 anket üzerinde SPSS analizleri öncesinde yapılan incelemede, 26 anketin analize uygun şekilde doldurulmadığı tespit edilmiş ve bu anketler uygulamadan çıkarılmış, analizler geri kalan 388 adet anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmada evrende bulunan 538 mağazanın %36,8'ine ulaşılmış, asgari örneklem yeterlilik değeri olan 348 bireyin de üzerine çıkmıştır.

Araştırma değerlendirilirken aşağıdaki kısıtların dikkate alınması gerekmektedir:

- Araştırma sadece Antalya il merkezindeki alışveriş merkezlerinde faaliyette bulunan mağazalarda uygulanmıştır.
- Analizler ve değerlendirmeler veri toplama araçlarından elde edilen subjektif verilere dayanmaktadır.
- Araştırmadan elde edilen bulgular, katılımcıların belirli bir andaki duygusal zekâlarını, iş tatmin düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını gösteren kesitsel bir çalışmanın sonuçlarıdır.
- Araştırma, amacına uygun olarak; yalnız mağaza yöneticisi, mağaza yönetici yardımcısı ve satış danışmanları üzerinde uygulanmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada; nicel araştırma yöntemlerinden, bu yöntemlere uygun analiz biçimlerinden, veri toplama sürecinde ise anket tekniğinden yararlanılmıştır. Önceden hazırlanan anket formları mağazalara tek tek gidilerek çalışanlara birebir ulaştırılmıştır. Araştırmada çalışanlara “3 adet ölçekten oluşan anket formu” sunulmuştur. Çalışanlara sunulan ölçekler ve form, veri toplama araçları başlığı altında detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada, çalışanlardan ihtiyaç duyulan verileri toplayabilmek için 3 adet ölçeği ve demografik özellikleri tespit etmeye yönelik oluşturulan soruları içeren anket formu kullanılmıştır. Bunlar;

1. Duygusal zekâ ölçeği,
2. İş tatmini ölçeği,
3. Örgütsel bağlılık ölçeği,
4. Demografik özellikler formu.

4.4.1. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Araştırmada kullanılan duygusal zekâ ölçeği, Shutte vd. (1998)'nin Salovey ve Mayer (1990)'in modelini esas alarak geliştirmiş oldukları duygusal zekâ ölçeğidir. 33 sorudan oluşan 5'li likert tipindeki (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeğin Türkçesi için Şahin (2006)'nin çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan 5, 28 ve 33 numaralı sorular olumsuz kurgulanmıştır. Shutte vd. (1998) ölçeğin güvenilirliğinin (Cronbach's Alpha katsayısı) 0,80 - 0,90 aralığında olduğunu belirtmişlerdir. Aynı şekilde Şahin (2006) de ölçeğin güvenilirlik katsayısını (Cronbach Alpha katsayısı) 0,92 olarak bulmuştur.

4.4.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Çalışmada kullanılan iş tatmin ölçeği, Weiss vd. (1967)'nin geliştirmiş olduğu Minnesota İş Tatmin ölçeğidir. 20 sorudan oluşan 5'li likert tipindeki (1= Beni hiç tatmin etmiyor, 5= Beni tamamıyla tatmin ediyor) ölçeğin Türkçesi için Şengül (2008)'ün çalışmasından yararlanılmıştır. Weiss (1967) iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha katsayısı) 0,90 olduğunu belirtirken; Şengül (2008) de ölçeğin güvenilirlik katsayısını (Cronbach's Alpha katsayısı) 0,92 olarak bulmuştur.

4.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen 3 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğidir. 18 sorudan oluşan 5'li likert tipindeki (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeğin Türkçesi için Şahin (2007)'nin çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçekte 3, 4, 6 ve 13 numaralı sorular olumsuz kurgulanmıştır. Şahin (2007) ölçeğin güvenirlik katsayısını (Cronbach's Alpha katsayısı) 0,75 olarak bulmuştur.

Yukarıda detayları açıklanan ölçeklerin tercih edilmesinin sebepleri ilgili ölçeklerin;

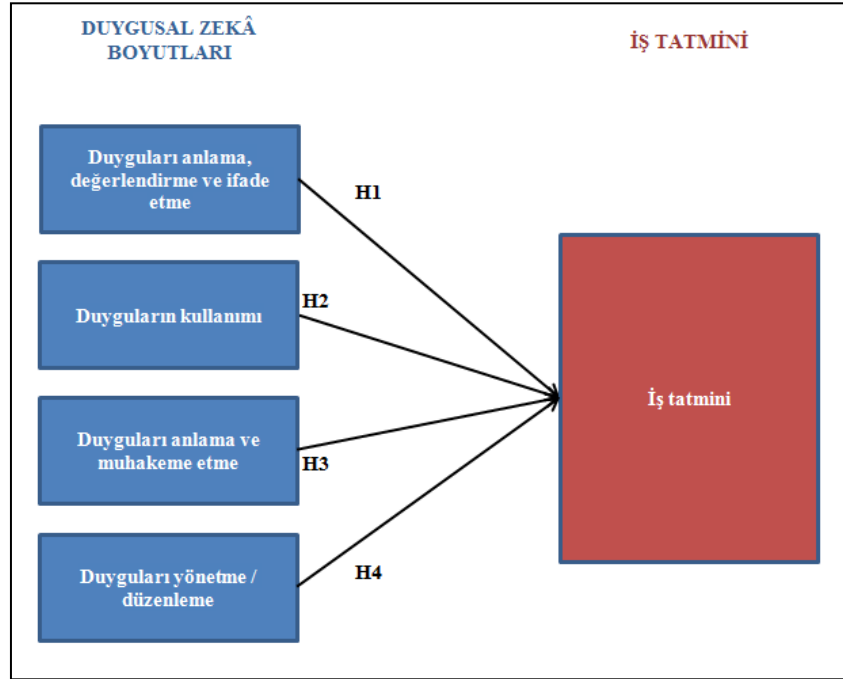
- Geçerlilik ve güvenirlik çalışmalarının yapılmış ve yayımlanmış olmaları,
- Literatürde kabul görerek benzer nitelikteki ulusal ve uluslararası çalışmalarda defaatle kullanılmış olmalarıdır.

4.4.4. Demografik Özellikler Formuna İlişkin Bilgiler

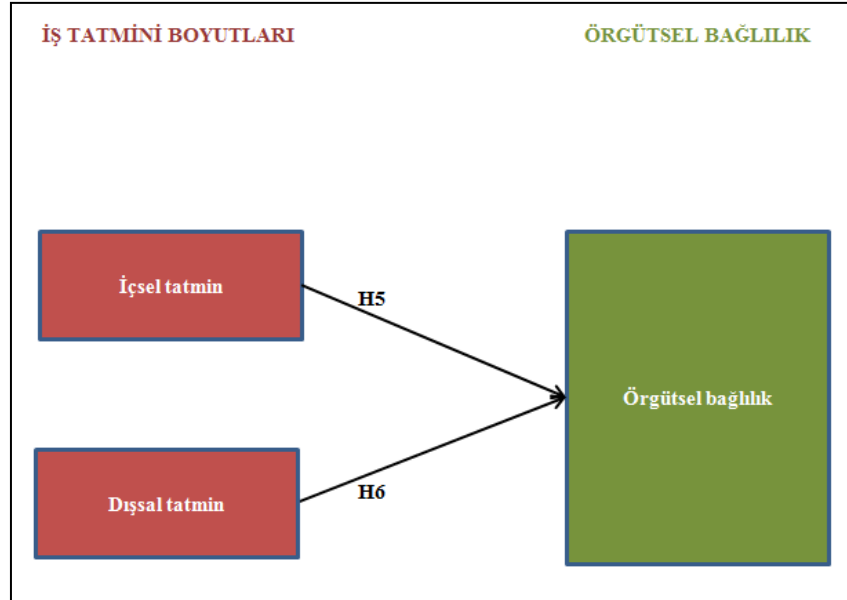
Demografik özellikler formu, araştırmanın amacına uygun olacak şekilde araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Demografik özellikler formunda çalışanların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim seviyeleri, mesleki deneyimleri, işyerindeki görevleri gibi bilgilerini elde etmeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

4.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu başlık altında araştırmanın modeline ilişkin teknik bilgilere yer verilmeye çalışılmıştır.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli 1; Duygusal Zekâ Boyutları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler



Şekil 4.2. Araştırmanın Modeli 2; İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu başlık altında, yukarıda araştırma modelinde sunulan ilişkilere yönelik hipotezlere yer verilmiştir.

Model 1'e İlişkin Hipotezler:

- H1: Çalışanların “duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme” yetenekleri, iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir.
- H2: Çalışanların “duyguların kullanımı” yetenekleri, iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir.
- H3: Çalışanların “duyguları anlama ve muhakeme etme” yetenekleri, iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir.
- H4: Çalışanların “duyguları yönetme/düzenleme” yetenekleri, iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir.

Model 2'ye İlişkin Hipotezler:

- H5: Çalışanların “içsel tatminleri”, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
- H6: Çalışanların “dışsal tatminleri”, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

4.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular beş ana başlık altında sunulmuştur. Bu başlıklar;

- a. Demografik bulgular,
- b. Ölçeklere ilişkin bulgular,
- c. Hipotezlere ilişkin yapılan analizlerden elde edilen bulgular,
- d. Katılımcıların demografik özellikleri ve duygusal zekâları arasındaki ilişkilere yönelik bulgular,
- e. Katılımcıların demografik özellikleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkilere yönelik bulgular,
- f. Katılımcıların demografik özellikleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilere yönelik bulgular şeklindedir.

4.7.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 4.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet			
Kadın	214	55,2	55,2
Erkek	174	44,8	100
Toplam	388	100	
Medeni durum			
Bekâr	264	68	68
Evli	124	32	100
Toplam	388	100	
Yaş			
25 yaş ve altı	195	50,3	50,3
26-35 yaş arası	160	41,2	91,5
36 yaş ve üzeri	33	8,5	100
Toplam	388	100	
Öğrenim durum			
İlköğretim	7	1,8	1,8
Lise	230	59,3	61,1
Ön lisans	56	14,4	75,5
Lisans	95	24,5	100
Toplam	388	100	
İşyerindeki görev			
Mağaza yöneticisi	52	13,4	13,4
Mağaza yönetici yardımcısı	27	7	20,4
Satış danışmanı	309	79,6	100
Toplam	388	100	
Çalışma şekli			
Tam zamanlı	257	66,2	66,2
Vardiyalı	131	33,8	100
Toplam	388	100	
Aylık gelir			
500-1000 TL	170	43,8	43,8
1001-2000 TL	202	52,1	96,1
2001 ve üzeri	15	3,9	100
Cevapsız	1	,3	
Toplam	388	100	
Ücretli bir işte çalışma süresi			
3 yıl ve daha az	146	37,6	37,6
4-9 yıl arası	152	39,2	76,8
10 yıl ve üzeri	90	23,2	100
Toplam	388	100	
Sektörde çalışma süresi			
3 yıl ve daha az	187	48,2	48,2

4-9 yıl arası	133	34,3	82,5
10 yıl ve üzeri	68	17,5	100
Toplam	388	100	
İşyerinde çalışma süresi			
3 yıl ve daha az	307	79,1	79,1
4-9 yıl arası	67	17,3	96,4
10 yıl ve üzeri	14	3,6	100
Toplam	388	100	
Çalışılan mağaza türü			
Saraciye	47	12,1	12,1
Hazır giyim	194	50	62,1
Aksesuar	55	14,2	76,3
Sağlık-kozmetik	45	11,6	87,9
Ev, dekorasyon, teknoloji	47	12,1	100
Toplam	388	100	

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, Tablo 4.3.'te de görüldüğü üzere, yaklaşık %55'nin kadınlardan, %45'nin erkeklerden oluştuğu belirlenmiştir. Katılımcıların %68'sini bekârlar oluştururken, % 32'sini evliler oluşturmaktadır.

Çalışanlar içerisinde bulundukları yaş grubuna göre incelendiğinde, %50 ile en büyük çoğunluğu 25 yaş ve altında olanlar, ikinci büyük çoğunluğu ise yaklaşık %41 ile 26-35 yaş aralığında olan çalışanlar oluşturmaktadır. İstatistikler farklı bir açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların yaklaşık %92'sinin 35 yaş ve altındaki kişilerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Katılımcılar öğrenim seviyelerine göre incelendiğinde %59 ile yarıdan fazlasının lise mezunu olduğu, bu grubun ardından ikinci büyük grubu %25 ile lisans mezunlarının oluşturduğu görülmüştür. Çalışanlar içerisinde önlisans mezunları %14 iken, ilköğretim mezunları %2'dir.

