

**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKÂNIN İŞ YAŞAMINDA ÖRGÜTSEL**  
**BAĞLILIK VE KARIYER İLİŞKİSİ: İLKOKUL**  
**ÖĞRETMENLERİ SAĞLIK VE SOSYAL YARDIM SANDIĞI**  
**GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Zeynep BOZTEPE**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. Aşır ÖZBEK**

**Mayıs-2017**  
**KIRIKKALE**



**T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKÂNIN İŞ YAŞAMINDA ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK VE KARIYER İLİŞKİSİ: İLKOKUL  
ÖĞRETMENLERİ SAĞLIK VE SOSYAL YARDIM SANDIĞI  
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Zeynep BOZTEPE**

**Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Aşır ÖZBEK**

**Mayıs-2017  
KIRIKKALE**

## KABUL – ONAY

Yrd. Doç. Dr. Aşır ÖZBEK danışmanlığında Zeynep BOZTEPE tarafından hazırlanan “Duygusal Zekânın İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Kariyer İlişkisi: İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Genel Müdürlüğü Örneği” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

.../.../20..

(İmza)

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

.....

[İmza ]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

.....

[İmza ]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2017

(Ünvan, Adı Soyadı)Enstitü Müdürü

## KİŞİSEL KABUL

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum Duygusal Zekânın İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Kariyer İlişkisi: İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Genel Müdürlüğü Örneği adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

.../.../20..

Zeynep BOZTEPE

## ÖN SÖZ

Araştırma duygusal zekânın iş yaşamında örgütsel bağlılık ve kariyer ilişkisini incelemektedir. Duygusal zekâ kavramının önemi iş yaşamında ve sosyal hayatta giderek artmaktadır. İşverenlerin daha verimli çalışan profili sağlamaları duygusal zekâ tespitinde önemli bir yere sahiptir. İşe alımlarda duygusal zekâsı yüksek olanların artı değerlerinin yüksek olabileceği düşünülmektedir. İşgörenlerin de duygusal zekâlarının etkisi ile hem kariyer hedeflerini gerçekleştirmek hem de iş tatmini ve örgütsel bağlılık anlamında doyuma ulaşmaları hedeflenmektedir. Duygusal zekâ, örgütsel bağlılık ve kariyer ile ilgili kavramlar açıklanarak duygusal zekânın insan kaynakları yönetimindeki ilişkileri incelenerek, bu doğrultuda ilgili literatür incelenerek tezin teorik kısmı oluşturulmuştur. Daha sonra İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Genel Müdürlüğünde çalışan personellere yönelik bir anket çalışması uygulanmıştır. Bu anket çalışmasında çalışanların duygusal zekâlarının örgütsel bağlılık ve kariyer süreçleriyle ilişkisinin olup olmadığı hakkında sorular sorulmuş ve verilen cevaplar doğrultusunda bu ilişkinin düzeyi araştırılmıştır.

Araştırmanın birinci kısmı literatür taramasından, ikinci kısmı duygusal zekânın örgütsel bağlılık ve kariyer ilişkisinden üçüncü kısmı ise bulgu ve yorumlardan oluşmaktadır. Ulaşılan sonuçlar dördüncü bölümü de değerlendirilmiştir.

Bu tezin planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde desteğini ve yardımlarını esirgemeyen ve bana yol gösteren değerli danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Aşır ÖZBEK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Sevgi ve destekleriyle manevi gücünü her zaman hissettiğim, desteği ve fedakârlığıyla her an yanımda olan aileme şükranlarımı sunarım.

Zeynep BOZTEPE  
Kırıkkale, Mayıs-2017

## ÖZET

Boztepe, Zeynep, “Duygusal Zekânın İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Kariyer İlişkisi: İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Genel Müdürlüğü Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2017.

Duygusal zekâ kavramının önemi iş yaşamında ve sosyal hayatta giderek artmaktadır. Rekabetin arttığı günümüzde en uygun personeli istihdam etme sürecinde; eğitim, bilgi, beceri, yetenek vb. gibi faktörlerin yanı sıra duygusal zekâ faktörü de işverenler tarafından dikkate alınan önemli bir kriter haline gelmektedir. İşe alımlarda duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin artı değerlerinin yüksek olabileceği ve işletmeye daha fazla katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. İşgörenlerin de duygusal zekâlarının etkisi ile hem kariyer hedeflerini gerçekleştirme hem de iş tatmini ve örgütsel bağlılık anlamında doyuma ulaşmaları beklenmektedir.

Bu çalışma ile duygusal zekânın örgütsel bağlılık ve kariyer ilişkisi incelenmiştir. Bu amaçla İLKSAN (İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Genel Müdürlüğünde) 2015-2016 yıllarında çalışan personele yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Schutte vd. (1998) tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Ölçeği kullanılmıştır. Kariyer beklentisi ölçeği ise uzman görüşü alınarak geliştirilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan çalışanların kariyer beklentilerinin yükseldiği, ancak örgütsel bağlılık seviyelerinin aynı oranda yükselmediği anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Örgütsel Bağlılık, Kariyer, İLKSAN

## ABSTRACT

Boztepe, Zeynep, “The Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment with Career Expectations in Business Life: Primary School Teachers Health and Social Support Fund”, Graduate Thesis, Kırıkkale, 2017.

The importance of emotional intelligence is increasing in work and social life. For employers, emotional intelligence has become very significant criteria along with education, knowledge, skill, and ability in today’s competitive world. It is believed that high emotional intelligence will bring plus value in recruitments and it will contribute more to the enterprise. It is also expected that employees will fulfill their career plans, have job satisfaction, and organizational commitment thanks to emotional intelligence. In this study the influence of emotional intelligence on organizational commitment and career is analyzed. In this respect, the influence of emotional intelligence is examined in detail in terms of the detection of factors affecting career.

For that purpose, questionnaires are held to personnel who worked in the years 2015-2016 at Primary School Teachers Health and Provident Fund General Directorate. The Organizational Commitment Scale developed by Meyer and Allen (1991) and the Emotional Intelligence Scale developed by Schutte et al. (1998) were used in this study. The career expectation scale was developed in the light of the expert opinion. The data obtained in the study were analyzed using SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Windows 22.0 program. It has been found that employees with high levels of emotional intelligence have higher career expectations, but lower organizational commitment levels.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Organizational Commitment, Career, İLKSAN



## KISALTMALAR

<b>ÇFDZÖ</b>	: Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği (The Multifactor Emotional Intelligence Scale-MEIS)
<b>ÇKT</b>	: Çoklu Zekâ Testi
<b>ÇZK</b>	: Çoklu Zekâ Kuramı
<b>DB</b>	: Duygusal Bölüm (Emotional Quotient Inventory (EQ-i))
<b>DYE</b>	: Duygusal Yetenekler Envanteri
<b>DZH</b>	: Duygusal Zekâ Haritası
<b>DZKE</b>	: Duygusal Zekâ Katsayısı Envanteri
<b>DZÖ</b>	: Duygusal Zekâ Ölçeği
<b>ECI</b>	: Emotional Competence Inventory
<b>EI</b>	: Emotion Intelligence
<b>EQ</b>	: Duygusal Zekâ
<b>EQ MAP</b>	: EQ Haritası
<b>IQ</b>	: Bilişsel Zekâ
<b>MSCDZT</b>	: Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zekâ Testi (Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test – (MSCEIT))

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> 5’li Likert Ölçeği Aralık Değerleri.....	33
<b>Tablo 2.</b> Ölçeklere Göre Güvenirlik Analizi.....	33
<b>Tablo 3.</b> Ölçek Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	34
<b>Tablo 4.</b> Medeni Durumlarına Göre Çalışanların Görüşleri.....	35
<b>Tablo 5.</b> Medeni Durumlarına Göre Çalışan Görüşleri Arasındaki Farklılık Düzeyini Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	35
<b>Tablo 6.</b> Yaş Gruplarına Göre Çalışanların Görüşleri Arasındaki Farklılık Düzeylerini Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	35
<b>Tablo 7.</b> Yaş Gruplarına Göre Çalışanların Görüşleri.....	36
<b>Tablo 8.</b> Çalışma Sürelerine Göre Çalışanların Görüşleri.....	37
<b>Tablo 9.</b> Çalışma Sürelerine Göre Çalışanların Görüşleri Arasındaki Farklılık Düzeylerini Gösteren Kruskal Wallis Testi.....	37
<b>Tablo 10.</b> Duygusal Zekâ ile Kariyer Beklentisi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analiz Sonuçları.....	38
<b>Tablo 11.</b> Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analiz Sonuçları.....	39
<b>Tablo 12.</b> Çalışma Sürelerine Göre Çalışanların Görüşleri Arasındaki Farklılık Düzeylerini Gösteren Kruskal Wallis Testi.....	39
<b>Tablo 13.</b> Cinsiyet ve Yaş Durumuna Göre Çapraz Tablo Analiz Sonuçları.....	40
<b>Tablo 14.</b> Cinsiyet ve Çalışma Süresine Göre Çapraz Tablo Analiz Sonuçları.....	40

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	i
TÜRKÇE ÖZET SAYFASI.....	ii
İNGİLİZCE ÖZET (ABSTRACT) SAYFASI.....	iii
KISALTMALAR.....	iv
TABLolar.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ VE KARİYERLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI, TARİHÇESİ VE ÖZELLİKLERİ.....	5
1.1.1. Duygusal Zekâ Kavramı.....	5
1.1.2. Duygusal Zekânın Tarihçesi.....	7
1.1.3. Duygusal Zekânın Özellikleri, IQ ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki...9	
1.1.4. İş Hayatında Duygusal Zekânın Önemi.....	11
1.1.5. Duygusal Zekâ Ölçeği.....	14
1.1.5.1. Yetenek Modeli Yaklaşımının Ölçümü.....	15
1.1.5.2. Karma Model Yaklaşımının Ölçümü.....	16
1.2. KARİYER KAVRAMI.....	17
1.3. KARİYER YÖNETİMİ.....	17
1.4. KARİYER YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	18
1.5. KARİYER YÖNETİM MODELLERİ.....	19
1.5.1. Akademik Model.....	19
1.5.2. Kulüp Modeli.....	19
1.5.3. Futbol Takımı Modeli.....	20
1.5.4. Kale Modeli.....	21
1.6. KARİYER YÖNETİM ARAÇLARI.....	21
1.7. KARİYER GELİŞTİRME VE KARİYER PLANLAMA.....	22

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve KARIYER İLİŞKİSİ

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	23
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	24
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇEŞİTLERİ.....	25
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ.....	25
2.4.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme.....	25
2.4.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.....	26
2.4.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma.....	26
2.4.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme.....	26
2.4.5. İçselleştirme.....	27
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	27
2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	28
2.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	28
2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	29
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	29
2.6.1. Kişisel Faktörler.....	30
2.6.2. Örgütsel Faktörler.....	30
2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	30
2.7. DUYGUSAL ZEKÂ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	30
2.8. DUYGUSAL ZEKÂNIN KARIYER YÖNETİM SÜRECİNDE YERİ ve ÖNEMİ.....	31

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	32
3.2. BULGULAR.....	34

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	42
KAYNAKÇA.....	45
EK-1: ANKET FORMU.....	53
EK-2: ÖZGEÇMİŞ.....	58



## GİRİŞ

İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özellik zekâsıdır. Gardner (1999), zekâyı “kültürel bir ortamda problemleri çözümlerken veya bir kültür grubu tarafından değer verilen ürünleri ortaya çıkarırken bilgiyi işlemeye yarayan biyopsikolojik bir potansiyel” olarak açıklamıştır. İnsanın sahip olduğu bilişsel zekâsının yanında duygusal zekâsı da önemli bir yere sahiptir.

Duygusal zekâ ilk kez kavram olarak Daniel Goleman’ın 1995 yılında yayınlanan “Duygusal Zekâ” adlı kitabı ile popülerlik kazanmıştır (Staff, 2001:1). Goleman’a (1995) göre duygusal zekâ, kişinin kendisini gerçekleştirme için harekete geçmesi, başkalarının hislerini anlayabilmesi, kişinin fizyolojik ve ruhsal dengesinin değişmesi sonucu varlık gösteren ve kişinin içinden gelen gerilimlerine hakim olabilmesi, azim ve istikrarlı olmak gibi kararlılık sonucu ifade edilen temel yaşam becerisi olarak tanımlanmıştır. Mayer ve Salovey’e göre duygusal zekâ;

- 1) bireyin kendisinin ve diğer bireylerin duygularını düzenleme ve değerlendirme yapması
- 2) sorunların çözümünde duyguların kullanılması gibi yetenek kategorilerinden oluşmaktadır.

Duygusal zekâyı diğer bir açıdan değerlendiren Baron ise “insanlarla sağlıklı iletişim kurabilme, ani gelişen olaylara karşı çok çabuk adapte olarak sorunların üstesinden gelebilme ve çevresel isteklere karşı daha başarılı olabilme yeteneği” olarak tanımlamıştır (Shelly ve Brown, 2004).

İnsanoğlu sosyal yaşamında, aile yaşamında, iş yaşamında iletişim kurarken hep duygusal zekâsını kullanmaktadır. Duygusal zekâ değerlendirilirken; kişinin kendi duygularını anlarken karşıdaki kişinin duygularını da göz önünde bulundurarak anlamak istemesi, bu duyguları anlamlandırarak kontrol sağlaması, içinde bulunduğu topluluğun beklentilerine cevap verecek olumlu ve etkili olacak enerji oluşturma aşamasında kişisel stratejilerini geliştirme süreci olarak değerlendirilebilir (Yaylacı, 2006:49).

Yönetici olan kişi, birlikte çalıştığı ekibinin motivasyonunu sağlarken duygusal zekâsını kullanır. Bunun sonucunda bireysel performansların artışı sağlanırken kurum etkinliği de artırılmış olur. Duygusal zekâsı yüksek işgörenin

örgüte olan bağlılığı artış göstermekte, işgören hissettiği olumlu duygularla kurumuna azami fayda sağlamakta hem de kendisi için güzel bir kariyer haritası belirlemektedir. Diğer açıdan baktığımızda ise; duygusal zekâsını fazla kullanmayan yönetici, birlikte çalıştığı ekibinin motivasyonunu eksi yönde etkileyerek, onlara sadece ücret karşılığı bir işte çalıştıklarını hissettirerek olumsuz etki uyandıracak böylece işgörenlerin birbirleriyle olan iletişimini negatif yönde etkileyecek ve hem kişisel performans hem de kurum etkinliği hususunda olumsuz yansımalar ortaya çıkacaktır.

İşe alımlarda duygusal zekâ kavramı göz ardı edilmeyecek kadar önemlidir. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bir personel örgütsel bağlılığı hissedecek, artan motivasyon ve performansı ile kurumuna azami fayda sağlayacak verimlilik gösterecek böylece kurumsal etkinlik sağlanmış olacaktır.

Duygusal zekâ kavramının tarihçesine bakıldığında kökeni 1920'lere dayanmaktadır. Ancak bu kavram 1990'lara kadar pek ilgi görmemiştir. Goleman'ın 1995 yılında "Duygusal Zekâ" isimli kitabıyla ile tüm dünyaya açılmış ve araştırma camiasında popülerlik kazanan bir kavram halini almıştır (Mayer ve Salovey, 1990; Ryback, 1998; Cooper ve Sawaf, 1999; Baron ve Parker, 2000; Ciarrochi ve Forgas, 2001; Matthews vd., 2004; Merlevede vd., 2006). Ayrıca terim anlamında duygusal zekâ, sosyal zekâ çeşidi olarak incelenme alanı bulmuştur (Poon ve Teng, 2002:59).

