

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL ZEKA,
ÖRGÜTSEL SAPMA, ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ VE
İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
ANALİZİ**

Mahmut DEMİR

Danışman
Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

2009

Yemin Metni

Doktora Tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2009

Mahmut DEMİR

DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Mahmut DEMİR
Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Programı : Doktora
Tez Konusu : Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka,
Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten
Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 6 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

İMZA

ÖZET

Doktora Tezi

Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi

Mahmut DEMİR

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Konaklama işletmelerinde örgütsel başarısında insan kaynaklarının yetenek ve özellikleri kadar yönetim becerileri de önemlidir. Yönetim becerileri ve insan kaynaklarının özellikleri üzerine yapılandırılan bu çalışma, duygusal zeka, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizini amaçlamaktadır. Birinci bölümde duygusal zeka ile ilgili olarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. İkinci bölümde örgütsel sapma konusu incelenmiş, bu konuda yapılmış çalışmalar, kullanılan modeller ve sonuçları ortaya konulmuştur. Üçüncü bölümü çalışma yaşamı kalitesi oluşturmakta ve bunu etkileyen faktörler, geliştirme programları, önemi ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde konuyla ilgili bir alan araştırması yer almaktadır.

Kavramsal çerçeveden elde bilgi ve modellerden yararlanarak beş bölümlü bir anket oluşturulmuştur. Duygusal zeka ile ilgili bölümde MSCEIT, EQ-I ve ECI modellerinden, örgütsel sapma ile soruların oluşturulmasında Hollinger ve Clark (1982), Robinson ve Bennett (1995), Lawrence ve Robinson'un (2007) çalışmalarından, çalışma yaşamı kalitesi ile oluşturulan sorular Walton (1975), B. Gilbert (1989) ve Sirgy vd. (2001) tarafından yapılan çalışmalardan ve işten ayrılma eğilimini ölçmeye yönelik anket Arnold ve Davey (1999), Bedeian, Kemery ve Pizzolatto (1991), Tütüncü ve Demir (2002)'in çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Anket, Muğla Bölgesinde beş yıldızlı otellerde 563 işgörene uygulanmıştır. Araştırmada önce SPSS 17.0 Programında tanımlayıcı istatistikler yapılmış, sonra LISREL 8.8 Programında doğrulayıcı faktör analizi için Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın son bölümünde konular arasındaki ilişki istatistiksel olarak değerlendirilerek sonuç ve öneriler ortaya konulmuştur. Sonuçta, duygusal zeka, örgütsel sapma ve çalışma yaşamı kalitesinin işten ayrılma eğilimi üzerinde etkileri olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: 1) Konaklama İşletmeleri 2) Duygusal Zeka 3) Örgütsel Sapma 4) Çalışma Yaşamı Kalitesi 5) İşten Ayrılma Eğilimi 6)Yapısal Eşitlik Modeli

ABSTRACT

Doctoral Thesis

The Analysis of the Relationship Among Emotional Intelligence, Organizational Deviance, Quality of Work Life and Intention to Leave in Accommodation Enterprises

Mahmut DEMİR

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Tourism Management

The organizational success of hospitality enterprises depends on the quality and ability of human resources as well as on management skills. The purpose of this dissertation on the characteristics of management skills and human resources was to determine the relationship between emotional intelligence, organizational deviance, quality of work life and the intention to leave. A conceptual framework in connection with emotional intelligence was established in chapter one. Organizational deviance is examined in chapter two. Studies on this subject, applied models and results are analysed. The elements affecting the quality of work life such as development programs, their importance and results are the subject of chapter three. A survey on the subject takes place in chapter four of this dissertation.

Based on the conceptual framework, information and different models, a survey consisting of a five part questionnaire was prepared. The following models were applied: MSCEIT, EQ-I, and ECI for the emotional intelligence section, the model described by Hollinger and Clark (1982), Robinson and Bennett (1995) and Lawrence and Robinson (2007) regarding organizational deviance and preparation of questions; questions concerning the quality of work life on studies by Walton (1975), B.Gilbert (1989) and Sirgy et al. (2001). The questionnaire to measure the intention to leave on studies by Arnold and Davey (1999), Bedeian, Kemery and Pizzolatto (1991) and Tütüncü and Demir (2002). The survey was carried out in five star hotels in the Muğla Region, 563 employees participated. First, the descriptive

statistic was analysed on SPSS 17.0 and then structural equation modelling was used to analysis the confirmative factor analysis on LISREL 8.8.

By evaluating the relationship between the different factors statistically results and suggestions were presented in the last chapter. As result it was stated that the intention to leave is significantly affected by emotional intelligence, organizational deviance and quality of work life.

Key words: 1) Accommodation Enterprises 2) Emotional Intelligence 3) Organizational Deviance 4) Quality of Work Life 5) Intention to Leave 6) Structural Equation Modelling

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL ZEKA, ÖRGÜTSEL SAPMA,
ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN ANALİZİ**

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
ŞEKİL LİSTESİ	xiii
TABLO LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

1.1. DUYGU VE ZEKA KAVRAMLARI	4
1.1.1. Duygunun Kavramının Tanımı ve Önemi.....	4
1.1.2. Duygu Türleri	6
1.1.3. Duygunun Özellikleri	6
1.1.4. Zeka Kavramının Tanımı ve Önemi.....	7
1.2. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI	10
1.2.1. Duygusal Zeka Kavramının Gelişimi.....	10
1.2.2. Duygusal Zekanın Tanımı	11
1.2.3. Duygusal Zekanın Önemi.....	12
1.2.4. Duygusal Zeka Modelleri.....	16
1.2.4.1.Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT) Duygusal Zeka Modeli.....	18
1.2.4.2.Bar-On (EQI) Duygusal Zeka Modeli	27
1.2.4.3.Goleman (ECI) Duygusal Zeka Modeli.....	31
1.2.4.4.Diğer Duygusal Zeka Modelleri.....	34
1.3. DUYGUSAL ZEKA İLE İLGİLİ HİPOTEZLER	36
1.3.1. Duygusal Zeka-Örgütsel Sapma İlişkisi	37
1.3.2. Duygusal Zeka-Çalışma Yaşamı Kalitesi İlişkisi	38
1.3.3. Duygusal Zeka-İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi.....	12

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SAPMA

2.1. SAPMA VE ÖRGÜTSEL SAPMA KAVRAMI	42
2.1.1. Örgütsel Sapma Kavramının Kapsamı ve Tanımı.....	43
2.1.2. Örgütsel Sapma Kavramının Gelişimi.....	44
2.1.3. Örgütsel Sapma Türleri	46
2.1.4. Örgütsel Sapma Süreci	47
2.1.5. Örgütsel Sapma Yaklaşımları.....	51
2.1.5.1. Buss-İşyeri Saldırganlığı Yaklaşımı	51
2.1.5.2. Spector-İşyeri Saldırganlığı Yaklaşımı	52
2.1.5.3. Hollinger ve Clark-İşyeri Sapması Yaklaşımı	53
2.1.5.4. Robinson ve Bennett-Sapkın Davranış Yaklaşımı.....	53
2.1.5.5. Vardi ve Weiner-Örgütsel Kötü Davranış Yaklaşımı.....	56
2.1.5.6. Gruys ve Sackett- İşyeri Zararlı Davranışı Yaklaşımı	58
2.1.5.7. O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew-Örgütsel Zarar Verme Davranış Yaklaşımı	59
2.1.6. Örgütsel Sapmayı Etkileyen Faktörler	61
2.1.6. Konaklama İşletmelerine Özgü Örgütsel Sapma Davranışları	68
2.2. ÖRGÜTSEL SAPMA İLE İLGİLİ HİPOTEZLER	73
2.2.1. Örgütsel Sapma-Çalışma Yaşamı Kalitesi İlişkisi	73
2.2.2. Örgütsel Sapma-İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi.....	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ

3.1. ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ KAVRAMI (ÇYK)	78
3.1.1. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tanımı ve Gelişimi.....	78
3.1.2. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Önemi	82
3.1.3. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Boyutları.....	86
3.1.4. Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörler	89
3.1.4.1. Kişisel Faktörler	89
3.1.4.2. Örgütsel Faktörler	91

3.1.4.3. Dışsal (Çevresel) Faktörler	99
3.1.5. Çalışma Yaşamı Kalitesi Programları	102
3.1.5.1. İnsan Kaynakları Programları	104
3.1.5.2. İş Tasarımı	110
3.1.5.3. Teşvik Programları	122
3.2.5.3. Ergonomi	126
3.2. ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ İLE İLGİLİ HİPOTEZLER	130
3.2.1. Çalışma Yaşamı Kalitesi-İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi	130
3.2.2. Diğer Faktörler ile Çalışma Yaşamı Kalitesinin Aracılık İlişkisi	132

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL ZEKA, ÖRGÜTSEL SAPMA, ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	134
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	136
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	137
4.3.1. Araştırmanın Örnekleme	139
4.3.2. Araştırmada Kullanılan Model ve Ölçekler	140
4.3.2.1. Duygusal Zeka ile İlgili Kullanılan Model ve Ölçekler	140
4.3.2.2. Örgütsel Sapma Davranışı ile İlgili Kullanılan Model ve Ölçekler	143
4.3.2.3. Çalışma Yaşamı Kalitesi ile İlgili Kullanılan Model ve Ölçekler	144
4.3.2.4. İşten Ayrılma Eğilimi ile İlgili Kullanılan Model ve Ölçekler	145
4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	145
4.4.1. Sayısal ve Yüzdesele Dağılım	146
4.4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik	150
4.4.3. Açıklayıcı Faktör Analizi	153
4.4.3.1. Çalışmada Duygusal Zeka Boyutu ile İlgili Bulgular	155
4.4.3.2. Örgütsel Sapma Boyutu ile İlgili Bulgular	157
4.4.3.3. Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutu ile İlgili Bulgular	159
4.4.3.4. İşten Ayrılma Eğilimi Boyutu ile İlgili Bulgular	161

4.4.4. Araştırmanın Hipotezleri	162
4.4.5. Araştırma Modelinin Yapılandırılması	163
4.4.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (Ölçme Modeli)	164
4.4.5.2. Yapısal Modelin Oluşturulması ve Analizi	171
4.4.6. Araştırmanın Genel Olarak Değerlendirilmesi	184
TARTIşMA VE KURAMSAL ÇIKARIMLAR	193
SONUÇ VE UYGULAMAYA YÖNELİK ÖNERİLER	195
GELECEKTE YAPILACAK ARAşTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER	197
KAYNAKLAR.....	198
EKLER.....	233

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI	Adjusted Goodness-of-Fit Index (Düzeltilmiş Uyum iyiliği Endeksi)
CFI	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi)
ÇYK	Çalışma Yaşamı Kalitesi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DZ	Duygusal Zeka
ECI	The Emotional Competency Inventory (Duygusal Yetenek Envanteri)
EIQ	The Emotional Intelligence Quotient (DZ Katsayısı)
EQI	The Emotion Quotient Inventory (DZ Envanteri)
EQ-MAP	The Emotional Quotient Map (DZ Haritası)
GFI	Goodness-of-fit Index (İyi Uyum Endeksi)
İAE	İşten Ayrılma Eğilimi
IFI	Incremental Fit Index (Artan Uyum Endeksleri)
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü
MEIS	Multifactor Emotional Intelligence Scale
MSCEIT	The Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test
NFI	Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum Endeksi)
NLP	Neuro Linguistic Programming
ÖS	Örgütsel Sapma
PNFI	Parsimony Normed Fit Index (Katı Uyum Endeksi)
RMSEA	Root Mean Squared Error of Approximation (Yaklaşık Hatanın ortalamasının Karekökü)
SEM	Structural Equation Modeling
SREIT	The Self-Report Emotional Intelligence Test (Özdeğerlendirme DZ Testi)
TDK	Türk Dil Kurumu
TMMS	The Trait Meta Mood Scale (Değişim Özellikli Ruhsal Durum Ölçeği)
WEIP	The Workgroup Emotional Intelligence Profile
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Temel Duygu Kümeleri	6
Şekil 1.2. Orlando Sheraton Otel DZ Eğitimi Sonuçları.....	13
Şekil 1.3. Bir Sağlık Kuruluşunda Yıllık İşgücü Devir Oranı Maliyeti	15
Şekil 1.4. DZ Eğitimin İşgücü Devri Üzerine Etkisi.....	16
Şekil 1.5. Duygusal Zeka Modellerinin Sınıflandırılması	17
Şekil 1.6. Duygusal Zeka ve Kişilik Sistemleri	19
Şekil 1.7. Yetenek Tabanlı DZ Modeli Süreci	20
Şekil 1.8. Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testinin Boyutları	26
Şekil 1.9. Goleman'ın Duygusal Zeka Modelinin Boyutları	32
Şekil 1.10. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli	35
Şekil 2.1. İşyeri Sapma Davranışı Süreci	49
Şekil 2.2. Davranışsal Niyetin Oluşumu	49
Şekil 2.3. Buss'a Göre Sınıflandırılmış İşyeri Sapma Davranışları	51
Şekil 2.4. Örgütsel Sapma Boyutu	55
Şekil 2.5. Bireyin Sapma Davranışı Niyetinin Sonuçları.....	56
Şekil 2.6. Örgüt Kaynaklı Sapma Davranış Süreci	60
Şekil 3.1. Kendi Kendini Yönetebilen Takımların Etkinliği.....	118
Şekil 3.2. Yetkinin Yönetime Katılanlar Arasında Dağılımı	123
Şekil 4.1. Ölçme Modeli Standartlaştırılmış Çözümleme Değerleri.....	166
Şekil 4.2. Ölçme Modeli t Değerleri	167
Şekil 4.3. DZ, ÖS, ÇYK ve İAE Yapısal Modeli (M0)	171
Şekil 4.4. DZ ile ÖS, ÇYK ve İAE Arasındaki İlişki (M1)	172
Şekil 4.5. M1 LISREL Analiz Sonuçları	174
Şekil 4.6. DZ ile ÖS ve ÇYK Arasındaki İlişki (M2)	177
Şekil 4.7. M2 LISREL Analiz Sonuçları	178
Şekil 4.8. DZ ile ÇYK ve İAE Arasındaki İlişki (M3)	181
Şekil 4.9. M3 LISREL Analiz Sonuçları	182
Şekil 4.10. Araştırma Yapısının Özeti.....	185

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Zekaya İlişkin Karşılaştırmalı Bakış Açısı	8
Tablo 1.2. Uluslararası İşletmelerde DZ Uygulamaları	14
Tablo 1.3. Duygusal Zeka Modelleri.....	17
Tablo 1.4. MSCEIT-Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli.....	22
Tablo 2.1. Örgütsel Sapma Davranışlarıyla İlgili Bazı Çalışmalar.....	45
Tablo 3.1. Walton'un Çalışma Yaşamı Kalitesinin Boyutları	87
Tablo 3.2. ÇYK Programları	104
Tablo 4.1. Araştırmanın Ölçekleri ve Yararlanılan Kaynaklar.....	140
Tablo 4.2. Demografik Özelliklere İlişkin Sayısal ve Yüzdesel Dağılım Tablosu.....	146
Tablo 4.3. Çalışma ve İşten Ayrılma Durumuna İlişkin Değerler.....	148
Tablo 4.4. Güvenirlik Tablosu.....	153
Tablo 4.5. Duygusal Zeka Boyutu ile İlgili Faktör Analizi	156
Tablo 4.6. Örgütsel Sapma İle İlgili Faktör Analizi	158
Tablo 4.7. Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutu İle İlgili Faktör Analizi	160
Tablo 4.8. İşten Ayrılma Eğilimi Boyutu İle İlgili Faktör Analizi.....	162
Tablo 4.9. Ölçme Modeline İlişkin Değerler	168
Tablo 4.10. Ölçme Modeline İlişkin Uyum Ölçütleri ve Standart Değerler.....	169
Tablo 4.11. Araştırma Modeli İçin Uyum Ölçütleri.....	170
Tablo 4.12. M1 İçin Uyum Ölçütleri	175
Tablo 4.13. M1 Yapısal Eşitlik Değerleri.....	176
Tablo 4.14. M2 İçin Uyum Ölçütleri	179
Tablo 4.15. M2 Yapısal Eşitlik Değerleri.....	180
Tablo 4.16. M3 İçin Uyum Ölçütleri	183
Tablo 4.17. M3 Yapısal Eşitlik Değerleri.....	184
Tablo 4.18. Tüm Faktörlere İlişkin Temel Değerler	185
Tablo 4.19. Tüm Modeller İçin Uyum Ölçütleri.....	186
Tablo 4.20. Tüm Hipotezlerin Standardize ve t Değerleri	187
Tablo 4.21. SPSS 17.0 Programı Korelasyon Analizi Sonuçları	188
Tablo 4.22. LISREL 8.8 Programı Korelasyon Analizi Sonuçları	189

GİRİŞ

Konaklama işletmeleri hem hizmet üretimi ve sunumu hem de bunların kullanımı için farklı özellikteki insanların bir arada olmasının getirdiği karmaşık ve hassas bir örgütsel yapıya sahiptir. İnsan kaynaklarının yönetimi kadar misafirlerin de yönetimi bu farklılığı yaratan temel unsur olarak görülmektedir. İnsan unsurunu iç kaynaklar ve dış kaynaklar olarak ele alarak değerlendirmek zorunda olan yönetimlerin, farklı beklenti ve amaç için aynı ortamı paylaşan insanları aynı derecede memnun etmesi oldukça zordur. Bu nedenle her geçen gün yönetim konusunda yapılan çalışmalar artmakta ve farklı boyutlarda önemli sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynakları, konaklama işletmeleri gibi hizmet sunumunun yapıldığı yerlerde en önemli unsur olarak değerlendirilmektedir. Öyle ki hizmetin soyut olma özelliği, hatanın telafisi olmaması ve en önemlisi üretimin, sunumun ve tüketimin aynı anda ve yerde olması misafir memnuniyetinin sağlanmasında oldukça önemlidir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının yalnızca özelliklerinin değil aynı zamanda niteliklerinin de üst düzeyde olması gerekmektedir.