Katılımcıların yaklaşık %80'i satış danışmanı, %13'ü mağaza yöneticisi ve %7'si de mağaza yönetici yardımcısıdır. Katılımcıların %66'sı tam zamanlı, %34'ü vardiyalı olarak çalışmaktadır. Katılımcılar aylık gelir seviyelerine göre incelendiğinde, %52'sinin 1001-2000 TL aylık gelire sahip olduğu görülürken, ikinci büyük gelir grubunu %44' ile 500-1000 TL arası gelire sahip olanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların ücretli bir işte çalışma sürelerine bakıldığında zaman %40'ının, 4-9 yıldır ücretli bir işte çalışıyor olduğu, %38'inin ise 3 yıl ve daha az süredir ücretli bir işe sahip olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların mağazacılık sektöründe çalışma süreleri incelendiğinde %48'inin 3 yıl ve daha az süredir bu sektörde çalıştığı, %34'ünün ise 4-9

yıldır mağazacılık sektöründe çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların ne kadar süredir bulundukları işletmede çalışmakta oldukları sorgulandığında %79'unun 3 yıl ve daha az süredir, %17'sinin ise 4-9 yıldır aynı iş yerinde çalışmakta olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların %50'si hazır giyim mağazalarında, %14'ü aksesuar, %12'si saraciye, %12'si sağlık-kozmetik ürünleri mağazalarında, %12'si de ev, dekorasyon ve teknoloji ürünleri satan mağazalarda çalışmaktadırlar.

4.7.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bazı temel istatistiksel bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

4.7.2.1. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Bulgular

4.7.2.1.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan duygusal zekâ ölçeği ve bu ölçeği oluşturan boyutlar güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur, yapılan analizin sonucuna aşağıdaki Tablo 4.4'de yer verilmiştir.

Tablo 4.4'de görüldüğü üzere güvenilirlik analizinin sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı; **0,82** olarak tespit edilmiştir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği Kalaycı (2010: 405)'ya göre aşağıdaki şekilde değerlendirilebilir:

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değil,

$0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,

$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu değerlendirme yöntemine göre, duygusal zekâ ölçeği genel olarak yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 4.4. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Boyutlar	Maddeler	C. Alpha katsayısı
Duyguları algılama değerlendirme ve ifade edebilme	5. İnsanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım. 15. Başkalarına gönderdiğim sözsüz mesajların farkındayım. 18. İnsanların duygularını yüz ifadelerinden anlarım. 25. Diğer insanların gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım. 29. İnsanlara baktığımda kendilerini nasıl hissettiklerini anlayabilirim. 32. İnsanların ses tonlarından nasıl hissettiklerini söyleyebilirim.	0,54
Duyguların kullanımı	7. İç dünyamdaki değişikliklerle yeni fırsatlar görürüm. 8. Duygular hayatımı anlamlı kılan şeylerden biridir. 11. Duygularımı başkalarıyla paylaşmayı severim. 20. Ruh halim iyiye yeni fikirler bulabilirim. 26. Biri bana hayatındaki önemli bir olayı anlattığında, aynı olayı kendim de yaşıyormuş gibi hissedirim. 27. Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirler ortaya çıkarabilirim. 31. Sorunlar karşısında kendimi pozitif bir ruh halinde tutmaya çalışırım.	0,62
Duyguları anlama ve muhakeme etme	4. İnsanların güvenini kolay kazanırım. 13. Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim. 14. Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım. 24. İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim. 30. İnsanlara, kendilerini kötü hissettiklerinde daha iyi hissetmelerini için yardım ederim. 33. İnsanların hislerinin nedenlerini anlamak benim için zordur.	0,66
Duyguları yönetme/düzenleme	1. Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim. 2. Bir sorunla karşılaştığımda benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim. 3. Uğraştığım çok şeyde en iyisini yapacağımı umuyorum. 6. Hayatımdaki bazı önemli olaylar, neyin önemli neyin önemsiz olduğunu tekrar gözden geçirmemi sağladı. 9. Hissettiğim duyguların farkındayım. 10. İyi şeylerin olmasını ümit ederim. 12. Yaşadığım güzel duyguların süresini nasıl uzatabileceğimi bilirim. 16. Kendimi başkaları üzerinde olumlu bir iz bırakacak şekilde ifade ederim. 17. Ruh halim iyiye sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır. 19. Duygularımın neden değiştiğini bilirim. 21. Duygularımı kontrol edebilirim 22. Duygularımı yaşadıkça daha kolay tanımlayabilirim. 23. Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi motive ederim. 28. Bir zorlukla karşılaştığımda başarısız olacağıma inandığım için pes ederim.	0,68
<i>Duygusal zekâ ölçeği genel güvenilirlik katsayısı</i>		0,82

4.7.2.1.2. Duygusal Zekâ Ölçeğini Oluşturan Boyutların Ortalamaları

Aşağıdaki Tablo 4.5.'te duygusal zekâ ölçeğini oluşturan boyutların aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.5. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Duygusal zekâ boyutları	Aritmetik ortalama	Standart sapma
Duyguları yönetme / düzenleme	4,16	0,369
Duyguların kullanımı	4,06	0,504
Duyguları anlama ve muhakeme etme	3,98	0,450
Duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme	3,88	0,482

Tablo 4.5.'te de görüldüğü gibi duygusal zekâ boyutları içerisinde en yüksek ortalama duyguları yönetme/düzenleme boyutunda, ikinci sırada duyguların kullanımı boyutunda, üçüncü sırada duyguları anlama ve muhakeme etme boyutunda en düşük ortalama ise duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme boyutunda ortaya çıkmıştır. Bu sonuç katılımcıların duyguları yönetme/düzenleme konusunda diğer duygusal zekâ boyutlarına nazaran daha başarılı olduklarını, duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme konusunda ise diğer boyutlara nazaran daha başarısız olduklarını ortaya koymuştur.

4.7.2.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular

4.7.2.2.1. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirliği

İş tatmini ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliğini kontrol etmek için, verilere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı; **0,90** olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, iş tatmini ölçeğinin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Güvenilirlik analizi sonucu Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4.6. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Boyutlar	Maddeler	C. Alpha Katsayısı
İçsel iş tatmini	1. İşimin beni meşgul etme derecesi...	0,86
	2. Yeteneklerimi kullanabilme imkânı...	
	3. İşimin bana sağladığı kendi kendime çalışabilme imkânı...	
	5. İşim dâhilinde zaman zaman farklı şeylerle meşgul olabilme imkânı...	
	7. Toplumda, işim sayesinde bir yer edinme imkânı...	
	10. İşimde kendi kararımı verme özgürlüğü...	
	12. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı...	
	13. Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı...	
	15. Sürekli bir işe sahip olma imkânı (iş güvencesi)...	
	17. Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı...	
	19. Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı...	
	20. İşimden elde ettiğim başarı duygusu...	
Dışsal iş tatmini	4. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulma tarzı...	0,80
	6. Yaptığım işe karşılık aldığım ücret...	
	8. Bu işte ilerleme imkânım...	
	9. Amirimin elemanlarına karşı gösterdiği davranış tarzı...	
	11. Amirimin karar verme konusundaki yeterliliği...	
	14. Fiziksel çalışma koşulları...	
	16. Çalışma arkadaşlarımla uyumu / geçimliliği...	
	18. Başarılı bir şekilde yaptığım bir iş için aldığım övgü...	
<i>İş tatmini ölçeği genel güvenilirlik katsayısı</i>		0,90

4.7.2.2.2. İş Tatmini Ölçeğini Oluşturan Boyutların Ortalamaları

Aşağıdaki Tablo 4.7.'de duygusal zekâ ölçeğini oluşturan boyutların aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.7. İş Tatmini Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İş tatmini boyutları	Aritmetik ortalama	Standart sapma
İçsel tatmin	3,77	0,689
Dışsal tatmin	3,77	0,737

Katılımcıların iş tatmininin alt boyutlarına dair ortalamalarının aynı olduğu belirlenmiştir. Bu durum her iki tatmin bileşenleri hususunda da katılımcıların benzer

durumda olduklarını, diğer bir ifadeyle, katılımcıların içsel faktörlerinden de dışsal faktörlerinden de aynı oranda tatmin olduklarını ortaya koymaktadır.

4.7.2.3.Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular

4.7.2.3.1.Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, yapılan analizin sonucuna aşağıdaki Tablo 4.8’de yer verilmiştir

Tablo 4.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu

Boyutlar	Maddeler	C. Alpha katsayısı
Duygusal bağlılık	1. Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.	0,54
	2. İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	
	3. İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum.	
	4. İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	
	5. İşyerim benim için özel anlam taşıyor.	
	6. İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	
Devam bağlılığı	7. İstesem bile şu anda çalıştığım işyerinden ayrılamam.	0,69
	8. Şu anda işimden ayrılırsam olumsuz etkilenirim.	
	9. Şu anda mecbur olduğum için mevcut işyerinde çalışıyorum.	
	10. İşyerinden ayrılmayı düşünecek olsam çok az seçeneğimin olduğunu biliyorum.	
	11. Mevcut işyerimin alternatifi çok azdır.	
Normatif bağlılık	12. İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,72
	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. İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	
	18. Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.	
Örgütsel bağlılık ölçeği genel güvenilirlik katsayısı		0,73

Yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı; **0,73** olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

4.7.2.3.2. İş Tatmini Ölçeğini Oluşturan Boyutların Ortalamaları

Aşağıdaki Tablo 4.9.'da iş tatmini ölçeğini oluşturan boyutların aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.9. İş Tatmini Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel bağlılık boyutu	Aritmetik ortalama	Standart sapma
Devam bağlılığı	4,11	0,538
Normatif bağlılık	3,41	0,842
Duygusal bağlılık	2,98	0,646

Tablo 4.9.'da da görüldüğü üzere, katılımcıların devam bağlılığı ortalaması diğer bağlılık türlerinin ortalamasından daha yüksek, duygusal bağlılık ortalaması ise diğer bağlılık ortalamasından daha düşük düzeydedir. Diğer bir ifadeyle katılımcılar işletmelere daha çok devam bağlılığı şeklinde bir bağlılık göstermekte, duygusal bağlılık durumları ise daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde büyük çoğunluğunun 3 yıl ve daha az süredir aynı işletmede çalışıyor oldukları dikkate alındığında bu durumun duygusal bağlılık düzeyinin düşük olmasında açıklayıcı bir husus olduğu düşünülmektedir.

4.7.3. Hipotezlere İlişkin Yapılan Analizlerden Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde araştırmanın hipotezlerine ilişkin test sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın hipotezleri, araştırma modeli bölümünde de açıklandığı gibi 2 model üzerine kurgulanmıştır. Birinci modelde duygusal zekâ boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler, ikinci modelde iş tatmini boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler geliştirilmiştir.

Araştırmada öncelikle duygusal zekâyı oluşturan boyutlar ile iş tatmini arasındaki ilişkiler ve iş tatminini oluşturan boyutlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İlişkilerin incelenmesinde birinci aşamada korelasyon analizi uygulanmış, aralarındaki korelasyon ilişkisi anlamlı olan boyutlar için ise çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Boyutlar arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.10'da sunulmuştur.

Tablo 4.10. Ölçekleri Oluşturan Boyutlara Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	<i>r</i>	Anlamlılık (Sig.)
Duyguları algılama değerlendirme ve ifade etme	İş tatmini	0,240**	0,000
Duyguların kullanımı		0,222**	0,000
Duyguları anlama ve muhakeme etme		0,329**	0,000
Duyguları yönetme / düzenleme		0,393**	0,000
İçsel tatmin	Örgütsel bağlılık	0,327**	0,000
Dışsal tatmin		0,334**	0,000

Korelasyon analizinde; duygusal zekâyı oluşturan boyutlar ile genel olarak iş tatmini arasındaki ilişkiler analiz edilmiş, yapılan korelasyon analizi sonucunda, duygusal zekânın tüm boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü %22 ila %39 seviyelerinde (0,01 düzeyinde) anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır.

İş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda da iş tatminini oluşturan tüm boyutlar ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü yaklaşık %33 seviyesinde (0,01 düzeyinde) anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır.

Her iki korelasyon modelinde de ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü çıkması, değişkenlerde meydana gelecek gelişimlerin diğer değişkenlerde de pozitif etkilerinin gözlemlenebileceği sonucunu düşündürmektedir. Aynı zamanda tüm korelasyon analizi sonuçlarının pozitif yönlü çıkmış olması, hipotez testlerinin birinci iddiasını desteklemektedir.