Rosenthal vd. 1980 yılına geldiklerinde Harvard Üniversitesinde yaptıkları bir araştırmada, başka insanların duygularından anlayan insanların sosyal yaşamda olduğu gibi iş yaşamında da başarı sağlayacakları görüşüne varmışlardır (Chernis, 2000: 4). Acar'ın (2001) alan araştırması olarak ele aldığı ve bankada çalışan şube müdürlerine yönelik yaptığı çalışmada duygusal zekânın kişinin görevine ve insanlara yönelik liderlik anlamında ilişkisini incelemiştir. Liderlik vasfını duygusal zekâ kavramı açısından değerlendirerek, yönetici ve işgörenin pozitif ilişki içerisinde olması diğer işgörelere örnek olarak, bu aradaki pozitif ilişkinin müşteri dünyasına direkt etki ederek kurumun etkinlik ve verimlilik noktasında başarı elde edeceği ve tüm bunların sağlanmasında duygusal zekâ kavramının önemine vurgu yapılmıştır.

Marshall (2001) ise yaptığı bir araştırmada, kendi duyguları ve yeteneklerinin farkında olan kişilerin, sosyal hayattaki ilişkilerde duygusal zekâyâ

dahil olan öz bilinç kavramının etkinliğini savunmuştur. Akın (2004), örgüt içinde üst ve üst arasında yaşanan çatışmaları duygusal zekâyı esas alarak incelemiştir. İşe alım yaparken duygusal zekâ seviyesi yüksek olan yöneticilerin önemsenmesi gerektiği ve alınan yöneticilere bu konuda eğitimler verilmesini önermiştir. İş yaşamında rekabetin sürekli artması nedeniyle örgütün işgörenleri arasında yaşanan olumsuz durumlara karşı zaman kazanması anlamında duygusal zekâ kavramı önem arz etmektedir. Montes Berges ve Augusto (2007), hemşirelik okuyan öğrencilere yönelik yaptıkları çalışmada; duygusal zekâ ve duygusal zekâyla ilişkili faktörleri ele almışlardır. Araştırmaya göre duygusal zekâ seviyesi yüksek olanların duygusal problemlerin çözümünde daha başarılı ve sosyal yaşamın gerektirdiği ilişkilerde daha verimli olduklarını tespit etmişlerdir.

Delice ve Günbeyi (2013) 113 polis lidere yönelik yaptıkları çalışmada, duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini incelerken duygusal zekâ ve liderlik davranışlarının birbirleriyle anlamlı, kuvvetli ve pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Titrek (2013), çalışma yaşamında duygusal zekânın anlam ve etkisini inceleyerek; kişilerin birbirleri ile iyi ilişki kurmasında, uyum noktasında beceri sahibi olmaları, birbirlerini tamamlayabilmeleri, desteklemeleri ve birbirlerine yardımcı olma hususundaki yetenekleri olarak değerlendirmişlerdir.

Gezgin (2014), matematiksel zekâ ve duygusal zekânın ya zekâ ya da yetenek olarak tanımlanmasının gerektiğini vurgulamıştır. Fettahlıoğlu ve Sünbül (2015) devlet üniversitesinde görevli 136 personele yönelik yaptıkları çalışmada duygusal zekâ ve psikolojik güçlendirme arasında bir ilişki tespit edilmesine yoğunlaşmışlardır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiye göre, duygusal zekâ psikolojik güçlendirmenin bazı faktörlerini pozitif olarak etkilediği ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu tespit etmişlerdir. Uğurlu ve Şakar (2015), 179 üniversite öğrencisine yönelik yaptıkları çalışmada sporla ilgili olan ve olmayan öğrencilerin mutluluk seviyesini karşılaştırmışlardır. Elde edilen bulgular sporla ilgili olanlar lehine anlamlı sonuçlar bulmalarını sağlamıştır. Bunun dışında sporla ilgili olanların cinsiyet faktörüne göre duygusal zekâ alt faktörlerinde anlamlı sonuçlar olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Akduman ve Akaydın (2016), Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Ankara Çubuk ilçesinde bulunan okullarda okul öncesi öğretimde okuyan 60 ay ve üstündeki



çocukların ve annelerine yönelik yapılan araştırmada duygusal zekânı ile ilişkili değişkenler incelenmiştir. Yapılan araştırmada, duygusal zekâ alt ölçekler ve toplam puan ortalamasında doğum sırası, kardeş sayısı, annenin eğitim seviyesi ve mesleğine yönelik değişkenler açısından anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiş, ancak çocukların cinsiyet, okul öncesi eğitim alınan kurumun türü, öğrencinin kaç yıldır o kurumda olduğu ve annesinin yaşına göre anlamlı düzeyde farklılık bulunduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda yapılan açıklamalar kapsamında iş yaşamında duygusal zekânın örgütsel bağlılık ve kariyer ilişkisi araştırılmış olup, literatürde yapılan araştırmalar sosyal hayatta sorunların çözümü noktasında duygusal zekânın anahtar terim olduğunu göstermiştir ve çalışmaya ilham kaynağı olmuştur. Temel olarak “işgörenlerin örgüte bağlılıkları cinsiyete göre farklılık gösteriyor mu?” ve bu doğrultuda “örgütteki kariyer beklentileri karşılaştırılabilir mi?” ve böylece “Duygusal zekânın rolü ne seviyededir?” soruları bizi bu çalışmayı yapmaya itmiştir. Bu kapsamda Mili Eğitim Bakanlığına yönelik bir kurum olan İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Genel Müdürlüğünde (İLKSAN) görev yapan ve 2015-2016 yıllarında çalışan personele yönelik üç ölçekli ve 50 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Anket sonuçlarından elde edilen bilgilere göre işgörenlerin demografik bilgilerine göre analiz yapılmıştır.

İçinde bulunduğumuz ve sürekli gelişen dünyada ilerleme noktasında hızla ivme kazanan teknoloji, artan nüfus ve kişilerin sosyal yaşamındaki değişiklikler ve sürekli gelişme gösteren sosyo-psikolojik konular her geçen gün bir araştırmaya konu oluşturmaktadır. Bu nedenle iş yaşamında duygusal zekânın örgütsel bağlılık ve kariyer ilişkisi açısından incelemenin literatüre katkı sağlayacağı kanaatine varılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde duygusal zekâ ve kariyerle ilgili kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı açıklanmış olup, bu doğrultuda duygusal zekânın örgütsel bağlılık ve kariyer ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve analiz kısmını oluşturan bulgular yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise sonuç ve öneriler yer almıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ VE KARIYERLE İLGİLİ KAVRAMLAR

#### 1.1. DUYGUSAL ZEKÂNIN ANLAMI, TARİHÇESİ VE ÖZELLİKLERİ

##### 1.1.1. Duygusal Zekâ Kavramı

Duygusal zekâ kavramı, içinde bulunduğumuz son yıllarda oldukça yoğun bir şekilde tartışılan ve üzerine pek çok çalışma yapılmış olan konuların başında yer almaktadır. Duygu ve zekâ kavramlarının adeta bir sentezi olarak ortaya çıkan “duygusal zekâ” terimi etkili bir performansın gösterilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Biol vd., 2009:2). Bu kavramın temeli bir anlamda; Aristo’nun "Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir" deyişine dayandırılabilir. Aslında Aristo farkında olmadan bir şekilde duygusal zekâyı tanımlamış olmakta ve bir açıdan da duyguların kontrol altına alınmasının önemine dikkat çekmektedir (Durdu, 2015:41).

Duygusal zekânın temellerinden birini tanımış Yunan filozof Sokrat’ın "kendini bil" sözü oluşturmaktadır (Köse, 2009:9). Kişinin kendini bilmesinden ilham alan bu ifade, duygusal zekânın temel taşıdır.

Duygusal zekânın tarihi devirler içerisindeki seyrine bakıldığında, bu kavramın ünlü filozof Platon tarafından da tanımlanmış olduğu görülmektedir. O dönemin şartları düşünüldüğünde Platon günümüze değin yapılan araştırmalara adeta ışık tutmuştur. Yine Platon’un ifade ettiği “ Tüm öğrenme süreci gerçekte duygusal bir temele dayanmaktadır” sözü ile duygusal zekâ kavramı iki bin yıl öncesine kadar temellendirilebilir. Geçmişin o dönemlerinden günümüze pek çok eğitimci, bilim insanı ve felsefeci duyguların insan yaşamındaki yerini ve önemini ispatlamak için çeşitli çalışmaları yapmışlardır (Yaylacı, 2008:45).

"İlim, ilim bilmektir. İlim kendini bilmektir. Sen kendini bilmez isen. Bu nice okumaktır" dizeleriyle ünlü şair Yunus Emre ise; insanoğlunun her şeyden evvel kendisini bilmesinin gerektiğini, kendisinden başka hiçbir şeyi gerçek anlamıyla bilemeyeceğini; ilimin öncelikle insanın kendisini tanımasından geçtiğini vurgulamaktadır. Yunus Emre bu ifadeleriyle yaşadığı dönemde duygusal zekânın dayandığı temelleri ortaya koymuş, aynı zamanda farkında olmadan duygusal zekânın bir şekilde kendini tanıma yönünü de kendi cümleleriyle vurgulamıştır.

Bu fikre göre; insan zekâsının sınırları ve yapısal işleyişi, mantık ve diğer bazı zihinsel süreçlerle beraber duygusal süreçleri de içine almaktadır (Acar, 2002:54).

Zaman ilerledikçe zekâ kavramının yalnızca zihinsel yeteneklere dayanabileceğini savunmakta olan bilim adamları, yapmış oldukları araştırmalarından ortaya çıkardıkları sonuçları değerlendirmeleri esnasında; zekâ kavramına bireyin içinde bulunduğu çevreye uyumu ve birlikte yaşadığı kişilerle çevresel ilişkisi boyutlarını da kapsayan bir yaklaşım kazandırmıştır.

Baltaş (2006) duygusal zekâyı, "kendimizle ve başkalarıyla başa çıkmayı daha kolay hale getiren duyguları tanıma, anlamlandırma ve etkin olarak kullanma yeteneği" şeklinde tanımlamıştır. Yani, kendisinden başka kişilerin neyi isteyip neyi istemediklerini, nelere ihtiyaç duyup nelere ihtiyaç duymadıklarını, hem güçlü ve hem de zayıf yönlerini, onların duygularını değerlendirerek anlayabilmek, insanların görmek istedikleri şekilde bir kişiliğe sahip olmak ve stresle başa çıkabilmek için bir yetenektir" şeklinde özetlenmiştir (Polat ve Aktop, 2010:5).

Duygusal zekâ kavramına önemli katkıları olan bilim adamlarından bir tanesi de Davies'tir. Davies, duygusal zekâ alanında yazılmış bütün yazını inceledikten sonra, duygusal zekânın dört boyutlu bir tanımı sahip olduğuna hükmetmiştir. Davies bütün zekâ ölçeklerini araştırmış ve duygusal zekânın gerçekten de anlaşılması zor bir kavram olduğuna kanaat getirmiştir. Davies tarafından geliştirilmiş olan dört farklı zekâ boyutu ise şu şekilde sıralanabilir:

- Duyguların anlaşılma safhası ve ifadesi,
- Başka bireylerin duygularının anlaşılabilmesi ve ifadeleri,
- Bireyin kendine ait duygularını düzenleyebilmesi ve

- Bireyin kendi duygularını kendi performansını geliştirmek amacıyla kullanabilmesidir (Yüksel, 2006:13).

Davis (2004) duygusal açıdan bireyin zeki biri olmasının, dinamik bir gelişime dayandığını ileri sürmektedir. Ona göre bireyde şu nitelikler bulunmalıdır:

- Almak ve vermek,
- Öğrenmek ve anlayabilmek,
- Dinlemek ve iletişim kurabilmek,
- Düşünmek ve harekete geçebilmek,
- Kendi bireysel ihtiyaçlarımızı karşılarken bile başkalarınınkini de karşılayabilmek (Davis, 2004:112).

Ayrıca duygusal zekânın kişinin gündelik yaşam sırasında karşılaştığı problemleri çözmesinde duygusal bilgiyi nasıl kullandığını gösteren yeteneği şeklinde tanımlandığı da görülmüştür. Zihindeki duygusal bilgiyi yani duygulardaki sallantıları işlemek, yaşantısındaki monotonluktan bireyi kurtarabilir ve problemleri çözerken çeşitli çözüm yollarını olabilecek en kapsamlı biçimde ortaya koymaya etkili bir şekilde yardımcı olabilir. (Atay, 2002:346).

### **1.1.2. Duygusal Zekânın Tarihçesi**

Duygusal zekâyâ duyulan ilgi 19. yy'dan itibaren dikkat çekmeye başlamıştır. Carnegie, bireylerdeki finansal başarının yalnızca %15 kadarının teknik bilgiden kaynaklandığını iddia etmiştir (Yaylacı, 2008:45).

Wechsler, bilişsel zekâyı ölçmek amacıyla geliştirdiği IQ testlerinin bilişsel zekâ yanında bilişsel olmayan zekâyı da ölçtüğü savını ortaya atmıştır (Tufan, 2011:10).

Maslow ve benzeri hümanist psikologlar bireylerin duygusal zekâlarını nasıl geliştirebilecekleri üzerine çalışmalar yapmış ve sonraki çalışmalara yön göstermiştir (Yurdakavuştu, 2012:145).

Gardner'ın bir anlamda bildiri niteliği taşıdığı Çoklu Zekâ Testi (ÇKT), zekâyâ dair geleneksel tabuların ötesinde yeni ve farklı bir zekâ anlayışını getirmiştir. ÇKT ile hayatta başarılı olabilmek adına tek bir zekâ çeşidinin yeterli

olmadığı, birbirinden farklı yedi zekâ türünü içeren geniş bir yetenekler kümesi olduğu düşüncesi vuku bulmuştur (Akgül, 2011:21).

ABD’de 1985’ te doktora öğrencilerinden biri olan Payne, "Duygusalın Çalışması: Duygusal zekâyı geliştirme; Kişisel entegrasyon: Korku, Acı ve Kaderle olan ilişkisi" isimli tezinde öncelikle Duygusal Zekâ kavramının akademik gruplarca kullanımını sağlamıştır (Yurdakavuştu, 2012:15).

1985’te Dr. Reuven (İsraili Psikolog), Bar-On olarak bilinen çalışmasıyla “Duygusal Alan (Emotional Quotient)” kavramın kullanımına başlayarak araştırmalarında bireylerin yaşamlarında kendilerini başarıyı ulaştıracak faktörleri konu edinmiştir(Yaylacı, 2008:46).

İlk defasında Mayer ve Salovey tarafından literatürde kullanılan duygusal zekâ kavramı bu iki araştırmacının yazdıkları makalede detaylı bir biçimde incelenmiş ve bilimsel anlamda yine duygusal zekâyı ölçtüğü kabul edilen iki test geliştirilmiştir.

Duygusal zekâ olgusunu ortaya atan araştırmacılar Mayer ve Salovey olmasına karşın, tüm bilim çevrelerinde bu kavramın popüler olmasını sağlayan Goleman’dır. Goleman, diğer iki araştırmacı Mayer ve Salovey’in tanımının ardından duygusal zekâyı dair araştırmalarını iş çevrelerine uyarlamıştır. Bununla birlikte Goleman en çok satan kitap listesine giren “Duygusal Zekâ” isimli kitabın da yazarı durumundadır (Hafizoğlu, 2007:7). Kitap 1996’da piyasaya çıkmış ve toplumsal çevreler "Duygusal Zekâ" kavramını öğrenmiştir. En çok satanlar listesinde bulunan Goleman’ın kitabı yoluyla tüm dünya zekânın yalnızca bilişsel bir zekâdan oluşmadığı gerçeğini idrak etmeye başlamıştır.

Üzerine bu nebze de konuşulan ve çalışmalar yapılan duygusal zekâ, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde de tanımlanmıştır. İsim babası Mayer ve Salovey, duygusal zekâyı:

"Duyguları doğru bir biçimde algılama, değerlendirme ve ifade edebilme yeteneği; düşüncelere rehberlik edecek şekilde hisleri üretme ve kullanma yeteneği; duyguları veya duygusal enformasyonu anlama yeteneği ile duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamak için duyguları denetleme ve ifade etme yeteneği" şeklinde tanımlamıştır (Yaylacı, 2008:47).