İnsan kaynaklarına verilen önemin artmasıyla birlikte, örgütlerde yeniden yapılanma ve yönetim anlayışlarındaki gelişmelerle duyguların çalışma yaşamında yeri ve öneminin de artmış olduğu görülebilmektedir. Duygusal zeka konusunda yapılan araştırmalar, yeteneklerin her yaşta öğrenilen yeni bilgiler, edinilen deneyimlerle geliştirilebildiğini, duygusal yaşama bilinçli yaklaşım ile çalışma ve sosyal yaşam kalitesinin yükseldiğini göstermektedir. Birbiri ile etkileşim içinde olan duygusal zeka, örgütsel sapma ve çalışma yaşamı kalitesi, işgörenlerin işten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olabilmektedir.

Çalışma yaşamında duygusal zekaya sahip işgörenlerin algılama, anlama, ifade etme ve uygulama beceri ve yeteneklerinin gelişmiş olması nedeniyle kalite çemberleri, özerk çalışma grupları, yönetime katılma gibi takım çalışmasında daha da başarılı oldukları bilinmektedir. Duygusal zekanın çalışma yaşamındaki öneminin birçok kurum/kuruluş tarafından kabul edilmiş olması nedeniyle insan kaynaklarının daha bilinçli bir şekilde oluşturulduğu görülmektedir. Duygusal zeka özellikleri, işe alım süreçlerinden performans yönetimi, kariyer gelişimi, eğitim gibi pek çok insan kaynakları yönetimi işlevlerinde önemli birer ölçüt olarak kullanılabilir.

Duygusal zeka, kişisel gelişimde etkili olduğu kadar örgütsel gelişim açısından da oldukça önem taşıyan bir konudur. Örgütlerin başarılarında rol oynayan işgörenlerin etkinlik ve verimlilikleri örgütsel düzeyde oluşan sonuçlara da yansımaktadır. Bu nedenle kişisel gelişim bütünsel olarak değerlendirildiğinde örgütsel gelişim ortaya çıkmaktadır.

Örgüt içinde yer alan bireylerin duygusal zeka düzeyleri geliştirilerek çalışma yaşam kalitesinin yükseltilmesi durumunda örgütsel sapma davranışının şiddeti ve sayısal anlamda etkisinin azaltılabilesinin söz konusu olabileceği yönündeki çalışmalarda duygusal zekanın bazı bireylerde gözlenen açık ya da gizli sapma davranışlarının ortadan kaldırılmasında da etkili olabileceği belirtilmektedir.

Duygusal zeka-insan davranışları konusunda yapılan çalışmalar, sapma davranışının hedefi olan kişilerin örgüt içinde zeka, dürüstlük, yaratıcılık, başarı gibi bir çok olumlu ve diğerlerinden üstün nitelikte ve duygusal zekası yüksek kişiler olduklarını ortaya koymuştur. Bu kişilerin bireysel ve örgütsel performans katkıları örgüt içinde çalışan diğer elemanların tepkisine neden olmakta, onlar için tehdit olarak görülmekte ve belirli kademe yöneticileri için potansiyel rakip olarak değerlendirildikleri için hedef seçilmektedir.

Bireyin göstermiş olduğu tüm tepkileri, davranışları, iletişim şekli, insanları anlamadaki yeterlilikleri o kişinin duygusal zekasını oluşturmaktadır. Örgüt içindeki diğer üyelerle etkileşim sonucunda ya da örgütsel düzeyde görülen davranış değişikliklerinin sapmaya dönüşmesi bir ölçüde duygusal zeka yeteneklerinin gelişmemiş olmasına bağlanabilir. Öyle ki, duygusal zeka yetenekleri gelişmiş bir bireyin davranışlarının sapma boyutuna gelmeden kontrol edebilmesi bunun bir göstergesidir.

Çalışma yaşamında işgörenlerin davranışlarında görülen normal dışı durumlarda pek çok faktör rol oynamaktadır. İşgörenlerin yoğun rekabet koşullarında, değişken ve belirsiz bir çalışma ortamında bulunmaları davranışlarının şekillenmesinde de etkili olabilmektedir. Kişinin, sapma davranışlarındaki etkenleri yalnızca iş ve işyeri çerçevesinde sınırlandırılması mümkün değildir. Çünkü bireyin fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur sapma davranışında bir etken olarak görülebilir. Bu doğrultuda, bireyin iş ve sosyal çevresi birbirini etkileyerek

baskı oluşumuna neden olmakta ve bu baskılar yukarıdaki etkenlerle birlikte genel çevre unsurlarından ve çalışma yaşamının kalitesinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel sapma davranışı-çalışma yaşam kalitesi ilişkisini etkileyen faktörleri farklı boyutlarda değerlendirilerek yönetim açısından önemli sonuçlar çıkarmak mümkündür.

Çalışma yaşamı kalitesini etkileyen kişisel faktörler içinde işgörenin kişilik yapısının örgütsel sapma davranışını etkileyebildiğini söylemek mümkündür. İşgörenlerin yapısal değişimi, gelişim ve yenilikleri algılama ve değerlendirmelere gösterdiği tepki ve davranış biçimi büyük ölçüde kişiliğine bağlıdır. Özellikle duygusal zeka yeterlilikleri ile ilgili kişisel özellikler örgütsel yapı içinde ÇYK'yi etkileyebildiği gibi işgörenlerin davranışlarını kontrol edebilme derecesini de göstermektedir.

Diğer taraftan çalışma yaşamına ilişkin belirli etkenler işgörenlerin durumlarına göre davranış biçimlerinin sergilenme nedenleri olarak ortaya çıkabilmektedir. İşgörenin iş doyumu, iş güvenliği, adil değerlendirme ve ücretlendirilmesi, iş yükü, rol belirsizliği ve çatışması, yetki ve sorumluluk alanları ile yönetim tarzı, yönetime katılma, teşvik sistemleri, örgüt içindeki iletişimi ve ilişkileri vb. konular çalışma yaşamında kalite unsurunu belirlemektedir. Oluşabilecek bu tür olumsuzlukların yalnızca kalitelisizlik olarak değerlendirilmesi yerine, saldırganlık, taciz, hırsızlık, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi davranış sapmaları olarak görülmesi kaçınılmazdır.

İşyerinde görülen normal dışı davranışlar çalışma ortamının huzurunu bozmak amacı taşıyan, fiziksel, sözlü ya da rahatsızlık verecek çeşitli şekillerde ortaya çıkan eylemlerdir. Kavga, tehdit, taciz, dedikodu, söylenti, kötü bakış vb. davranışlar yaralanmalar, iş gücü kayıpları, maddi ve manevi zararlar, işten ayrılmalara, iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik gibi sonuçların görülmesine neden olabilmektedir. Diğer bir deyişle çalışma yaşamı kalitesinin düşmesiyle birlikte kişisel ve örgütsel düzeyde sosyal ve ekonomik kayıpların oluşmasının nedenlerinin başında çalışma ortamı huzurunun oluşması gelmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

Duygusal zeka, son yıllarda en fazla bilimsel çalışma yapılan konulardan birisi olarak literatürde yer almaktadır. Kavramsal olarak yapılan çalışmalar olduğu gibi araştırmaya yönelik çok sayıda çalışmaya ulaşmak mümkündür. Bu araştırmalar sosyal ve çalışma yaşamında kişilerin ilişkileri, güdülenmeleri, doyumları, başarıları gibi konularda zekanın tek başına yeterli olmadığını açıkça ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın ileriki bölümlerinde de görüleceği gibi gerek sosyala yaşamda gerekse çalışma yaşamında zekanın, duygusal boyutunun da önemli olduğu bir etken olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın birinci bölümünde genel olarak Duygu, Zeka ve Duygusal Zeka (DZ) kavramlarının tanımları, önemi ve özellikleri üzerine yapılan araştırmalar incelenerek kavramsal bir çatı oluşturulmuş ve DZ yaklaşımları, modelleri ve boyutları üzerinde durulmuştur.

Ayrıca çalışmanın araştırma bölümünde analiz edilecek değişkenlerin oluşturduğu faktör grupları, hipotezler ve diğer verilere ilişkin kavramsal bir alt yapı oluşturulmuştur. Araştırma bölümünde duygusal zeka ile ilgili modellerden birisi tercih edilerek faktör yapısı bu model üzerine kurulacaktır.

1.1. DUYGU VE ZEKA KAVRAMLARI

Hem duygu, hem de zeka kavramlarını içeren DZ, akıl, yetenek, bilgi ve yeterliliklerin hislerle birleştirilmesi sonucunda oluşan bir kavramdır. Dolayısıyla DZ kavramını incelemeden önce duygu ve zeka kavramlarının açıklanması ve üzerinde durulması daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

1.1.1. Duygu Kavramının Tanımı ve Önemi

Duygu kalıplaşmış bir tanımı yapılamayacak, basit cümlelerle ifade edilemeyecek kadar geniş ve kapsamlı bir kavramdır. Psikologlar, felsefeciler ve içeriğinde duygu konusu geçen çalışmaların araştırmacıları çok farklı şekillerde açıklamaya çalıştıkları bu kavramın farklı yönleri kadar ortak özellikleri de olduğunu vurgulamaktadırlar.

Latince kökenli “motere” sözcüğünden türemiş olan duygu sözcüğü, harekete geçmek anlamında kullanılmıştır. İnsanları, hedeflerini gerçekleştirmek üzere harekete geçiren ve eylemleri şekillendiren güç, duygulardır. Duygular, ruhsal bir rehber olarak insanlara hizmet ve yön verecek etkinliğe ve güce sahip olup, karşılanmayan doğal insani gereksinimleri uyararak harekete geçmesini sağlayabilmektedir.

Barutçugil'e göre (2004a: 73) duygu, “hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir hareket” şeklinde tanımlanırken, Goleman (2000) duyguyu, bir his ve bu hisle ilgili belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ile bir dizi hareket eğilimi; Mayer ve Salovey (1990) ise, fizyolojik, bilişsel ve güdülemeye dayalı ve deneyimsel, psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı düzenli tepkiler olarak tanımlamaktadır. Diğer yandan Cooper ve Sawaf'a (2003) göre duygular, bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışları şekillendiren enerji akımları olup, dışa doğru yayılarak başkalarını etkilemektedir.

Duygular evrenseldir ve yaşamsal değer taşıyan davranışlar olup, bilginin de değerli bir kaynağıdır. Duygular, insanlara doğru karar almada yardım eder. Ancak yapılan araştırmalar kişinin beyinde duygusal bağlar koptuğunda basit kararların bile alınmadığını göstermektedir (Merlevede vd., 2006:194). Davranışı etkileyen duygular, düşünce ve eylemler üzerinde büyük bir etki yaratabilmektedir. İnsanları yeterliliklere yönlendirir, davranışı teşvik ederek bilgiyi süzmeyi ve deneyimi yapılandırmayı sağlar (Merlevede vd., 2006:194; Barutçugil, 2004a: 80).

İnsan yaşamında duygunun yeri ve önemi çok fazladır. Duyguların önemini kısaca aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Hein, 2006);

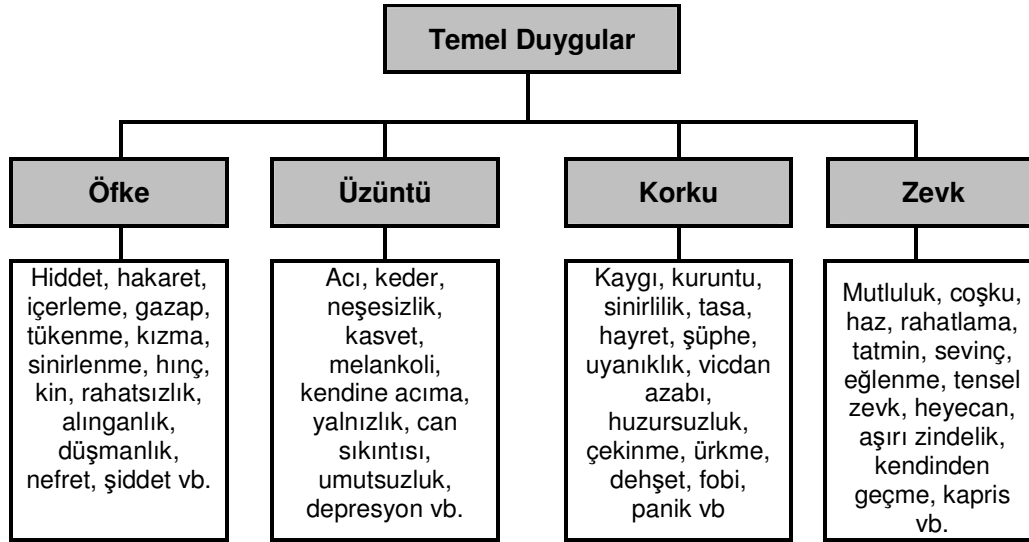
- Duygular insanlara yardım edecek gizli güce sahiptir,
- Duygular iyi kararlar almanın temelidir,
- Duygular kişinin sınırlarını belirlemesine eder,
- Beden dili duyguları yansıtır,
- Kişi ne kadar iyi iletişim kurarsa, kendisini o kadar iyi hisseder,
- Duygular insanları birbirine bağlama gücüne sahiptir.

1.1.2. Duygu Türleri

Bir araştırmaya göre insanların dört temel duygu taşıdığı belirtilmektedir. Aslında bu temel duyguların dışında da duygular bulunmaktadır (örneğin, sevgi, şaşkınlık, utanç gibi). Ancak, şekil 1.1'de yer alan dört ana grup duygu eğitim, kültür, coğrafi faktörlerin tamamından bağımsız olarak her insanda görülen temel duygular olarak ifade edilmektedir.

Duyguları ifade eden sözcükler, hareketler vb. unsurlar olduğu kadar beden dili de önemli bir unsurdur. Kişinin yüz ifadeleri duygularını da gösterir. Kişi, üzgün, mutlu, öfkeli ya da incinmiş görünüyorsa bu, diğerlerine gerekli mesajı içeren sinyallerini gönderir. Çünkü duygular kişinin kendisi, başkaları ve durumlar hakkında çok değerli bilgiler verir.

Şekil 1.1. Temel Duygu Kümeleri



Kaynak: Goleman, (2006:374) den oluşturulmuştur.

1.1.3. Duygunun Özellikleri

Duygular, farklı boyutlarıyla insanların davranışları üzerinde önemli potansiyel bir güce sahiptir. Din, kültür, demografik özellikler, ekonomik güç, politik inançlar vb. unsurların insan üzerinde yapamadığı birleştirici etkiyi duygular başarabilmektedir.

Duyguların farklı özellikleri söz konusudur. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Safran ve Greenberg, 1991: 6);

- Duygular uyuma yöneliktir,
- Duygular hedef yönlü davranışların önemini ortaya çıkmasında güdüleme sağlar,
- Duygular hareket eğilimi ile ilgili bilgi sağlar,
- Duygular güdüleyicidir,
- Duygular sistemler arası öncelikleri düzenler,
- Kişilerarası ilişkilerin sonuçlarını sezinleyerek duygusal karşılıkların oluşmasını sağlar,
- Duygular farklı ifade edici motor örüntüleri içermektedir,
- Duygular birincil iletişim sistemidir,
- Duygular, ifade etmenin bir şeklidir,
- Şematik duygusal hafızalar yoluyla duygusal tepkiler üretilmektedir,
- Duygusal şemaların harekete geçmesi duygusal deneyimleri üretmektedir,
- Duygusal şemalar sürekli olarak yeni deneyimler yoluyla zenginleşirler,
- Bilişsel-duygusal işlemler hızlı, fakat esnek tepki verme sistemi sağlar.