Hipotez testlerinin ikinci iddiası ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etki ettiği şeklindedir. Bu iddiaların sınanması için;

Duygusal zekânın boyutları ile iş tatmini,

İş tatmininin boyutları ile örgütsel bağlılık arasında çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analizden elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.11.'de ve Tablo 4.12.'de sunulmuştur.

Tablo 4.11. Duygusal Zekâ Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Tablosu

Model	Bağımsız değişkenler	Bağımlı değişken	R Kare	Beta	Anlamlılık
1	Duyguları algılama değerlendirme ve ifade etme	İş tatmini	0,15	0,038	0,494
	Duyguların kullanımı			-0,062	0,291
	Duyguları anlama ve muhakeme etme			0,168	0,004
	Duyguları yönetme / düzenleme			0,288	0,000
ANOVA testi F:17,335 p<0,01					

Regresyon modelindeki R kare determinasyon katsayısı değerine göre çalışanların iş tatmini düzeylerindeki değişkenliğin %15'inin iki bağımsız değişken tarafından açıklandığı görülmektedir. Hesaplanan F değeri 0,000 düzeyinde ($p<0,01$) geçerlidir. Bağımlı ve bağımsız değerler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulgulanmıştır. Pozitif beta değerleri iki bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni olumlu olarak etkilediğini göstermektedir. Buna göre, çalışanların iş tatmini düzeyleri sırasıyla en çok; duyguları yönetme/düzenleme yetenekleri ve duyguları anlama muhakeme etme yeteneklerinden etkilenmektedir. Çalışanların duyguları yönetme/düzenleme yetenekleri ve duyguları anlama muhakeme etme yeteneklerindeki bir birimlik artışın diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak şartıyla iş tatmini düzeylerinde sırasıyla 0,168 ve 0,288 birimlik artış sağladığı görülmektedir.

Regresyon analizi bulgularına göre H1 ve H2 hipotezlerinin etki iddiası reddedilmiş H3 ve H4 hipotezleri ise kabul edilmiştir. Bu sonuca göre; araştırma kapsamındaki çalışanların duyguları yönetme/düzenleme yetenekleri ve duyguları anlama muhakeme etme yetenekleri, iş tatmin düzeylerini olumlu etkilemektedir.

Tablo 4.12. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Tablosu

Model	Bağımsız değişkenler	Bağımlı değişken	R Kare	Beta	Anlamlılık
2	İçsel tatmin	Örgütsel bağlılık	0,168	0,207	0,007
	Dışsal tatmin			0,226	0,003
ANOVA testi F:43,641 p<0,01					

Modelde görülen R kare determinasyon katsayısı değerine göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaklaşık %17'si iş tatminini oluşturan iki bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri 0,000 düzeyinde ($p<0,01$) geçerlidir. Bağımlı ve bağımsız değerler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulgulanmıştır. Pozitif beta değerleri, iki bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni olumlu olarak etkilediğini göstermektedir. Buna göre, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri sırayla en çok dışsal tatmin seviyelerinden ikinci sırada ise içsel tatmin seviyelerinden etkilenmektedir.

Çalışanların içsel ve dışsal tatmin seviyelerindeki bir birimlik artışın diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak şartıyla örgütsel bağlılık düzeylerinde sırasıyla ortalama 0,207 ve 0,226 birimlik artış sağladığı görülmektedir.

Regresyon analizi bulgularına göre H5 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırma kapsamındaki çalışanların içsel tatmin ve dışsal tatmin seviyeleri, örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu etkilemektedir.

4.7.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Bu bölümde, katılımcıların demografik özellikleri ile duygusal zekâ, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki olası ilişkiler sorgulanmıştır.

4.7.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Duygusal Zekâları Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Testler

Bu bölümde, araştırmaya dâhil edilen katılımcıların bazı demografik özellikleri ile duygusal zekâları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu inceleme sırasında hangi analiz yönteminin kullanılacağına karar verilebilmesi için duygusal zekâ ölçeğini oluşturan maddeler normal dağılım analizine tabi tutulmuş, analizin sonuçlarına aşağıdaki Tablo 4.13'de yer verilmiştir.

Tablo 4.13. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi (Kolmogorov-Smirnov Test) Sonucu

Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi		
		Duygusal zekâ
<i>N</i>		388
<i>Normal</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>	4,0711
<i>Parametreler</i>	<i>Standart Sapma</i>	0,33954
<i>En Yüksek</i>	<i>Mutlak</i>	0,073
<i>Farklılıklar</i>	<i>Pozitif</i>	0,043
	<i>Negatif</i>	-0,073
<i>Kolmogorov-Smirnov Z Değeri</i>		1,431
<i>Anlamlılık (Çift Kuyruk)</i>		0,03

Duygusal zekâ ölçeğini oluşturan maddelerin normal dağılıma sahip olup olmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov Test kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, Tablo 4.13’de de görüldüğü üzere ($p < 0,05$; $p: 0,03$) verilerin normal dağılıma sahip olmadığı anlaşılmıştır. Bu tespit sonrasında, katılımcıların demografik özellikleri ile duygusal zekâları arasındaki ilişkilerin ölçülmesi için parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için iki değişkenden oluşan demografik faktörler için “Mann Whitney-U” testi, ikiden fazla değişkenden oluşan demografik faktörler için ise "Kruskall Wallis" testi uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, çalışma şekillerine, eğitim düzeylerine, işyerindeki görevlerine, ücretli bir işte çalışma sürelerine, sektördeki çalışma sürelerine, mevcut iş yerindeki çalışma sürelerine ve sahip oldukları gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermedikleri bulgulanmıştır.

Tablo 4.14. Duygusal Zekâ ve Yaş Grupları Arasındaki İlişkilere Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuç Tablosu

Eğitim Durumu	N	Ortalama Sıra	Test İstatistikleri	
			İş tatmini	
25 yaş ve altı	195	186,12	Chi-Square Değeri	11,580
26-35 yaş aralığı	160	214,20	Serbestlik Derecesi	2
36 yaş ve üzeri	33	148,53	Anlamlılık	0,003
Toplam	388			

Yapılan Kruskal Wallis testi, çalışanların duygusal zekâ özelliklerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaştığını ($p < 0,05$) ortaya koymuştur. Buna göre; en yüksek duygusal zekâ düzeyinin 26-35 yaş aralığında olanlarda en düşük duygusal zekâ düzeyinin ise 35 yaş üzeri çalışanlarda olduğu görülmektedir.

4.7.4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Testler

Bu bölümde, araştırmaya dâhil edilen katılımcıların bazı demografik özellikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu inceleme esnasında hangi analiz yönteminin kullanılacağına karar verilebilmesi için iş tatmini ölçeğini oluşturan maddeler normal dağılım analizine tabi tutulmuş, analizin sonuçlarına aşağıdaki Tablo 4.15’de yer verilmiştir.

Tablo 4.15. İş Tatmini Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi (Kolmogorov-Smirnov Test) Sonucu

Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi		
		İş Tatmini
N		388
Normal	Aritmetik Ortalama	3,770
Parametreler	Standart Sapma	0,671
En Yüksek	Mutlak	0,081
Farklılıklar	Pozitif	0,041
	Negatif	-0,081
Kolmogorov-Smirnov Z Değeri		1,601
Anlamlılık (Çift Kuyruk)		0,012

İş tatmini ölçeğini oluşturan maddelerin normal dağılıma sahip olup olmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov Test kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, Tablo 4.15’de de görüldüğü üzere ($p < 0,05$; $p: 0,012$) verilerin normal dağılıma sahip olmadığı anlaşılmıştır. Bu tespit sonrasında, katılımcıların demografik özellikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkilerin ölçülmesi için parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Katılımcıların iş tatmini düzeylerinin demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için iki değişkenden oluşan demografik faktörler için “Mann Whitney-U” testi, ikiden fazla değişkenden oluşan demografik faktörler için ise "Kruskal Wallis" testi uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda katılımcıların iş tatmini düzeylerinin; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, çalışma şekillerine, yaşlarına, mevcut iş yerindeki çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermedikleri bulgulanmıştır.

Tablo 4.16. İş tatmini ve Eğitim Durumu Arasındaki İlişkilere Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuç Tablosu

Eğitim Durumu	N	Ortalama Sıra	Test İstatistikleri	
			İş tatmini	
İlköğretim	7	180,07	Chi-Square Değeri	8,061
Lise	230	207,32	Serbestlik Derecesi	3
Önlisans	56	185,38	Anlamlılık	0,045
Lisans	95	169,91		
Toplam	388			

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.16’da sunulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre; çalışanların iş tatmini düzeyleri eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Buna göre en yüksek iş tatmini düzeyi lise mezunlarında, en düşük iş tatmini ise lisans mezunlarında gözlenmektedir. Bu durumun lisans düzeyinde eğitim almış çalışanların işe yönelik beklentilerinin diğer eğitim düzeylerindeki çalışanlardan daha yüksek olmasından kaynaklandığı, alınan eğitim ve yapılan işin niteliği arasındaki nitelik orantısızlığının böyle bir sonuca neden olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4.17. İş tatmini ve İşyerindeki Görev Arasındaki İlişkilere Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuç Tablosu

Görev	N	Ortalama Sıra	Test İstatistikleri	
			İş tatmini	
Mağaza yöneticisi	52	220,34	Chi-Square Değeri	8,946
Mağaza yönetici yardımcısı	27	240,15	Serbestlik Derecesi	2
Satış danışmanı	309	186,16	Anlamlılık	0,011
Toplam	388			

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.17'de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre; en yüksek iş tatmini düzeyi mağaza yönetici yardımcılarında, en düşük iş tatmini düzeyi ise satış danışmanlarında gözlenmektedir. Bu durumun satış danışmanlarının çalışma koşullarının diğer pozisyonlarındaki çalışanlara göre daha zor olmasından kaynaklandığı, mağaza yönetici yardımcılarının yüksek iş tatmini duymalarının ise kariyer beklentilerinden ve mevcut pozisyonlarının sunmuş olduğu avantajlardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 4.18. İş tatmini ve Ücretli Bir İşte Çalışma Süresi Arasındaki İlişkilere Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuç Tablosu

Ücretli bir işte çalışma süresi	N	Ortalama Sıra	Test İstatistikleri	
			İş tatmini	
3 yıl ve daha az	146	175,76	Chi-Square Değeri	7,685
4-9 yıl	152	211,74	Serbestlik Derecesi	2
10 yıl ve üzeri	90	195,77	Anlamlılık	0,021
Toplam	388			

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.18'de sunulmuştur. Analiz sonucunda, en yüksek iş tatmini düzeyinin 4-9 yıldır ücretli bir işte çalışanlarda en düşük iş tatmini düzeyinin ise 3 yıl ve daha az süredir ücretli bir işte çalışanlarda olduğu görülmüştür. Bu bulgunun iş yerindeki görev ve iş tatmini arasındaki ilişkileri sorgulayan analizin sonuçları ile örtüştüğü değerlendirilmektedir. Üç yıl daha az süredir ücretli bir işte çalışanların daha düşük pozisyonlarda çalışan kimseler olduğu düşünülürse, elde edilen sonuç pozisyon ile birlikte ele alınarak kariyer koşullarının zorlukları çerçevesinde yorumlanabilir. Benzer şekilde yönetici yardımcılarının 4-9

yıldır ücretli bir işte çalışanlar olduğu değerlendirilirse sonucun yukarıda ifade edilen şekilde yorumlanması bir kez daha mümkün olabilmektedir.

Tablo 4.19. İş tatmini ve Sektörde Çalışma Süresi Arasındaki İlişkilere Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuç Tablosu

Sektörde çalışma süresi	N	Ortalama Sıra	Test İstatistikleri	
			İş tatmini	
3 yıl ve daha az	187	178,44	<i>Chi-Square Değeri</i>	7,475
4-9 yıl	133	210,91	<i>Serbestlik Derecesi</i>	2
10 yıl ve üzeri	68	206,58	<i>Anlamlılık</i>	0,024
Toplam	388			

İş tatmini düzeyleri ile sektörde çalışma süresi arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda, en yüksek iş tatmini düzeyinin daha önceki analizlerde elde edilen bulguları destekler şekilde, 4-9 yıldır sektörde çalışan bireylerde, en düşük iş tatmini düzeyinin ise sektörde 3 yıl ve daha az süredir çalışan bireylerde olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4.20. İş tatmini ve Gelir Düzeyi Arasındaki İlişkilere Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuç Tablosu

Gelir düzeyi	N	Ortalama Sıra	Test İstatistikleri	
			İş tatmini	
500-1000 TL	170	176,87	<i>Chi-Square Değeri</i>	10,976
1001-2000 TL	202	203,35	<i>Serbestlik Derecesi</i>	2
2001 TL ve üzeri	15	262,17	<i>Anlamlılık</i>	0,004
Toplam	387			

Tablo 4.20.'de çalışanların iş tatmini ve gelir düzeyleri arasındaki ilişkileri sorgulayan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonucunda, gelir düzeyi arttıkça iş tatmini düzeyinin de artış gösterdiği bulgulanmıştır. Birçok işletmenin örgütsel koşulları içerisinde gelirin en önemli motivasyon kaynaklarından biri olduğu gerçeği kabul edildiğinde, bu çalışmada elde edilen sonucun da genel durum ile örtüştüğü söylenebilir ve gelirin araştırmanın yapıldığı sahada çalışan bireyler için oldukça önemli bir iş tatmini faktörü olduğu ifade edilebilir.