Cooper ve Sawaf'a göre, duygularımızın gücünü ve hızlı algılama yetisini, insan enerjisi, sahip olduğu bilgi yumağı, çevresiyle olan ilişkileri ve yine çevresine etkisinin bir kaynağı olacak şekilde;

- Duyumsama,
- Anlama ve
- Etkin bir biçimde kullanma yeteneği

olarak tanımlanmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2003:12).

Goleman ise;

- Kendimize veya başkalarına ait hisleri tanıma,
- Kendi motivasyonumuzu sağlama,
- Özümüzdeki ve çevremizdeki doğru şekilde yönetme

Yetisi olduğunu savunmaktadır. Akademik zekâmızdan diğer adıyla IQ ile ölçülen salt bilişsel yeteneklerden ayrılan ancak yine de onu tamamlayan yetilerimizdir (Goleman, 2000:393).

### **1.1.3. Duygusal Zekânın Özellikleri, IQ ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki**

IQ ve duygusal zekâ, bazen birbirlerine zıt olarak düşünülse de gerçekte karşıt değil, birbirlerinden farklı insan yetileridir. Akıl ve duygusal anlamdaki hassasiyet herkeste karışık bir yapıya sahiptir; Kalıplaşmış bazı inanışlara karşın IQ'su yüksek olmakla birlikte düşük duygusal zekâyâ ya da bunun tam tersi olacak şekilde bir duruma sahip olan bireylere, görece toplumumuzda ender olarak rastlanmaktadır. Demek istenilen odur ki gerçekte IQ ve duygusal zekâ birbirinden öyle çok da uzak anlamlı değildir yani aralarında bazı yönleri ile az bile olsa birtakım bağlantılar bulunmaktadır. Ancak yine de bu öylesine az bir ilişkidir ki, IQ ve duygusal zekânın neredeyse birbirinden bağımsız olduğu olgusunu açık bir biçimde ortaya koyar (Goleman, 1998:62).

Bilim ve teknolojiye yirminci yüzyılın başlarından itibaren büyük bir hız kazanan gelişmeler, bir noktadan sonra insan ırkını artık mutlu etmemeye başlamıştır. İnsanlardaki farklı alanlara yönelik ve farklı uğraşlar edinme gayretinin başlaması bu sebeptendir.

Duygusal zekâ kavramının ortaya çıkışı tam anlamıyla aynı döneme yani 20.yy'ın başlarına rastlar. Bireyler kişisel algılarını tamamen bilişsel zekâ ile yeterli görmemişlerdir. Bu dönemde bilişsel zekânın dışındaki diğer zekânın da farkına varılmıştır. Bu nedendir ki bu dönemde bu zekâyı araştırma ve yine bu zekânın her yönünü gözler önüne serme çabası sergilenmiştir. Bireyler günlük yaşamlarında karşılaştığı problemlerine çözüm arayışında, yoğun iş temposunda şahsi öz benliğini, kişisel ihtiyaçlarının ne olduğunu ortaya çıkarmak isteyen toplum bireyleri, duygularını yönetirken ve aynı zamanda çevresindeki insanlarla olan her türlü ilişkilerinde geçmişe göre daha farklı bir yönelim hissiyatı içine girmiştir. Anlatılan bu tür durumların yanıtını da duygusal zekâ vermiştir.

Kendimize ve diğerlerine ait duyguları keşfetmeyi ve anlamlı bir şekilde değerlendirmeyi, öğrenilenlerin yanında duygularımız hakkındaki bilgileri ve yine duygularımızın enerjisini, yaşadığımız ana ve iş yaşantımıza aktif olarak yansıtıp yine bunlara uygun tepkileri ortaya koymamıza imkân sağlayan zekâ duygusal zekâdır (Köroğlu, 2006:29).

Aynı zamanda bireyleri;

- Anlayışlı bir hayat arkadaşına,
- Oldukça kibar bir komşuya,
- Çocuklarına karşı oldukça sempatik bir ebeveyne,
- Karizmatik olduğu düşünülen bir işveren yapan şey, tamamen duygusal zekâ olmaktadır. İş hayatı içindeki başarı; aynı zamanda evlilikte, birebir ilişkilerimizde ve sosyal hayatımızda mutluluk ve tüm bunları yakalayabilmek adına ihtiyacımız olan şey yine duygusal zekâ olmaktadır (Konrad ve Hendl, 2005:10).

Duygusal zekânın yönetilmesinde; kişinin duygularını anlamaya çalışırken karşısındakinin duygularını da dikkate alması, bu duyguların anlamlandırılması ve kontrolünün sağlanması, toplumun veya kişinin kendisinin beklentilerine uyumlu ve yaşamında pozitif etki ve sağlam bir enerji oluşturacak şekilde kişisel strateji geliştirebilmeyi kapsayan süreç olarak düşünülebilir. (Yaylacı, 2008:49).

Yaylacı (2008)'ya göre duygusal zekâ:

- Zekâ ya zıt değildir. Düşüncelerimizde daha akılcı olabilmek için sezgilerimize ve duygularımızın verdiği sinyallere; daha etkili olarak

duygularımızı kullanabilmek amacıyla ise beynin akılcı yönüne ihtiyaç vardır. Kalbimizin ve beynimizin ortak bir şeritte çalışması şarttır.

- Duyguları hissetmek ya da onları tam anlamıyla özgür bırakmak, kontrolünü kaybetmek ve içinden geleni yaşamak demek anlamına gelmediği gibi duygulara ket vurmak onları baskı altında tutmak veya kontrol altında tutmaya zorlamak da değildir. Tam olarak doğru duyguyu yerinde ve zamanında en etkili bir şekilde kullanmak demektir.
- İyi biri ya da iyi bir kalbe sahip olmak demek de değildir. Duygusal zekâ yönünden güçlü bireyler, bazı durumlarda bireysel ilişkilerinde hiç de hoş olmayan gerçekleri de rahatlıkla söyleyebilme cesaretine sahip olmalıdır.
- Yalnızca kişisel gelişimle ilgili bir olgu şeklinde görülmemelidir. Duygusal zekâyâ dair bilgi ve beceriler; empati kurabilme, aktif olarak dinleme, gerektiğinde çatışma, karşılıklı olarak diyalog yönetimi, ekseriya iş yaşamındaki başarıları ve performansıyla ilgili olmaktadır.
- Bireylerin gerçekleştirebileceği performanslarını daha da artırma veya bireysel aktivitelerinde disiplini sağlama çabası değildir. Meydana gelebilecek bir takım değişiklikleri anında fark edebileceği gerçekten de çok hızlı bir program niteliğinde de değildir. Bireylerin kelimeleri veya birtakım işlemleri bir saatte öğrenebilmesi mümkündür. Ancak olaylar karşısında gösterebileceği öfkesini ve heyecanını kontrol altına almayı yönetebilme yeteneği bundan çok daha uzun zaman almaktadır. Bu yönüyle duygusal zekânın bireyin hayatı boyunca devam eden bir süreç olduğunu düşünmek gerekir.

#### **1.1.4. İş Hayatında Duygusal Zekânın Önemi**

Yapılan araştırmalarda çalışma hayatındaki iş başarı düzeyi ile duygusal zekâ açısından farklılıklar ortaya çıkmaktadır. İş başarısının sağlanmasında duygusal zekânın bilişsel zekâyâ kıyasla daha etkin olduğu tespit edilmiştir. Şöyle ki, araştırma verilerine göre iş başarısının değerlendirilmesinde bilişsel zekâ oranı %6 iken duygusal zekâda bu oran %27'lerde seyretmiştir (Akgül, 2011:24).



Duygusal yaşam, matematik ve okumaya göre daha az yetenekle yapılabilen ve kendine özel bazı yetenekler isteyen bir alan olarak bilinmektedir. Birbirleriyle karşılaştırıldığında eşit zekâ sahibi iki bireyden biri hayatta muvaffakiyet gösterirken, bir diğèrinin nasıl olur da çıkmaza girdiğini anlama adına, bireyin bu alanlar üzerine ne denli yetenekli olduğunun farkına varması gerekmektedir. Duygusal yetenek, adeta bir “meta-yetenek” durumundadır. Bu, ham zekâ da dâhil olmak üzere bireyde var olan diğèr yeteneklerin, kendi çapında en iyi şekilde kullanabileceğinin birinci dereceden belirleyicisi anlamına gelmektedir (Eröz, 2011:47).

Zekâyaya tamamen bel bağlayanları uyaran Peter Senge’ye göre "Yüksek anlamda kişisel özgürlüğe sahip olan bireyler akıl ile sezgi arasında ya da kafa ile kalp arasında kesin bir seçim yapamama durumu söz konusudur. Ancak bireyler bir seçim yapabilirlerse, bu seçim olsa olsa tek ayak üzerinde yürümeyi veya bir şekilde yalnızca tek gözle görmeyi diğèrlerine göre tercih etmek anlamına gelmektedir" (Cooper ve Sawaf, 2003:13).

Duygusal zekâ başlangıçta iş çevrelerinde anılmaya başlamış ve Goleman, Weisinger, Cooper ve Sawaf da dâhil olmak üzere birçok bilim adamı, iş dünyasında duygusal zekânın fonksiyonunun farkına varmış ve bu alandaki araştırmalarını çoğunlukla iş hayatı üzerine yoğunlaştırmıştır.

Duygusal zekânın bizlere sunduğu artılar bireyin iş ve aile hayatında önemli bir rol oynar. İş hayatında kişisel başarı; özellikle takım çalışması kuralına, birlikte hareket etme ruhuna ve iyi insan ilişkilerine dayanıyorsa o iş alanında yettiği kadar akademik bilgiye sahip olmak, iş yerindeki başarı yüzdesinin istenildiği ölçüde olması için yeterli gelmemektedir (Adıyaman, 2010:15).

Araştırmacılar, yapılan binlerce araştırma sonucunda, iş hayatında duygularımızın rolü üzerine çeşitli bilgiler elde etti. Yapılan bu çalışmalardan bazılarının sonuçları çok şaşırtıcıdır. Örneğin; iş yerinde yöneticinin sahip olduğu duygular, onun çalışanların örgütlenmesi üzerindeki sahip olduğu başarının önemli bir göstergesidir denilebilir. Pennsylvania Üniversitesinde görevli Profesör Sigal Barsade’in araştırmasının ortaya koyduğu gibi: Yönetenlerin oluşturduğu grubun sahip olduğu duygular, şirketin elde edeceği kazanç üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Pozitif ve herkesçe ortak bir görüşü paylaşmakta olan üst düzeyde bulunan

yöneticilerin oluşturduğu topluluk, birbirinden farklı düşünce ve görüşlere sahip topluluklara göre, her bir hisse başına %4 ila %6 oranında daha yüksek bir getiriye ulaşmaktadırlar (Caruso ve Salowey, 2007:37).

İş hayatındaki başarının yöneticilerde bulunacak yüksek duygusal zekâyâ ihtiyaç duyduğu da bir gerçektir. İş hayatında yönetici pozisyonunda bulunan bireyler duygularını iyi kullanır, emirlerinde çalışan personelin inanç ve duygularına gereken değeri verirlerse, kendilerine bağlı olarak çalışan personelin sahip olduğu bağlılık ve iyimserlik de bir o kadar artacaktır.

Hem kendisine hem de çalışanlarına ait duyguları doğru bir biçimde algılayıp aynı zamanda bunların değerlendirmesini de gerektiği ölçüde yaparak vermesi gereken tepkileri uygun bir şekilde veren yöneticilerin başarılarının da fazla olduğu görülmüştür. Bu yöneticiler çalışanlarında daha iyi motivasyon sağlamakta ve onların şahsi başarılarında artış kaydettirmektedir. Bu anlamda üst düzey duygusal yeteneğe sahip yöneticiler çalışanların it tatmini ve verimini de olumlu bir şekilde artırmaktadır.(Savaş, 2012:140).

Macaluso'a göre; duygusal zekâ yönünden güçlü yöneticiler kendilerine bağlı olarak çalışan personelin bakış açısını, beden dillerini, işlerinde gösterdikleri enerjilerini ve ses tonlarını değerlendirmekteyken, düşük duygusal zekâyâ sahip yöneticiler yüzeysel anlamda görevlerine konsantre olmaktadır. Abraham'a göre ise duygusal zekâsı yüksek yöneticiler diğerlerine göre daha az etik rol çatışmaları ve duygular yönünden uyumsuzluk yaşamaktadır. Bu da örgüte bağlı güvensizliği ortadan kaldırmaktadır. Böylelikle bu kişilerin örgüte bağlılıkları ve adanmışlıkları da diğerlerinden yüksek olur (Şahin, Aydoğdu ve Yoldaş, 2011:977).

İş hayatında sadece bireyin hangi meslek bilgisine ve yetilere sahip olması ihtiyacının yanı sıra çevresindekilerle nasıl bir ilişkiye sahip olduğu ve nasıl diyalog kurdukları da önemli seviyeye gelmiştir. Günümüzde idare açısından bireysel üstün yetenekler ve başarılardan ziyade, grupların üstünlükleri ve elde ettikleri başarıları daha çok önemli arz etmektedir. Örgüt içinde uyum içinde çalışabilmenin, hem başarılı hem de verimli olabilmenin en önemli yolu da, grup üyelerinin ne kadar çok duygusal zekâyâ sahip oldukları ile ilgilidir. Bireysel ilişkiler şirketler için, personelin bilişsel niteliklerinden çok daha fazla önemlidir (Kızıllı, 2014:48).

Goleman'a göre ise; duygusal zekânın sağladığı beceriler, diğer bilişsel becerilerle etkileşim halindedir. Üstün bir performans ortaya koyan her iki zekâ çeşidine de sahiptirler. Yapılan iş ne denli karmaşıkça, sahip olunan duygusal zekâ o denli önem kazanır. Bazen yapılan işin çok karışık olmadığı birimlerde, kişinin zihinsel becerileriyle ortaya koyduğu performansı arasında çok ya da az doğru bir orantı söz konusudur. Ancak yapılan işin karmaşıklığının fazla olduğu seviyelerde IQ ve uzmanlık, anormal bir performans gösterecek bireylerin hangi kişiler olacağını belirleyemez (Goleman, 2000:49).

Ana yatırımını insana yapmakta olan kurum ve kuruluşlar iş dünyasının sürekli rekabet ortamından, bir o kadar yüksek verimlilikle sıyrılabilmeyi bir şekilde başaracaklardır. Çalışanlarının duygu, fikir ve aynı zamanda emeklerine yönelik düşünülen bir kültürle işlemekte olan ve bu amaçla çalışanlarına gerekli eğitimle sürekli değişimi ön planda tutan kurumlar çok yakın bir gelecekte başarılarını rahatlıkla sürdürebilecek yapılar şeklinde karşımıza çıkacaktır (Doğan ve Demiral, 2007:219).

### **1.1.5. Duygusal Zekâ Ölçeği**

Duygusal zekânın ölçülmesi sanıldığı kadar kolay değildir. Çünkü bazı psikologlar değerlendirme konusunda şüphelidir. Bazısı ölçülebileceğine inanır fakat bunun için üstesinden gelinmesi gereken engeller vardır. Bunlar bazı testlerin ölçme yönteminde en zayıf olması ya da bazı testlerin bireysel uygulanamayacak kadar pahalı olmasıdır (Davis, 2004:9).

Davis'e (2004) göre; üç farklı ölçme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemler; kendini rapor etme ölçekleri, çoklu değerlendirmeli testler ve performans testleridir. Kendini rapor etme ölçekleri, kişiye yetenekleri, becerileri ve davranışları ile ilgili soru sormakla beraber bu testlerde kişinin güçlü yanlarını öne çıkarıp zayıf yanlarını aza indirmek gibi olumsuzluklar oluşabilmektedir. Çoklu değerlendirme testi, kendini rapor etme ölçeklerine nazaran daha kullanışlı ve güvenilir bir yöntem olup kişi ile ilgili soruları bireyin kendisine değil de etrafındaki tanıdıklarına yöneltmektedir. Son yöntem ise performans testleridir. Bu testler, kişiye pratik problemler sorup, bu problemlere kişinin çözüm getirmesini istemektedir.