1.1.4. Zeka Kavramının Tanımı ve Önemi

Zeka, soyut bir kavram olarak pek çok psikolojik değişken gibi doğrudan gözlenemeyen çok karmaşık ve en önemli yapılardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle de hep merak edilen, çerçeveleri çizilmeye çalışılan, sorgulanan bir canlı özelliği ya da yeteneği şeklinde değerlendirilmektedir. Bazı psikologlar ve araştırmacılar, bireyin çevreye uyumu konusunu vurgulamakta ve kişinin çevresine uyumu ile zeka düzeyi arasında önemli bir ilişki olduğunu öne sürmektedirler. Oysa yazılı kaynakların detaylı incelenmesi sonucunda diğer bazı psikologlara göre de zeka öğrenbilme yeteneği olarak ifade edilirken belirli bir grup da zekayı soyut düşünbilme yeteneği olarak ele almaktadır.

Zeka ile ilgili olarak pek çok araştırma yapılmış, kuramlar ve tanımlar ortaya konulmuştur. Yapılan bu çalışmalar ve yaklaşımların zekanın farklı bir özellik, boyut ya da işlevinden yola çıkarak konuyu ele aldıkları görülmektedir. Buna rağmen zeka konusunda yapılan tanımların ortak pek çok ortak yanı da bulunmaktadır.

Genel olarak zeka, diğer yetenekler arasında, akıl yürütme, plan yapma, problem çözme, soyut düşünme, karmaşık fikirleri kavrama, çabuk ve deneyimlerden öğrenme yeteneklerini içeren bir zihinsel kapasite olarak ifade edilmektedir (Ivcevic, Brackett ve Mayer, 2007). Zekaya ilişkin yapılan ilk çalışmalar ile son yıllarda yapılan çalışmaların, araştırmacıların bakış açıları itibarıyla temel farklılıkların da öne sürüldüğü bir gerçektir. Tablo 1.1’de görülen bu farklılıklar zeka kavramının çok geniş bir kapsamda ele alındığının bir göstergesidir.

Zekayı ilk kez İngiltere’de Francis Galton ölçmeye çalışmıştır. İngiliz psikolog Charles Spearman ise, zekanın genel bir yapı olduğunu ileri sürerek ve zekayı iki faktör kuramı ile tanımlamaya çalışmıştır. Buna göre zeka, her türlü zihin etkinliğinde rol oynayan veya gerek duyulan zihinsel enerji olan genel ve özel faktörden oluşmaktadır (Rohr, 2005; Morris, 2002: 304). Zeka ilk kez kuramsal olarak psikolog Guilford tarafından incelenmiştir. Guilford, zihin yapısını incelemiş ve zihinsel becerileri: işlemler, ürünler ve içerik olarak üç boyutta ele almıştır. Guilford’un geliştirdiği zeka testi, insanın bilişsel sisteminin yapısal bütünlüğü olduğu ve süreçlerle ilgili işlemlerin bireyden bireye farklılık gösterdiği görüşüne dayanmaktadır (Ivcevic, Brackett ve Mayer, 2007).

Tablo 1.1. Zekaya İlişkin Karşılaştırmalı Bakış Açısı

Zekaya İlişkin Eski Bakış Açısı	Zekaya İlişkin Yeni Bakış Açısı
Zeka kalıtsaldır geliştirilemez	Zeka geliştirilebilir
Zeka sayısal olarak ölçülebilir	Zeka herhangi bir performansta sergilen-diğinden sayısal olarak hesaplanamaz
Zeka tekildir	Zeka çeşitli yollarla ortaya konulabilir
Zeka gerçek yaşamdan ayrılarak ölçülür.	Zeka gerçek yaşam durumlarında ölçülür
Zeka bireyleri sıralamak ve olası başarılarını öngörmek için kullanılır	Zeka bireylerin gizli güçlerini ve onların başarı boyutlarını anlamak için kullanılır

Kaynak; Ivcevic, Brackett ve Mayer (2007); Wong ve Law, (2002); Yolles, (2005). den oluşturulmuştur

Thorndike, zekanın soyut zeka, sosyal zeka ve mekanik zeka olmak üzere üçe ayrılan ve birbirinden bağımsız ve çok sayıda değişik faktörden oluştuğunu

açıklamaktadır (Cherniss, 2000). Kuramcı bu çerçevede, sözel kavrama, hafıza, muhakeme, uzay ilişkilerini görselleştirme yeteneği, sayısal yetenek, sözel akılcılık, algısal hız olarak bir takım zihinsel yetenekler de belirlemiştir (Bacanlı, 1999: 84).

Gardner'e göre zeka, birbirlerinden göreceli olarak bağımsız, farklı yeteneklerden oluşan çok boyutlu bir kavramdır. Zekanın iki yetenek ile sınırlı olmadığını, başka zeka alanlarına da sahip olduğunu belirleyen Gardner, çoklu zeka kuramında bireysel farklılıkların zeka açısından önemini vurgulamaktadır. Zeka kuramında yer alan kişiye dönük ve kişilerarası zeka tanımları daha sonra geliştirilen duygusal zeka modellerine bir şekilde temel oluşturmuştur. Kuramın merkezinde zeki olmanın tek bir yolu yerine, birden çok yolunun olduğu önermesi yer almaktadır (Stys ve Brown, 2004; Weinberger, 2003).

Jean Piaget tarafından ileri sürülen "uyum kuramı", zekayı insanın çevreyle uyumunu sağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Zeka, insanın yaşam şartlarına uyum sağlaması doğrultusunda sürekli olarak gelişmektedir. Robert Sternberg'in 1985-1986 yıllarında geliştirdiği "üçlü zeka kuramı", insan zekasının daha önce bahsedilmeyen farklı becerilerinden söz etmektedir. Gerçek yaşamda etkili performans için gereken becerilerin, geleneksel zeka testlerinin ölçtüğü beceriler kadar önemli olduğunu belirten Sternberg, bileşenli zeka, deneyimsel zeka ve bağlamsal zeka olmak üzere üç farklı zeka türünden söz etmektedir (Springs ve Kritsonis, 2008; Morris, 2002: 305)

Zeka, neden ile sonuç arasındaki bağılıkları anlama ve düşünebilme yeteneği olarak insanların yaşamını şekillendiren en önemli unsurlardan birisidir. Zeka, genel olarak olay, duygu, düşünce, yöntem, ortam vb. durumlarda akıl yürütme (mantıklı düşünme yeteneği), plan yapma, sorun çözme, soyut düşünme, karmaşık düşünce ve durumları kolaylıkla algılama, hızlı öğrenme ve uygulama yeteneklerini içeren genel bir zihinsel kapasite olduğu için yaşamın tüm evrelerinde diğer insanlarla bireyin arasındaki farkı yaratır.

Zeka, sosyal ve çalışma yaşamında başarının tek başına belirleyicisi değildir. Ancak tüm unsurlar içinde, diğer etmenlerinde varlığı, öğretimi, geliştirilebilmesi ve uygulanabilmesi için en güçlü göstergelerden biri olarak oldukça önemlidir. Buna rağmen, yaşamın diğer alanlarında tamamen etkili olduğu ya da en güçlü etmen olduğu konusunda kesin bir ifade kullanmak mümkün değildir (Davis, 2004: 4).

İnsanların öğrendikleri bilgilerin boyutu, öğrenilme hızı, bu bilgilerin akılda tutulma süresi ve bu süreçteki değişiklikler, onların zeka seviyelerindeki ve kısmen zeka biçimlerindeki farklılıklara bağlıdır (Kulaksızoğlu, 2005: 135). Zeka ölçümleri bu nedenle kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Ayrıca bunları dışında pek çok etmen insanlardaki zeka katsayısının farklılığını etkilemektedir. Bu ölçümler bilişsel beceriler üzerine kurulur ki, büyük bir kısmı, duygu, istek ve güdülerin temsil ettiği insan deneyimlerini göz ardı eder. Zeka ölçümleri her zaman, insan yaşantısının tek bir özelliğine odaklanır. Bu elbette önemli bir özelliktir, ancak tek özellik değildir (Davis, 2004: 3).

Bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, zeka birçok zihinsel işlevi içermektedir. Bu işlevler insanların çevresiyle uyumunda, yaşamında doğru kararların verilmesinde, hedeflenen başarılarla ulaşılmasında, öğrenme süreci ve yaratıcılığın geliştirilmesinde oldukça önemli bir etmen olarak görülmektedir.

1.2. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI

Duygular, insan yaşamına yön veren kararların alınmasında en önemli temel unsurlarından birisidir. İnsanların, sosyal ve çalışma yaşamındaki başarısı büyük ölçüde duyguların gücüne bağlıdır. Kararları ve hareketleri şekillendiren duygular çoğu zaman düşüncelere baskın çıkar. Dolayısıyla, duygular hakim olduğu sürece, zeka iyi ya da kötü hiç bir yere varamaz. Tüm duygular harekete geçmeyi sağlayan dürtülerdir. İnsanların birbirinden tamamen farklı düşünme ve duygusal zihni, zihinsel yaşantıyı oluşturmak için etkileşim halindedir. Düşünme zihni, bilince daha yakındır ancak, fevri ve güçlü, bazen de akılcı olmayan duygusal zihin, hisler yoğunlaştıkça devreye girer ve düşünme zihni etkisini yitirir. Duygular, insana kullanabilme ölçüsünde doğru yönü gösterir ve sonra kuru mantık devreye girer.

1.2.1. Duygusal Zeka Kavramının Gelişimi

DZ insanlık tarihiyle birlikte, uzun geçmişi olan bir kavramdır. Yaklaşık 2000 yıllık süreçte bilim adamları, eğitimciler ve felsefeciler duyguların önemi üzerine çok sayıda çalışmalar yapmışlardır. Ne yazık ki, bu sürecin büyük bölümünde, duyguların doğru kararların verilmesinde ve hedefe odaklanılmasında etkisi olmadığı gibi bir düşünce hakim olmuştur. Fakat 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra yapılan araştırmalar sonucunda, yeni bir kavram olarak, duygusal zeka şeklinde tanınmaya

ve tanımlanmaya başlamıştır. Son 30 yıllık dönemde yapılan çalışmalar da ise, duygusal zekanın insan kaynaklarının içinde yer aldığı tüm faaliyet ve süreçte önemli unsur olarak değerlendirildiği görülmektedir (Freedman, 2002).

DZ'nın zaman içinde gelişim süreci incelendiğinde 1920'de Edward Thorndike, 1935'de Edgar Doll, 1940'da David Wechsler, 1948'de Ruesch, 1949'da MacLean duygusal zeka kapsamında değerlendirilebilen çeşitli çalışmalar yaparak konuya olumlu katkılar sağlamışlardır (Bar-On, 2005). Aynı şekilde 1950'li yıllarda Abraham Maslow tarafından ortaya konulan gereksinimler basamağı, 1970–1980 yılları arasında pek çok araştırmacıya kaynak oluşturmuştur. Bu çalışmadan yararlanarak, ilişkilerin yaşam üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik çeşitli bilimsel çalışmalar yapılmıştır.

1980'li yıllarda, Bar-On (2005), DZ kavramını geliştirmeye başlamış ve beş boyuttan oluşan bir DZ modeli ortaya koymuştur. Howard Gardner, 1983 yılında DZ ve sosyal zekaya dayanan içsel zeka diğer bir deyişle çoklu zeka üzerine çalışmalar yapmış ve çoklu zeka kavramının gelişiminde önemli bir katkı ve kaynak sağlamıştır (Bar-On, 2005).

DZ kavramının akademik çevrelerde ilk olarak kullanılması 1985 yılında ABD'de W.L.Payne tarafından hazırlanan doktora teziyle başlamıştır. Bu konudaki araştırmalardan birisi de 1990'lı yıllarda Peter Salovey ve John Mayer tarafından sosyal zekanın bir parçası olarak DZ üzerine yapılan çalışmadır. Aynı dönemde Goleman'ın (1990) yapmış olduğu çalışma DZ'ya önemli ve farklı bir boyut kazandırmıştır.

1.2.2. Duygusal Zekanın Tanımı

DZ ile ilgili yapılan tanımlar araştırmacıların yaklaşımına göre farklılık gösterebilmektedir. Buna rağmen yapılan bu tanımların ortak noktaları da söz konusudur. Bar-On (2005) DZ'yı, kişinin çevresel faktörlerin etkilerine ve bu nedenle oluşan isteklere cevap verebilmek için başarılı olma yetisinde duygusal ve sosyal yeteneklerin bir bütün olarak kullanılması şeklinde tanımlamıştır (Freedman ve Everett 2004). Salovey ve Mayer'e (1990) göre DZ, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olup, sorunların çözümünde davranışlarını kontrol

ederek, bunları ayırt edebilmek ve başarıya ulaşmak için insanlarla iyi ilişkiler kurarak bu süreçten elde ettiği bilgiyi düşünce ve eyleminde etkin bir şekilde kullanabilmesi olarak ifade edilmektedir.

Baltaş (2005) ise, duygusal zekayı, insanın kendisiyle, başkalarıyla ve çevresiyle barışık olmayı, yaşama amaçlarını gerçekleştirmeyi ve zorluklarla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran bir beceri olarak tanımlarken, Perek (2005), kişinin hem kendi duygularının, hem de karşısındaki kişilerin duygularının farkında olması, onları anlaması, tanımlaması, kaynakları ve nedenleriyle ilişkilendirmesi, duygularını yönetmesi ve onlardan gerek kişisel alanda gerekse kişilerarası ilişkilerinde etkin bir biçimde yararlanması şeklinde tanımlamıştır.

Goleman (1995: 51), başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesi yetisi şeklinde açıklarken duygusal zeka becerilerinin, bilişsel zekadan daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu kapsamda DZ, bireyin "kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, etkenleri kontrol ederek doyumunu erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme" olarak ifade edilmektedir.

Cooper ve Sawaf (1996:12), DZ'yi, "duyguların gücünü ve algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği" olarak tanımlarken, liderlik üzerine yaptıkları bir çalışmada yönetsel ve örgütsel etmenlerin "DZ-liderlik" ilişkisi çerçevesinde etkilerini ve duygusal zeka açısından sonuçlarını değerlendirmişlerdir.

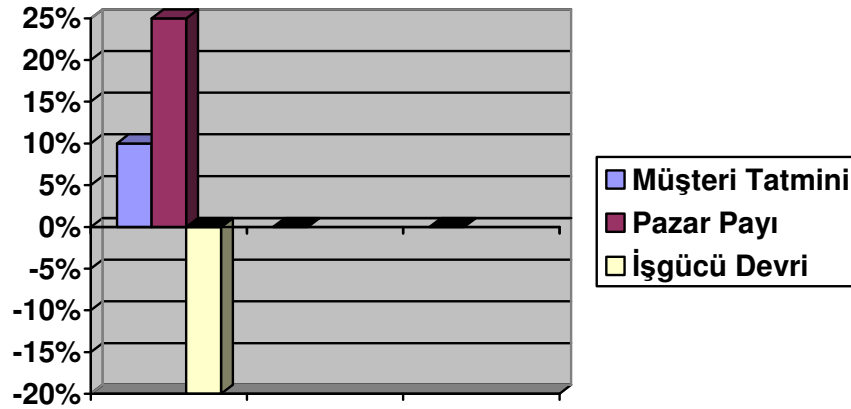
1.2.3. Duygusal Zekanın Önemi

Duygusal zeka, çalışma yaşamında yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde, özellikle yeni yönetim anlayışında yöneticilerin çok boyutlu düşüncelerini kolaylaştırmaktadır. Kapsamlı ve farklı düşünceler, verilen kararlar üzerinde olumlu etki yaratarak yönetimin etkinliğini arttırmaktadır. Ancak başarılı ve etkin ekiplerin yaratılabilmesi, güdülenmesi, verimlilik ve iş doyumunun artırılması yalnızca yöneticilerin değil aynı zamanda çalışanlarında duygusal zeka düzeylerinin yüksek olmasına bağlıdır.

DZ, bireyin kendisi ya da başkalarıyla olan ilişkilerinde doğrudan etkileşim yaratmaktadır. Diğer bir deyişle DZ, bir taraftan bireyin kendi gelişimini ve olgunlaşmasını, diğer taraftan da yetenekleri ile diğer insanlarla arasında olan ilişkileri düzenlemektedir.

DZ örgütlerde karar alma, liderlik, stratejik ve teknik planlama, insan kaynaklarının temini, eğitimi ve kadrolama, kariyer planlama, etkin iletişim, yüksek performans, güvenilir ilişkiler ve ekip çalışması, müşteri sadakati ve değişim, gelişim, iş doyumunu, ÇYK'nın iyileştirilmesi gibi birçok konu üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Cooper ve Sawaf 1996; Goleman 2000; Orioli ve Cooper 2005). İş dünyasında birçok alanda etkin bir şekilde kullanılabilir duruma gelen DZ yalnızca amaç olmakla kalmamış aynı zamanda uygulamalarda bir araç şeklini almıştır.