4.7.4.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkilere Yönelik Testler

Bu bölümde, araştırmaya dâhil edilen katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu inceleme esnasında hangi analiz yönteminin kullanılacağına karar verilebilmesi için örgütsel bağlılık ölçeğini oluşturan maddeler normal dağılım analizine tabi tutulmuş, analiz sonuçlarına aşağıdaki Tablo 4.21’de yer verilmiştir.

Tablo 4.21. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi (Kolmogorov-Smirnov Test) Sonucu

Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi		
		Örgütsel Bağlılık
<i>N</i>		388
<i>Normal</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>	3,134
<i>Parametreler</i>	<i>Standart Sapma</i>	0,568
<i>En Yüksek</i>	<i>Mutlak</i>	0,054
<i>Farklılıklar</i>	<i>Pozitif</i>	0,054
	<i>Negatif</i>	-0,045
<i>Kolmogorov-Smirnov Z Değeri</i>		1,061
<i>Anlamlılık (Çift Kuyruk)</i>		0,210

Örgütsel bağlılık ölçeğini oluşturan maddelerin normal dağılıma sahip olup olmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov Test kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, Tablo 4.56’da da görüldüğü üzere ($p > 0,05$; $p: ,210$) verilerin normal dağılıma sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu tespit sonrasında, katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin ölçülmesi için parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için iki değişkenden oluşan demografik faktörler için “Independent Sample T” testi ikiden fazla değişkenden oluşan demografik faktörler için ise "ANOVA" testi uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, çalışma şekillerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, iş yerindeki görevlerine, ücretli bir işte çalışma sürelerine, sektördeki çalışma sürelerine,

mevcut iş yerindeki çalışma sürelerine ve sahip oldukları gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermedikleri bulgulanmıştır. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel anlamda hiçbir anlamlı ilişkinin olmadığı bulgulanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde gerek ulusal gerekse uluslararası alanda yoğun rekabetin yaşandığı bir ortamda, işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayıp varlıklarını sürdürebilmeleri için kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. İşletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarının önemi, rekabetin gelişen koşulları içerisinde insan kaynaklarının etkisine ve sosyal bilimlerdeki çalışmalara paralel olarak her geçen gün daha da artmaktadır. İnsan kaynakları yapısı gelişmiş olan işletmelerin iş hayatında başarılı oldukları önemli bir gerçektir. Bunun için de yöneticiler; işletmelerinin örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilecek, örgütsel ortama uyum sağlayabilecek nitelikli kişileri tercih etmekte ve bu kişileri örgütlerinde tutabilmeyi hedeflemektedirler.

Duygusal zekânın bir kavram olarak ortaya çıktığı tarihten itibaren pek çok bilim dalında konuyla ilgili çalışmalar yapılmış, bu gelişme işletmecilik alanına da yansımıştır. Bu çalışmaların sonuçlarında; duygusal zekânın, hem çalışanlar üzerinde hem de işletmelerin başarıları üzerindeki olumlu etkileri anlaşıldıkça, insan kaynaklarına verilen önemin de arttığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde; duygusal zekânın iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, liderlik gibi kavramlarla ilişkilerinin araştırıldığı pek çok çalışmaya ulaşabilmek mümkündür.

İşletmelerin özünü insanlar oluşturmaktadır ve insanlar da en azından belirli bir oranda duygularının etkisiyle hareket etmektedirler. Bu gerçek kabul edildiğinde, iş hayatından duyguların soyutlanmasının mümkün olmadığı sonucuna ulaşılır. Böyle bir tablo da duygulara daha fazla önem verilmesi gerektiği gerçeğini ortaya koyar. Duygusal zekâ kavramı bu noktada çok daha büyük önem taşımakta ve düşünsel olduğu kadar duygusal zekâsı yüksek çalışanların iş yerindeki varlığı organizasyonların başarısı için olmazsa olmazlar arasında kabul edilmektedir (Eröz, 2013: 235).

İşletme çalışanlarının yüksek duygusal zekâyâ sahip olması; örgüt içerisindeki iletişimi, işbirliğini ve koordinasyonu arttırarak takım ruhunun gelişmesine, yardımlaşma ve güven duygularını artmasına, örgütsel ortamın daha huzurlu olmasına katkı sağlamaktadır. Böyle bir örgütsel ortamda çalışanların ise motivasyonlarının ve iş tatminlerinin artması beklenmektedir.

Çalışanların işlerinden memnuniyetini ifade eden iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiği zaman; işin niteliği, yükselme olanağı, ücret, ödüller, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün iş tatminine etki ettiği görülmektedir. Bununla birlikte, yapılan çalışmalarda; düşük iş tatmininin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, personel devir hızını yükselttiği ve işten ayrılma eğilimini arttırdığı saptanmıştır (Üngüren ve Yıldız 2009: 38).

İşletmelerin örgütsel başarıya ulaşmaları için; nitelikli ve başarılı olabilecek kişileri istihdam etmeleri ne kadar önemliyse bu kişileri işletmelerinde tutabilmek de o kadar önemlidir. Çalışanların yeteneklerini işe ve örgüte yansıtabilmelerinde geliştirmiş oldukları tutum ve davranışların etkisi göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle çalışanların işlerinden duydukları tatmin ya da tatminsizlik sadece bireyin kendisi için değil örgütün geleceği ve başarısı için de kilit rol oynamaktadır. Sonuçta iş sadece bir finans kaynağı olmanın ötesinde, insanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da karşılandığı bir yerdir. O nedenle ki insanlar bu ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda kendilerine başka bir iş arayışına girmektedirler (Lambert ve Hogan 2009: 110). Bu arayışın önlenmesi için yöneticilerin; çalışanlarının psikolojik, duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir.

Her yönetici ve örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak ister. Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkiler geliştirdikleri görülmektedir. Yüksek performanslı ve eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (Gregory ve Margaret 1990: 464).

Bu araştırmanın temel amacı; mağaza çalışanlarının duygusal zekâları, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki olası ilişkilerin incelenmesidir. Araştırmanın alt amacı ise, mağaza çalışanlarının demografik özellikleri ile duygusal zekâ, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki olası ilişkileri sorgulamaktır. Çalışmanın hipotezleri yukarıda anılan temel amaç doğrultusunda geliştirilen iki

modelden hareket edilerek kurulmuş, bu hipotezlere uygun analiz teknikleri uygulanarak elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Araştırmada ulaşılan katılımcılar demografik özelliklerine göre incelendiğinde hâkim çoğunluğun; hazır giyim mağazalarında, 25 yaş altında, mağazacılık sektöründe 3 yıl ve daha az deneyime sahip, aylık en fazla 1000 TL gelir elde eden, lise mezunu, bekâr, kadın satış danışmanlarından oluştuğu, bu durumun çalışanların demografik yapısının temel karakteristiklerini oluşturduğu görülmüştür.

Bununla birlikte; çalışanların büyük çoğunluğunun tam zamanlı çalışan personellerden oluştuğu, mevcut işletmelerde 3 yıldan az süredir çalışıyor oldukları, ücretli bir işte ise 4-9 yıldır çalışmakta oldukları belirlenmiştir. Özetle kitle; büyük oranda düşük gelir seviyesinde, lise mezunu, genç ve bekâr çalışanlardan oluşmaktadır.

Örneklemin demografik karakteristiklerinin bu şekilde olması, mesleğin niteliği ile örtüşmektedir. Çalışanların yoğun bir tempo içerisinde oldukları, uzun süre ayakta kaldıkları ve sektördeki işgören devir hızı düşünüldüğünde yukarıda anılan karakteristiklerin nedenlerinin pratik koşullardan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Sektördeki operasyonların daha genç ve prezentabl bir kitle ile yürütülebileceği düşünüldüğünde, kitlenin yaş ve cinsiyetine ilişkin bulgular daha anlaşılır hale gelmektedir. Diğer taraftan ücretlerin düşüklüğü, işin niteliğinin yüksek olmamasına dayanılarak açıklanabilir. Sektördeki koşulların uzun vadeli kariyer imkânını zorlaştırmakla birlikte işgören devir hızının yükselmesine uygun bir zemin oluşturduğu ifade edilebilir.

Araştırmada kullanılan ölçekler, daha önce çok sayıda çalışmada kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler oldukları için tercih edilmişlerdir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önce tespit edilmiş olduğu için bu çalışma için ayrıca bir faktör analizi uygulamasına gidilmemiştir. Ancak kullanılan ölçekler vasıtasıyla elde edilen verilerin istatistiksel analize uygunluğunu tespit etmek için her üç ölçek de güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, her bir ölçeğin asgari güvenilirlik katsayısının oldukça üzerine güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları bulgulanmıştır.

Bunun dışında ölçekler vasıtasıyla elde edilen verilerin hangi analiz yöntemleri ile inceleneceğine karar verebilmek için veriler normal dağılım analizine tabi tutulmuş, normal dağılım gösteren ölçeklerde parametrik, normal dağılım göstermeyen ölçeklerde ise parametrik olmayan test yöntemleri kullanılmıştır.

Duygusal zekâ boyutları içerisinde en yüksek ortalama ($\bar{X}$:4,16) duyguları yönetme/düzenleme boyutunda, ikinci en yüksek ortalama ($\bar{X}$:4,06) duyguların kullanımı boyutunda, en düşük ortalama ($\bar{X}$:3,88) ise duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme boyutunda ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu sonuç katılımcıların kendi duygularını yönetme ve duyguların kullanımı konusunda başarılı olduklarını ancak başkalarının duygularını algılama, değerlendirme ve ifade etme konusunda yeterince başarılı olmadıklarını göstermektedir. Yüksek duygusal zekâ yeteneklerini davranışa dönüştürebilme konusunda şüphesiz başkalarının duygularını algılama da önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte duyguları ifade edebilme konusundaki yetersizlikler de duygusal zekânın davranışa dönüştürülmesi önündeki önemli engeller arasındadır. Çalışanlar satış odaklı işler yapmaktadırlar. Birebir iletişimin hem örgütsel açıdan hem pazarlama tekniği açısından hayati önemde olduğu bu işletmelerde, duygusal zekânın yüksek olması önemli bir niteliktir. Bu çerçevede, çalışanların duygusal zekâ düzeyleri yetersizlik seviyesinde olmamakla birlikte mevcut durumun daha iyi hale getirilmesi gerektiği söylenebilir.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda yapılan analizlerde; çalışanların duygusal zekâları ile iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon ilişkilerinin varlığı bulgulanmıştır. Bu sonuç ile H1, H2, H3 ve H4 hipotezlerinin pozitif ilişki iddiası desteklenmiştir. Bu bulgu iki değişkenin birbiri ile etkileşim halinde olduğunun bir kanıtı olarak ele alınabilir. Öte yandan kurulan model doğrultusunda duygusal zekâ bağımsız değişkeni ile iş tatmini bağımlı değişkeni arasındaki ilişkiler de çoklu doğrusal regresyon yöntemi ile analize tabi tutulmuş ve duygusal zekâ boyutlarının iş tatminin %15 oranında açıkladığı bulgulanmış, duygusal zekâ boyutlarından iki tanesinin bu açıklamada istatistiksel açıdan anlamlı bir role sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu şekilde H1 ve H2 hipotezlerinin etki iddiası reddedilmiş ancak H3 ve H4 hipotezlerinin etki iddiası kabul edilmiştir.