Araştırmacılar, duygusal zekâyı ölçmek için güvenilir bir yöntem konusunda ortak bir görüş oluşturamamıştır. Duygusal zekânın farklı bileşenlerini değerlendirmek için çok çeşitli ölçümler ortaya atılmıştır fakat bu ölçümler piyasaya sürülen popüler ölçümlerden öteye gitmemektedir. Aynı zamanda bu ölçümler, birbirleriyle rekabet içerisinde olan duygusal zekâ modellerinin temsilcisi olmuşlardır (Doğan ve Şahin, 2007:242).

Günümüzde yaygın olarak duygusal zekâyı ölçmek için kullanılan dört adet test vardır. Bunlardan biri yetenek modeli yaklaşımını ölçerken diğer üçü de karma model yaklaşımını ölçen testlerdir. Yetenek modelini değerlendirmede kullanılan “Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği” daha sonradan “Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zekâ Testi” olarak yeniden düzenlenmiştir. Karma model değerlendirmesinde kullanılan testler ise, Bar-On’un modelini ölçen “Duygusal Zekâ Katsayısı Envanteri”, Goleman’ın modelini ölçen “Duygusal Yetenekler Envanteri” ve Cooper Sawaf’ın modelini ölçen “Duygusal Zekâ Haritası” olarak ifade edilmektedir (Eröz, 2011:74).

#### **1.1.5.1. Yetenek Modeli Yaklaşımının Ölçümü**

Mayer ve Salovey, duygusal zekâ eğer farklı bir zekâ türüyse diğer standart kişisel özelliklerden farklı bir ölçme sistemi ile ölçülebilmelidir diyerek bir ölçüm geliştirme çalışmalarına başlamıştır. Bu çalışmanın sonucunda da dört bölümden oluşan yetenek modeli yaklaşımını temel alan “Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği”ni geliştirmiştir. Mayer ve Salovey’in modelindeki birinci bölüm “Duyguları Tanımak”, dört adet alt testle ölçülmektedir. Bunlar; duyguların doğru biçimde tanımlanabilmesi için gerekli olan yüz ifadelerinde (48 madde), dizayn (48 madde), müzik (48 madde) ya da kısa hikayelerdeki (42 madde) duyguları doğru bir biçimde tanımlamak için gerekli olan testler olarak düzenlenmiştir (Eröz, 2011:74).

MEIS’e gelen eleştiriler üzerine Mayer, Salovey ve Caruso tarafından bu ölçek yeniden gözden geçirilmiş ve üzerinde bazı değişiklikler yapılarak "Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zekâ Testi" ortaya konmuştur. Caruso ve Salovey'e (2007) göre; bu test insanlardan duygusal sorunlarını çözmelerini ister ve cevapların doğrularını değerlendirmede bulunur. Daha sonra her bir kişinin toplam puanı, bir

çeşit duygusal beceri düzeyinin hesaplanması için, geniş ve normal bir veritabanıyla karşılaştırılmaktadır. Bu puana EQ demek yerine EI (Emotion Intelligence) puanı ya da duygusal zekâ düzeyi denmektedir.

### **1.1.5.2. Karma Model Yaklaşımının Ölçümü**

1997 yılında Bar-On'un geliştirdiği Duygusal Bölüm dünyada en yaygın duygusal zekâ testlerinden biri olarak kullanılmaktadır ve 30'dan fazla dile çevrilmiştir. Bu test duygusal zekâyı ölçmek için geliştirilen ilk testtir. Bu test ile modelde de belirtilen a) Kişisel beceriler, b) Kişilerarası beceriler, c) Uyumluluk d) Stres yönetimi ve d) Genel ruh durumu ölçülmek istenmiştir. Akademik başarının önceden belirlenmesine de katkı sağlamıştır. Toplam 133 maddeden oluşan EQ-i, 17 yaş ve üstü için daha uygundur ve 40 dakika içerisinde tamamlanması gerekmektedir. Bar-On ayrıca 15 dakika içerisinde tamamlanabilen 8-18 yaş arası ergenler için de 60 maddeden oluşan gençlik versiyonunu (the EQ-i), Dr. Handley'le birlikte EQ-360'ı 312 ve 2003'de EQ-Interview'ı geliştirmiştir. Özlem Mumcuoğlu, 2002 yılında Bar-On Duygusal Zekâ Testi'nin Türkçe dilsel, eşdeğerlilik, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmasını yüksek lisans tezi olarak çalışmıştır (Eröz, 2011:76-77).

Cooper ve Sawaf'ın yöneticilerin duygusal zekâlarını ölçmek amacıyla ortaya koydukları ve karma duygusal zekâ modelleri içerisinde yer alan ölçek, Kanada ve ABD'de kapsamlı olarak araştırılan, uygulanan ve istatistiksel güvenilirliğini test edilen EQ Haritası Soru Formu ile Değerleme Ölçeğidir (EQ Map). Toplam 5 bölüm ve 21 aşamadan meydana gelen sorular ve EQ Haritası'nın ölçüm içeriği şu şekildedir (Cooper ve Sawaf, 2003: 377-395). "Şimdiki Çevre", "Duyguları Öğrenmek", "EQ Yeterlilikleri", "EQ Değerleri ve İnançları", "EQ Sonuçları"dır. Bu soru ölçeğinin kullanıldığı bilimsel yayınlarda yapılan araştırma sayısı fazla olmadığından bu ölçeğin, geçerlilik ve güvenilirliği hakkında kesin bir bilgiye sahip olunamamaktadır (Doğan ve Şahin, 2007:245).

Cooper ve Sawaf'ın dört köşe taşlı modelini ölçmek için geliştirilmiş olan EQ-Map testi, üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

a) EQ Haritası Soru Formu,

b) EQ Haritası Puan Cetveli ve

c) EQ Haritası Yorumlama Rehberidir (Cooper ve Sawaf, 2003:377).

“DZYE”, (Emotional Competence Inventory- ECI), Goleman’ın modelinde yer alan yetenekleri ölçmek için geliştirilmiş bir ölçüm aracıdır. Goleman’ın modelinde yer alan yeteneklerin ölçülmesi için ilk soru formunun hazırlanması, Boyatzıs’ın (1991)’de “Kendini Değerlendirme Anketi” (Self-Assessment Question naire) ile gerçekleştirilmiştir. Bu ankette bilişsel olmayan yetenekleri de ölçmeyi amaçlayan soru formlarını yeniden yazmaya başlamaları ile Goleman’ın "Duygusal Zekâ Yetenek Envanteri" ortaya çıkmıştır. ECI’nın günümüzdeki versiyonunda ilk geliştirilen soru formunun % 40’ı yer almaktadır (Eröz, 2011:77).

## **1.2. KARIYER KAVRAMI**

Kariyer kavramının oldukça eskiye dayanan bir geçmişi vardır. Kişinin bazen kendisini bir “uzmanlık” alanına adanması, bazen de fazla ilişkili olmayan bir dizi işlerde çalışmak anlamında kullanıldığı görülmektedir (Tutum, 1979:22).

Hall’a göre kariyer, bireyin hayatı boyunca edindiği işe ilişkin edindiği deneyim ve etkinliklerle bağlı olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisine denilmektedir (Hall, 1994:264).

Sabuncuoğlu’na göre bireyin yaşamı boyunca sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımı konusundaki tavrıdır (Sabuncuoğlu, 2005:148).

Aytaç’a göre kariyer, bir kişinin karşılanabilecek olan imkânları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam koşulunu açıklar (Aytaç, 1997:20).

Genel olarak söylemek gerekirse, kariyer, kişinin yaşamı boyunca çalıştığı işler ile ilgili mevkilerdir (Özgen vd, 2002:179).

## **1.3. KARIYER YÖNETİMİ**

Son zamanlarda hızla yayılan ve çok kapsamlı bir gelişme gösteren kariyer yönetimi, kişinin çalışma yaşamına yönelik planlarının yapılmasıdır. Daha geniş bir anlatımla ifade edilirse, bireyin kariyer hedeflerine ulaşılmasına ve insan kaynakları departmanı açısından işgücü ihtiyacının giderilmesine olanak sağlayan, bu

doğrultuda amaç ve planların belirlenerek, söz konusu planların uygulanmasını sağlayan yöntemleri kapsayan süreçlerin tamamıdır.

Kariyer Yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarının tespiti ve kariyer yolunda onların gayelerine ulaşması anlamında yöneticilere de yol gösteren yöntemler bütünüdür. Bu bağlamda kariyer yönetimi kişilerin ve kurumun ihtiyaçları doğrultusunda değerlendirmeye imkân sunan ve bu ihtiyaçların giderilmesini sistem adı altında toparlayan bir süreçtir (Soysal, 2006:5).

Kariyer Yönetimi, işletmelerin organizasyon yapılarının güçlendirilmesi ve kişilerin kariyer hedeflerine ulaşmalarının sağlanmasında bir süreç olmasının yanında yatay ve dikey hareketlilik sağlayarak kariyer haritalarının oluşmasına olanak sağlamaktadır (Yılmaz, 2010:128).

Kariyer yönetim sürecini etkileyen faktörler olarak işletmelerin buldukları çevreye uzaklığı, kurum yapısı, yapılan işin niteliği ve fonksiyonları sıralanabilmektedir. Başarılı bir kariyer yönetimi için değerlendirmelerin özenle yapılması, sistemin yanlışa fırsat vermemesi, işgörenlerin ve kurum yöneticilerinin gayelerinin gerçekleşmesi, stratejilerinin uygulamaya konulması ile ilgilidir.

#### **1.4. KARIYER YÖNETİMİNİN ÖNEMİ**

Globalleşen ekonomik dünyada kurumlar ve işgörenler hızlı bir değişim sürecine dâhil olmuştur. Sanayi devrimi ile başlayan süreçteki değişikliklerin en radikalisi bu değişikliktir. En önemlisi de işgücü niteliğinde ve vasıf seviyesinde gerçekleşmiştir. Gelişmiş ekonomilerde işgücünün büyük bir bölümü fiziki kapasiteden ziyade bilgi birikimi, teori ve görüşleri, düşünceleri ile çalışmaktadır. Bilgi işçi olarak tabir edilen bu bireylerin yönetilmesi de değişime uğrayarak farklı bir metod ve liderliği önemli hâle getirmiştir. En etkin verimliliği sağlamak için bireylerin yönetilmesi, uygulamada ve davranış anlamında olumlu gelişmeler göstermiştir. Kişinin temel ihtiyaçlarının giderildiği, üretkenlik ve yeteneğinin geliştirilmesi için yeni yönetimsel metodlar, maddi olarak ödüllendirmelerin etkisini zamanla azaltarak, işin insan hayatı için psikolojik ihtiyaçlarını gidermedeki hizmetini ön plana çıkarmıştır.

## **1.5. KARIYER YÖNETİM MODELLERİ**

Kariyer yönetimi, salt olarak kurumun ya da işgörenlerin sorumluluğunda olmayıp, başarılı bir sürecin sağlanması için her iki kesimin görevlerini gerçekleştirmesi ve bunu sağlarken de birlik içinde ve iletişim halinde olabilecekleri bir zaman dilimidir (Yaylacı, 1999:45).

Bu doğrultuda dört farklı model bulunmaktadır (Sonnenfeld ve Piepel, 1988:590).

### **1.5.1. Akademik Model**

Dışa kapalı bir model olan akademik model, işgörenlerin işe başlarken en alt basamaktan başladığı ve işe alım esnasında işgörenlerin gelişime açık olmasına önem verilir. Bu modelde işgörenler modern bir grup içinde olma hissiyatı içerisinde olurlar (Sonnenfeld ve Piepel, 1988:591).

Kurum içinden gerçekleştirilen işe alımlar ve ilerleme imkânları bireylerin performans ödüllendirilmesini sağlamaktadır. Akademik modelde işgören ve işletme kariyer hedeflerini işbirliği içinde gerçekleştirirler. Şirket kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan eğitim için gerekli alt yapıyı sağlarken, işgörenin de aynı istek ve azimle eğitimden faydalanması ve kariyer hedefleri doğrultusunda yükselmesi beklenmektedir.

Modelin en büyük faydası işgücü devrinin asgari düzeyde kalmasının sağlanması, donanımlı işgörenin detaylı elemelerden geçirilmesi ve işgörenin terfi ettiğinde aidiyet duygusu ile kurumunu iyi tanıyan güçlü bir üst yönetici kadrosunun oluşturulmasıdır. Bunun dışında işe alım giderleri ve işgücü devrinden dolayı katlanılan giderlerin rakiplere kıyasla gözle görülür azalma olmaktadır (Soysal, 2006:11).

### **1.5.2. Kulüp Modeli**

Düzenleyici kuralların yoğunlaştığı tekelci piyasa ortamlarında karşılaşılan bir modeldir (Sonnenfeld ve Piepel, 1988:592). Kulüp model, Akademik model gibi



kapalı bir modeldir. Bu modelde de işgörenler kariyer çizgilerine ilk basamaktan başlarlar. Ancak bu modelde işgörenin gelişime açık olmasına göre değil, yönetim açısından daha kolay olan çalışma süreleri veya kıdem süreleri baz alınmaktadır. Bu modelde tüm işgören üzerinde hakimiyet söz konusudur. Ayrıca işgörenlerin kıdem sürelerine göre bağlılıkları üzerine yoğunlaşmıştır.

Kulüp modelde bağlılığın temeli, güvenlik ve üyeliktir. Terfi etme, işgücü istihdamı kulüp model tipindeki üyeler için önemlidir. Bu sebeple modelin içinde işgünü devri oldukça düşüktür. Bir kulüpte işgörenler bir misyonu gerçekleştirme üzerine işe alınırlar. Böylece işgören motivasyonu olumlu yönde tesir eder. Modelin olumsuz tarafı, aidiyet duygusunun gelişmesinin yanında çalışanların yeteneklerinin sınırlandırılma riskinin yüksek olmasıdır. Kulüp model yapılanmasının rekabet gücü çok düşük ve bilgi birikimine önem veren piyasalarda faydalı olduğu söylenebilir (Dicle, 1999:30).

### **1.5.3. Futbol Takımı Modeli**

Dışa açık bir model olan Futbol Takımı Modeli, işgörenlerin tüm süreçlerde işletmeye katılmasının futbol takımında olduğu gibi mümkün olmasıdır. İş güvenliği hususunda yetersiz olan futbol takımında yenilikçi olmak ve yaratıcılık bir sigorta işlevi görmektedir. Takımın ruhu diri ve neşelidir; işgörenler kendilerini küçük ünlüler gibi kabul etmektedirler. İşletmeye olan bağlılık, akademi ve kulüp modele göre daha düşük seviyededir (Sonnenfeld ve Piepel, 1988:593).

Eğlence sektöründe kabul gören bir modeldir. Futbol Takımı Modelini benimseyen işletme kariyer planlamasından ziyade işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili bir kariyer yönetimini sağlamış olur. Kurumun eğitim ihtiyacının giderilmesinde gereken zamanın ve bütçenin ayrılmaması açısından işletme için düşük maliyet söz konusu iken, bu modelin en önemli sorunu ise işgücü devrinin yüksek olmasına bağlanmaktadır.

#### 1.5.4. Kale Modeli

Bu modelde işletme kuşatma altındadır. İşletme daima ekonomik anlamda risk taşıyan bir ortamda çalışmalarına devam etmektedir (Sonnenfeld ve Piepel, 1988:593). Bu nedenle işgören kurumuna karşı bağlılığı düşürdüğü kabul edilmektedir. En önemli amaç, kurumun ayakta kalabilmesi ve üyelerin maliyet giderlerinde azalmaya yönelmektir.