Şekil 1.2. Orlando Sheraton Otel DZ Eğitimi Sonuçları



Kaynak; Freedman ve Everett (2004).

İşletmelerde duygusal zekasını kullanan çalışanlar ve yöneticilerin daha başarılı oldukları bir gerçektir. Çünkü bu özelliklere sahip kişilerin insan ilişkilerinin daha iyi olması, hem kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen hem de başkalarının duygularına, istek ve gereksinimlerine duyarlılık göstermesine olanak sağlamaktadır. DZ'sı gelişmiş çalışanların örgütlerin başarısında rolleri ve katkıları büyük olduğu ABD.'de otelcilik sektöründe yapılan Freedman ve Everett'in (2004) çalışmasından da anlaşılmaktadır. Orlando "The Sheraton Studio City" otelde yapılan bir çalışmada DZ eğitiminin verilmesi ve kullanımının ardından müşteri tatmini ve pazar payının arttığı, buna karşın işgücü devir oranını düştüğü (şekil 1.2) belirtilmektedir.

Tablo 1.2. Uluslararası İşletmelerde DZ Uygulamaları

Firma	Faaliyet Alanı	DZ Çalışması
Alberto Culver	Tüketici Ürünleri	Satış ve yönetim için takım gelişimi ve güdüleme
Avon Products	Kişisel Bakım Ürünleri	Yönetim eğitimi ve performans değerlendirmesi
American Express Financial Advisors	Finansal Hizmetler	Satış eğitimi
Becton Dickinson&Co.	Sağlık Bakım Ürünleri	Üst düzey liderlik gelişimi
Boeing	Havacılık ve Savunma	Üst düzey liderlik gelişimi
Ethicon	J&J Bayiliği, Tıbbi Aletler	Liderlik eğitimi
Hilton	Konaklama	Müşteri hizmetleri liderliği
Honeywell	Teknoloji ve İmalat	Yüksek potansiyelli orta kademe yöneticiler için liderlik eğitimi
Johnson & Johnson	Medikal ve Kozmetik	Liderlik eğitimi, performans değerlendirmesi, gelecek planlaması
L'Oreal	Kişisel Bakım Ürünleri	İşe alma
MetLife	Sigortacılık	Satış eğitimi, İşe alma
McNeil	J&J Bayiliği, Medikal ve Kozmetik	Liderlik eğitimi
Motorola	Telekomünikasyon/ Elektronik	Stres yönetimi, Eğitim
Nichols Aluminum	Quanex Bayiliği, Metal İmalatı	Değişim yönetimi ve dış ilişkilerde üst düzey yönetici eğitimi
PSEG	Enerji	Liderlik eğitimi ve takım gelişimi
Roche Pharmaceutical	Roche Grup Bayiliği, Medikal ve Kozmetik	Takım gelişimi ve müşteri hizmetleri eğitimi
Whitbread PLC	Konaklama ve Eğlence	Yönetici eğitimi ve işe alım
Woodside Australian Energy	Enerji Hizmetleri	Yönetici yetiştirme

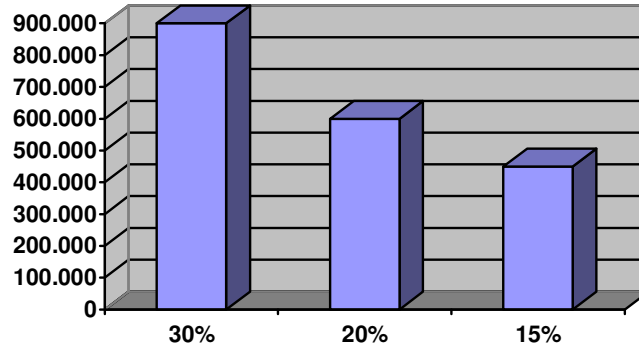
Kaynak; Freedman ve Everett (2004)'den oluşturulmuştur.

Dünyada farklı sektörlerdeki işletmelerde DZ'nın insan kaynakları üzerindeki etkilerine yönelik çeşitli projeler, eğitimler ve uygulamalar yapılmıştır. ABD'de L'Oreal şirketinde yapılan bir araştırmada işgörenlere yönelik DZ eğitimi verilmiş ve eğitim öncesi ile sonraki duruma ilişkin veriler karşılaştırıldığında önemli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Eğitim sonrası işgörenlerin DZ yeterliliklerinin geliştirilmiş olması nedeniyle belli bir dönemdeki satışlarda 91.370 \$'lık bir artış olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde, MetLife sigorta şirketinde satışların %37 oranında ve American Express Finans Kurumunun müşteri sayısının % 2 arttığı görülmektedir. ABD Hava Kuvvetleri 10.000 \$ tutarındaki DZ projesi sonucunda bir yılda 2.7 milyar \$ ve diğer

taftan benzer proje sonucunda bir hastanede yıllık işgücü devir oranının %28 oranında düşmesi sonucunda 800.000 \$'lık tasarruf sağlanmıştır (Freedman ve Everett 2004).

DZ'dan yararlanılarak hem bireysel hem de örgütsel başarılarla ulaşılması, yapıcı sonuçların ortaya konulması ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi yapılan çalışmalardan izlenmektedir (Weisinger, 1998: 14). Bir işletmeyi yönetsel alanda olduğu gibi üretim, satış, pazarlama ve rekabet açısından da başarılı kılan, insan kaynaklarının performansını artırma becerisinin yanında hem çalışanların, hem de yöneticilerin DZ'larının yüksek olmasıdır. Bu nedenle örgütlerin başarısında duygusal zekanın önemli yeri bulunmaktadır.

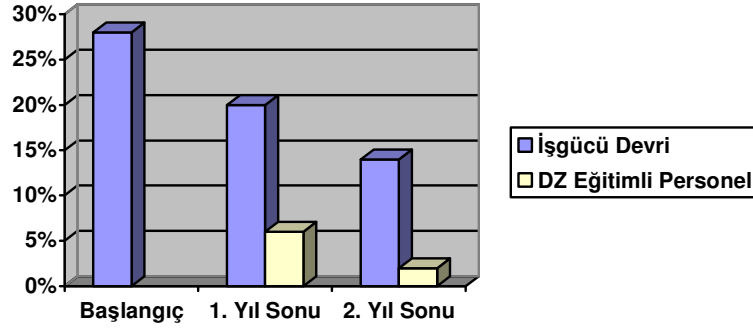
Şekil 1.3. Bir Sağlık Kuruluşunda Yıllık İşgücü Devir Oranı Maliyeti



Kaynak; Freedman ve Everett (2004)

ABD'de işletmelerin insan kaynaklarını elde tutma ve yeni işe alımlarla ilgili yapılan araştırmalarda duygusal zeka yeteneklerinin kullanılması sonucu önemli yararlar sağladıkları görülmektedir. Bir sağlık personelinin işletmeye olan işe alım ve eğitim maliyeti 30.000-45.000 ABD doları arasında değişmektedir. Şekil 1.3'den görüldüğü gibi 100 hemşiresi olan bir sağlık kuruluşunun %30 işgücü devri ile çalıştığı düşünüldüğünde işletmeye maliyeti en az 900.000 \$ olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminde duygusal zeka yeteneklerini kullanarak işgücü devir oranını %15'e düşüren bu kuruluş en az 450.000 \$'lık bir tasarruf yapabilmektedir (Freedman ve Everett, 2004).

Şekil 1.4. DZ Eğitimin İşgücü Devri Üzerine Etkisi



Kaynak: Freedman ve Everett (2004).

Aynı kuruluştaki, başlangıçta %28 olan işgücü devir oranının yaratmış olduğu işe yeni alımlar ve eğitim maliyetleri, hemşirelerin birinci yılsonunda %5, ikinci yılsonunda %2'sine DZ eğitimi verilmesi sonucunda işgören devir oranının % 14 düştüğü görülmüştür (Freedman ve Everett, 2004).

1.2.4. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zeka konusunda geliştirilmiş pek çok model bulunmaktadır. Bu modellerin ortak tarafları olduğu gibi farklı yanları da vardır. Ancak bunlar içinde, en fazla bilinen ve örnek model olarak kullanılan John Mayer, Peter Salovey, ve David Caruso'unun Yetenek Bazlı Duygusal Zeka Modeli (MSCEIT); Reuven Bar-On'un Duygusal Zeka Envanteri Modeli (EQ-I) ve Daniel Goleman'nın Duygusal Yetenek Envanter (ECI) Modelidir (Bar-On vd, 2000; Bar-On 2005; Emmerling ve Goleman, 2003; Goleman, 1998; Mayer, Salovey ve Caruso, 2004; Berrocal ve Extremera, 2006; Kerr vd.,2006).

Bazı araştırmacılar, DZ'nin temel olarak iki model üzerinde yoğunlaştığını ifade ederken, bu modelleri yetenek modeli ve karma model olarak sınıflandırmaktadır (Rosete ve Ciarrochi, 2005; Cobb ve Mayer, 2000). Bir grup araştırmacı da bunlara ek olarak "özellikler modeli" ni de kullanarak üç temel model şeklinde sınıflandırmışlardır (Stys ve Brown, 2004). Bu alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde farklı modellerin olduğu görülmektedir. Yazılı kaynakların büyük çoğunluğunda en çok geçerlilik ve kabul edilme oranına sahip, temel olarak üç

model olmasına rağmen kaynakların çoğunda Cooper ve Sawaf'ın "Dört Köşe Taşı Modeli" de önemli ölçüde kendisine yer edinmiş modeller arasında görülmektedir.

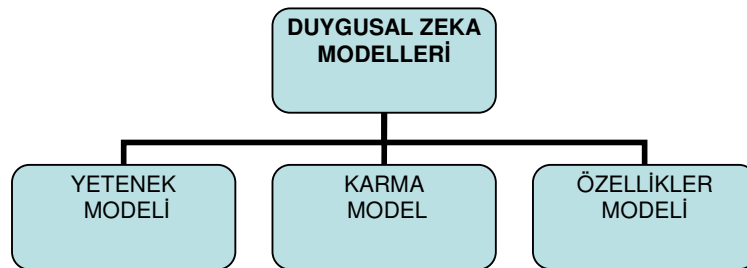
Tablo 1.3. Duygusal Zeka Modelleri

KODU	DZ MODELİ		KURAMCILAR
MEIS	Multifactor Emotional Intelligence Scale	Çok Faktörlü DZ ölçeği	(Mayer vd., 1999)
MSCEIT	The Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test	Mayer Salovey Caruso DZ Testi	(Mayer vd., 2000)
ECI	The Emotional Competency Inventory	Duygusal Yetenek Envanteri	(Goleman, 1998),
EQI	The Emotion Quotient Inventory	DZ Envanteri	(Bar-On, 1997)
EIQ	The Emotional Intelligence Quotient	DZ Katsayısı	(Dulewicz, Higgs ve Slaski, 2005)
EQ-MAP	The Emotional Quotient Map	DZ Haritası	(Cooper ve Sawaf, 1997)
SREIT	The Self-Report Emotional Intelligence Test	Özdeğerlendirme DZ Testi	(Schutte vd., 1998)
SUEIT/Genos EIA	The Swinburne Emotional Intelligence Test	Swinburne DZ Testi	(Palmer ve Stough, 2001)
TMMS	The Trait Meta Mood Scale	Değişim Özellikli Ruhsal Durum Ölçeği	(Salovey vd., 1995)
WEIP	The Workgroup Emotional Intelligence Profile	Çalışma Grubu DZ Profili	(Jordan vd., 2002).

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen yetenek tabanlı model, DZ'yı, duygusal bilgiyi işleme yeteneğini yansıtan zeka türü olarak açıklamaktadır. Mayer ve Salovey, bilgiye ve zihne dayalı yetenekler modeli adını verdikleri bu modelde, yeteneklerin tümünün bilişsel zeka ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. "Yetenek modeli" DZ'yı zekanın merkezi gibi görmekte ve duyguları algılama, duygulara uyum gösterme, duyguları anlama ve duyguları yönetme olmak üzere dört bölüme ayrılmaktadır.

Şekil 1.5. Duygusal Zeka Modellerinin Sınıflandırılması



Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

İkinci model, duygusal zeka konusunda geliştirilen ve kişisel özelliklerin yer aldığı “özellikler modelidir”. Üçüncü model ise, Bar-On, Goleman ve Cooper ve Sawaf’ın, DZ yeteneğini sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla birleştirerek kullanmış oldukları “karma model”dir. Bu model, yeteneklerin ve kişisel özelliklerin karışımı olmaya eğilimlidirler (Çakar ve Arbak, 2004: 34). Bu modelin araştırmacı ve savunucuları DZ’yı açıklarken, bilişsel yeteneklerin yanı sıra kişilik özelliklerini, bireyin becerilerini ve yeterliliklerini de dikkate almaktadır. Bar-on'un karma modelinde, özgürlük gibi kişilik özellikleri de yer alırken; Goleman (2000, 306), duygusal yeterliliklerin, etkin durumdaki bilişsel unsurların yanı sıra, duygularla ilgili becerileri de içerdiğini öne sürmektedir.

1.2.4.1. Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT) Duygusal Zeka Modeli

Yetenek Tabanlı DZ Modeli, duygusal zekanın, sosyal zekanın bir şekli ya da parçası olduğunu öngörmekte ve kuramcılar tarafından duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguları ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği; duygusal ve zihinsel gelişimi sağlamak için duyguları kontrol etme yeteneği olarak açıklanmaktadır (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004).

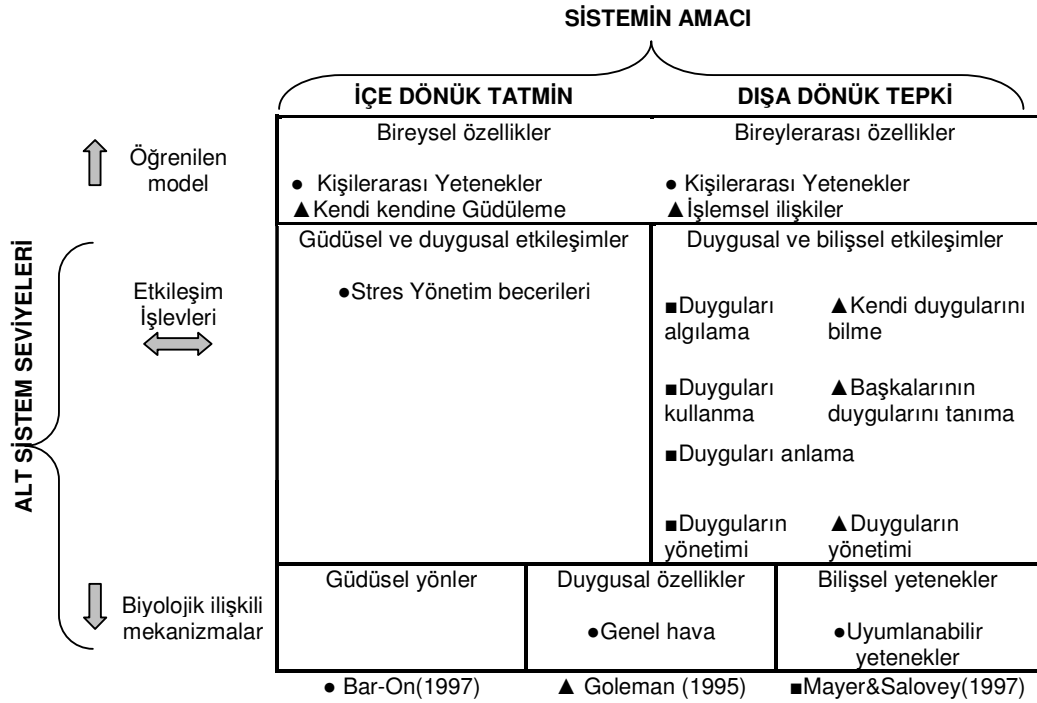
Bu modelin temeli MEIS modeline dayanmaktadır. Başlangıçta MEIS modeli üzerine kurulan ve sonraki dönemlerde yeniden düzenlenerek daha geniş kapsamlı şekilde ele alınmış modelde, duyguların algılanışı, bastırılması, anlaşılması ve yönetimiyle ilgili unsurları vurgulanmıştır. Mayer ve Salovey, 2000 yılında kendi modelleri üzerinde Caruso ile birlikte yaptıkları çalışmada DZ’nın bazı tanımlarının zekadan çok kişilikle ilgili olduğunu iddia etmişlerdir. Bu çalışma daha çok kabul görmüş ve literatüre MSCEIT V.2.0 (The Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test) Modeli diğer bir deyişle Mayer Salovey Caruso DZ Testi olarak geçmiştir (Mayer vd., 2003).