Araştırmada çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki olası ilişkiler de sorgulanmış ve çalışanlarından duygusal zekâ düzeylerinin içerisinde bulundukları yaş gruplarına göre anlamlı ölçüde farklılaştıkları bulgulanmıştır. Analiz sonucunda en yüksek duygusal zekâ düzeyinin 26-35 yaş aralığındaki çalışanlarda en düşük duygusal zekâ düzeyinin ise 35 yaş ve üzerindeki çalışanlarda olduğu belirlenmiştir. Normal koşullarda bireylerin yaşları ilerledikçe

duygusal dengelerinin artış göstermesi, yaş ve tecrübenin getirmiş olduğu olgunluğun duygusal zekâya olumlu katkıda bulunması olağan bir beklentidir. Ancak analiz sonuçlarında ileri yaş grubundaki bireylerin duygusal zekâ düzeyleri düşük çıkmıştır. Bu durumun katılımcıların içerisinde bulunduğu kültürel koşullardan, kişilik özelliklerinden ve çalışma koşullarından etkilenecek ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Çalışmada, katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin içerisinde bulundukları yaş grubu dışındaki demografik özellikleri açısından anlamlı farklılıklar göstermedikleri bulgulanmıştır.

Katılımcıların iş tatmini ortalamaları analiz edildiğinde iş tatmini oluşturan her iki boyutta da aynı ortalamaya ($\bar{X}$:3,77) sahip oldukları belirlenmiştir. Ortalamanın 4'e yakın olması katılımcıların iş tatmini düzeylerinin düşük olmadığını göstermektedir. Öte yandan katılımcılar, iş tatminini oluşturan hem içsel hem dışsal faktörlere yönelik eşit algılara sahiptirler. Sonucun düşük sayılamayacak seviyede olmakla beraber yüksek de olmaması yöneticilerin bu konu üzerine yeniden eğilmeleri gerektiği düşüncesini uyandırmaktadır.

Hipotezlere yönelik yapılan analizlerde; katılımcıların iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon ilişkilerinin varlığı bulgulanmıştır. Bu sonuç vasıtasıyla H5 ve H6 hipotezlerinin pozitif ilişki iddiası desteklenmiştir. Bu bulgu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörlerinin birbirilerini pozitif yönde etkilediklerini ortaya koymaktadır. Araştırmada kurulan model doğrultusunda iş tatmini bağımsız değişkeni ile örgütsel bağlılık bağımlı değişkeni arasındaki ilişkiler de çoklu doğrusal regresyon yöntemi ile analize tabi tutulmuş ve iş tatmini boyutlarının örgütsel bağlılığı yaklaşık %17 oranında açıkladığı bulgulanmıştır. Bu şekilde H5 ve H6 hipotezlerinin etki iddiası da kabul edilmiş ve hipotezlerin desteklendiği görülmüştür.

Araştırmada katılımcıların demografik özellikleri ve iş tatmini düzeyleri arasındaki olası ilişkileri sorgulayan analizler sonucunda, katılımcıların iş tatmini düzeylerinin; eğitim durumlarına, iş yerindeki görevlerine, ne kadar süredir ücretli bir işte çalışıyor olduklarına, ne kadar süredir mağazacılık sektöründe çalışıyor olduklarına ve gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulgulanmıştır.

Katılımcılar içerisinde en yüksek iş tatmini düzeyi lise mezunlarında, en düşük iş tatmini düzeyi ise lisans mezunlarında gözlenmiştir. Lisans mezunlarının iş tatmini düzeylerinin düşük olmasının; işin, alınan eğitim ile orantılı nitelikte olmamasından, arzu edilen prestije ve ekonomik koşullara sahip olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Lise mezunlarının yüksek iş tatmini düzeyine sahip olması da benzer nedenler ile açıklanabilir, eğitim seviyesine paralel olarak kariyer beklentilerinin lisans mezunları kadar yüksek olmaması, tatminsizliği azaltan önemli bir faktör olarak kabul edilebilir. Mevcut eğitim düzeyi açısından zaten çok yüksek kariyer olanaklarına sahip olmayan ve iş bulma konusunda lisans mezunları kadar yüksek şansa sahip olmayan lise mezunlarının tatmin düzeyinin bu nedenlerden dolayı daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Elde edilen sonuçlardan hareket edilerek, işletmelerin lisans düzeyinde eğitim almış çalışanlara ciddi bir şekilde odaklanarak tatminsizliğin nedenlerini ve tatminin koşullarını araştırmaları gerektiği söylenebilir.

Katılımcılar içerisinde en yüksek iş tatmini; mağaza yönetici yardımcısı pozisyonunda çalışanlarda, 4-9 yıldır ücretli bir işte çalışanlarda ve 4-9 yıldır mağazacılık sektöründe çalışanlarda görülürken, en düşük iş tatmini; satış danışmanı pozisyonunda çalışanlarda, 3 yıl ve daha az süredir ücretli bir işte çalışanlarda, 3 yıl ve daha az süredir mağazacılık sektöründe çalışanlarda gözlenmiştir. Bu bulguların dikkat çeken özelliği göstermiş oldukları tutarlılıklarıdır. Öyle ki üç ayrı demografik faktörde de orta kademedeki olanlar en yüksek tatmin düzeyine alt kademedeki olanlar ise en düşük tatmin düzeyine sahiptirler. Satış danışmanlarının düşük tatmine sahip olmasının pozisyonun zorluklarından kaynaklandığı, 3 yıl ve daha az deneyime sahip olan çalışanların ise çalışma koşulları ile yeni tanışıyor olmalarından ve düşük pozisyonlardaki işlerde çalışıyor olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Orta kademedeki yer alan çalışanların tatmin nedenleri ise, zor koşulları atlattıkları olmalarından, pozisyonun getirdiği kolaylıklardan ve gelecek kariyer olanaklarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Geleceğin orta ve üst kademe insan kaynaklarını oluşturacak olan orta kademe kümesinde yer alan çalışanlara işletmelerin özel bir önem vermesi gerektiği düşünülmektedir.

Demografik özellikler açısından bir diğer anlamlı farklılık da farklı gelir seviyelerinde gözlemlenmiştir. Analiz sonucunda çalışanların iş tatmini düzeyinin gelir seviyesine paralel bir artış gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuç aslında beklentinin

sahada onaylamış olduğunun bir göstergesi olarak ele alınabilir. Sonuç, araştırmanın yapıldığı sahada ücretin önemli bir tatmin faktörü olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ücretin iş tatmininde önemli bir faktör olduğu gerçeğinin yanında çalışanların yalnız ücret ile tatmin ediliyor olması başarılı bir yönetim uygulamasının varlığı konusunda düşündürücü olabilmektedir. İşletmelerin ücret gibi maddi olguların yanında Türk toplumun kültürel kodlarında yer alan manevi motivasyon faktörlerine yoğunlaşmaları halinde daha yüksek iş tatmini koşullarını sağlayabilecekleri, bu açıdan diğer iş tatmini faktörlerine de ağırlık vermeleri gerektiği düşünülmektedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde boyutlar içerisinde en yüksek ortalamanın ($\bar{X}$:4,11) devam bağlılığı boyutunda, en düşük ortalamanın ($\bar{X}$:2,98) ise duygusal bağlılık boyutunda olduğu görülmüştür. Devam bağlılığı, çalışanların örgütlerinden ayrılmaları sonucu karşı karşıya kalacakları maliyetlerle, alternatif iş imkânlarının azlığından dolayı örgüte daha çok ihtiyaç duymalarıyla ilgilidir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Bu boyutun en yüksek ortalamaya sahip olması ile birlikte duygusal bağlılığın en düşük ortalamaya sahip olması, çalışanların örgütlerine bağlılık duymalarından ziyade başka bir iş bulma olanaklarının zayıflığının böyle bir sonucu ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Bu durumdaki çalışanların zorunluluktan kaynaklanan bir bağlılık duydukları, elde edilen sonucun aslında bir mecburiyet halinin göstergesi olduğu söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin, demografik özellikleri açısından farklılık göstermedikleri bulgulanmıştır.

Araştırma soruları, konu alınan üç temel faktör arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını ortaya koymaya çalışmakta, hipotezler ise ilişkilerin olduğunu varsaymaktadır. Bu bağlamda geliştirilen araştırmanın hipotezleri; duygusal zekânın iş tatminini etkilediğini, iş tatminin de örgütsel bağlılığı etkilediğini öne sürülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda her üç olgu arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu bulgulanmış, regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular da H3, H4, H5 ve H6 hipotezlerinin desteklendiğini ortaya koymuştur.

Diğer bir ifadeyle; yapılan analizler sonucunda hem duygusal zekâ ile iş tatmini arasında hem de iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu

bulgulanmıştır. Bu sonuç; çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş tatmini düzeylerinden etkilendiğini, iş tatmini düzeylerinin de duygusal zekâlarından etkilendiğini ortaya koymuştur.

Araştırmada gerçekleştirilen diğer analizlerde; çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu, iş tatmini düzeylerinin genel olarak yüksek sayılmasa da ortalama bir düzeyde olduğu, örgütsel bağlılıklarının ise ortalamaya yakın bir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Buna ilaveten çalışanların; duygusal zekâ ve iş tatmini düzeylerinin, çeşitli demografik özelliklerine göre anlamlı biçimde farklılaştığı bulgulanmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar özetlenecek olursa şunların ifade edilebilmesi olanaklıdır;

1. Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin, araştırmanın yapıldığı meslek alanına uygun bir biçimde genel olarak ortalamanın üzerinde olduğu bulgulanmıştır.
2. Çalışanların çok yüksek düzeyde olmasa da işlerinden genel olarak tatmin oldukları belirlenmiştir. İş tatmininin özellikle, lise mezunlarında, 4-9 yıllık ücretli iş ve mağazacılık sektörü deneyimi olan çalışanlarda ve yüksek gelir grubunda daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.
3. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının ise orta düzeyde olduğu, özellikle devam bağlılığının yüksek, duygusal bağlılığının düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.
4. Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile iş tatmini durumları arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulgulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, iş tatmini düzeylerinin belirli bir oranda duygusal zekâlarından etkilendiğini göstermiştir. Regresyon analizi sonuçları ilişkilerin önemli bir kısmının anlamlı olduğunu ortaya koymuştur.
5. Çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçları, çalışanların örgütsel bağlılıklarının belirli bir oranda iş tatmini düzeylerinden etkilendiğini göstermiştir. Regresyon analizi sonucunda tüm ilişkilerin anlamlı olduğu belirlenmiştir.
6. Çalışanların duygusal zekâ ve iş tatmini düzeylerinin çalışanların bazı demografik özelliklerine göre anlamlı biçimde farklılaştığı bulgulanmıştır.

Öneriler:

Çalışanların duygusal zekâları, gerek iş ortamındaki diğer çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle ilişkilerinin kalitesinde gerekse hayattan ve işinden elde ettiği tatminde önemli bir unsurdur. İşinden ve hayatından tatmin olan çalışanlar da örgütlerinde kalmaya devam ederek örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde daha çok katkı sağlayacaklardır. Bu açıdan araştırmadan elde edilen sonuçlara göre sektör çalışanlarına ve araştırmacılara şu öneriler sunulmaktadır:

1. Araştırmada ortaya çıkan bulgularda en düşük duygusal zekâ ortalamasının 36 yaş ve üzerindeki çalışanlarda olduğu gözlenmiştir. Yaşları dolayısıyla uzun yıllar çalışma deneyimine sahip olan bu bireylerde gözlenen bu durumun nedenlerinin özellikle ele alınarak araştırılması gerekmektedir.
2. Lisans düzeyinde eğitim almış olan çalışanlarda görülen tatminsizliğe özel bir önem verilmesi gerekmektedir. Almış oldukları eğitim ile orantılı işler beklentisi içerisinde ve daha donanımlı olan bu çalışanların işletmelerin geleceği açısından anahtar bir role sahip oldukları gözden kaçırılmamalıdır.
3. Mağazalarda satış danışmanı olarak çalışanların düşük düzeydeki iş tatminlerinin arttırılabilmesi için özellikle mesleki anlamda kendilerini güvende hissetmelerinin sağlanması ve ücret konusunda iyileştirilmelerin yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.
4. 3 yıl ve daha az süreli iş deneyimine sahip olan çalışanlarda görülen tatminsizliğin, satış danışmanları kümesindeki sorun ile birlikte dikkate alınarak geleceğin orta ve üst düzey çalışanlarını oluşturacak olan bu kitlenin sıkıntılarının nedenlerini tespit etmeye yönelik uygulamalara ağırlık verilmesi gerektiği düşünülmektedir.
5. Araştırmanın dikkat çekici bulgularından birisi çalışanların duygusal bağlılıklarının diğer bağlılık türlerine göre daha düşük olmasıdır. Bu,

Çalışanların örgütlerine karşı duygusal anlamda bir yakınlık kuramadıkları sonucunu doğurmaktadır ki örgüt yöneticilerinin dikkatlerinden kaçırmaması gerekmektedir. Yöneticiler, alışanların duygusal bağlılıklarını arttırabilmek için örgütsel-bireysel hedef, değer ve amaçların özdeşleştirilmesine yönelik çalışmalar yapabilirler. Çalışanlara değer verilmesi, örgütsel kararlarda katılımlarının sağlanması ve güven ortamının oluşturulmasıyla aidiyet duygularının artacağı düşünülmektedir.