Kale modelinde, her görev hem iç hem de dış rekabete açıktır. Bu sebeple, işgörenin devamlı olarak kendisini yenilemesi, geliştirmesi, çalışırken sanki en faydalı kendisiymiş gibi bilinçte olması ve bu konuda kendisini sürekli eğitmesi gerekir. Bu modelde kurum, işgörenlerinin tedariki için fazla çaba sarfetmez. Donanımlı ve yetişmiş işgörenler kurum bünyesine katılmak için davet edilir (Dicle, 1999:30). Hizmet sektörüne hitap eden turizm, basın yayın, ticari bankacılık gibi sektörlerde görülen bu model, işe başlayanların kısa sürede işe uyum sağladığı, çalışmış oldukları piyasanın iyi bir takipçisi ve uzmanı olmalarına olanak sağlamaktadır. Bu piyasada sık görülen risk ise ekonomik kriz ortamlarında işten çıkarılanların genç yöneticilere yönelik olmasıdır.

#### 1.6. KARIYER YÖNETİM ARAÇLARI

Belli başlı kariyer yönetim araçları şunlardır:

- Kariyer Haritaları
- Kariyer Rehberliği
- Kariyer Danışmanlığı
- Kariyer Gelişim Merkezleri
- Kariyer Gelişim Programları
- Yedekleme
- İş Rotasyonu
- İş Zenginleştirme
- Koçluk ve Mentorluk

## 1.7. KARIYER GELİŞTİRME VE KARIYER PLANLAMA

Kariyer yolunda hedefler doğrultusunda belirlenen, objektif veriler toplanarak, işgören ile ilgili bilgiler, yönetime yönelik uygulama sonuçları, performans değerlendirme sonuçları gibi objektif veriler bir araya getirilir. Çalışan profili oluşturularak, kişinin potansiyeli ortaya çıkarılmaya çalışılırken ayrıca kişinin potansiyel yetileri saptanır ve bu doğrultuda bireyin potansiyel yeteneğinin ortaya çıkarılmaya çalışılır.

Bazı işgörenler yetenek ya da eğitim düzeylerindeki yetersizlik nedeni ile bazıları ise organizasyonel olgular yüzünden kariyer açısından ilerleme kaydedemezler. Kişilerin bu tür önü kapalı işlerde istihdam edilmeleri onları mutsuz edeceğinden, motivasyonlarını yitirmelerine sebep olacağından kariyer danışmanlarının işgörenlerin ufku açabilecek önerilerde bulunmaları, böylece onların alternatif kariyer hedeflerini algılamaları ve gerçekleştirmelerinde kişisel planlarının geliştirilmesine katkı sağlar. Bu bağlamda işgörenlerin potansiyel yetilerinin belirlenmesinde ve ufuk açacak yönlendirmelerin yapılması danışman kanalı ile işgörenlerin bireysel planlarının geliştirilmesi ve kariyer hedefleri doğrultusunda aydınlatılmış olurlar. Bu süreçte en çok karşılaşılan faktör eğitim ve geliştirme faaliyetleri olmaktadır.

Kariyer planlarının geliştirilmiş olması kariyer sürecinde ilerleme sağlayacağı için bu ilerleme boyunca gelişim en önemli faktör olmaktadır. İşletmelerin işgörene bu hususta desteği olmalıdır. Eğitim ve geliştirme programı üç sınıfa ayrılmaktadır. Bunlar kısaca, oryantasyon, teknik beceri ve yönetsel beceri eğitimleridir. Oryantasyon eğitimi, işe ilk girişte uygulanan ve alışma sürecine dahil olan eğitim programıdır. Teknik beceri eğitimi, yenilenen teknolojik uygulamalar ve teknik personelin geliştirilmesi için uygulanan eğitim programıdır. Yönetsel beceri eğitimi ise; yönetici statüsündeki işgörenlerin daha üst ve özel yetkinlik kazanılması amacıyla hazırlanan eğitim ve gelişim programıdır (Aytaç, 1997:145). İşgörenlerin kariyer planlarının belirlenip geliştirilmesi ile içinde bulunduğumuz zaman ve gelecek zamanda gerçekleşmesi beklenen kariyer hedeflerinin belirlenmesi sağlanmış olur. Ayrıca işletmenin çalışanlarına bugünkü koşullarda sunabildiği ve ileride sunabileceği imkânlar belirlenmiş olur (Akyüz, 2001:78).

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve KARIYER İLİŞKİSİ

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Kelime anlamı olarak bağlılık, "birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" anlamlarına gelmektedir. Bunun yanı sıra, "bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük" olarak da tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık, işgörenin işe alımının gerçekleşmesi ve onun psikolojik bir sözleşme ile işe başlaması ile ortaya çıkar. Bir örgüt üyesi olarak hedeflerin, amaçların ve işin gerektirdiği konularda bilgi edinmesi ile gelişim gösterir. Bu nedenle örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ile kimlik birliği sağlaması sonucunda oluşan güç birliğidir (Northcraft ve Neale, 1990:464).

Örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi disiplinlerin örgütsel bağlılık konusuna ilgilerinin artması bu konuda yoğunlaşan araştırmacıların kendi bakış açılarını katmaları, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını zorlamaktadır. Bu doğrultuda, Morrow örgütsel bağlılık kavramının literatürde yirmi beşin üzerinde değişik tanım yapıldığını ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılığın işgören ve örgüt arasında doğrudan ilişki olduğu hususunda fikir birliği olmasına karşın, bu ilişki ya da bağlantı yapısı ve oluşumu ile ilgili farklı görüşler de bulunmaktadır.

Bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir şekilde oluşan davranış dizisi ile o davranışlarla ilişkili olmayan çıkarlarının birleşmesiyle oluşur.

Örgütsel bağlılık genellikle "kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak" tanımlanmaktadır. İşletmeye bağlılığın öğeleri ise şunlardır;

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,

- Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

Öğrenen örgütlerin modern dünyasında işgörenlerin emek, motivasyon ve girişimci yönlerini artırmaları beklenmektedir. Bir örgütün başarısı salt olarak insan rekabeti ile ilgili olmayıp aynı zamanda örgütsel bağlılığın nasıl sağlandığı ile ilgilidir. Son 15-20 yıl içerisinde örgütün ihtiyaç duyduğu yeteneklerin değişmesinde yeni teknoloji ve otomasyonun etkisi vardır.

## 2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Günümüzde örgüt açısından kaynakların etkin olarak kullanımı önemli bir sorun hâline gelmiştir. Bu sebeple örgütler, işgücü devir oranından kaynaklanan fazla maliyeti azaltılması ve sürekliliğin sağlanması açısından örgütsel bağlılığın artırılmasına yoğunlaşmışlardır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenin daha çok çalışacağına ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde işgörenlerin kendilerinden daha çok fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır. Çalışmalar, örgütsel bağlılığın yüksek işgücü devir oranından kaynaklanan maliyeti azalttığını göstermektedir (Meyer ve Allen, 2004:2).

Mesaiye geç gitme, devamsızlık, düşük performans ve işten ayrılma düşük örgütsel bağlılık sonuçlarıdır. İşgörenlerin bağlılığı, kurumsal başarıya ulaşma yolunda çok önem arz etmektedir. Bu nedenle işgörenlerin sorun üreten değil sorun çözen insanlar olması beklenmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların daha fazla sorumluluk üstlendikleri ve daha verimli oldukları hususunda genel bir kabul vardır. Ayrıca bu kişiler, kurum yararına daha yenilikçi ve yaratıcı düşünceler geliştirmektedir (Taş, 2004:53).

Faaliyetlerine devam etmek ve örgüt içi huzur sağlamak isteyen örgütler, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmada gereken adımları atmaları gerekmektedir (Savery ve Syme, 1996:14-22).

Örgüte yönelik beklenti için olan ve normal şartlarda arzulanan istekleri karşılanmayan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları azalarak onları strese ve tükenmişliğe itecektir. Neticede örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgütsel

hedeflerin gerçekleştirilmesinde daha fazla çaba sarfederek, örgütte devamlı çalışacak ve örgütten ayrılmayı düşünmeyecektir.

Yüksek performanslı, nitelikli bir işgören örgütte kalmaya ve örgüte katkı sağlamaya devam etmesi ise verimliliğin artması anlamına gelmektedir. Bu sayede örgüt, yüksek çalışan devir oranından kaynaklanan maliyetlere de katlanmamaktadır.

### **2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇEŞİTLERİ**

- Duygusal Bağlılık
- Devam Bağlılığı
- Normatif Bağlılık

### **2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ**

Bireye, mekâna ve zamana göre farklılık gösteren ve öznel bir yapıya sahip olan örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte bağlılık derecesini belirlemede bazı kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler birkaç alt başlık halinde incelenecektir.

#### **2.4.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme**

İşgörenin ve örgütün amaç, değer ve vizyonunun örtüşmesi örgütsel bağlılığın en önem arz eden göstergesidir. Örgütün amacını ve değerlerini kabullenmemiş bir işgörenin o örgüte bağlılık hissetmesi de beklenemez. İşgörenin bireysel değerleri, gayeleri ve yaşamdan beklentileri ile örgütün işgörenine bu doğrultuda sunacağı imkânlar arasında bir ilişki olması, sağlam ve yüksek bir bağlılığın oluşması için önem arz etmektedir. Beklenti ve sunulan imkânlar arasındaki farklılık, örgütsel bağlılığın belirlenmesinde en önemli faktördür (İnce ve Gül, 2005:9).

İşgörenin kendi hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken örgüt hedeflerine de katkı sağlaması hem bireysel olarak tatmini sağlayacak hem de örgütsel bağlılığı artıracaktır.

#### **2.4.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme**

İşgörenin örgüt amaçları doğrultusunda daha çok çaba harcaması örgütsel bağlılığın ikinci göstergesidir. Bu bağlamda harcanan çaba, belirlenen ve beklenen düzeyin üstünde olmalıdır.

İşgörenin bireysel bir beklentiye girmeden salt olarak örgüt başarısı için fedakârlıkta bulunması, işgörenin örgütü benimsediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. İkinci dünya Savaşı'ndan yenilgi ile ayrılan Japonya'nın ekonomik açıdan kısa sürede toparlanmasının toplumsal yapısı ile bütünleşmiş söz konusu özelliğın önemli bir yeri bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:10)

#### **2.4.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma**

İşgörenin örgüt üyeliğini devamı için güçlü bir istek duyması bir başka örgütsel bağlılık göstergesidir. Önceki göstergelere paralel olarak bu gösterge de işgörenin örgüte karşı hissettiği olumlu duyguların sonucudur.

Örgütün işgörenlerin sorunları ile ilgilenmesi örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Örgütün içerisinde doğru bir şekilde işleyen iletişim yolları, insan kaynakları politikasının etkinliğı, işgörenlere yönelik gerçekleştirilen sosyal etkinlikler, kariyer olanaklarının çeşitliliğı, örgütsel adaletin tatmin edici olması işgörenler açısından örgüt üyeliğinin devamı için güçlü istek duymayı sağlayacaktır.

#### **2.4.4. Örgüt Kimliğı İle Özdeşleşme**

Özdeşleşme, kişinin başka bir kişi ile veya içinde bulunduğu toplumla ortak alanlar bulup ona ya da onlara benzemesi ya da benzemeye çalışması olarak ifade edilmektedir.

Kişi, bir grup ya da bir toplulukla bir takım nedenlerden dolayı özdeşleşmektedir. Bir gruba üyelik, kişinin aidiyet duygusunu hissetmesine, kendisini tanıma ve gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt imajı, güvenilirlik düzeyi ve prestiji ne kadar yüksekse örgüt üyeleri de o kadar özdeşleşmektedir.

Başka kişilerin aklında yer eden imajın var olması örgütsel kimlik ile açıklanmaktadır. Toplumda yaratılan olumlu imaj, örgüt üyelerinin bu değerle bütünleşmesini sağlayarak, işgörenin çalıştığı örgütü çevresine gururla anlatması bu işgörenin örgüt kimliğiyle özdeşleştiği anlamına gelmektedir (Başyigit, 2006:67).

#### **2.4.5. İçselleştirme**

Örgütsel bağlılık göstergelerinden sonuncusu olan içselleştirme; bireyin benimsemiş olduğu kültüre yönelik değerleri ve kurallarının kendi kişiliğinde özümseyerek benimsemesidir. Bununla birlikte birey toplumsallaşarak öğrenecek ve öğrendiklerini kabullenecektir. Kişi davranışlarına rehberlik eden değerlerin birleşme sürecine içselleştirme denilmektedir. Örgütsel amaçların ve değerlerin içselleştirilmesi örgüt yönetiminin tutumları ve inançlarının işgörenlerin kendi amaç ve değerleri ile örtüştüğü oranda sağlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:11).

### **2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

Yapılan bir takım araştırmada örgütsel bağlılığın, bağımsız değişken olarak; işten ayrılmaya yatkınlık, iş devamsızlığı ve işgücü devir oranı gibi iş davranışlıları üzerinde etkisinin olduğu, bağımlı bir değişken olarak; örgütsel yapıdan, rol çatışmasından ya da demografik faktörlerden etkilendiği görülmüştür.

Davranışsal sonuçların örgütsel bağlılıkla daha güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. Örgütte kalma isteği, iş tatmin ve motivasyonu ve örgüt kararlarına katılma isteği olumlu, iş devamsızlığı, başka bir işte çalışma isteği olumsuz yönde tespit edilen önem arz eden davranışsal sonuçlardır (İnce ve Gül, 2005:94).

Örgütsel bağlılığın işten ayrılma isteği, performans, mesaiye gecikme veya devamsızlık gibi iş davranışlarıyla ilişkili bir çok araştırma yapılmıştır. Bu bölümde, örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu iş davranışları üç başlık altında incelenmiştir.



### 2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın düşük bir düzeyde seyretmesi örgütsel anlamda olumlu veya olumsuz etkiler çıkarabilmektedir. Bu durumda işgören, örgüte karşı güçlü bir tutum ve eğilimden uzak olmakla birlikte, işgörenin gelişime açık olması ve yaratıcılık yönünün ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı düşük olan işgören, yeni iş arayışlarına gireceğinden, böylece insan kaynaklarının etkinliği sağlanmış olacaktır (Randall, 1987:461). Diğer açıdan örgüt biçimsel olmayan ve içten gelen bu iletişim sisteminden vaktinde faydalanabilirse, oluşacak maliyetlerin önüne geçilmiş olacaktır (Balay, 2000: 85-86).

Örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan işgören, kendi iş tanımını doğrultusunda daha az çaba harcarken grup bağlılığı konusunda da en az çaba harçayacaktır. Bu nedenle örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak nitelendirilmektedirler. Düşük örgütsel bağlılık nedeni ile artan şikayetler, itirazlar ve söylentiler örgüte zarar vermekte, müşteri güveni yitirilmekte, oluşacak durumlara uyum sağlanamayıp bunların sonucunda gelir kayıpları oluşacaktır. Örgüte biçimsel olmayan şekilde yayılma gösteren zararlı iletişim, örgüt otoritesini tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğu sorgulanmak durumunda kalmaktadır (Randall, 1987:463).

### 2.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın ve özdeşleşmenin tam olmadığı fakat deneyimli işgücünün olduğu bağlılık türüdür. Bu bağlılık düzeyinde kişiler kendi kimliklerini koruma adına sistemin kendilerini yeniden biçimlendirmesine karşı çıkmak için çaba harcamaktadırlar (Randall, 1987:463). İşgörenler örgütün sadece bazı değerlerini benimsemekte, kişisel değerlerini koruma altına alarak örgütle bütünleşip örgütün beklentilerini karşılamaya çalışmaktadırlar (Balay, 2000:88).