Bu model bilişsel bir yaklaşım içermekte ve duyguları ifade etmek ve yönetmek için bireylerde bulunması gereken zihinsel yetenekler üzerine odaklanmaktadır. Kuramcılar, modelde duygusal zekanın dört tür yeteneği kapsadığını öngörmüşlerdir. Bu yetenekler basit süreçlerden daha karmaşık süreçlere doğru yapılandırılarak, “Duyguları algılama”, “Duyguları kullanma”,

"Duyguları anlama" ve "Duyguları yönetme" şeklinde sıralanmaktadır (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004).

Duyguları algılama süreciyle başlayan MSCEIT modeli temel olarak kişisel yetenekler üzerine oluşturulmuştur. Bu modelde, duyguların algılanması ve kullanılması basit süreçler olarak duygusal zeka yeteneklerinin değerlendirilmesini öngörmektedir. Daha karmaşık süreçler olarak duyguların anlaşılması ve yönetilmesi, yeteneklerin harekete geçirilmesini ifade etmektedir.

Şekil 1.6. Duygusal Zeka ve Kişilik Sistemleri

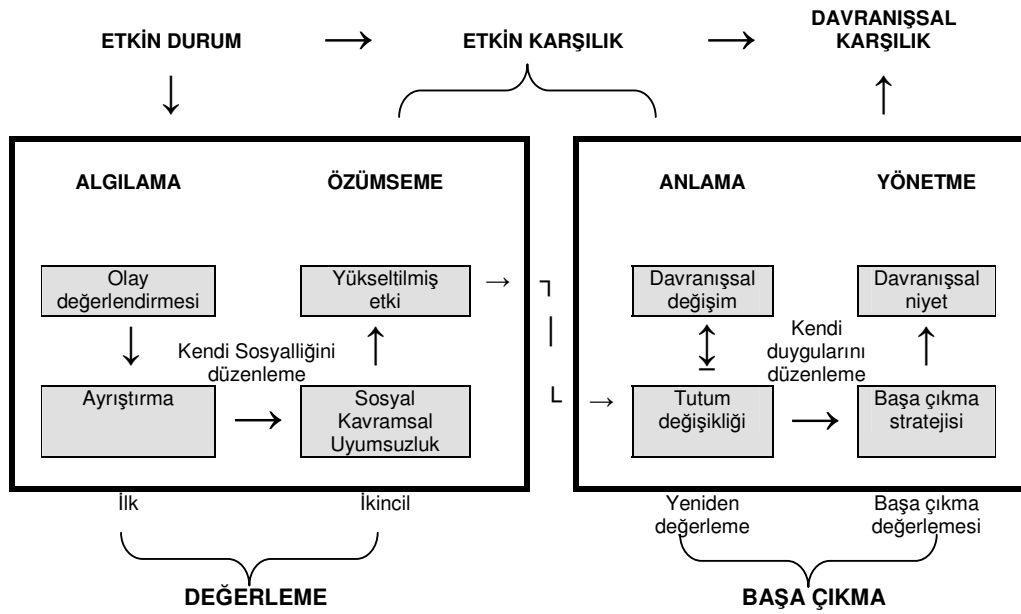


MSCEIT modelinin birinci bölümü; duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme olarak, ikinci bölümü ise; duyguların kullanımı olarak göreceli şekilde duygu sisteminin gizli bilgi işleme alanlarıdır. Diğer bölümler ise bireyin planları, hedefleri ve kişiliği ile bütünleştirilmektedir (Mayer vd., 2003; Mayer, Salovey ve Caruso, 2004; Doğan ve Şahin, 2007).

DZ yetenekleri, bireyin kişiliğinde bulunan psikolojik alt sistemleri ile bütünleşmiş olarak bir seviyeyi göstermektedir. Şekil 1.6'da kişilik bileşenleri, düşük

düzyeyden yüksek düzyeye doğru sistematik bir şekilde gösterilmiştir. Düşük düzyeydeki bileşenler genellikle güdüsel, duygusal ve bilişsel gruplar içinde görünmektedirler. Örneğin, yeme içgüdüsu güdüseldir. DZ gibi orta düzyeyde yer alan bileşenler, düşük düzyeydeki gruplarla -örneğin; duygusal özellikler, bilişsel yetenekler gibi- etkileşim içerisindeydir. Yüksek düzyeydeki bileşenler ise alt seviyede yer alan bileşenlerin daha karmaşık işlenmiş haliyle kişilik ve sosyalleşme olarak yansımasıdır (Doğan ve Şahin, 2007).

Şekil 1.7. Yetenek Tabanlı DZ Modeli Süreci



Kaynak; Ashkanasy, Ashton-James ve Jordan (2004).

Mayer ve Salovey'in DZ modelinin dört bölümlü sürecine göre yetenek, başlangıçta duyguyu algılamakla ilgilidir. İkinci bölümde ise bilmeyi ve düşüncüyü kolaylaştırmak için duyguyu kullanan bir zekayı ifade etmektedir. Üçüncü bölümdeki yetenek, duygularla düşünme, duyguyu anlama ve analiz etmede önemli bir etken olarak görülmekte olup son bölümde ise, duyguları yönetmeyi ve düzenlemeyi öngörmektedir.

Her bir bölüm erken yaşta gelişen yeteneklerden başlayarak insan yaşamı boyunca gelişen yeteneklerin sonuna kadar geniş kapsamdaki kazanımları içermektedir. Her bölümdeki yetenekler duygusal zekası yüksek olan bireylerde

daha hızlı gelişmesi beklenirken, duygusal zekası daha düşük düzeyde olan bireylerde böyle bir beklenti söz konusu olmamaktadır. Çünkü bu duygusal yeteneklerin birbirleriyle doğrudan ilişkili oldukları bilinmektedir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004).

MSCEIT modeline ilişkin bölümlerin özelliklerini ayrıntılı olarak aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

▪ **Duyguları algılama;** Kişinin etkin bir şekilde duyguları algılaması ve ifade edebilmesi için kendi fiziksel durumundaki, hislerindeki ve düşüncelerindeki duyguları tanıması, ifade edebilmesinin yanı sıra diğer insanlarda, sanat eserlerinde, dilde, yaşamda, vb. duyguları tanıması ve ifade edebilmesi gerekmektedir. Bu yetenek alanı duygusal açıdan bir tür hissedebilme ve tanımlayabilme becerisidir (Çakar ve Arbak, 2004).

DZ, duyguların algılanıp ifade edilmesiyle başlar. Burada söz konusu olan yüz ifadelerindeki, ses tonundaki, sanat objelerindeki, iletişim kanallarındaki duyguların hissedilerek algılanıp ifade edebilmesidir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004; İşmen, 2001). Duygusal algılama, aynı zamanda duygusal zekanın gelecekte sağlayacağı yararları için önceden yönlendirici özelliği nedeniyle etkili olabilmektedir (Quebeman ve Rozell, 2002)

Duyguları algılama bu modelin en düşük ve ilk düzeyidir. Bu bölümdeki yetenekler, kişinin kendi duygularının farkında olabileme ve bu duygularını ve duygusal gereksinimlerini başkalarına anlatabilmesinden oluşmaktadır. Öyle ki, duyguları algılama, ancak bireyler duygularını etkili bir şekilde tanımlayabildikleri zaman meydana gelmektedir. Kendisinin, başkalarının ve nesnelerin taşıdığı duyguları ifade edebilme bu modelin içinde yer alan ve sonraki aşamalarda yeteneklerin kazanılması ve geliştirilmesi için gerekli bir basamak olarak değerlendirilmektedir.

Duyguları algılama yeteneği yalnızca bu model için değil aynı zamanda günlük yaşamda ve çalışma yaşamında etkin iletişim kurmak için oldukça önemlidir (Ş.Demir, 2002). Çünkü bir birey duygularını tam ve doğru olarak yorumlayabilirse duygusal etkileşimin olduğu durumlara tepki vermede daha hazırlıklı olabilmektedir.

Duyguları algılama ve tanımlama yeteneği, iş görüşmelerinde, aile üyeleri ve çalışma arkadaşları ile etkileşim gibi sosyal ilişkilerde başarıyı artıracak şekilde yol gösterici bir işleve sahiptir (Lopes vd., 2003).

Tablo 1.4. MSCEIT-Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli

BOYUT	YETENEKLER
Duyguları Algılama	<ul style="list-style-type: none"> • Kendi duygularını anlama ve ifade etme. • Başkalarının duygularını anlama ve ifade etme (Dili, sesi, görünüş ve davranışı kullanarak başkalarının, sanat çalışmalarının vb. duyguları algılamak ve ifade etmek) • Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi (Duygularla birleşen gereksinimlerin iletişimi ve duygusunun doğru olarak ifade edilmesi) • Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme (örneğin doğru ile yanlış, üzüntü ile sevinci ayırmak gibi)
Duyguların Kullanımı	<ul style="list-style-type: none"> • Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar (Duyguların düşüncenin öncelik olarak alınması ve önemsenmesinde yönlendirici olması) • Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur (Bireyin algısını değiştiren veya farklı açılardan anlamayla sonuçlanan ruh halleri) • Duygusal durumlar problem çözme yaklaşımlarını teşvik eder.
Duyguları Anlama	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Duyguları sınıflandırmak ve değişik duygular ve anlamları arasında ilişkileri tanımlamak. ▪ Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak, ▪ Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak (aynı anda korku ve keyfi deneyim edinmek) ▪ Duygular arasındaki geçişleri anlamak.
Duyguları Yönetme	<ul style="list-style-type: none"> • Hoş olan duygulara olduğu kadar karşıt duygulara da açık olmak, • Duyguların düşünceli bir şekilde, duygusal veya zihinsel gelişimde kullanılabilmesini ayırt etmek veya birleştirmek. • Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek,

Kaynak; Eichinger ve Lombardo (1999)

• **Duyguları kullanma;** Duyguları kullanma (veya duyguları özümseme) bireyin hissettiği farklı duyguları birbirinden ayırabilme ve tanımlayabilme yeteneği olarak bilinmektedir. Aynı zamanda duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve düşünceyi zenginleştirme için duygusal bilgiye öncelikli olarak yön verebilme yeteneğidir.

Bu düzey, duygunun kullanılma şeklini ve düşünme süreci ya da problemlerin çözümünde anlamaya olan etkisini içermekte ve duygular düşünmeye yön verebilecek mekanizmalar gibi hareket edebilmekte ya da düşünme sürecini engelleyebilmektedir. Düşüncenin duygusal olarak kolaylaştırılması sürecinde duyguların anlayışını nasıl etkilediği ya da onlardan etkilendiği üzerine odaklanılır. Duygular kişinin mutlu olması durumunda olumlu, mutsuzken olumsuz olur (Caruso ve Salovey, 2004: 43). Bu düzeyde güçlü yetenekleri olan bireyler, diğerlerine göre kendi duygularını algılayarak onları tanımlamakta ve önemli özelliklere sahip olarak öne çıkmaktadır.

Bu bölümdeki yeteneklerin amacı, temel duygusal deneyimleri yaşama uyarlamaktır (Örneğin; duygusal bir durumun bilinçteki ses, renk ya da tat gibi benzer bir başka hisle karşılaştırabilmesi). Ruhsal durumu iyi olan bir kişi, herhangi bir olay karşısında daha iyimser davranırken, ruhsal durumu kötü olan kişi ise kötümser davranmaktadır (Davis, 2004: 91). Zihin bunu daha sonra karşılaşacağı durumlar arasında bağlantı kurmayı kolaylaştırmak için yapmakta ve bu yolla neden-sonuç ilişkisini hızlı bir şekilde kurarak olayları ya da durumları daha çabuk çözebilmektedir. Bu, bireyin verilen bir durumla ilgili birçok bakış açısını düşünerek sonuçlandırmasıdır.

DZ'nin önemi, bireyin dikkatini sorun çözme olayına yönelttiği zaman ortaya çıkmakta ve verilen bir durumda birinin ne hissedebileceğini tahmin etmek, bu düzeyde yetenekleri olan birinin özelliği olabilmektedir. Bu özelliğe sahip bireyler muhtemel durumlarla ilgili duyguları önceden tahmin edebilmekte ya da bununla ilgili duyguyu üretebilmektedirler (Stys ve Brown, 2004; Ashkanasy, Ashton-James ve Jordan, 2004).

• **Duyguları anlama;** Farklı duyguları (örneğin, başlangıçta iki duyguyu) ya da karışık duyguları aynı anda hissetme ve birinden diğerine geçişi tanımlayabilme yeteneğidir. Karmaşık duygu ve duygu zincirlerini, aradaki geçişleri anlama yeteneği, duyguları anlama olarak ifade edilmektedir. Belli bir sebepten dolayı kızgı olmuş olan birisi, bir süre kızgınlığı geçince içinde bulunduğu duruma ilişkin duygu ile kızgınlık öncesi duygusunu aynı anda anlayabilmektedir. Bu durum karmaşık duyguların anlama yeteneğini ortaya koymaktadır.

Duyguları anlama, duygusal bilgiyle analiz ve yorumlama yeteneğine dayanmaktadır (Caruso ve Salovey, 2004: 55). Duygularla ilgili sembol, işaret vb. belirleyici unsurlar anlaşılır bir şekilde diğer yeteneklerle etkileşim içinde olduğunda anlama yeteneğini kolaylaştırabilmektedir (Stys ve Brown, 2004). Duygular arasındaki geçişlerin yapılabilmesi duygusal anlama yeteneğinin bu geçişleri yapabilme düzeyine bağlı olarak değişmektedir (Ashkanasy vd., 2004).

Duyguları anlama yeteneği etkin liderliğin de önemli özelliklerinden birisidir. Etkin liderler farklı duyguları ayırt etme, farklı durumlardan ortaya çıkacak duyguları ve değişik duyguların bileşimlerini anlama yeteneğine sahiptirler. Değişik koşullarda duygusal gelişmelerin oluşabileceğini anlamak, duygusal zeka düzeyi yüksek bireylerin özelliğidir. Çünkü bu özelliğe sahip bireyler gelecekte olabilecek durumların yarar ve zararlarını daha iyi önceden sezinleyebilmektedir (Weinberger, 2003). Duyguları anlama yeteneği günlük yaşam ile çalışma yaşamı arasındaki ilişkinin düzenlenmesi ya da genel ruh halinin çalışma yaşamına etkisini anlamada da önem taşımaktadır (Bailie ve Ekermans, 2006).

• **Duyguları yönetme;** Duyguları yönetme, bu modelin en gelişmiş yeteneğidir. Duyguları yönetebilme, verilen durumlardan yararlı olmayan duygular ile bağlantı kurup ve kuramama yeteneğidir. Duygusal yönetim, çeşitli sorunlara karşı seçenekler üreterek, bir başka deyişle duygusal savunma mekanizmasını geliştirerek bilinçli düşünmeyi ve en etkili seçeneği seçerek tepki göstermeyi gerektirmektedir. Duygular, düşünceler, fizyolojik değişmelerin, ruhsal durumun dış etkilere karşı ortak bir tepkisi olduğu için, bu unsurların her birini değerlendirerek duyguları yönetmek mümkün olabilmektedir (Weisinger, 1998: 15). Duyguların bastırılarak değerli bilgilere ulaşılmasına engel olmasının tersine, duyguları yönetmek, onları anlamak ve bu anlaşılmiş duygulardan verimli bir biçimde yararlanmak oldukça önemlidir.

Duyguları yönetme süreci, duyguların farkında olmak, duyguları tanımak, yönlendirebilmek, ifade edebilmek, sorumluluğunu alabilmek, duygulara uyum sağlayabilmek yetilerine sahip olmayı ve hedeflere ulaşmak için bunları etkin kullanabilme süreci içerisinde bireyin duygusal olgunluğu olarak değerlendirilmektedir. Goleman (2000:104), duygu yönetimini, bireylerin duygularıyla

yüzleşerek dışa vurma, paylaşma ya da bastırarak ruhsal dünyasında değerlendirme olarak ele almaktadır.

Örgütlerde duygu yönetimine etki eden unsurların başında liderler, işgörenler ve örgüt iklimi gelmektedir. Örgütlerde etkili, olumlu duygular oluşturabilmek ve olumlu olarak yönetebilmek için temel unsurların iyi bilinmesi ve bu unsurların üstlendikleri rollerin önemini iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu unsurların örgütlerde olumlu duygusal atmosfer oluşturabilmeleri için kendilerine ait rolleri yerine getirmeleri ve karşılıklı etkileşim içerisinde olmaları iyi bir duygu yönetimi için gerekli şartlar arasında yer almaktadır (Barutçugil, 2006; Töremen, 2008).