6. Çalışanların işlerine sadece iş olarak değil, duygusal ve sosyal ihtiyaçlarının da karşılandığı bir ortam olarak baktıkları düşünüldüğünde bu ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik etkinlikler (geziler, ödül törenleri, özel geceler vb.) düzenlenerek, tatminlerinin yükseltilmesi ve örgüte olan bağlılıklarının arttırılması sağlanabilir.
7. Bu araştırmanın temel amacı; çalışanların iş tatminlerinin duygusal zekâlarından, örgütsel bağlılıklarının da iş tatmini düzeylerinden etkilenip etkilenmediğini sorgulamak üzerine kurgulamış, araştırmanın modeli de bu sorgu üzerinden geliştirilmiştir. Kurulan hipotezler test edildiğinde, anılan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu ilişkiler, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin iş tatmini düzeylerini etkilediğini, iş tatmini düzeylerinin de örgütsel bağlılıklarını etkilediği gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu bulgudan hareketle; işletmeler, çalışanların duygusal zekâ düzeylerini olumlu etkileyecek her türlü girişimlerinin işletmeye yönelik bir iş tatmini ve örgütsel bağlılık artışı olarak döneceği gerçeğine odaklanılmalıdır. Işletmeler bu yönde yapacakları her yönetsel girişimden olumlu sonuçlar elde edeceklerdir. Bu açıdan araştırmaya dâhil edilen tüm işletmelerin kendi özgün koşullarını dikkate alarak, bu yönde girişimlerde bulunmalarının yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdulla, M.H.A. and Shaw, J.D., (1999), “*Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in the United Arab Emirates*”, Journal of Managerial Issues, Vol. 11, No. 1, pp. 77-93.
- Abraham, R., (1999), “*Emotional Intelligence in Organizations: A Conceptualization*”, Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 125, 2, ss. 209-225.
- Acar, F. T., (2001), “*Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerinde Bir Alan Araştırması*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Açıkalın, C.,(2011), “*İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği*”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:31, ss.237-254.
- Adiloğulları, İ., (2011), “*Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Afşar, S.T., (2011), “*Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akalın, Ç., (2006), “*Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Özsaygı*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akar, Y. ve Yıldırım, T.Y.,(2008), “*Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması*”, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10/2, ss. 97-113.
- Akın, M., (2004), *İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler ile Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akıncı, Z., (2002), “*Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4, ss. 1–25.

- Aksaraylı, M., Özgen, I., (2008), “*Akademik Kariyer Gelişiminde Duygusal Zekânın Rolü Üzerine Bir Araştırma*”, Ege Akademik Bakış, 8, 2, ss. 755-770.
- Alkış, H., (2008), “*Frederick Herzberg’in Çift Etmen (Hijyen – Motivasyon) Kuramının İşgörenin İşTatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, , Ankara.
- Allen, N.J. and Grisaffe, D.B., (2001), “*Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages*”. Human Resource Management Review. Vol: 11, Issue: 3, pp. 209-236.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P., (1990), “*The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*”, Journal Of Occupational Psychology Vol: 63, Issue: 1, pp. 1-18.
- Al-Qaritoti, M Q. A. and Al-Enezi, A., (2004), “*Organizational Commitment of Managers in Jordan: A Field Study*”, International Journal Of Public Administration, 27 (5), pp.331-352.
- Arıcıoğlu, M.A., (2002), “*Yönetmel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı : Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma*”, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (4), 2002, ss. 26-42.
- Asan, Ö. ve Özyer, K.,(2008), “*Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.3 S.129-151.
- Atak, M.,(2009), “*Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Atkinson, R.L.,Atkinson R. C. and Hilgard E.R., (1995), “*Psikolojiye Giriş*”, (Çev. Kemal Atalay-Mustafa Atalay-Aysun Yavuz), Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H., (2003), “*Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, C:8, S:1, ss. 103-127.
- Bakan, İ., (2011), “*Örgütsel Bağlılık*”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Balay, R.,(2000), “*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Baltas, A.,(2007). “*Ekip Çalışması ve Liderlik*”, Remzi Kitabevi, 7. Basım, İstanbul.
- Baltas, Z., (2011), “*Duygusal Zekâ İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık*”, Remzi Kitabevi, 4. Baskı, İstanbul.
- Barlı, Ö., (2007), “*Davranış Bilimleri*”, Apb Yayınevi, Ankara.
- Barutçugil, İ., (2004), “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başaran, İ.E., (1991), “Eğitime Giriş”, Kadıoğlu Matb., Ankara.
- Başaran, İ.E., (2000), “*Eğitim Yönetimi, Nitelikli Okul*”, Feryal Matbaası, 4. Basım, Ankara.
- Başaran, İ.E., (2008), “*Örgütsel Davranış*”, Ekinoks Yayınevi, Ankara.
- Bayram, L., (2005), “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, Sayıştay Dergisi, Ekim-Aralık, sayı 59, ss. 125-139.
- Baysal, A. C., Paksoy, M., (1999), “*Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 28(1), ss. 7-15.
- Becker, H.S., (1960), “*Notes on The Concept of Commitment*”, American Journal Of Sociology, Vol. 66, pp. 32-40.
- Bellack, J., (1999). “*Emotional Intelligence: A Missing Ingredient?*”, Journal of Nursing Education, 38, ss. 3-4.
- Bender, M.T., (2006), “*Resim- İş Eğitim Öğrencilerinde Duygusal Zekâ ve Yaratıcılık İlişkileri*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Benkhoff, B., (1997), “*Disentangling Organizational Commitment: The Dangers of the OCQ for Research and Policy*”, Personnel Review 26,1/2, pp.114-131.
- Bingöl, D.,(1997), “*Personel Yönetimi*”, Beta Yayınevi, 3.Baskı, İstanbul.
- Bingöl, D., (2003), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- Blau, G.J., Boal, K.B.,(1987), “*Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism*”, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 2, pp. 288-30.
- Buford, B.A.,(2001), “*Management Effectiveness, Personality, Leadership, and Emotional Intelligence: A Study of the Validity Evidence of the Emotional Quotient Inventory.*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University Of Iowa, ABD.
- Büyüköztürk, Ş. (2012), “*Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*”, Pegem Yayınları, 12. Baskı, Ankara.
- Can, H., (1999), “*Organizasyon ve Yönetim*”, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can H., Aşan Ö., Aydın E.M., (2006), “*Örgütsel Davranış*”, Arkan Basım Yayım, İstanbul.
- Canbulat, S., (2007), “*Duygusal Zekâ’nın Çalışanların İşDoyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Carney, M.P., (1999), “*The Human Side of Organizational Change: Evolution, Adaptation and Emotional Intelligence, A Formula for Success*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Widener University Faculty of Human Service Professions, ABD.
- Caruso, D.R. and Salovey P., (2004), *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San.Francisco, Ca.
- Cevizci, A., (2006), “*Felsefe Ansiklopedisi*”, Cilt 4, Babil Yayıncılık, Ankara.
- Ceylan, A., (1998), “*Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu: Teori ve Uygulama*”, GYTE, Yayın No: 2.
- Chappell, S. K., (1995), “*The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction as Reported by Community College Chief Instructional Officers*”, Unpublished Doctoral Dissertation, University Of Florida, Umi Dissertation Service.
- Chen, L.Y., (2004), “*Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle- Sized Firms of Taiwan*”, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, pp. 432- 438.
- Cherniss, C., (2002), “*Emotional Intelligence and the Good Community*”, American Journal Of Community Psychology. Vol.30, No.1, ss.1-11.

- Chiu , S.K., (2004), “*The Linkage of Job Performance to Goal Setting , Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in The High-Tech Industry in Taiwan*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, H . Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.
- Clark, A.E. and Oswald, A.J., (1996), “*Satisfaction and Comparison income*”, Journal Of Public Economics, 61, pp. 359-381.
- Cobb, C.D. and Mayer, J.D., (2000), “Emotional Intelligence: What the Research Says?”, Educational Leadership, 58(2):14-18.
- Cohen, A., (1993), “*Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta Analysis*” Basic and Applied Social Psychology, Vol. 14, N.2, pp. 143-159.
- Cooper, R.K. ve Sawaf A., (2003), “*Liderlikte Duygusal Zekâ*”, Çeviren: Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar, Sistem Yayıncılık, Üçüncü Basım, İstanbul.
- Cüceloğlu, D., (1992), “*İnsan ve Davranışı*”, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çakar, N.D. ve Ceylan, A., (2005), “*İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri*”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (1), ss.52-66.
- Çakar U. ve Arbak Y., (2004), “*Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 6, S. 3, ss. 23-48.
- Çakır, Ö., (2001), “*İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çarıkçı, İ.H., (2000), “*Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.5, Sayı.2, ss. 55-168.
- Çarıkçı, İ.H., (2004), “*Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması*”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 37, Sayı. 4, ss. 83-95.
- Çarıkçı, İ.H. ve Oksay, A., (2004), “*Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi, C.9, S.2, ss. 157-172.

- Çatır, O., (2009), “*Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çekmecelioğlu, H., (2006), “*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2), ss. 153-168.
- Çekmecelioğlu, H.G., (2005), “*Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi : Bir Araştırma*”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, No:2, ss.79-97.
- Çetin, F., (2011), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, M.Ö., (2004a), “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çetin, M.Ö., (2004b), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çiftçioğlu, B.A., (2008), “*Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Çöl, G., (2004), “*Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6 (2), ss. 31-45.
- Damasio, A.R., (2008), “*Descartes'in Yanılgısı*”, Türkçesi: Bahar Atlamaz, Varlık Yayınları, Sayı: 926, İstanbul.
- Davis, G., (2004), “*Job Satisfaction Survey among Employees in Small Businesses*”, Journal of Small Business and Enterprise Development, 11(4), ss.495-503.
- Davis, K., (1977), “*İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 5. Bası, İstanbul.
- Davis, M., (2008), “*Duygusal Zekânızı Ölçün*”, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Demir, N.,(2005), “*Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Dessler, G., (1993), “*Winning Commitment, How to Build and Keep a Competitive Workforce*”, McGraw- Hill Inc, New York, 1993.
- Dil, M., (2005), “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dong, O. and Howard, T., (2006), “*Emotional Intelligence, Trust and Job Satisfaction*”, CF VOL. 4(2).
- Doğan, S. ve Şahin F., (2007), “*Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler için Önemine Kavramsal Bir Bakış*”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, ss. 231-252.
- Dökmen, Ü., (2001), “*İletişim Çatışmaları ve Empati*”, 17. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Droussiotis, A. and Austin, J., (2002), “*Job Satisfaction of Managers in Cyprus*”, Emerald Journal Of Business, 2(2), pp. 208-222.
- Durna, U. ve Eren, V.,(2005), “*Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2), ss. 210-219.
- Egbule, P.E., (2003), “*Factors Related to Job Satisfaction of Academic Staff in Nigerian Universities*”, Journal of Further and Higher Education, Vol.27, No.2, ss. 157-166.
- Erdoğan, İ., (1996), “*İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*”, İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 266/158, İstanbul.
- Erdoğan, İ., (2009), “*Materyal ve Düşünsel Hayatın Üretimi ve Yabancılaşma*”, Bilim ve Ütopya, Sayı:182, ss. 9-16.
- Eren, E., (2004), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E., (2008), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, 11. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Erigüç, G., ve Yıldırım, Y., (2001), “*Değer-Algı Uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu ve Görevden Ayrılma ile İlgili Düşünceleri*”, Amme İdaresi Dergisi, C.34, S.4, Todaie Yayınları, ss.184.
- Erkuş, A. ve Günlü, E., (2008), “*Duygusal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkileri*”, İşletme Fakültesi Dergisi, 9, (2), ss. 187-209.