İlimli düzeyde örgütsel bağlılık daima olumlu sonuçlanmaz. Bu düzeyde çalışan bireyler, topluma karşı sorumluluk ve örgüte karşı sadakat arasında bir çatışma veya bocalama yaşarlar. Bu durum, kararsızlığın yanında örgütün faaliyetlerinde verimsizliğine neden olabilecektir (Bayram, 2006:136).

### 2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

İşgörenler bu bağlılık düzeyinde örgüte karşı güçlü bir tutum ve eğilimle bağlılık göstermektedir. Bu bağlılık, işgören açısından ücrette doyum, meslekte başarı sağlarken örgüt işgörenin sadakatine istinaden ona terfi imkânları sunarak ödüllendirecektir (Balay, 2000:89).

## 2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İş davranışları üzerinde etkili olan örgütsel bağlılığın kendisi de bir çok faktörden etkilenmektedir. Literatüre bakıldığında, bu faktörlerin bir çok şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Araştırmacılardan bir kısmı örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri 4 ana gruba ayırmışlardır. Bunlar; açıklık, davranışların geriye döndürülmezliği, görünürlük ve bizi davranışlarımıza iten irade olarak belirlenmiştir. Ayrıca geçmiş iş tecrübeleri ve yaşantıları bireysel ve demografik faktörler, örgütsel ve görevsel faktörler, durumsal faktörler olarak inceleme alanı bulunmuştur. Mowday vd. (1982) ise bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak gruplandırmıştır (Mowday vd., 1979:34).

Araştırmacılardan bir kısmı örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri 3 ana gruba ayırmışlardır. Bunlar; işgörenin tecrübelerine dayalı bilgi birikimi, bireysel özellikler ve örgütsel faktörlerdir. Ayrıca kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olara 3 grupta incelenmiştir.

Kişinin örgüte karşı bütünleşme ve özdeşleşme düzeyinin göstergesini açıklamaya yardımcı olur. Bu kapsamda örgütsel bağlılığın üç ana unsuru olduğu söylenebilir. Bunlar (Arslan vd, 2013:171-172):

- Kişinin örgüt amaçlarına güçlü bir şekilde inanıp, kabul etmesi
- Kişinin üyesi olduğu örgüte karşı beklenen çabadan daha fazla gayret gösterme isteği,
- Kişinin örgütte kalma isteğinin kesinlik kazanması olarak sıralamak mümkündür.

### **2.6.1. Kişisel Faktörler**

Bu konuda yapılan bir çok araştırmada kişisel faktör ce örgütsel bağlılık arasında ilişkilerin güçlü olduğu kabul edilmiştir. Kişisel faktörlerin varlığı, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenerek örgütte çalışmanın sürekliliği açısından önemli bir yere sahiptir. Kişisel faktörlere örnek olarak iş beklentisi, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler örnek verilebilir.

### **2.6.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör örgütsel faktörlerdir. Bunlar, işin önemi ve niteliği, karar alma sürecine dahil olma, örgüt kültürü, yönetim tarzı, astların beceri düzeyi, iş grupları, örgütsel ödüller, işe odaklanma ve görev kimliğidir (Glisson ve Durick, 1988:65).

Ayrıca araştırmacıların bir kısmı, iş gücü, ilerleme-kariyer olanakları, rol belirsizliği, işgören ihtiyaçlarına verilen önem, ücrette adalet ve denetim açısından ilişkileri de eklemiştir.

Örgütsel faktörler; "İşin Niteliği ve Önemi", "Yönetim ve Liderlik", "Ücret Düzeyi", "Gözetim", "Örgüt Kültürü", "Örgütsel Adalet", "Örgütsel Ödüller", "Takım Çalışması" ve "Rol Belirsizliği ve Çatışması" şeklindedir.

### **2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör örgüt dışı faktörlerdir. Bunlar, sektörün durumu, profesyonellik, ülkede bulunan sosyoekonomik durum, yeni iş bulma fırsatları, işsizlik oranı gibi değişkenler sayılmaktadır. Bunlardan en önemlisi profesyonellik ve yeni iş bulma imkânlarıdır.

## **2.7. DUYGUSAL ZEKÂ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

İnsanlarla ilk görüşme sağlandığında onları çokça dinlemek, destekleyici sorularla bireyin iç dünyasını, psikolojik eğilimlerini anlamaya çalışmak

gerekmektedir. Bireyin ne yaptığı, sabrı, temayül ve iptilaları, gurur duyduğu başarılarını anlatma ve dinleme isteği, dikkati, hayranlık duyduğu önemli olay ve kişiler, hoşuna giden kültürel, entelektüel ve sevdiği sportif dallar ve iş dünyası hakkında özenle sorulan sorular ile kişi hakkında bilgi sahibi olunmalıdır (Garih, 2006:57). Ayrıca kişilerin duygusal zekâ tespiti yapılmalı, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda iş görenlerin daha verimli çalışmaları için ilgili departmanlarda istihdamları sağlanmalıdır.

Örgütün amaç ve hedeflerine bağlı olmak, bireyin örgüt başarısında pay sahibi olduğunu düşünmesi ve örgütü sahiplenme ile ilgilidir. Duygusal zekâsı yüksek işgörenler, örgüt için önemli düşünce ve fikirlere sahip olduğuna, bunda kendisinin bir farkı olduğuna ve kurum için değer gördüğüne inanması örgütün sahiplenme duygusunun temelini oluşturur. Yöneticilerin ve örgütün, işgörenlere karar alma aşamasında inisiyatif kullanma imkanı sağlamamaları, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir (Arslan vd, 2013:173).

## **2.8. KARIYER YÖNETİM SÜRECİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN YERİ ve ÖNEMİ**

Çalışma yaşamında veya kariyer gelişim sürecinde başarı üzerine yapılan araştırmalar, kişilerin sahip oldukları IQ'nun yalnız başına yeterli olmadığını, kişinin kendi duygularını anlamaya ve başkasının duygularını anlamaya, duyguların ifade edilmesine, duyguların kontrol edilmesine, empati kurmasına, iletişimde farkındalık sağlamasına yönelik beceriler önemli bir yere sahip olduğunu göstermiştir. Kişinin çevresel istek ve baskılarla başa çıkması için başarılı olmasında;

- Duygusal,
- Kişisel,
- Sosyal yeteneklerin bütünü kullanması olarak ifade edilen duygusal zekâ, entelektüel zekâdan farklı olarak geliştirilebilir.

Artan rekabet ortamında örgütlerin kurumsal başarı ve performanslarını artırabilmeleri için duygusal zekâyâ yoğunlaşması, bu kavramın popüler hâle gelmesini sağlamıştır (Aksaraylı, 2008:757-758).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ve Ankara’da bulunan İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı (İLKSAN) işgörenleri üzerinde yapılmıştır. 50 sorudan oluşan anket soruları, kurumdaki 110 işgörene yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır.

Anket sorularının birinci bölümü çalışanların demografik özellikleri “cinsiyet”, “medeni hâl”, “yaş” ve “çalışma süresi” ile ilgili dört soru ile belirlenmiştir. İkinci bölümünde çalışanların kariyer planlamayla ilgili düşünceleri 22 adet soru ile belirlenmiştir. Son bölümde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri 24 adet soru ile belirlenmiştir. Çalışanlara 5’li likert ölçeği kullanılarak (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) öncülleri yönetilmiştir.

Duygusal Zekâ Ölçeğinde, Schutte vd. (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır ve bu doğrultuda çalışanlara 8 soru yönetilmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmış olup, son olarak Kariyer Beklentisi Ölçeği uzman görüşleri ile genişletilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar (Statistical Package for the Social Sciences) Windows 22.0 programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Sonuçlar tanımlayıcı istatistiksel metotları (standart sapma, ortalama, sayı ve yüzde) ile değerlendirilmiştir.

**Tablo 1: 5'li Likert Ölçeği Aralık Değerleri**

	Seçenek	Sınırlar
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1,00 - 1,80
2	Katılmıyorum	1,81 - 2,60
3	Kararsızım	2,61 - 3,40
4	Katılıyorum	3,41 - 4,20
5	Kesinlikle Katılıyorum	4,21 - 5,00

Tablo 1'de görüleceği üzere 5'li likert ölçeği aralık değerleri, çalışanlara yönelik uygulanan anket sorularının ortalamaları alınarak belirlenmiştir.

Katılımcıların demografik bilgilerine göre (medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi) değişkenlerin anlamlı farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. Bu nedenle One-sample Kolmogorov Smirnov testi uygulanarak çalışanların duygusal zekâ, örgütsel bağlılık ve kariyer beklentilerine göre normal dağılım olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilere göre normal dağılım gösterilmediği bilgisine ulaşılmıştır. Karşılaştırma sonucunda parametrik olmayan verilere ulaşıldığından Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre %95 güven aralığı ve %5 anlamlılık düzeyi tespit edilmiştir.

Araştırmada uygulanan ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri; duygusal zekâ için 0.847, örgütsel bağlılık için 0,585 ve kariyer beklentisi için 0,781 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, araştırmanın uygun bir güvenilirlik aralığı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle araştırmaya geçilmesinde herhangi bir sorun olmadığı kanısına varılmıştır.

**Tablo 2: Ölçeklere Göre Güvenirlik Analizi**

	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kariyer Beklentisi	0,781	0,785	22
Örgütsel Bağlılık	0,585	0,595	11
Duygusal Zekâ	0,847	0,856	14

### 3.2. BULGULAR

Çalışanlara yönelik demografik bilgiler frekans değerleri açısından değerlendirildiğinde; çalışanların %60,9 (n=67)'unun erkek, %39,1(n=43)'inin kadın; %64,5 (n=71)'inin evli, %35,5 (n=39)'inin bekâr olduğu görülmektedir. Çalışanların yaş aralığına bakıldığında; %35,5 (n=39)'inin 26-30 yaş, %31,8 (n=35)'inin 40 yaş üzerinde olduğu belirlenmiştir. Yine demografik bilgilerin tespitinde ele alınan çalışma süresi için; %64,6 (n=71)'sının 7 yıldan az, %29,1 (n=32)'inin 15 yıl üzeri süre çalışanların bulunduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Çalışanların duygusal zekâ ile ilgili algılarını belirlemede kullanılan ölçekte Tablo 3'te görüleceği üzere 3,46 ortalama değeri ile "katılıyorum" seviyesinde belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık için kullanılan ölçekte 3,04 ortalama değeri ile "kararsızım" seviyesinde belirlenmiştir. Kariyer beklentisi için kullanılan ölçekte ise 3,18 ortalama değeri ile "kararsızım" seviyesinde belirlenmiştir. Elde edilen bu bilgilere göre çalışanların duygusal zekâ düzeyi olarak kendilerini yeterli gördükleri, örgütsel bağlılık ve kariyer beklentilerinin orta düzeyde seyrettiği belirlenmiştir.

**Tablo 3: Ölçek Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Kariyer Beklentisi	110	3,18	0,50
Örgütsel Bağlılık	110	3,04	0,47
Duygusal Zekâ	110	3,46	0,59

Araştırma verilerine göre, çalışanların demografik bilgilerine göre, çalışanların duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık olup olmadığının tespitinde yapılan analizde cinsiyet değişkeninde çalışanlar arasında anlamlı bir farka ulaşılmamıştır.

Tablo 4'te de görüleceği üzere demografik bilgilerin içerisinde bulunan diğer değişkenlere göre (çalışma süresi, medeni durum ve yaş) çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

**Tablo 4: Medeni Durumlarına Göre Çalışanların Görüşleri**

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı
Kariyer Beklentisi	Evli	71	62,18	4414,50
	Bekar	39	43,35	1690,50
Örgütsel Bağlılık	Evli	71	56,93	4042,00
	Bekar	39	52,90	2063,00
Duygusal Zekâ	Evli	71	56,34	4000,00
	Bekar	39	53,97	2105,00

**Tablo 5: Medeni Durumlarına Göre Çalışan Görüşleri Arasındaki Farklılık Düzeyini Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

	Kariyer Beklentisi	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Zekâ
Mann-Whitney U	910,500	1283,000	1325,000
Wilcoxon W	1690,500	2063,000	2105,000
Z	-2,975	-0,639	-0,372
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,003	0,523	0,710

\* P<0,05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.

Kariyer beklentisi ölçeği için medeni duruma bakıldığında evli ve bekâr olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu Tablo 4 ve 5'te görülmektedir. Katılımcılardan evli olanların bekâr olanlara kıyasla kariyer beklentisi düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermiş olup, daha yüksek olduğu belirlenmiştir(P<0,05).

**Tablo 6: Yaş Gruplarına Göre Çalışanların Görüşleri Arasındaki Farklılık Düzeylerini Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

	Kariyer Beklentisi	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Zekâ
Chi-Square	26,470	9,891	23,930
df	4,000	4,000	4,000
Asymp. Sig.	0,000	0,042	0,000

\* P<0,05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.



**Tablo 7: Yaş Gruplarına Göre Çalışanların Görüşleri**

	Yaş	N	Sıra Ortalaması
Kariyer Beklentisi	20-25	7	20,50
	26-30	39	56,79
	31-35	18	32,67
	36-40	11	75,64
	40 ve üzeri	35	66,47
Örgütsel Bağlılık	20-25	7	62,00
	26-30	39	58,28
	31-35	18	35,56
	36-40	11	69,27
	40 ve üzeri	35	57,03
Duygusal Zekâ	20-25	7	59,00
	26-30	39	49,33
	31-35	18	39,72
	36-40	11	96,09
	40 ve üzeri	35	57,03

Araştırmaya katılan çalışanlar arasında yaş değişkenine göre duygusal zekâ, örgütsel bağlılık ve kariyer beklentisi açısından anlamlı farklılık olduğu Tabla 6 ve 7’de verilmiştir.

Duygusal zekâ ölçeğinde 36-40 yaş aralığında diğer yaş gruplarına göre yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki 36-40 yaş aralığında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiş olup, diğer yaş gruplarına göre yüksek düzeyde belirlenmiştir. Kariyer beklentisi ölçeğinde ise 35 yaş ve üstü çalışan grubunun alt yaş grubuna göre anlamlı bir fark gözlemlenmiş ve daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 8: Çalışma Sürelerine Göre Çalışanların Görüşleri**

	Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması
Kariyer Beklentisi	3 yıldan az	43	47,08
	4-7 yıl	28	43,64
	8-12 yıl	3	35,33
	12-15 yıl	4	51,75
	15 yıl üzeri	32	79,55
Örgütsel Bağlılık	3 yıldan az	43	61,09
	4-7 yıl	28	46,04
	8-12 yıl	3	60,33
	12-15 yıl	4	3,00
	15 yıl üzeri	32	62,38
Duygusal Zekâ	3 yıldan az	43	44,60
	4-7 yıl	28	44,75
	8-12 yıl	3	75,33
	12-15 yıl	4	60,50
	15 yıl üzeri	32	77,06

**Tablo 9: Çalışma Sürelerine Göre Çalışanların Görüşleri Arasındaki Farklılık Düzeylerini Gösteren Kruskal Wallis Testi**

	Kariyer Beklentisi	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Zekâ
Chi-Square	26,536	16,403	24,170
df	4,000	4,000	4,000
Asymp. Sig.	0,000	0,003	0,000

\* P<0,05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.

Çalışma süresi olarak bakıldığında Duygusal Zekâ, Örgütsel Bağlılık ve Kariyer Beklentisi ölçeklerinde anlamlı farklılıklar görülmüştür. Tablo 8 ve 9'da görüleceği üzere duygusal zekâ ölçeğinde 15 yıl ve üstü çalışan grubunun daha az çalışanlara göre anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde 3 yıldan az çalışanlar ile 15 yıl üstü çalışanların diğer yaş gruplarına göre örgütsel

bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Kariyer Beklentisi ölçeğinde ise 15 yıl üstü çalışanların diğer yaş gruplarına göre daha yüksek bir beklenti içinde oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 10'da duygusal zekânın iş yaşamında örgütsel bağlılık ve kariyer beklentisi ile ilişkili olup olmadığını belirlemek için yapılan araştırmanın korelasyon analizinin sonuçları verilmiştir.