▪ Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testinin Ölçümleri

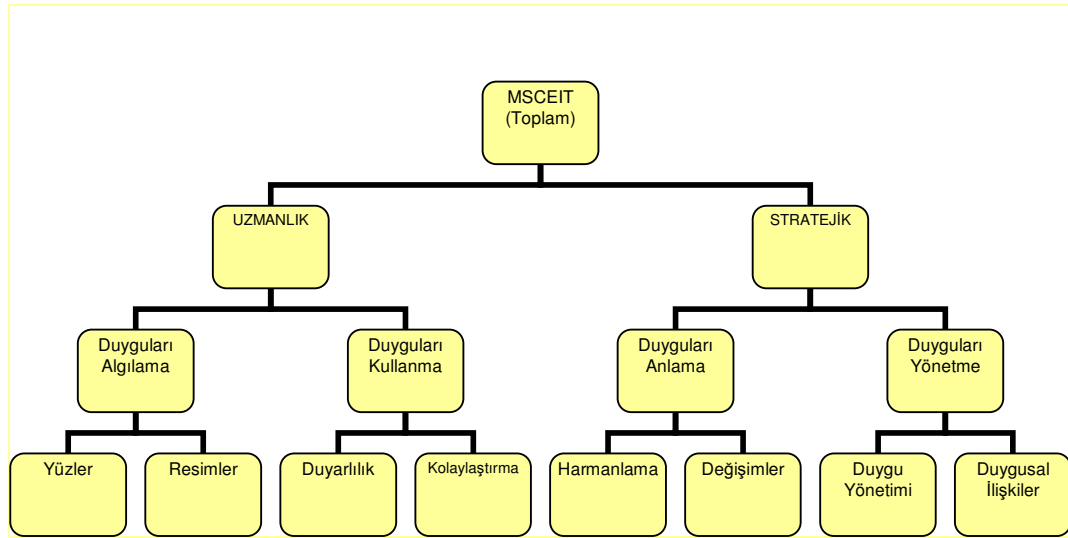
Mayer ve Salovey'in modellerinde yetenek boyutlarının ölçülmesinde ilk kez Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği olarak adlandırılan MEIS (Multi Factor Emotional Intelligence Scale) ölçeği kullanılmıştır. MEIS ölçeğindeki içsel tutarlılığın düşük olması, ölçümünün uzunluğu ve psikometrik özelliklerinin yeterli bulunmaması nedeniyle kuramcılar tarafından birkaç kez düzeltilmiştir. Yapılan bu düzeltmelerin ardından MEIS, geliştirilerek MSCEIT'in başlangıç noktası için altyapıyı oluşturmuştur (Brackett ve Salovey, 2006)

MEIS yaklaşık olarak 40 sayfa ve 402 maddedir. İçinde bulunan kitapçıktaki resimlerin ve araştırmacıların deneklere dinleteceği bir müzik örneğinin değerlendirilmesi gibi özel uygulamalarla belirli duyguların denekte neler uyandırdığını (duygunun uyandırdığı renk, ısı, tat gibi) öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır. Kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını değerlendirmesini isteyen örnek olayları, duyguların bileşimlerinin algılanışına, onların yoğunlaşması durumuna ve onları ifade etmeye yönelik soruları kapsamaktadır. Diğer taraftan, geliştirilen MSCEIT V2.0 ise, bu ölçeğin daha kapsamlı ve üst modelidir. Bütün bu karmaşık soru yapısını uygulayabilmek ve değerlendirebilmek için de uygulayıcının psikometrik açıdan yeterli olması da gerekmektedir (Yüksel, 2006).

MSCEIT'nin güvenilirliğinin orijinali MEIS ölçeğinden geliştirilmiştir. Bu ölçüm, toplam duygusal zeka puanı ve dört alt ölçeğinin her birinin puanını ortaya koymaktadır. Duygusal algılama ölçeği, kişinin kendisinde, başkasında ve aynı

zamanda nesne, resim ve öykülerde bulunan duyguları anlama yeteneğini ölçmektedir. Bu bölümde, testi uygulayan kişiden yüzlerdeki, manzaralardaki ve oluşturulan düzenlemelerdeki duygusal içeriğin miktarı konusunda karar vermesi istenmektedir. Duygusal bütünleşme/kullanma ölçeği, duygusal problem çözmede duygusal bilginin kullanılması ve duyguların hissedilerek iletişimde kullanılması yeteneğini değerlendirmektedir. Bu alt ölçek duygusal hisler ile diğer duygular arasındaki benzerlikleri değerlendirmektedir. Örneğin; ısı ve tat duyusu gibi. Duygusal anlama ölçeği, duygusal bilgiyi anlama yeteneğini ölçmektedir. Katılımcılara duygu değişmelerinde veya duyguların yoğunlaşmasında neler olduğu sorulabilmekte veya genel ruh halinin tanımlanması istenmektedir. Son olarak, duygusal yönetim ölçeği, duygulara açık olma, kendinin ve başkalarının duygularını yönetebilme yeteneğini değerlendirmektedir. MSCEIT'in katılımcıya uygulanması pratik olmayıp, uygulayıcısının bu konuda eğitilmiş olmasını gerektirmektedir (Doğan ve Şahin, 2007; Brackett ve Salovey, 2006).

Şekil 1.8. Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testinin Boyutları



Kaynak: Araştırmacı tarafından MSCEIT'den oluşturulmuştur.

MSCEIT, duygu yüklü görevlerin başarı derecesini ölçmek üzere geliştirilmiştir. Deneysel çalışmalarda ölçülen duygusal zeka yetenekleriyle, kişilerin sosyal yaşamlarındaki ilişkileri de ölçülmeye çalışmıştır (Lopes vd, 2006). DZ ölçümlerinde MSCEIT V 2.0 adı verilen, 1 toplam DZ skoru, 2 alan (uzmanlık ve strateji) skoru, 4 bölüm (duyguları algılama, duyguları kullanma, duyguları anlama

ve duyguları yönetim) skoru ve 8 alt başlıkta (yüzler, resimler/manzaralar, kolaylaştırma, duyma, değiştirme, duygu yönetimi ve duygusal ilişki) olmak üzere 15 temel skorlu 141 parçalı olarak uygulanan duygusal zeka testi kullanılmıştır (Mayer vd., 2003; Weinberger, 2003).

1.2.4.2. Bar-On' un Duygusal Zeka Modeli (EQ-I)

Duygusal Zeka Envanteri - (Emotional Quotient Inventory-EQ-I), Reuven Bar-On tarafından 1997 yılında geliştirilmiş bir DZ ölçüm modelidir. Bar-On modeli, gerçek yaşam sonuçları ve etkili performans üzerine odaklanmaktadır. Bar-On modeli ölçüm sonuçları, günlük talep ve baskı karşısında kişinin başa çıkabilme yeteneğini ve günlük yaşamı ile iş yaşamındaki başarıları sürdürebilmesine yardımcı olmaktadır.

Bar-On'un öne sürdüğü modele göre, bireyin yaşantısındaki değişik durumların başarılı bir biçimde üstesinden gelmesini sağlayan, bilişsel olmayan tüm özellikler DZ olarak ifade edilmektedir (Şahin vd., 2009). Bar-On duygusal zeka modeli; duygusal ve sosyal zeka modellerini kapsayan bir modeldir. Çünkü Bar-On'un temel olarak yoğunlaştığı konu bilişsel olmayan zeka faktörleridir. Bu faktörler; zekanın kişisel, duygusal, sosyal ve hayatta kalma boyutlarını içermektedir. Bu faktörlerin ortak paydası; kişinin gündelik yaşamın olumsuzluklarıyla başa çıkabilmesi açısından bilişsel zekadan daha etkin olmalarıdır.

Bar-On, 5 boyut ve 15 alt boyuttan oluşan bu becerilerin geleneksel bilişsel tekniklerden, yaşamdaki sorunları çözme konusunda daha etkili olduğunu fark etmiştir. Temel boyutlar ve bunların alt boyutlarındaki beceriler aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Schyns ve Meindl, 2006; Bar-On, 2005; Stys ve Brown, 2004; İşmen, 2001; Bar-On vd., 2000);

Kişisel Farkındalık Boyutu: Kişinin kendini bilmesi, iç dünyasını tanıması, kararlılığını gösterebilmesi, sahip olduğu potansiyelin, değerlerin ve gücün farkında olması, diğer bir deyişle, duygusal farkındalık, duyguları ayırt etme, belirleme, kişinin hislerini ve nedenlerini anlama becerisi olarak ifade edilmektedir.

- *Duygusal Benlik Bilinci:* Kişinin kendi duygularını ve bunların doğurduğu sonuçları fark etmesi, bunları dile getirmesi, bu duyguların nedenlerini ve arasındaki farkları anlayabilme yeteneği anlamına gelmektedir.
- *Kararlılık:* Duygularını, inançlarını ve düşüncelerini ifade edebilme ve haklarını zarar vermeyecek şekilde savunabilme, girişkenliği ile fırsatları fark etmesi ve zorlukları fırsata dönüştürmek için harekete geçebilme becerisidir.
- *Kendine Saygı:* Kişinin kendisini özünde iyi hissetmesi, saygı duyması ve olduğu gibi kabul etmesidir. Kişinin güçlü ve zayıf yanlarının bilincinde olması, kapasite ve sınırlarını bilmesi, kendini hatalarıyla kabul edebilmesi ve bireyin kendi hakkında olumlu görüşlere sahip, yaptığı işten memnun olmasıdır. Duygusal zekanın bu boyutu güvenlik duygusu ile de ilişkilidir.
- *Kendini Gerçekleştirme:* “Potansiyel kapasitesini belirleme becerisidir. Kişinin potansiyelinin farkında olarak, gerek iş, gerekse özel yaşamındaki başarıya odaklı olması, kendi kendini motive edebilmesi ve öz değerlerine sahip çıkabilmesidir. Diğer bir deyişle kendini gerçekleştirme, kişinin kendi gücünü ve zayıflıklarını bilmesi, sınırlarının nereden geçtiğini fark etmesi ve bunu kabullenmesi anlamına gelmektedir.
- *Bağımsızlık:* Kişinin düşünce ve eylemlerinde kendini kontrol etme, kendi kendine yetme, kararlar alabilme ve yönlendirme becerisidir. Bağımsız olma becerisi, kendine güven, içsel güç ve beklentileri onlara esir olmadan karşılayabilme becerisine dayanır.

Kişilerarası İlişkiler Boyutu: Bir bireyin kişilerarası ilişkilerdeki kapasitesi ve faaliyetlerini içermektedir. Kişinin olaylara bakış açısını, empatiyle yaklaşabilme, sosyal sorumluluğa sahip olabilme ve kişilerarası iyi ilişkiler kurabilme becerisini ifade eder. Bu alan, kişinin ilişki kurma becerilerini ve başkaları ile anlaşabilme derecesini gösterir.

- *Empati:* Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi süreci olarak açıklanmaktadır.
- *Kişilerarası İlişki:* Herhangi bir sosyal ortamda katılımcı ve paylaşımcı bir tutum sergileyerek, tarafların memnun olduğu, yakınlık içeren ilişkiler kurma ve bu ilişkileri devam ettirme becerisidir.

- *Sosyal Sorumluluk:* Sosyal bir grup içerisinde işbirliği, kendini yapıcı, paylaşımcı duygusuyla etkili bir birey, bir unsur olabilme becerisidir. Kişinin ilişki kurma ve bunu başarılı bir şekilde sürdürmesi duygusal yakınlık içeren verme ve alma güdüsünden ne derece yararlanabildiğini ölçmektedir.

Şartlara ve Çevreye Uyum Boyutu: Kişinin çevresel istek ve beklentilerine karşılık verebilme becerilerini içermektedir. Kişisel olarak sorun çözme yeteneğinin için ne derece esnek ve gerçekçi olabildiğiyle ilgili olan bu boyutun özellikleri aşağıda yer aldığı şekilde açıklanabilir.

- *Problem Çözme:* Problem çözme yeteneği, sorunları belirleme ve etkili çözümler üretme becerisidir. Kişinin anlaşmazlıkları karşılıklı görüşerek ve uzlaşarak çözüme yönelmesidir.
- *Gerçeklik:* Olayları olacağını sanılan gibi değil olduğu gibi görmektir. Gerçek gibi görünen ile asıl gerçek arasındaki farkı tespit etme ve tanımlama becerisi olarak ifade edilir.
- *Esneklik:* Duygu, düşünce ve davranışlarını değişen durumlara uydurabilme, düzenleyebilme becerisidir.

Stres Yönetimi Boyutu: Kişinin stresle başa çıkma becerilerini içermektedir. Stresi yönlendirme ve etkilerini en aza indirmeye ile ilgilidir. Kişinin strese dayanıklılığı ve tepki kontrolü becerileri bu boyutu oluşturmaktadır.

- *Strese Dayanıklılık:* Kişinin strese karşı dayanıklı ve bu durumda bile iyimser olabilmesidir. Çalışma ya da sosyal yaşamda kişiyi olumsuz etkileyebilecek sorunların yaratmış olduğu stresli durumlarla başa çıkabilme yeteneğidir.
- *Dürtü Kontrolü:* Kişinin dürtülerini ve içinden gelen olumsuz duyguları ve ani tepkileri kontrol edebilmesi, kendine zaman yaratarak ve onlarla başa çıkabilmesidir. Bu durum duygusal olgunluk bakımından önemli bir ölçüttür. Bireyin saldırgan dürtülerini kabul ederek, kontrol edebilmesini sağlar.

Genel Ruh Hali Boyutu: Kişinin yaşam hakkındaki memnuniyeti ve yaşama bakışı olarak genel durumunu ifade etmektedir. Kişinin iyimser olabilme becerisi ve

yaşamdan duyduğu mutluluk, sosyal çevresine vermiş olduğu olumlu enerji vb. durumlar bu boyutu oluşturmaktadır.

- *Mutluluk*: Yaşamdan doyum, kendinden ve başkalarından memnun olma ve eğlenebilme becerisidir. Mutluluk öncelikle, kişinin kendisini sevmesi ve kendisine değer vermesi ve tüm insanlara aynı duyguyla bakabilmesidir.
- *İyimserlik*: Genellikle her düşünce ve işi iyi olarak değerlendiren bir tutum veya kişilik özelliğidir. Yaşamın olumlu yönünü görebilmek ve zorlayıcı zamanlarda dahi, olumlu bir yaklaşım içerisinde olmak becerisidir. Diğer bir deyişle, olumlu bir ruh hali içinde olmak ve bu durumu korumaktır.

Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli Ölçümü

Bar-On (2005), DZ boyutlarını ölçebilmek için geliştirmiş olduğu Duygusal Katsayı Envanteri (EQ-I) ile kişilerin başarı potansiyelini ölçmeyi ve zeka ölçümlerinin eksik bıraktığı yanları tamamlamayı hedeflemiştir.

Bar-On, duygusal zekanın üst üste fakat tamamen birbirinden farklı, 5 genel alan olarak belirtilen beceri ve davranış bölümünden oluştuğunu belirtmiştir. Bu davranış ve beceri bölümleri 15 ayrı öğeye bölünmüş olarak DZ boyutunu oluşturmaktadır. Model, 1'den 5'e kadar, "en olumsuzdan en olumluya" doğru derecelendirme yöntemine göre yanıtlanan 133 sorudan oluşmuştur (Bar-On, 2005; Gabel vd., 2005; Hemati vd., 2004; Wong ve Law, 2002).

Bar-On oluşturduğu modelin geçerlilik ve güvenilirlik ölçümlerini 6 ayrı ülkede (Kanada, A.B.D., Arjantin, Almanya, Güney Afrika ve İsrail) 12 yıllık bir süreç (1985-1997) içinde yapmıştır. Yapılan bu incelemelerde duygusal zekanın bilişsel zeka ile ilişkili olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte Bar-On'un envanterinin aynı anda pek çok farklı kavramı ölçmeye çalışma gibi önemli bir sakıncası da vardır. Nitekim sorunu dikkate alan Bar-On, modelini 2000 yılından yeniden gözden geçirerek gerekli düzenlemeleri yapmıştır. Bar-On 1997 yılında beş ayrı boyut altında ele aldığı yetenekleri, duygusal ve sosyal zekanın temel öğeleri ile duygusal ve sosyal zekayı harekete geçiren anahtar unsurlar olmak üzere iki ayrı grupta toplamıştır (Bar-On, 2005; Çakar ve Arbak, 2004).

1.2.4.3. Goleman (ECI) Duygusal Zeka Modeli

Duygusal zekayı kişilik özelliği olarak ele alan çalışmalar 1995 yılında Goleman ile başlamıştır. Goleman, 1995 yılında yayınlanan "Duygusal Zeka" adlı kitabında duygusal zekanın beş boyuttan oluştuğundan bahsetmekte ve "duygusal zekayı kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesi yetisi" olarak tanımlamaktadır.