- Eroğlu, F., (2010), “*Davranış Bilimleri*”, Beta Yay., 10. Basım, İstanbul.
- Eröz, S.S.,(2013), “*Örgütlerde Duygusal Zeka*”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:16, Sayı: 29, Balıkesir.
- Ertan, H., (2008), “*Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ferik, F., (2002), “*Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkileri*”, Active Dergisi, Mart-Nisan, ss.1-8.
- Gardner, H., (1999), “*Who Owns Intelligence?*”, Atlantic Monthly, Feb., ss.67-76.
- Gardner, H., (2013), “*Çoklu Zekâ*”, Çev. Asiye Hekimoğlu Gül, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Genç, N., (2004), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Seçkin Yayınları, Ankara.
- George, J.M. and Jones, G.R., (2002), “*Organizational Behavior*”, Third Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- Glenn, N.D. and Weaver, C.N., (1982), “*Further Evidence on Education and Job Satisfaction*”, Social Forces, 61, 1, pp. 46-55.
- Goleman, D., (2002), “*Lideri Lider Yapan Nedir?*”, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Mess Yayınları, No:377, İstanbul.
- Goleman, D., (2007), “*Sosyal Zekâ*”, Türkçesi: Osman Çetin Deniztekin, Sayı: 941, 3. Basım, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D., (2010), “*Duygusal Zekâ Neden IQ’dan Daha Önemlidir?*”, Çeviren: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, Sayı: 1097, İstanbul.
- Goleman, D., (2011), “*İşbaşında Duygusal Zekâ*”, Türkçeleştiren: Handan Balkara, Varlık Yayınları, Sayı:1122, İstanbul.
- Goleman, D., Boyatzis R., McKee A., (2011), “*Yeni Liderler*”, Türkçesi: Filiz Nayır-Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, Sayı:1118, İstanbul.
- Gomez- Mejia, L. R., Baklin, D. B. and Cardy, R. L. (2005), “*Management*”, Second Edition, Mc GRAW- HILL International Edition, Boston.

- Gratto, F. J., (2001), “*The Relationship between Organizational Climate, and Job Satisfaction for Directors of Physical Plants*”, Unpublished Doctoral Dissertation, University Of Florida, Umi Dissertation Service.
- Gregory, B.N. and Margaret A.N., (1990), “*Organizational Behavior-A Management Challenge*”, The Dryden Press, New York.
- Gurbuz, A., (2007), “*An Assesment on the Effect of Education Level on the Job Satisfaction from the Tourism Sector Point of View*”. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8, 1, ss. 36-46.
- Güçlü, H., (2006), “*Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H., (2002), “*Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi*”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, ss. 37-55.
- Gül, H., Oktay , E. ve Gökçe, H., (2008), “*İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İştten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*”, İktisat Ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 15, ss.1-11.
- Gül, H.,(2003), “*Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Güteryüz, G., Güney S., Aydın, E.M. ve Aslan, Ö., (2008), “*The Mediating Effect of job Satisfaction between Emotional Intelligence and Organisational Commitment of Nurses: A Questionnaire Survey*”, International Journal of Nursing Studies, V.45, pp.1625–1635.
- Güney, S. ,(2011), “*Örgütsel Davranış*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Yüksek, M., (2008), “*Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi*”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9, (2), ss. 174-190.
- Güven, M., Bakan İ. ve Yeşil, S., (2005), “*Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması*”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yönetim ve Ekonomi, C: 12, Sayı:1, ss. 127-151.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R., (1976), “*Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory*”, Organizational Behavior and Human Performance, 16 (3), ss. 250-179.

- Hooff, B.V.D. and 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, Vol. 8, No. 6, pp. 117-130.
- Hooijberg, R., J. and Hunt J.,G., (1997), “*Leadership Complexity and Development of Leaderplex Model*”, Journal of Management, 23, no.3: ss. 375-409.
- Hüseyinklioğlu, B., (2010), “*Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- <http://www.turkistatistik.net>.
- Işıkhana, V., (1996), “*Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu*”, Verimlilik Dergisi, Cilt 1,ss.117-130 , Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Iverson, R.D. and Maguire, C., (2000), “*The Relationship between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community*”, Human Relations, 53(6), pp. 807-839.
- İnce, M. ve Gül, H., (2005), “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İşmen, A.E., (2004), “*Duygusal Zekâ ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki*”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7, (11), ss. 55-75.
- Kanter, R.M., (1968), “*Source Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities*”, American Sociological Review, Vol. 33, No. 4, pp. 499-517.
- Kalaycı, Ş., (2010), “*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*”, Asil Yayınları, 5. Baskı, Ankara.
- Karakuş, H., (2011), “*Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği*”, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (DÜSBED) yıl 3 sayı 6, ss. 46-57.
- Keleş, H.N.Ç., (2006), “*İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Arastırma*”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Khan, S.M. and Mishra, P.C., (2004), “*Search for Predictors of Multidimensional Organizational Commitment*”, Journal of Management Research, Volume 4, Number 2, pp. 120-126.
- Kılıç, G., (2008), “*Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kirel, Ç., (1999), “*Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İşe Bağlılığa İlişkisi*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:2, ss.115-136.
- Koçel, T., (2007), “*İşletme Yöneticiliği*”, Arıkan Yayınları, 11. Bası, İstanbul.
- Konrad, S. and Hendl, C., (2003), “*Duygularla Güçlenmek*”, Çeviren: Meral Taştan, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kök, S.B.,(2006), “*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, ss. 291-310.
- Lambert, E. and Hogan, N. (2009), “*The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Model*”, Criminal Justice Review, 34:1, pp.96-118.
- Lankau, M.J., Carlson, D.S. and Nielson, T.R., (2006), “*The Mediating Influence of Role Stressors in the Relationship Between Mentoring and Job Attitudes*”, Journal Of Vocational Behaviour, Vol. 68, ss. 308-322.
- Liff, S.B., (2003), “*Social and Emotional Intelligence: Applications for Developmental Education*”, Journal Of Developmental Education. Vol. 26, No. 3, ss.28-33.
- Liou, S.,(2008), “*An Analysis of the Concept of Organizational Commitment*”, Nursing Forum, 42:3, pp.116-125.
- Mahrabian, A., (2000), “*Beyond IQ: Broad-Based Measurement of Individual Success Potential or Emotional Intelligence*,” Genetic, Social & General Psychology Monographs, Cilt No:126, Sayı No: 2, ss.133-240.
- Maree, J. G., Eiselen, R. J., (2004), “*Emotional Intelligence Profile of Academics in a Merger Setting*”, Journal Of Education and Urban. 36, (4), ss. 482-504.

- Mathev, J. and Ogbonna, E., (2009), "*Organisational Culture and Commitment: A Study of an Indian Software Organisation*". The International Journal of Human Resource Management, 20, 3, pp. 654–675.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M., (1990), "*A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*", Psychological Bulletin, Vol. 108, N.2, pp. 171-194.
- Mayer, J.D. and Salovey, P., (1993), "*The Intelligence of Emotional Intelligence*", Intelligence, 17: pp. 433-442.
- Mayer, J.D. and Salovey, P., (1997), "*What is Emotional Intelligence*", In P. Salovey, & D. Sluyter, Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications (pp. 3-34). New York: Basicbooks, Inc.
- Mayer, J.D., Caruso, R.D. and Salovey, P., (1999), "*Emotional Intelligence: Meets Traditional Standard for an Intelligence*", Intelligence, Volume 27, Number 4, ss. 267–297.
- Mayer, J.D. , Salovey, P. and Caruso, D., (2000a), "*Models of Emotional Intelligence*". In R. Sternberg (Ed.), Handbook of Emotional Intelligence, Cambridge University Press, UK.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. and Salovey P., (2000b), "*Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence*", Intelligence, 27: 267-298.
- Mayer, J.D., Salovey, P. and Caruso, D., (2004), "*Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications*", Psychological Inquiry, Vol.15, No.3: 197-215.
- Mercer, D., (1997), "*Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: The Creation of a Model of Job Satisfaction*", School Leadership and Management. V:17, N:1, ss. 57-68.
- Meyer, J.P., Stanley, D. and Herscovitch, L., (2002), "*Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences*", Journal Of Vocational Behavior, Vol:6, No:3, Pp.20-52.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J., (1991), "*A Three-Components Conceptualization of Organizational Commitment*", Human Resource Management Review. Vol: 1, Number: 1, pp. 61-89.

- Morrow, P.C., (1983), “*Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment*”, Academy Of Management Review, Vol.8, 3: pp.486-500.
- Murrell, A.J., Frieze, I.H. and Olson, J.E., (1996), “*Mobility Strategies and Career Outcomes: A Longitudinal Study of Mbas*”. Journal Of Vocational Behavior, 49, pp. 324-355.
- Newsome, S., Day, A.L. and Catano, V.M., (2000), “*Assessing the Predictive Validity of Emotional Intelligence*”, Personality and Individual Differences. Vol. 29, ss. 1005-1016.
- Oksay, A., (2011), “*Uzman Hekimlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Isparta İli Örneği*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Oleron, P., (1994), “*Zekâ*”, Çev. Ela Güngören, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Orhan, N., (2012), “*Bankacılık Sektöründe Duygusal Zekâ ve Yenilikçi İş Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Otacıoğlu, S. G., (2009), “*Müzik Öğretmeni Adaylarının Duygusal Zekâ ile Akademik ve Çalgı Başarı Düzeyleri Arasındaki İlişki*”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19, (1), ss. 85-96.
- O'reilly, C. and Chatman, J., (1986), “*Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*”. Journal Of Applied Psychology. Vol: 71, No: 3, pp. 492- 499.
- Özdevecioğlu, M., (1995), “*Organizasyon Kültürü*”, Stratejik Yönetim ve Liderlik, Ed. Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Özler, D.E., (2012), “*Örgütsel Davranışta Güncel Konular*”, Ekin Yayınevi, Bursa .
- Öztekin, Z.S., (2008), “*Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*” , Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk, A., (2006), “*Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Yetenekleri İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Penley, L.E. and Gould, S., (1988), “*Etzioni’s Model Of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations*”, Journal of Organizational Behavior, Cilt 9, pp. 43-59.
- Pieffer, J., (1995), “*Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*”, 1. Baskı, Bileşik Basım-Dağıtım, İstanbul.
- Rafaeii, A., and Sutton, R.I., (1987), “*Expression of Emotion as Part of the Work Role*”, Academy of Management Review, 12, No. 1, pp. 23-37.
- Randall, D.M., (1987), “*Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited*”, The Academy of Management Review, Vol. 12, No. 3 (Jul., 1987), pp. 460-471.
- Randall, D.M., (1990), “*The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation*”, Journal of Organizational Behavior, 11, pp. 361-378.
- Reichers, A.E., (1985), “*A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*”, The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 3, pp. 465-476.
- Robbins, S.P. and Judge T.A., (2013), “*Örgütsel Davranış (Organizational Behavior)*”, Çeviri Editörü İnci Erdem, 14. Basımdan Çeviri, Nobel Yayınları, Ankara.
- Rowden, R.W., (2000), “*The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment*”, Leadership & Organization Development Journal, Vol., 21, Iss: 1, pp. 30 – 35.
- Saban, A., (2009), “*Çoklu Zekâ Teorisi ve Türk Eğitim Sistemine Yansıması*”, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z., (1994), “*Personel Yönetimi*”, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Salancik, G., (1977), “*Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief*”, B., Staw, ve G. Salancik, (Ed.), New Directions In Organizational Behavior, Chicago: St. Clair Pres, pp.1-21.
- Salovey, P. and Mayer J.D., (1990), “*Emotional Intelligence*”, Imagination, Cognition and Personality 9, 3, ss. 185-211.
- Samad, S. and Yusuf, S.Y.M., (2012), “*The Role of Organizational Commitment in Mediating the Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention*”, European Journal of Social Sciences, Vol.30 No.1, pp. 125-135.

- Samadov, S., (2006), “*İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N., (1994), “*Managing Organizational Behavior*”, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F., (2005), “*Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*”, Ege Akademik Bakış Dergisi , 5(1): ss. 55-65.
- Shapiro, L.E., (1997), “*Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek*”, İngilizceden Çeviren:Ümran Kartal, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Simmons, S. E., (2005), “*Predictors of Organizational Commitment among Staff in Assisted Living*”, The Gerontologist, 45(2), pp. 196-205.
- Sirem, S.,(2009), “*Duygusal Zeka Düzeyi ve İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Afyonkarahisar İli Kamu Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Sökmen, A., (2000), “*Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Söyük, S., (2007), “*Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stein, J.S., (2003), “*EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*”, Türkçesi: Müjde Işık, Özgür Yayınları, İstanbul.
- Sternberg, R.J., (1999), “*Successful Intelligence: Finding a Balance*”, Trends In Cognitive Sciences.3 (11), ss. 436-442.
- Suliman, A. and Iles, P., (2000), “*Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look*”, Journal of Managerial Psychology, Vol. 15 No. 5, pp. 407-426.
- Sun, H. Ö., (2002), “*İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*”, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

- Sürgevil, O., (2007), “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sy T., Tram, S. and O’Hara, L.A., (2006), “Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance”, Journal of Vocational Behavior 68, pp. 461–473.
- Şahin, F., (2006), “Duygusal Zekânın Etkili Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı’nda Çalışan Subay ve Astsubaylar Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şahin, N., (2007), “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şengül, A., (2008), “İş Doyumu ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu ve Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumunun Hasta Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şengül, C.M., (2008), “Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şimşek, Ş., Akgemci T., Çelik A., (2003), “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış”, Adım Matbaacılık, Konya.
- Tansky, J.W. and Cohen, D.J., (2001), “The Relationship between Organizational Support, Employee Development and Organizational Commitment: An Empirical Study”, Human Resource Development Quarterly, Vol.12, No:3, pp. 285-300.
- Tekin, A., (2002), “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye- Parkistan) Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tekin, Ö.A., (2012), “Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Telman, N. ve Ünsal P., (2004), “Çalışan Memnuniyeti”, Epsilon Yayınları, İstanbul.