**Tablo 10: Duygusal Zekâ ile Kariyer Beklentisi Arasındaki İlişiyi Gösteren Korelasyon Analiz Sonuçları**

		Duygusal Zekâ	Kariyer Beklentisi
Duygusal Zekâ	Correlation Coefficient	1	0,664 **
	Sig. (2-tailed)		0,000001
	N	110	110
Kariyer Beklentisi	Correlation Coefficient	0,664 **	1
	Sig. (2-tailed)	0,000001	
	N	110	110

\*\* Korelasyon çift yönlü 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcıların duygusal zekâ ve kariyer beklentilerine yönelik frekans değerlerine bakıldığında anlamlı bir korelasyon olduğu gözlemlenmiştir ( $P < 0,05$ ). 0,61 düzeyinde pozitif yönde gerçekleşen bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal zekâ ve kariyer beklentisi arasında orta derecede pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 11: Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analiz Sonuçları**

		Duygusal Zekâ	Örgütsel Bağlılık
Duygusal Zekâ	Pearson Correlation	1	0,255
	Sig. (2-tailed)		0,007
	N	110	110
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	0,255	1
	Sig. (2-tailed)	0,007	
	N	110	110

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında anlamlı bir korelasyon olduğu Tablo 11’de verilmiştir ( $P < 0,05$ ).

**Tablo 12: Cinsiyet ve Yaş Durumuna Göre Çapraz Tablo Analiz Sonuçları**

Cinsiyet		Yaş					Toplam
		20-25	26-30	31-35	36-40	40 ve üzeri	
Kadın	Count	7	37	2	9	12	67
	% within cinsiyet	10.4%	55.2%	3.0%	13.4%	17.9%	100.0%
	Count	0	2	16	2	23	43
Erkek	% within cinsiyet	.0%	4.7%	37.2%	4.7%	53.5%	100.0%
	Count	7	39	18	11	35	110
	% within cinsiyet	6.4%	35.5%	16.4%	10.0%	31.8%	100.0%

Tablo 12’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kadınların %55,2’si 26-30 yaş aralığında iken erkeklerin %53,5’i 40 yaş ve üzerindedir. Buna göre araştırmaya katılan erkek çalışanların yaş düzeyi daha yüksek iken kadın çalışanların daha genç oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 13: Cinsiyet ve Medeni Durumuna Göre Çapraz Tablo Analiz Sonuçları**

Cinsiyet		Medeni Durum		Toplam
		Evli	Bekar	
Kadın	Count	36	31	67
	% within cinsiyet	53.7%	46.3%	100.0%
	Count	35	8	43
Erkek	% within cinsiyet	81.4%	18.6%	100.0%
	Count	71	39	110
	% within cinsiyet	64.5%	35.5%	100.0%

Tablo 13'e göre araştırmaya katılan kadınların %53,7'si evli iken, erkeklerin %81,4'ünün evli olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan erkeklerin büyük çoğunluğu evli iken, kadınların yarıya yakınının bekâr olduğu görülmektedir.

**Tablo 14: Cinsiyet ve Çalışma Süresine Göre Çapraz Tablo Analiz Sonuçları**

Cinsiyet		Çalışma Süresi					Toplam
		3 yıldan az	4-7 yıl	8-12 yıl	12-15 yıl	15 yıl üzeri	
Kadın	Count	35	11	2	2	17	67
	% within cinsiyet	52.2%	16.4%	3.0%	3.0%	25.4%	100.0%
	Count	8	17	1	2	15	43
Erkek	% within cinsiyet	18.6%	39.5%	2.3%	4.7%	34.9%	100.0%
	Count	43	28	3	4	32	110
	% within cinsiyet	39.1%	25.5%	2.7%	3.6%	29.1%	100.0%

Tablo 14'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan kadınların %52,2'si 3 yıldan az çalışma süresine sahip iken, erkeklerin %39,5'i 4-7 yıl ve %34,9'u 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. Buna göre araştırmaya katılan kadınların yarıdan fazlasının çalışma süresinin az olduğu, erkek çalışanların ise çalışma sürelerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilim dünyasında entelektüel zekâ kavramının önemi yadsınamayacak derecede büyük olmasına rağmen bazı alanlar için yeterli olmamaktadır. Sosyal bilimler açısından bakıldığında; bu kavrama ek olarak duygusal zekâ kavramı önem kazanmaktadır. Kurum kültürünün geliştirilmesinde, hizmette kalitenin esas alınması, yaşam standartlarının artırılmasında daha üst seviyelere çıkılabilmesi için bireyin kendisini sürekli olarak yenilemesi, geliştirmesi ve gerçekleştirmesi gerekmektedir. Böylece bireyin içinde bulunduğu işletmede tutunabilmesi, statü kazanma, çalışma hayatında kendisini gösterme çabası doğrultusunda kariyer olanaklarını önemsemesine yol açmaktadır. Bu nedenle kariyer yolunu bu istekler dahilinde belirlemiş olacaktır.

İşveren açısından bakıldığında; işe alımlarda bireylerin kendilerini geliştirebileceği kariyer imkânlarının sunulması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri artırarak hem motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecek hem de artan performansları neticesinde kurumun rekabet içinde bulunduğu piyasada etkinliği artabilecektir. Yine işverenlerin işe alınacak personelin duygusal zekâ seviyelerine bakıp onları ilgili departmanlara yerleşmelerini sağlamak, kariyer yolunca oluşabilecek aksaklıkların öngörülebilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması kurum verimliliğini artıracaktır.

Duygusal zekâsı yüksek olan işgören, kendi duygularını doğru bir şekilde aktaracak, ekipteki çalışma arkadaşlarının ne hissettiğini anlama noktasında duyarlı olduğu için ekipteki arkadaşları ile işbirliği içinde çalışacak, kurum vizyonunun gerçekleştirilmesinde pay sahibi olduğunu hissedecek, bu nedenle örgütsel bağlılığı artacak ve bu da kurum verimliliğinin artmasını sağlayacaktır.

Yöneticiler açısından bakıldığında; duygusal zekâsı yüksek olan yönetici ekip ruhunu sürekli gözetip onların motivasyonlarını artırıcı yönlendirmelerde bulunarak,

çalışanların adaptasyonunu sağlamakta ve onlara olumlu iletişim sağlamanın artılarını göstermede liderlik etmektedir. Örgütsel bağlılık içinde olan çalışanlar istek ve arzu ile çalışarak üretkenlik noktasında daha özverili çalışacaklar ve böylece kurumsal etkinliğin artmasında aktif rol alacaklardır.

Sosyal hayatın içinde iletişim halinde olduğumuz her alanda duygusal zekâ kavramı karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar ışığında; iş hayatında duygusal zekâsı yüksek olan bireyler, kendi yeteneklerini daha kolay ortaya çıkarabilmekte ve rakiplerine kıyasla çalışma hayatında daha başarılı olabilmekte ve kariyer gelişim sürecinde de diğerlerine nazaran daha hızlı gelişme göstermektedir.

Araştırmamızın en önemli faktörlerinden olan duygusal zekâ düzeyinin iş yaşamında çalışanların örgütsel bağlılıklarında ve kariyer beklenti ilişkilerinde iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir ( $X=3,46$ ). Korelasyon analizi sonucu elde edilen verilere göre çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin kariyer beklentisi arasında orta düzeyli bir ilişki saptanmıştır ( $R=0,664$ ). Fakat çalışanların duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık ilişkisinin belirlenmesinde yapılan analizde anlamlı bir korelasyona ulaşılamamıştır ( $P>0,05$ ). Sonuçta araştırmaya katılan işgörenlerin duygusal zekâ düzeyleri arttıkça kariyer beklentilerinin orta düzeyde arttığı söylenebilir.

Duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin çalışma hayatında yeteneklerini daha başarılı şekilde sergiledikleri ve bu doğrultuda kariyer gelişim sürecinde daha yüksek hedeflere odaklandıkları beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Duygusal zekânın örgütsel bağlılıkla aynı seviyede artış göstermemesinin nedeni, çalışanların bağlı oldukları örgütten başka alternatif kurumlarda daha yüksek ücret alma, daha iyi hayat standartları ve kariyer yolunun açık olmasına bağlı olarak duygusal zekâlarına bağlı yetenekleri kullanmada tercih konusu olmaktadır. Günümüz iş dünyasında, büyük şirketlerdeki yönetici transferleri, finans kuruluşları vb. kurumlarda gerçekleşen rotasyonlar örnek gösterilebilmektedir.

Araştırmada katılımcıların demografik bilgilerine göre yapılan karşılaştırmalarda, evli çalışanların bekâr çalışanlara kıyasla daha yüksek bir kariyer beklentisi içerisinde olduğu, kurumda uzun yıllar çalışan personelin yeni başlayanlara göre duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel bağlılık ve kariyer beklentilerinin genellikle yüksek olduğu belirlenmiştir.



Hızla yükselen rekabet ortamında;

- Kurumlar işe alımlarda duygusal zekâ düzeylerini belirleyecek çalışmalar yapmalı,
- Çalışanları duygusal zekâ düzeylerine göre ilgili departmanlarda istihdam etmeli,
- Çalışanların bilgi ve yeteneklerini göstermelerine öncülük edecek, örgütsel bağlılıklarını artıracak faaliyetlerde bulunmalı,
- Duygusal zekâsı yüksek olan işgörenlerin kariyer gelişim süreçlerine olumlu etkisi olacak eğitimler vermeli, imkânlar sunmalı bu doğrultuda gereken yatırımlar yapılmalıdır.

Duygusal zekânın sosyal bilimler dünyasında popüler bir kavram haline gelmesi ile birlikte;

- Duygusal zekânın çalışanların motivasyon, performans ve örgütsel davranış açısından bir ilişkisi olup olmadığına,
- Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve işletmelerin büyüme oranı arasında ilişki olup olmadığına yönelik konulara ağırlık veren araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

Acar, Füsün, “Duygusal Zekâ ve Liderlik”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12, 2002, s. 53-68.

Acar, Füsün, *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsan Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ve Personel Yönetim-Organizasyon, İstanbul, 2001.

Adıyaman, B., *İlköğretim 2. Kademe Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Yeterliliklerini Kullanma Düzeyi ve Çocukluk Çağı Depresyonu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010.

Akduman, Gülümser Gültekin ve Akaydın, Dicle, 6 Yaş Grubu Çocukların Duygusal Zekâlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 4, Sayı 22, 2016 s.368-384.

Akgül, Gülay, *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki “İstanbul İli Sultanbeyli İlçesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.

Akın, Mahmut, *İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri: Kayseri’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2004.

Aksaraylı, Mehmet, Özgen, Işıl, *Akademik Kariyer Gelişiminde Duygusal Zekanın Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Ege Akademik Bakış, Cilt 8, Sayı 2, 2008 s. 755-769.

Akyüz, Ömer Faruk, *İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Arslan, Ramazan, Efe, Dilek, ve Aydın, Erhan, “Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı 3, 2013 s. 169-180.

Atay, Kenan, “Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 3, 2002 s. 344-355.

Aytaç, Serpil, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi Ve Sorunları*, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997.

Balay, Refik, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

Bar-On, Reuven, & Parker, James D.A., *The Handbook of Emotional Intelligence*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

Başıyigit, Aslıhan, *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2006.

Bayram, Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, 2006 s. 125-139.

Beceren, Eray ve Tuyan, Seden, “Duygularımız ve Biz”, 2004, (Erişim) [http://www.duygusalzeka.com/GrupGoster.asp?id=115&AnaKonu=yazdiklarim&acik\\_olan%202&acik\\_olan\\_alt=9](http://www.duygusalzeka.com/GrupGoster.asp?id=115&AnaKonu=yazdiklarim&acik_olan%202&acik_olan_alt=9), 10 Nisan 2008.

Bender, Merih Tekin, *Resim İş Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zekâ Ve Yaratıcılık İlişkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

Biol, Cem, Atamtürk, Hakan, Silman, Silman, Şensoy, Şeniz, “Analysis of the Emotional Intelligence Level of Teachers” *Procedia Social and Behavioral Sciences 1*, 2009 s. 2606-2614.

Bülbüloğlu, Aylin, *Duygusal Zekânın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 2001.

Caruso, Daved R., ve Salowey, Peter, *Duygusal Zekâ Yöneticisi*, çev. Hale Kayra, Crea Yayıncılık, İstanbul, 2007.

Cherniss, Cary, “Emotional Intelligence: “What it is and Why it Matters”, 2000, (Erişim) [http://www.eiconsortium.org/research/what\\_is\\_emotional\\_intelligence.htm](http://www.eiconsortium.org/research/what_is_emotional_intelligence.htm), 20 Nisan 2006.

Ciarrochi, Joseph, Joseph P. Forgas, *Emotional Intelligence In Everyday Life*, Psychology Pres, New York, 2001.

Cooper, Robert K., Sawaf, Ayman, *Liderlikte Duygusal Zekâ*, 3. Çev. Bedriye Ayman ve Banu Sancar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Cooper, Robert K., Sawaf, Ayman, *Executive EQ: Emotional Intelligence In Leadership and Organizations*, Perigee, USA, 1999.

Davis, Mark, *Duygusal Zekânızı Ölçün*, 1. çev. Sılina Silahlı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004.

Delice, Murat, Günbeyi, Murat, “Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 27, Sayı 1, 2013 s. 209-239.

Dicle, Ülkü, “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”, *Ekonomik Forum TOBB Aylık Dergisi*, Sayı 6, No 6, 1999 s. 30.

Doğan, Selen, Şahin, Faruk, “ Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler için Önemine Kavramsal Bir Bakış”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 1, No. 16, 2007 s. 231-252.

Doğan, Selen, Demiral, Özge “Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 1. no. 14., Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., , 2007 s. 210-230.

Durdu, İlknur, Şahin, Semiha, “Duygusal Zeka ve Sınıf İklimi Arasındaki İlişki”, *7. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi*, İzmir, 2015 s. 41.

Edizler, Gaye, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka ve Ölçüm Modelleri”, *Journal Of Yaşar University* 5, no. 18, 2010, s. 2970-2984.

Eröz, Sibel Sü, *Duygusal Zekâ ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Fettahlıoğlu, Ömer Okan, Sünbül, Mehri Banu “Duygusal Zekânın Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(14), 2015 s. 157-175.

Gardner, Howard, *Intelligence reframed: Multiple intelligences*, forthe 21st century, Basic Books, New York, 1999.

Garih, Üzeyir, *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul, 2006.

Gezgin, Ulaş Başar, *Bilişsel Bilimler El Kitabı*, Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2014.

Glisson, Charles, Durick, Mark, *Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations*, Administrative Science Quarterly, New York, 1988.

Goleman, Daniel, *Duygusal Zeka*, İstanbul, 1998.

Goleman, Daniel, *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, çev. Banu Seçkin, Yüksel, 2005, 29. Basım, Varlık Yayınları, İstanbul, 1995.

Goleman, Daniel, *İş Başında Duygusal Zekâ*, 1. çeviren H. Balkara, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000.

Hafizoğlu, Şengül, *The Relationship Among Emotional Intelligence, Psychological Adjustment And Behavior Problems During Adolescence*, Boğaziçi University, YÖK Dokümantasyon Merkezi, 2007 s.7.

Hall, Douglas T., *Career Development, The International Library Of Management*, Dartmouth Pub., Comp., 1994.

İnce, Mehmet, Gül, Hasan, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İleri Giden Ofset, Ankara, 2005.

Kızıl, Şule, *Öğretmenlerin Duygusal Zekâları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Konrad, Stefan, Hendl, Claudia, *Duygularla Güçlenmek*, 1. Çev. Meral Taştan, Hayat Yayınları, İstanbul, 2005.