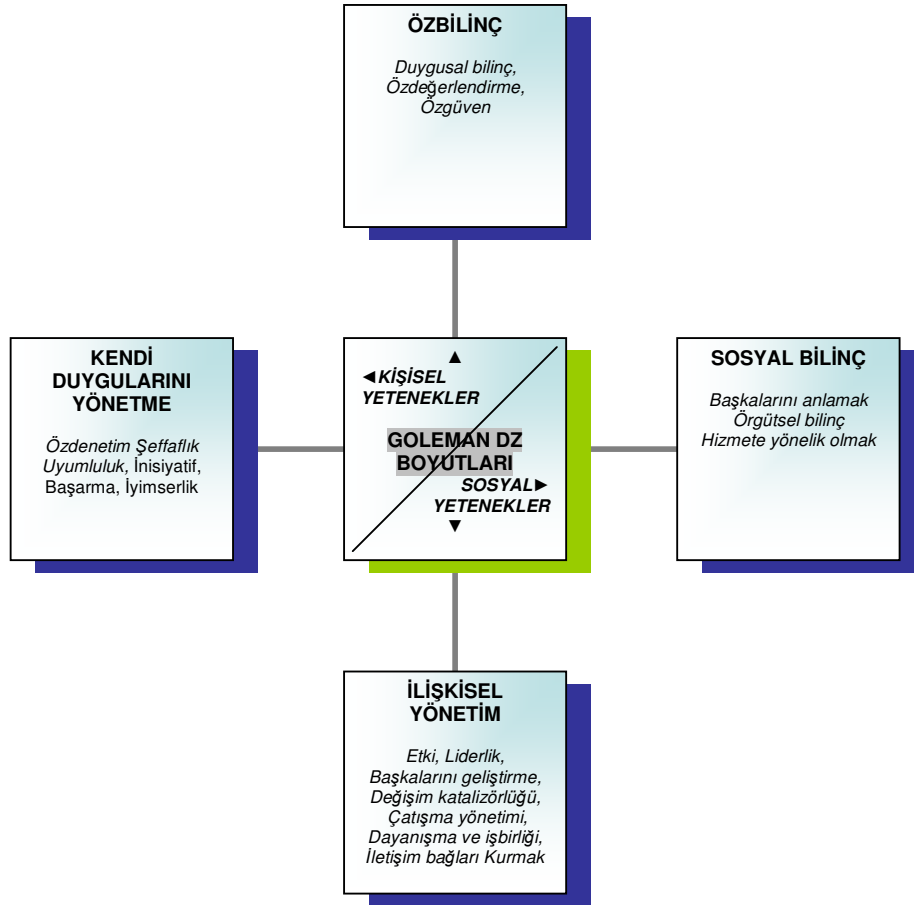
Goleman (2000) insanın, biri akılcı zihin diğeri ise duygusal zihin olmak üzere iki tür zihni olduğunu savunur. Birbirinden tamamen farklı bu iki kavram, zihinsel yaşantıyı oluşturmak için etkileşim halindedirler. Akılcı zihnin, çoğunlukla farkında olunan, bilince daha yakın ve düşünceli bir kavrama tarzı olduğunu ifade eden Goleman, duygusal zihnin, fevri ve güçlü, bazen de mantıksız olan bir kavrama sistemi olduğunu belirtmektedir (Öztürk ve Deniz, 2008).

Goleman'a (2001) göre; beynin düşünen parçası, duygusal parçasından üremektedir. Beynin düşünen ve duygusal parçaları genelde yapılan her şeyde birlikte çalışmakta ve gerek çalışma yaşamında gerekse sosyal yaşamda başarılı ve mutlu olmak, insanların duygusal zeka yeteneklerine bağlıdır (Erdoğan, 2008). Duygusal yeterlilikler, işbasında olağandışı bir başarıyla sonuçlanan, duygusal zekaya dayalı öğrenilebilen becerilerdir.

Goleman daha sonra "karakterin" duygusal zekanın temsil ettiği becerileri tanımlayan eski moda bir kelime olduğunu ifade etmiştir. Goleman ve arkadaşları duygusal zeka ile ilgili görüşlerini temel alan *ECI (Emotional Competence Inventory)* adlı envanteri geliştirmişlerdir. Goleman, 5 temel yetenek ile 25 yeterlikten oluşan 1995 yılında ortaya koyduğu duygusal zeka modelini daha sonra 4 boyutta toplamıştır. Bu envanterde özbilinç, kendini yönetme, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi olmak üzere 4 boyut ve bu boyutlara bağlı kendine güven, hizmet merkezli olarak 20 alt boyut bulunmaktadır (Goleman, 2009; Spörrle ve Welppe, 2006; Stys ve Brown, 2004; Boyatzis ve Van Oosten, 2003; Boyatzis, vd, 2000). Bu yetenek ve alt yeterliliklere ilişkin boyutlar şekil 1.9'da görülmektedir.

Özbilinç; kişinin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yönlerini, sınırlarını bilmesi ve anlamasıdır. Kişinin ruh halini, içinde bulunduğu anda neler hissettiğini bilmek ve neden bu durumda olduğunu anlayabilmesi olarak ifade edilebilir. Duyguları karar vermeye yol gösterecek biçimde kullanmak, gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olarak kişinin duygularını, boyutlarını, gereksinimlerini ve dürtülerini tanıması olarak açıklanmaktadır. Bu boyut aynı zamanda kişinin kendi duygularının başkaları üzerindeki etkilerinin de farkında olmasını belirtmektedir. Yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olan lider pozisyonundaki kişiler, kendi kişilik özelliklerinin birlikte çalıştıkları insanları doğrudan etkileyebileceğinin farkındadırlar, bu yüzden kendilerini adil, dürüst ve hoşgörülü olarak değerlendirirler.

Şekil 1.9. Goleman'ın Duygusal Zeka Modelinin Boyutları



Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

Kendi Duygularını Yönetme; kişinin kendi iç dünyasını, sahip olduğu dürtüleri ve elinde bulunan kaynaklarıyla duygularını ve tepkilerini kontrol altında tutabilme, olumsuzluklar karşısında sakin kalabilme ve başkalarının duygularından etkilenmeme becerisini kullanarak dürüst ve tutarlı davranması ve değişimlere karşı kendisini ayarlayabilmesi ve her türlü duygusunu yönetebilmesidir. Başarılı bir yönetici, başarısızlıkla karşılaştığında mantıklı ve sakin davranarak, yapıcı çözümler üretebilmelidir. Kendini yönetebilen yönetici, teknolojik, ekonomik ya da yönetsel değişikliklere karşı önyargısız yaklaşabilir ve yeni duruma soğukkanlı bir şekilde uyum sağlayabilir.

Sosyal bilinç; Güdüleme, kişinin tüm engellere, başarısızlıklara karşı, hedeflerine yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmasına, gelişmek için çaba harcaması ve başarıya odaklanabilme becerisini ifade etmektedir. Özetle, kişinin bütün başarısızlıklar, hayal kırıklıkları ve zorluklara rağmen yılmamasıdır.

Empati, başkalarının duygularını anlamak (empati) duygusal öz bilinç temeli üzerinde gelişir ve insanlarla ilişkide temel beceridir. Kişinin karşısındaki bireylerin duygu ve düşüncelerini sözlü veya sözsüz iletişimle anlayabilme, gerek duyulan kişilere duygusal anlamda destek olabilme ve başkalarının duyguları ve davranışları arasındaki bağlantıyı kurabilme becerisi olarak ifade edilen empati, bir insanın kendisini karşısındakinin yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak algılamasıdır.

Kişi, karşısındakinin rolüne girerek empati kurulduğunda o kişinin rolünde kısa bir süre kalmalı daha sonra bu rolden çıkarak kendi yerine geçebilmelidir. Aksi halde empati kurmuş sayılmaz. Empati kurmuş sayılması için karşısındaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamak gereklidir. Karşısındakinin yalnızca duygularını anlamış olmak yeterli değildir. Empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın karşısındaki kişiye iletilmesi davranıştır. Karşısındaki kişinin duyguları ve düşünceleri tam olarak anlaşılabilirse bile anlaşıldığı ona ifade edilmezse empati kurma süreci tamamlanmış sayılmaz (Dökmen, 2000).

İlişkisel Yönetim; kişinin açık ve ikna edici bir şekilde iletişim kurabilmesi, sorunları çözebilmesi ve çevresiyle güçlü bağlar kurabilmesidir. Bu yetenek aslında duygusal zekanın ilk dört özelliğinin bir sonucudur. Sosyal yetenekler kişinin diğer

kişilerin duygularının farkında olmasını, diğerlerinin duygularını yönetebilmesini ve bu sayede sorunsuz olarak diğerleriyle geçinebilmesini sağlar. İlişkilerde duyguları iyi idare etmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak; pürüzsüz etkileşim içinde olmak; bu becerilerle ikna ve liderlik etmek, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, işbirliği ve ekip çalışması gibi hususlar ilişkiyel yönetim içinde kullanılmaktadır. Bunlar, kişinin geliştireceği DZ becerileri arasında, başarı ve yaşamdan doyum sağlama duygusuna en büyük katkıyı oluşturacak olan başkalarıyla geçinebilme becerisidir.

Goleman'ın Duygusal Zeka Modelinin Ölçümü

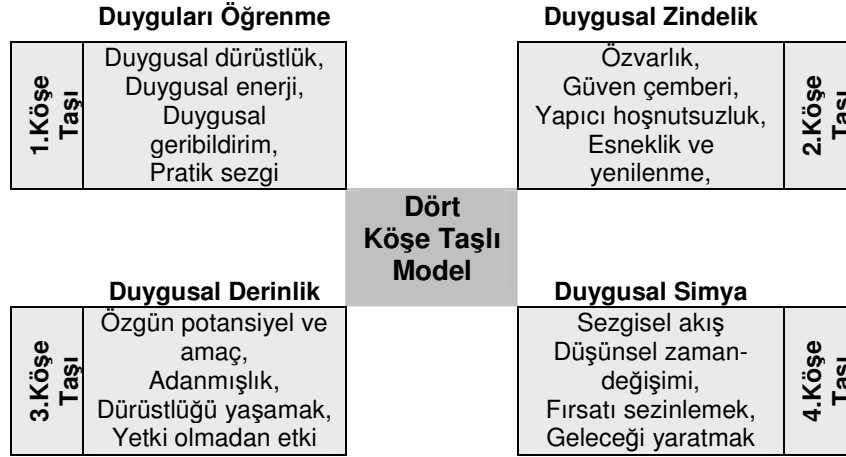
Duygusal Yeterlilik Envanteri (Emotional Competence Inventory- ECI) karma modeller arasında yer alan ve ölçüm araçları Boyatzis ve Goleman tarafından geliştirilen ölçeklerden biridir. Kuzey Amerika ve İngiltere'de yaklaşık 6000 kişi ile yapılan Duygusal Yeterlilik Envanterinin iki sürümü vardır. Bunlardan birisi "self-report" olarak adlandırılan, kendini değerlendirmede (Stys ve Brown, 2004). Yedi dereceli Likert cetveli kullanılmış birinci sürüm, diğeri 360 derece değerlendirme, soru sayısı azaltılarak 4 boyut 20 alt yetenekten oluşan sorulara 6 dereceli Likert cetveliyle uygulanmış ikinci sürümüdür. Bu testin, özellikle insan kaynakları yönetiminde popüler olmasının nedeni, çok sayıda araştırmacı tarafından bilimsel amaçlı ve işletmeler tarafından danışmanlık hizmetleri ölçümlerinde tercih edilmesidir (Berrocal ve Extremera, 2006; Kerr vd, 2006; Boyatzis, vd, 2000).

1.2.4.4. Diğer Duygusal Zeka Modelleri

a) Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli

Cooper ve Sawaf'ın modeli DZ'yı örgüt ortamı içinde irdeleyerek özellikle DZ ile liderlik ilişkisi üzerinde durmaktadır. Cooper ve Sawaf'a göre duygusal zeka "duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği" olarak tanımlanmıştır (Çakar ve Arbak, 2004). Bu model, Mayer ve Salovey'in yetenek tabanlı modeli ve Goleman'ın karma özellikli modeli ile karşılaştırıldığında ortak noktalarının bulunduğu görülmektedir. Cooper ve Sawaf (1996 ve 2003) geliştirdikleri DZ modelini "Dört Köşe Taşlı Model" olarak adlandırmaktadırlar.

Şekil 1.10. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli



Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Cooper ve Sawaf tarafından geliştirilen (1996-97) EQ Map ölçeği ilk olarak benlik farkındalığı, diğerlerini duygusal olarak fark etme, kişilerarası bağlantılar kavramlarını içermektedir daha sonra çabuk toparlanma, yaratıcılık, merhamet ve sezgi gibi kavramlar diğer alanların arasına girmiştir (İşmen, 2001). Cooper ve Sawaf'ın DZ modeli duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004).

b) Değişim Özellikli Ruhsal Durum Ölçeği

Kendini rapor etme yöntemi ile yetenek tabanlı DZ'yı değerlendirme çalışmalarından birisi de Salovey vd. tarafından geliştirilen Değişim Özellikli Ruhsal Durum Ölçeği (Trait Meta-Mood Scale-TMMS) modelidir. TMMS, duygulara olan dikkati, duygusal açıklığı ve duygusal düzelmeyi ölçmektedir. Bu ölçekte faktör analizi ile güvenilirlik ve geçerlilik testleri uygulanmış ve üç faktör arasındaki korelasyon sırasıyla 0.86; 0.88 ve 0.82 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlarda faktörler arasında olumlu yönde ilişki olduğu görülmüştür (Downey, 2006; Weinberger, 2003; Kerr vd, 2006).

c) Özdeğerlendirme DZ Testi

Kendini rapor etme yöntemiyle yetenek tabanlı DZ'yı ölçen bir diğer yöntem de Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden, ve Dornheim tarafından 1998

yılında geliştirilen DZ testi (Self-Report Emotional Intelligence Test- SREIT)'dir. İlk olarak yetenek tabanlı DZ modeline uygun 62 soruluk bir örnek soru havuzu oluşturulduktan sonra, araştırmacılar geçerlilik ve anlaşılabilirliği için uzman değerlendirmesine başvurmuşlardır. Ölçeğin faktör analizi için pilot uygulama yapılmış, sonuçta Salovey ve Mayer (1997)'in öne sürdüğü yetenek tabanlı DZ modelini esas alan kendini rapor etme tekniğiyle gerçekleştirilebilen 33 soruluk bir test ortaya çıkartılmıştır. Testte, beşli Likert ölçeğinde yer alan ifadelerden (kesinlikle katılmıyorum=1,..., kesinlikle katılıyorum=5) birini seçmesi istenmektedir.

Bu testi kullanarak elde edilen DZ puanlarının ilk ölçüm puanlarıyla sonrakilerin olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Schutte ve ekibi tarafından geliştirilen SREIT'in yüksek güvenilirlik oranına ($\alpha=,79$) sahip olduğu bulunmuştur (Doğan ve Şahin, 2007)

1.3. DUYGUSAL ZEKA İLE İLGİLİ HİPOTEZLER

Çalışmada kavramsal olarak elde edilen bilgiler ışığında belirli hipotezler oluşturularak araştırma bölümünde analiz edilerek geçerliliği tezt edilmektedir. Bu nedenle çalışmada kullanılacak olan hipotezler her bir bölümün sonunda yer alarak faktörler ve değişkenler arasındaki ilişkiler genel olarak ifade edilmektedir. Hipotezlerde değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi bu bölümde ifade edilmemektedir. Bulguların değerlendirilmesinden önce böyle bir durumu belirtmek, çalışmanın sonuçlarını verileri değerlendirmeden ortaya koymak anlamına gelir. Çünkü ilişkilerin olup olmadığı, yönü ve düzeyi ancak verilerin analiz edilmesinden sonra ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu bölümde yalnızca ilgili değişkenler arasında ilişkilerin üzerine hipotezler oluşturulmuştur.

H₁: DZ ile ÖS arasında bir ilişki vardır

H₂: DZ ile ÇYK arasında bir ilişki vardır

H₃: DZ ile İAE arasında bir ilişki vardır

H₅: DZ ile ÖS arasındaki ilişkide ÇYK'nın etkisi vardır

H₇: DZ ile İAE arasındaki ilişkide ÖS'nın etkisi vardır

1.3.1. Duygusal Zeka - Örgütsel Sapma İlişkisi

Duygular, insan ilişkilerinin temel değerleridir. İlişkilerin olumlu ya da olumsuz bir şekilde gelişmesi duyguların türüne ve yoğunluğuna bağlı olarak değişmektedir. Duyguları algılama ve kullanmak insan davranışlarına yön veren başlangıç değerleri olarak yer alırken bu davranışların yoğunluğu ve şiddeti duyguların anlaşılması ve yönetilmesi ile olarak gelişmektedir.

Örgütsel sapma davranışları kapsamında olumsuz duygularla yoğunlaşan bireyin düşünmesi ve bir işe odaklanması oldukça güçleşmektedir. Bu da örgüte ait olmayı zorlaştırmakta hatta bazı durumlarda imkansız hale getirebilmektedir (Gooty, 2007). Duyguların etkin bir şekilde kullanılamaması ve yönetilememesi nedeniyle oluşan sorunların insan beynini meşgul etmesi dikkatin ve enerjinin yaşanan sapma davranışlarına yönelmesine neden olurken gerek kişisel gerekse örgütsel boyutta zarar verebilecek sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Bora, 2003).