- Testa, M.R., (1999), “*Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation*”, Leadership & Organization Development Journal, 20(3), pp. 154-161.
- Testa, M.R., (2001), “*Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment*”, The Journal Of Psychology, 135(2), pp. 226-236
- Tezcan, D.,(2004), “*Duygusal Zekâ ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Thompson, B.L., (2005), “*Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları*”, Çev: Vedat Diker, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Toker, B., (2007), “*Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), ss. 92-107.
- Tolay, E., (2003), “*Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Töremen, F. ve Çankaya, İ., (2008), “*Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi*”, Kuramsal Eğitimbilim, 1 (1), ss. 33-47.
- Trevor, C., (2001), “*Interactions among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover*”, The Academy of Management Journal, Vol:44., No:4, pp. 621-638.
- Türk Dil Kurumu, (1998), “*Türkçe Sözlük*”, 9. Baskı, Ankara.
- Türk, M.S., (2007), “*Örgüt Kültür ve İşTatmini*”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D., (2004), “*Deü Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler*”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:19 Sayı:1, ss. 91-99.
- Uygur , A ., (2007), “*Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1), ss. 71-85.
- Uzun, Ö. ve Yiğit, E., (2011), “*Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 6(1), ss. 181-213.

- Üngüren, E. ve Yıldız, S., (2009), “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma”, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 1(1), ss. 37-47.
- Varoğlu, D., (1993), “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wan, Z. and Leightley, L.E., (2006), “Job Satisfaction and Workforce Demographics: A Longitudinal Study of the U.S. Forest Products Industry”, Forest and Wildlife Research Center Research Bulletin, FP 362, Mississippi State University.
- Wasti, S. A. (2000), “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, ss. 401-410.
- Weisenger, H., (1998), “İş Yaşamında Duygusal Zekâ”, Çev. Nurettin Süleymanlıgil, Mns Yayıncılık, İstanbul.
- Weiner, Y., (1982), “Commitment in Organizations: A Normative View”, Academy Of Management Review, C.7, S.3, pp. 418-428.
- Wong, C. and Law K. (2002). “The Effect of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study”, The Leadership Quarterly, 13, pp. 243-274.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N., (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, ss. 395-41.
- Yeniçeri, T. ve Yücel, İ., (2009), “Müşteri İlişkileri, Örgütsel Bağlılık, Plânlama, Öğrenme Yönlülük, Uyum Sağlayıcı Davranış ile Satış Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1,ss. 137-157.
- Yücel, İ.,(2012), “Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study”, International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 20; pp. 44-58.
- Yüksel, M., (2006), “Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yüksel, Ö., (2007), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitabevi, Ankara.

- Zeitz, J.G., (1990), “*Age and Work Satisfaction in a Government Agency: A Situational Perspective*”, Human Relations, 43, pp. 419-438.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Saygıdeğer katılımcı,

Bu araştırma kapsamında siz değerli yönetici ve çalışanlarımızın duygusal zekâ, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeyi amaçlanmaktadır. Bu bilimsel çalışmanın değeri, verecek olduğunuz cevaplarınızın samimiyetine ve eksik olmamasına bağlıdır. Çalışmada kişi ve kurumlar gizli tutulacaktır. Ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur.

Kıymetli vaktinizi ayırıp araştırmaya yapacağınız katkınızdan dolayı çok teşekkür eder, saygılar sunarız.

Öğr.Gör. Mehmet ÖZMEN

Prof. Dr. H.İlker ÇARIKÇI

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek	2. Medeni durumunuz: () Bekar () Evli () Diğer
3. Yaşınız:	4. Öğrenim durumunuz :
5. İşyerindeki göreviniz?	6. Çalışma şekliniz? () Tam zamanlı () Vardiyalı
7. Ne kadar süredir ücretli bir işte çalışmaktasınız?	8. Ne kadar süredir mağazacılık sektöründe çalışmaktasınız?
9. Ne kadar süredir bu işyerinde çalışmaktasınız?	10. Aylık ortalama geliriniz?
11. İşyerinde siz dahil toplam çalışan sayısı?	

Kesinlikle <u>KATILMIYORUM</u>						Kesinlikle KATILIYORUM					
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
											
1. Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.						1	2	3	4	5	
2. Bir sorunla karşılaştığımda benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.						1	2	3	4	5	
3. Uğraştığım çok şeyde en iyisini yapacağımı umuyorum.						1	2	3	4	5	
4. İnsanların güvenini kolay kazanırım.						1	2	3	4	5	
5. İnsanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.						1	2	3	4	5	
6. Hayatımdaki bazı önemli olaylar, neyin önemli neyin önemsiz olduğunu tekrar gözden geçirmemi sağladı.						1	2	3	4	5	
7. İç dünyamdaki değişikliklerle yeni fırsatlar görürüm.						1	2	3	4	5	
8. Duygular hayatımı anlamlı kılan şeylerden biridir.						1	2	3	4	5	
9. Hissettiğim duyguların farkındayım.						1	2	3	4	5	
10. İyi şeylerin olmasını ümit ederim.						1	2	3	4	5	
11. Duygularımı başkalarıyla paylaşmayı severim.						1	2	3	4	5	
12. Yaşadığım güzel duyguların süresini nasıl uzatabileceğimi bilirim.						1	2	3	4	5	
13. Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.						1	2	3	4	5	
14. Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.						1	2	3	4	5	
15. Başkalarına gönderdiğim sözsüz mesajların farkındayım.						1	2	3	4	5	
16. Kendimi başkaları üzerinde olumlu bir iz bırakacak şekilde ifade ederim.						1	2	3	4	5	

17. Ruh halim iyiye sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.	1	2	3	4	5
18. İnsanların duygularını yüz ifadelerinden anlarım.	1	2	3	4	5
19. Duygularımın neden değiştiğini bilirim.	1	2	3	4	5
20. Ruh halim iyiye yeni fikirler bulabilirim.	1	2	3	4	5
21. Duygularımı kontrol edebilirim	1	2	3	4	5
22. Duygularımı yaşadıkça daha kolay tanımlayabilirim.	1	2	3	4	5
23. Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi motive ederim.	1	2	3	4	5
24. İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.	1	2	3	4	5
25. Diğer insanların gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım.	1	2	3	4	5
26. Biri bana hayatındaki önemli bir olayı anlattığında, aynı olayı kendim de yaşıyormuş gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
27. Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirler ortaya çıkarabilirim.	1	2	3	4	5
28. Bir zorlukla karşılaştığımda başarısız olacağıma inandığım için pes ederim.	1	2	3	4	5
29. İnsanlara baktığımda kendilerini nasıl hissettiklerini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
30. İnsanlara, kendilerini kötü hissettiklerinde daha iyi hissetmeleri için yardım ederim.	1	2	3	4	5
31. Sorunlar karşısında kendimi pozitif bir ruh halinde tutmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
32. İnsanların ses tonlarından nasıl hissettiklerini söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
33. İnsanların hislerinin nedenlerini anlamak benim için zordur.	1	2	3	4	5

Beni hiç tatmin ETMİYOR						Beni tamamiyle tatmin EDİYOR					
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
←						→					
1. İşimin beni meşgul etme derecesi...						1	2	3	4	5	
2. Yeteneklerimi kullanabilme imkânı...						1	2	3	4	5	
3. İşimin bana sağladığı kendi kendime çalışabilme imkânı...						1	2	3	4	5	
4. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulma tarzı...						1	2	3	4	5	
5. İşim dâhilinde zaman zaman farklı şeylerle meşgul olabilme imkanı...						1	2	3	4	5	
6. Yaptığım işe karşılık aldığım ücret...						1	2	3	4	5	
7. Toplumda, işim sayesinde bir yer edinme imkânı...						1	2	3	4	5	
8. Bu işte ilerleme imkânım...						1	2	3	4	5	
9. Amirimin elemanlarına karşı gösterdiği davranış tarzı...						1	2	3	4	5	
10. İşimde kendi kararımı verme özgürlüğü...						1	2	3	4	5	
11. Amirimin karar verme konusundaki yeterliliği...						1	2	3	4	5	
12. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı...						1	2	3	4	5	
13. Vîcdanına ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı...						1	2	3	4	5	
14. Fiziksel çalışma koşulları...						1	2	3	4	5	
15. Sürekli bir işe sahip olma imkânı (iş güvencesi)...						1	2	3	4	5	
16. Çalışma arkadaşlarımla uyumu / geçimliliği...						1	2	3	4	5	
17. Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı...						1	2	3	4	5	
18. Başarılı bir şekilde yaptığım bir iş için aldığım övgü...						1	2	3	4	5	
19. Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı...						1	2	3	4	5	
20. İşimden elde ettiğim başarı duygusu...						1	2	3	4	5	

Kesinlikle <u>KATILMIYORUM</u>						Kesinlikle KATILIYORUM					
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
←						→					
1. Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.						1	2	3	4	5	
2. İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.						1	2	3	4	5	
3. İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum.						1	2	3	4	5	
4. İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.						1	2	3	4	5	
5. İşyerim benim için özel anlam taşıyor.						1	2	3	4	5	
6. İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.						1	2	3	4	5	
7. İstesem bile şu anda çalıştığım işyerinden ayrılamam.						1	2	3	4	5	
8. Şu anda işimden ayrılırsam olumsuz etkilenirim.						1	2	3	4	5	
9. Şu anda mecbur olduğum için mevcut işyerinde çalışıyorum.						1	2	3	4	5	
10. İşyerinden ayrılmayı düşünecek olsam çok az seçeneğimin olduğunu biliyorum.						1	2	3	4	5	
11. Mevcut işyerimin alternatifi çok azdır.						1	2	3	4	5	
12. İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.						1	2	3	4	5	
13. İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.						1	2	3	4	5	
14. Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.						1	2	3	4	5	
15. İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.						1	2	3	4	5	
16. İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.						1	2	3	4	5	
17. İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.						1	2	3	4	5	
18. Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.						1	2	3	4	5	

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı Soyadı : Mehmet ÖZMEN
Doğum Yeri ve Yılı : Bucak 01.09.1979
Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme (1997-2001)
Yüksek Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat (2001-2003)
Doktora : Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (2003-2014)

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :

1. İngilizce- Orta Düzey

İş Deneyimi :

1. Akdeniz Üniversitesi Kumluca Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi (2003-.....)

Bilimsel Yayın ve Çalışmalar:

1. ALBENİ, M. ve **ÖZMEN, M.**, (2005), “Burdur İli Mermer Sektörünün Türkiye Mermer Sektörü İçerisindeki Yeri Bölge Ekonomisine Katkısı Sorunları ve Çözüm Önerileri”1.Burdur Sempozyumu
2. ÜNGÜREN, E., DOĞAN, H., **ÖZMEN, M.**, TEKİN, Ö. A. (2010) ”Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri”, Journal of Yasar Univesity, No:17, Vol:5, ss.2945-2970
3. TEKİN, Ö.A., TURAN, S.N., **ÖZMEN, M.**, TURHAN, A., KÖKCÜ, A., (2012), “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, Journal of Yaşar University, 27(7), ss.4611-4641
4. ERDEM, F., ÖMÜRİŞ, E., ÖZ, Ö., BOZ, H., **ÖZMEN, M.**, KUBAT, U., (2014),”Öğretim Elemanlarının Etik Sorumlulukları Üzerine Üniversite Öğrencilerinin Algılamaları”, Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi, 2(1), ss.39-63
5. TEKİN, Ö.A., AYDIN, A., **ÖZMEN, M.**, YAYKAŞLI, M.,(2014), “ Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, ss.135-158