Köroğlu, Gülay Semiz, *Sınıf Rehber Öğretmenlerinin Algularına Göre Psikolojik Danışmanların Duygusal Zekâ Düzeyleri (Kırıkkale ili Örneği)*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006.

Köse, Nezire, *7-13 Yaş Çocuklarının Duygusal Zekâ Düzeyleri*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, YÖK Dokümantasyon Merkezi, 2009.

Marshall, Clare, "Make The Most Of your Emotional Intelligence", *Chemical Engineering Progress*, 97(2), Pro Quest Science Journals, 2001.

Matthews, Gerald, Zeidner, Moshe, Roberts, Richard, D, *Emotional Intelligence: Science and Myth*, MIT Pres Massachusetts, England, 2004.

Mayer, J. D. ve P. Salovey, *What is emotional intelligence?*, In P. Salovey and D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for Educators*. NY: Basic Book, New York, 3-34, 1997.

Mayer, J.D. ve P. Salovey, *Models of Emotional Intelligence*, Baywood Publishing, UK, 1990.

Merlevede, P. E., D. Bridoux ve R. Van Damme, *7 Steps to Emotional Intelligence*, Crown House Publishing Ltd, Berkeley, 2006.

Meyer, J. P., and N. J. Allen. *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide*, 2004.

Meyer, J. P., & Allen, N. J., A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*, 1, 1991 s.61-89.

Montes Berges, B. ve Augusto, J. M., Exploring there lation ship between perceived emotional intelligence, coping, social support and mental healthinnursing students, *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 14(2), 2007 s. 163-171.

Mowday, R. T., R. M. Steers, and L. W. Porter., *The Measurement of Organizational Commitment*, *Journal of Vocational Behavior*, 1979.

Mumcuoğlu, Ö. Bar-On, *Duygusal Zekâ Testi (Bar-On Emotional Quotient Inventory-Bar-On EQ-İ) nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik Ve Geçerlik Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2002.

Mumcuoğlu, Özlem, *Bar-On Duygusal Zekâ Testi (Bar-On Emotional Quotient Inventory-Bar-On EQ-İ) Nin Türkçe Dilsel Esdeğerlik, Güvenirlik Ve Geçerlik Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2002.

Northcraft, G. B., and M. A. Neale., *Organizational Behavior Management Challenge*, USA: The Dryden Pres., 1990.

Özçelik, Muhittin, *Duygusal Zeka Becerileri Eğitimi Programının Şehit Ailelerinin Depresyon ve Anksiyete Düzeylerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun, 2007.

Özerbaş, Demet H. Somuncuoğlu, *Durumlu Öğrenmenin Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Geliştirilmesine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2004.

Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azim, Yalçın, Azmi, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitapevi, Adana, 2002.

Polat, S., ve E. Aktop, “Öğretmenlerin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi”, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 22, 2010 s. 5.

Poon, James Teng Fatt, “Emotional Intelligence: For Human Recourse Managers”, *Management Research News*, 25(11), 2002 s. 57-74.

Randall, Donna M., “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited.”, *The Academy of Management Review*, Vol. 3. no. 12. 1987 s. 460-471.

Ryback, David, “Putting Emotional Intelligence to Work”, *Person-Centered, Journal*, 5 (1), 1998 s. 72-73.

Schutte Nicola S., Malouff John M., Hall Lena E., Haggerty Donald J, Cooper Joan T, Golden Charles J., Dornheim Liane, “Development and validation of a measure of emotional intelligence”, *Pers Individ Differ*, 25(2), 1998 s. 167-77.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Aktüel Yayınları, Bursa, 2005.

Savaş, Ahmet Cezmi, “Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 33, Ağustos 2012 s. 139-148.

Savery, L. K., ve P. D. Syme, “Organizational Commitment and Hospital Pharmacists”, *Journal of Management Development*, 1996.

Shelly, L. Brown, Stys, Yvonne, “A Review of The Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections”, *Research Branch Correctional Service of Canada*, 2004 s. 150.

Sonnenfeld, Jeffrey A, Peiperl A. Maury, “Staffing Policy As A Strategic Response: A Typology Of Career System”, *Academy Of Management Review*, 13, no. 4, 1988 s. 590-593.

Soysal, Abdullah, “Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme”, *Çimento İşverenler Dergisi*, Sayı 5, 2006 s. 4-25.

Staff, Glef, “Emotional intelligence: The Missing Piece”, 2001, (Erişim) [http://www.edutopia.org/php/article.php?id=Art\\_680&key=020](http://www.edutopia.org/php/article.php?id=Art_680&key=020), 24. Nisan 2015.

Şahin, Semiha, Aydoğdu, Bülent, Yoldaş, Cenk, “Duygusal Zekâ ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler: Eğitim Müfettişleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Elementary Education Online* 3, no. 10, 2011 s. 974-990.

Taş, Muhammed Ahmet, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004 s. 53.

Titrek, Osman, *IQ’dan EQ’ya: Duyguları Zekice Yönetme*, Pegem Akademi, 4. bs., Ankara, 2013.

Tufan, Şehnur, *Geliştirilen Duygusal Zekâ Eğitim Programının Ortaöğretim Dokuzuncu Sınıf Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011.

Tutum, Cahit, *Personel Yönetimi*, Todaie Yayınları, Ankara, 1979.

Özdemir Yaylacı, Gaye, “Kariyer Yönetimi”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı 77, 1999 s. 45.

Özdemir Yaylacı, Gaye, *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006.

Uğurlu, Fatih Mehmet, Şakar, Murat, Bingöl, Erkan, “Spor Yapan Ve Spor Yapmayan Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Ve Mutluluk Düzeylerinin Karşılaştırılması”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 17, 2015 s.461-469.

Yalınbaş, Sait, *Zaman Yönetiminde Duygusal Zekânın Kullanımı ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2003.

Yılmaz, Müge, *Duygusal Zekâ Düşünme Becerileri Eğitiminin Annelerin Duygusal Zekâ Düzeyine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, On dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, 2002.

Yılmaz, Aydın, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.



Yurdakavuştu, Yasemin, *İlköğretim Öğrencilerinde Duygusal Zekâ ve Sosyal Beceri Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2012.

Yüksel, Murad, *Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama)*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2006.



## EK 1

### DUYGUSAL ZEKÂNIN İŞ YAŞAMINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KARIYER İLİŞKİSİ: İLKOKUL ÖĞRETMENLERİ SAĞLIK VE SOSYAL YARDIM SANDIĞI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

“Duygusal Zekânın İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Kariyer İlişkisi: İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Genel Müdürlüğü Örneği” konulu araştırmaya bilimsel veri oluşturmak maksadıyla hazırlanan bu anketten elde edilen bilgiler, tamamen akademik amaçlar doğrultusunda kullanılacak ve hiçbir kimse ve/veya kuruluşa verilmeyecektir. Araştırmanın amacına ulaşması, şahsınızın tarafsız, nesnel ve içten yanıtlarına bağlıdır. Ankete ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz özenden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

#### Kişisel Bilgiler

(Size uygun seçeneği işaretleyiniz.).

- Yaşınız?  
a) 20-25      b) 26-30      c) 31-35      d) 36-40      e) 40+
- Cinsiyetiniz  
a) Kadın      b) Erkek
- Medeni haliniz?  
a) Evli      b) Bekâr
- Bulduğunuz mevkideki çalışma süreniz?  
a) 3 yıldan az    b) 4-7 yıl    c) 8-12 yıl    d) 12-15 yıl    e) 15 ve üzeri

Tüm soruları “Hiç katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle katılıyorum” (5) formatında cevaplayınız.

1	Yeteneklerime göre kariyer planı yaptım.	1	2	3	4	5
2	Kariyer amaç ve hedeflerimi dikkatlice seçerek belirledim.	1	2	3	4	5
3	Kariyer planlamamda ilgi alanlarıma ve bunları işimde nasıl uygulayacağıma da yer verdim.	1	2	3	4	5
4	Kariyer planlarıma özel olarak zaman ayırıyorum.	1	2	3	4	5
5	Kariyer seçeneklerimi belirleyebilmek için gereken çözümlene yeteneğine sahibim.	1	2	3	4	5
6	Beceri ve bilgi seviyemi geliştirmem gereken alanlar hakkında öngörülerim bulunuyor.	1	2	3	4	5
7	Kariyer planlarımı ekonomik ve sosyal eğilimler dâhilinde yaparım.	1	2	3	4	5
8	Hedeflerimi belirleyerek onlara ulaşmamda kariyer alternatiflerime dair farkındalık sahibiyim.	1	2	3	4	5
9	Gerçekçi bir kariyer planlaması için güçlü ve zayıf yanlarımı bilmemin önemi olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım işte performans durumumu bilmek; bana kariyer hedeflerime ulaşmak amacıyla yaptığım planları doğru çözümlene imkânı sağlar.	1	2	3	4	5
11	Kariyer hedeflerime ulaşmak amacıyla düzenlediğim stratejiye güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili kendimi geliştirebileceğim çalışmalara düzenli katılmaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
13	Kariyer ve kişisel gelişim konularında; danışmanım dışında, çalıştığım ortamda bana yardımcı olabilecek kişiler var ve ben onlar hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5

14	Düzenli ve programlı olmak, kariyer gelişimi açısından önemli değildir.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kurum; tüm çalışanları için kariyer planlaması eğitimini zorunluluk görmektedir.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım kurum; çalışanlara iş ortamında çeşitli fırsatlar sağlar.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım kurum; gerekli yardımı sağlayarak çalışanlarının kendi durum değerlendirmesi yapabilmelerine katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
18	Kariyer gelişimine yardımcı olabileceği söylenen resmi oluşumların önemli olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19	Resmi kurumlarda kariyer gelişimine gereken yardım sunulmamaktadır.	1	2	3	4	5
20	Kariyer gelişimi benim için çalışma hayatım boyunca süren bir süreçtir.	1	2	3	4	5
21	Kariyer gelişimimi desteklemesi açısından kariyer planlamanın bir gereklilik olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22	Kariyer gelişimimi desteklemesi açısından kariyer yönetim programlarının bir gereklilik olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
23.	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmek beni mesleki anlamda mutlu eder.	1	2	3	4	5
24.	Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi çözmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
25.	Bu kurumda çalışan herkesin “ailenin bir parçası” olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
26.	Bu kuruma karşı “duygusal bir bağ” sahibi değilim.	1	2	3	4	5
27.	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

28.	Çalıştığım kurumdan çevreme gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
29.	Şu an bu kurumda kalmam, bir istek değil bir zorunluluktur.	1	2	3	4	5
30.	Şu an bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem, gelecek planlarım sekteye uğramaz.	1	2	3	4	5
31.	Bu kurumun gelecek planlarım açısından engel olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
32.	Beni bu kuruma idarecilerin bize tavrı bağlıyor.	1	2	3	4	5
33.	Başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılasa bile idarecilerden dolayı tercihim bu kurum olurdu.	1	2	3	4	5
34.	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
35.	Bu kuruma benim vefa borcum bulunuyor.	1	2	3	4	5
36.	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
37.	Beni kuruma bağlayan bir iş ortamına sahibim.	1	2	3	4	5
38.	Çalıştığım kurum, benim için en ideal iş yeridir.	1	2	3	4	5
39.	Meslekî niteliklerimizi keşfetmek adına kurum idaresi bizi destekliyor.	1	2	3	4	5
40.	Kendimi meslekî niteliklerim yönünden yeterince tanıdığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
41.	Meslekî açıdan kendimi yönetme yetisine sahibim.	1	2	3	4	5
42.	İşyerimde iletişim ve uyum gücümü kullanıyorum.	1	2	3	4	5
43.	Bu kurumda çalışma arkadaşlarımdan duygularını doğru olarak anlayabiliyorum.	1	2	3	4	5
44.	Bu kurumda çalışma arkadaşlarıma duygularımı doğru olarak anlatabiliyorum.	1	2	3	4	5
45.	İş arkadaşlarımdan özgüven ve özsaygı becerileri gelişmiştir.	1	2	3	4	5

46.	İş arkadaşlarımlın özgüven ve özsaygı becerileri iş ortamına olumlu katkıları sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
47.	İdarecilerimiz özgüven ve özsaygımlızı kazanmamızda teşvik edici tutum sergilemektedir.	1	2	3	4	5
48.	İdarecilerimiz özgüven ve özsaygı kazanılmasına dair eğitsel çalışmalara önem vermektedir.	1	2	3	4	5
49.	Duygusal zekâ olgusunun anlam ve önemini biliyorum.	1	2	3	4	5
50.	Duygusal zekâ olgusunun performansına etki ettiği görüşüne katılıyorum.	1	2	3	4	5

Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkürler...

## EK 2

### ÖZGEÇMİŞ

#### KİŞİSEL BİLGİLER

- İsim: : ZEYNEP BOZTEPE
- Doğum Yeri: : ANKARA
- Doğum Tarihi: : 04/12/1986
- Uyuşu: : T.C.
- Medeni Durumu: : Bekâr
- Mail Adresi: : zboztepe571@gmail.com
- Telefon Numarası: : 0537 349 1453

#### İŞ TECRÜBELERİ

- 2012- İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Genel Müdürlüğü (Ankara)
- 2010-2011 Etimesgut Devlet Hastanesi-MR Bölümü (Atlas Medikal) (Ankara)
- 2009-2010 Kuveyttürk Katılım Bankası Genel Müdürlüğü (İstanbul)
- 2008-2009 Özdemir Gürocak İlköğretim Okulu (Ankara)

#### ÖĞRENİM DURUMU

- Kırıkkale Üniversitesi İşletme Bölümü Tezli Yüksek Lisans-Tez aşaması-2017
- Anadolu Üniversitesi Sosyoloji Bölümü Lisans-Devam ediyor-2016
- Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü-Lisans-2004-2008
- Ahmet Yesevi Lisesi: 2000-2003
- İlk Meclis İlköğretim Okulu: 1997- 2000
- Abdullah Tokur İlköğretim Okulu: 1992-1997

#### YABANCI DİL VE DÜZEYİ

- İngilizce-İyi
- Arapça-Başlangıç

#### BİLGİSAYAR BECERİLERİ

- Word, Excel, Powerpoint

## **YAYINLANAN ESERLER**

1. 9. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, EYED-DER, Siirt Üniversitesi, 08-10 Mayıs 2014

Dönüşümcü Liderlik Davranışının Öğrenen Örgüte ve Gelişim Kültürüne Etkisi, Bildiri Sunumu- E.Gamze ÇİFTÇİ, Zeynep BOZTEPE, Yrd. Doç. Dr. Melahat ÖNEREN

2. VI. Uluslararası Eğitim Yönetimi Formu, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, 05-07 Kasım 2015

Sınıf Öğretmenlerinin Örnek Sosyal Örgütlenmesi :İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı (İLKSAN)- Bildiri Sunumu- Zeynep BOZTEPE

3. 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi, İstanbul Üniversitesi, 26-28 Mayıs 2016

Duygusal Zekânın İş Yaşamında Örgütsel Bağlılığa ve Kariyere Etkisi: İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı (İLKSAN)- Bildiri Sunumu- Zeynep BOZTEPE

## **YAYINLANMIŞ MAKALELER**

1. Bir Sosyal Yardım Sandığı Olarak İlksan Genel Müdürlüğü Pazarlama Stratejileri, 2014, 8.Sayı Öğretmen Bülteni, İLKSAN

2. Sınıf Öğretmenlerinin Örnek Sosyal Örgütlenmesi: İlksan Örneği, 2015, 9.Sayı, Öğretmen Bülteni, İLKSAN

3. İlksan'da Yaşam Boyu Eğitim, 2016, 10.Sayı, Öğretmen Bülteni, İLKSAN

4. Duygusal Zekânın İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Kariyer İlişkisi: İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı, Yrd. Doç. Dr. Aşır ÖZBEK, Zeynep BOZTEPE, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/274034>

## **HOBİLER**

- Seyahat etmek, resim yapmak, satranç, spor, doğa yürüyüşleri.