DZ-insan davranışları konusunda yapılan çalışmalar, sapma davranışının hedefi olan kişilerin örgüt içinde zeka, dürüstlük, yaratıcılık, başarı gibi bir çok olumlu ve diğerlerinden üstün nitelikteki DZ'sı yüksek kişiler olduklarını ortaya koymuştur. Bu kişilerin bireysel ve örgütsel performansa katkıları örgüt içinde çalışan diğer elemanların tepkisine neden olmakta, onlar için tehdit olarak görülmekte ve belirli kademe yöneticileri için potansiyel rakip olarak değerlendirildikleri için hedef seçilmektedir. Bu durum örgütler için bulaşıcı bir hastalık gibi tehlikelidir. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde, hedefe yönelik olarak sistematik bir şekilde sapma davranışı örgütsel boyutlara ulaşabilir.

DZ-ÖS ilişkisini araştırmaya yönelik yapılmış sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde sapma davranışının örgütsel boyutu ile birlikte daha çok kişisel düzeyde ele alındığı görülmektedir. Buna rağmen duygusal zekanın kişisel ve örgütsel sapma davranışlarının üzerindeki etkilerini konu alan çalışmalarda, dolaylı olarak bu iki faktör arasındaki ilişkinin varlığından bahsedilmektedir (Brackett ve Salovey, 2006; Mount vd., 2006).

DZ-ÖS arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik yapılan bazı çalışmalarda ilişki düzeyine yer verilirken ilişkinin yönünden bahsedilmemektedir. Bora (2003) yaptığı

çalışmada DZ ile ÖS arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu belirtmekte ve DZ'nin ÖS üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı şekilde Callow (2008) DZ düzeyinin yüksek olmasının kişisel ve örgütsel sapma üzerinde önemli etkisi olduğunu ifade ederken DZ-ÖS ilişkisinin önemli olduğunu ortaya koymuşlardır.

Harvey ve Dasborough (2006), işgörenlerin DZ'nin yüksek düzeyde olmasının kişisel ve ÖS davranışının düşük düzeyde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Saldırganlık, sapma ve kötü düşünce ve davranışları yüksek olan bireylerin düşük düzeyde DZ yetenek ve yeterliliklerine sahip oldukları, bu nedenle DZ'nin ÖS üzerinde önemli bir etkisi olduğu ortaya konulan sonuçlardan birisidir.

DZ-ÖS ilişkisi üzerinde gerek düzeyi gerekse yönü itibarıyla net sonuçların ortaya konulduğu çalışmalarda bulunmaktadır. Rosete ve Ciarrochi (2005), Brackett, Mayer ve Warner (2003) ile Stys ve Brown (2004) yaptıkları çalışmalarında DZ'nin ÖS üzerinde önemli düzeyde bir etkisinin olduğunu ve aralarındaki ilişkinin negatif olarak görüldüğünü belirtmektedirler. Örgüt içinde yer alan işgörenlerin kişisel ve örgütsel olarak duygusal zekalarının yüksek olması örgütsel sapma davranışlarının düşmesine neden olmaktadır. ÖS'nin DZ üzerinde herhangi bir belirleyici etkisi görülmez iken, DZ'nin artması ÖS'nin azalmasına, DZ'nin düşmesi ise ÖS'nin artmasına neden olabilecek şartların oluşmasını kolaylaştırmaktadır.

1.3.2. Duygusal Zeka – Çalışma Yaşamı Kalitesi İlişkisi

DZ'ya sahip yöneticilerin iyi bir çalışma ortamı yaratarak bu alandaki yetkinliklerini gösterme ve çevrelerine örnek oluşturma konusunda daha yüksek örgütsel başarı elde etmeleri mümkündür. DZ özelliklerinin önemle dikkate alınması ve verilen kararlar üzerinde büyük rol oynaması nedeniyle örgütlerin çalışma ortamı ve başarıları üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahiptir (Chrusciel, 2006; Suliman ve Al-Shaikh, 2007; Weisinger 1998,14). Bu nedenle örgütsel başarı ve rekabet avantajı yaratmak, hem çalışanların, hem de yöneticilerin DZ düzeylerinin yüksek olması ve onu etkin bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Fiedeldey-Van Dijk ve Freedman (2004) örgüt için, bir çalışanın duygusal becerileri ve yeterliliklerinin, teknik becerileri ve kapasitesinden daha değerli olduğunu ifade etmektedir.

Bir kişinin kendi duygularını tanıması ve yönetebilmesi, başkalarının duygularını anlaması açısından önemli bir yeterlilik ve yetenek sahibi olduğunun

göstergesidir. Özellikle yönetici konumunda bulunanlar, çalışanların istek ve beklentilerini karşılamada, daha duyarlı ve güvene dayalı ilişkiler kurulmasında, onların örgütsel hedeflere yöneltilmesinde duygusal yeterliliklerini kullanarak başarılı olabilmektedir. Yöneticiler, DZ kullanımının sağladığı avantajla düşüncelerini açık ve doğrudan dile getirmekte, hem kendilerini hem de işgörenleri ve müşterilerini istenilen sonuca doğru rahat bir biçimde yönlendirebilmektedir. DZ kullanımı, olumsuz koşullarda bile olumlu düşünme tarzını koruyarak yüksek güdüleme ve olumlu enerji sağlamakta ve örgütsel çatışmaları en aza indirerek ÇYK'ya olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir.

DZ'nın verimlilik, iş doyumunu, güven, yaratıcılık, kişisel ve örgütsel başarı gibi pek çok konu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. DZ'sı yüksek olan bireylerin sorunları daha iyi tespit ederek etkin bir şekilde yönettikleri, kendi bilgi ve yeterliliklerini arttırabildikleri, çalışma yaşamına önemli katkılar sağladıkları, değişimi ve gelişimi kolay benimseyip uyguladıkları görülmektedir (Bar-On, 2005; Goleman, 2006; Mayer, Salovey ve Caruso 2004)

Çalışma yaşamında DZ'ya sahip işgörenlerin algılama, anlama, ifade etme ve uygulama beceri ve yeteneklerinin gelişmiş olması nedeniyle kalite çemberleri, özerk çalışma grupları, yönetime katılma gibi takım çalışmasında daha da başarılı oldukları bilinmektedir. Bu durum DZ ile ÇYK'nın birbiriyle etkileşim içinde olduğunun bir göstergesidir (Chrusciel, 2006; Fiedelvey-Van Dijk ve Freedman, 2004).

ÇYK'nın yükseltilmesinde etkili olan faktörlerden birisi de takım çalışmasıdır. Takım olabilme becerisi çalışma yaşamının en önemli gereklerinden birisi olarak birbirine karşı dürüst ve açık olma ve herkesi takımın hedeflerine ulaşmada etkin bir unsur olarak kabul etmektedir. Takım üyelerinin DZ düzeylerinin yüksek olması üretimdeki kalite ve verimliliği olumlu yönde arttırarak (Chrusciel, 2006; Langhorn, 2004) ÇYK açısından önemli bir değer yaratmaktadır. Çünkü takım üyelerinin hepsinin birbiriyle iyi ilişkiler içinde olması, birbirinin duygularını algılaması, anlaması, değerlendirmesi ve yönetmesi gibi yeteneklere sahip olması gerekir (Goleman, 2006; Mayer, Salovey ve Caruso, 2004). Böylece takım kendini ilgilendiren konu ve problemleri ortaya çıkarma, bunları tartışma ve çözme imkanı bulabilmektedir.

Boyatzis ve Van Oosten (2003) ÇYK açısından yönetici ve liderlerin DZ'sının önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedir. Öyle ki, DZ özelliklerine sahip yöneticilerin ÇYK'nın geliştirilmesinde başarılı ekipler oluşturarak etkin iletişim teknikleriyle önemli sonuçlar elde ettiklerini öne sürmektedir.

DZ, örgütsel verimliliğin artırılması, örgüt içinde yaşanan değişim ve gelişimin yönetilmesi, çalışanların yeni sorumluluklar almaya teşvik edilmesi, çalışanların motivasyonunun ve iş doyumunun artırılması, yetkinliklerinin artırılması, yeni işe başlayanların uyumunun hızlandırılması ve yöneticilerin çalışanlarla daha uyumlu ilişkiler kurmaları konularında önemli katkılar sağlayarak ÇYK'ya pozitif yönde etki yapmaktadır (Appelbaum, Ritchie ve Shapiro, 1994; Cherniss ve Goleman, 2001:45; Geroy, Wright ve Anderson, 1998; Yemm, 2006). Bu durum DZ ile ÇYK arasında önemli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Aynı şekilde Dulewicz, Higgs ve Slaski (2003) yapmış oldukları çalışmalarında DZ ile ÇYK arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğunu ifade etmektedirler. Araştırmacılar, çok faktörlü bir yapıda DZ-ÇYK arasındaki korelasyonu 0.44 oranında bulmuşlardır. Bu oran her iki faktör arasında orta düzeyin üzerinde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Davis, 1971; Jaeger, 1990: 66)

1.3.3. Duygusal Zeka – İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi

Konaklama işletmelerinde nitelikli insan kaynakları temini ve seçimi iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. Burada yalnızca adaylar arasından gerek duyulan birisini seçmek değil aynı zamanda iş-aday uyumunu analiz ederek onları anlama, algılama ve empati kurarak işletmelerde değer oluşturup katkı sağlayabilecek bireyleri kazanmaktır. Bireylerin işten ayrılma eğiliminin sonucunda oluşan işgücü devri işletmelere ekonomik ve sosyal olarak belirli maliyetler getirmektedir.

DZ işgörenlerin örgütsel ilişkilerinin düzenlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışma yaşamında daha yüksek düzeyde algılama, anlama ve duyguları kullanma ve yönetme yeteneğine sahip işgörenlerin işten daha fazla doyum sağladıkları ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu bir geçektir (Weinberger, 2003). Bu tür özelliğe sahip işgörenlerin işten ayrılma eğiliminin (İAE)

daha düşük düzeyde olması, çalışma yaşamından elde edilen doyumun yüksekliğine bağlıdır. DZ'nın iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve güçlü bir etkisinin olması DZ-İAE arasında ilişki olduğunu da ifade etmektedir (Güleryüz vd., 2008; Suliman ve Al-Shaikh, 2007). Diğer bir deyişle DZ düzeyi yüksek yönetici ve işgörenleri iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olması çalışma yaşamından memnuniyetinin bir göstergesi olarak değerlendirildiğinde İAE'nin düşmesine neden olmaktadır.

DZ ile işgücü devri arasında negatif bir ilişki olduğunu ileri süren Rosete ve Ciarrochi (2005), buna bağlı olarak DZ-İAE arasında da aynı ilişkinin olduğunu belirtmektedir. İşgücü devri İAE'nin gerçekleşmesi sonucunda oluşan bir durumdur. Diğer yandan yapılan bir başka çalışmada işten ayrılanların DZ düzeylerinin düşük olduğunu iddia eden Turner (2007), DZ'nin aynı zamanda yüksek işgücü devrine neden olabilecek İAE'nin de doğal bir engeli olduğunu ileri sürmektedir.

Bu konuda yapılan bir araştırmada DZ düzeyi yüksek işgörenlerin işe alınmasıyla birlikte işgücü devrinin düşmesi, İAE'nin de düştüğü anlamına gelmektedir (Giesecke, 2007). Diğer yandan mevcut işgörelere DZ eğitiminin verilmesiyle birlikte duygusal yetenek ve yeterliliklerin geliştirilmesi sonucunda örgüt içinde daha düzeyli ilişkiler kurulması İAE'nin azalmasına ve buna bağlı olarak işgücü devrinin düşmesine neden olmaktadır (Freedman ve Everett, 2004).

DZ, çalışma yaşamında kişisel ve örgütsel düzeyde olumlu etkiler yaratmaktadır. Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki DZ'nın İAE üzerinde dolaylı olduğu kadar doğrudan da etkisi vardır (Langhorn, 2004; Wong ve Law, 2002). Bu araştırmalarda DZ-İAE ilişkisinin negatif yönlü olduğu ifade edilmesine rağmen, aslında ilişkiyi olumlu algılamak gerekir. Çünkü İAE işletmeler için zaten olumsuz bir durum yaratmaktadır. Diğer bir deyişle DZ düzeyinin yükselmesiyle İAE'nin düşmesi negatif yönlü olsa da anlam bakımından İAE'nin düşmesi pozitif etki yaratmaktadır.

DZ-ÖS ilişkisinin daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi araştırma bölümünde verilerin analizi ve yorumlanmasında daha geçerli bulguların ortaya konulması ve karşılaştırılmasında önemli katkı sağlayacaktır. Bu nedenle çalışmanın ikinci bölümünde konaklama işletmelerinde ÖS konusu kavramsal olarak değerlendirilerek araştırma için uygun bir altyapı oluşturulmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SAPMA

Örgütler içinde buldukları çevrenin bir parçası olarak yaşamlarını sürdürüebilmeleri için değişime ve gelişime ayak uydurmak zorundadır. Açık sistemler olan örgütlerin çevresel değişim ve gelişimlerden kaçınması söz konusu olamaz. Bu nedenle, değişim ve gelişim yönündeki içsel ve dışsal baskılara karşı uyum sağlamak ya da bir tepki göstermek gereği hissetmektedir. Öyle ki, bazı durumlarda uyum sağlamak gerekirken bazı durumlarda da tepki göstermek doğal bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu tepkiler zaman zaman belirlenmiş kurallar ve normların dışına çıkabilmekte ve örgütsel düzeyde farklı boyutlara ulaşabilmektedir.

Örgütsel değişim ve gelişim, örgütün elemanları, alt sistemleri, sistem içindeki ilişki kalıpları, sistem-örgüt ilişkileri ve örgüt-çevre etkileşimi kapsamında oluşabilecek tüm değişimler olarak değerlendirildiğinde, bu değişim ve gelişimin boyutlarını, bireyin ve grubun tutum ve davranışları, yönetim felsefesi, örgüt üyelerinin değer yargıları ve örgüt kültürü vb. şeklinde açıklamak mümkündür.

Yaşanan tüm bu değişim ve gelişime rağmen geçmişte var olan ve gelecekte de varlığından söz edilecek kavramlardan birisi de sapma davranışıdır. Toplumlar, kültürler, örgütlere göre farklı anlam taşıyan sapma kavramı oldukça geniş, kapsamlı ve karmaşık bir yapıya sahiptir ki, buna rağmen pek çok sosyal bilimci tarafından sapma, sapkın, sapmış gibi kavramlar birbirinin yerine kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalarda bu tür davranışlar, normal dışı davranışlar, işyeri sapma davranışı, işgören uyumsuzluğu, anti-sosyal davranış, işgören davranış bozukluğu, işlevsiz davranış, olumsuz davranış, kötü davranış, örgütsel sapma davranışı, örgütsel düzen bozma, zararlı ve tehlikeli davranış olarak farklı şekillerde kullanılmıştır.

2.1. SAPMA VE ÖRGÜTSEL SAPMA KAVRAMI

Sapma, geniş kapsamlı ve üzerinde ortak bir kanıya varılamamış bir kavramdır. Sosyologlar, yönetim uzmanları, güvenlik uzmanları, psikoloji bilim uzmanları, normalliğin sınırları dışında kabul ettikleri her türlü davranışı sapma

olarak nitelendirmektedir. Bu nedenle her bir bilim ve uygulama alanına göre daha geniş ya da dar anlamlar yüklenebilmektedir (Akıncı, 2002:39).

“Normal” kavramının tam olarak neyi ifade ettiği üzerinde yapılan tartışmalar farklı bilim alanlarında kullanılan sapma tanımlarından kaynaklanmaktadır. İstatistikler ya da toplumun beklentileri normali belirleyebilmektedir. Bu konuda pek çok psikolog ve sosyolog birbirine yakın olabilecek "normal" lik tanımını yapmışlar genel anlamda tanım değişse de bireyi merkez alan yaklaşımlarda bulunmuşlardır. "Normal birey"i ise psikolojik ve sosyolojik açıdan sağlıklı birey olarak, kendisine seçtiği yaşam tarzı doğrultusunda davranan birey olarak açıklamışlardır. Bir bireyin davranışı kendisine ya da diğerlerine zararlı değilse o davranış normal kabul edilebilmektedir.

Her grubun içinde derecesi azalan veya artan bir uyumsuzluk veya sapma görülebilir. Aslında, uyumsuzluk ile sapmayı birbirinden ayırmak gerekir. Sapma durumunda grubun bir üyesinin ya da gruptaki bir küçük azınlığın grubun yerleşik inanç ve davranış kalıplarını değiştirme isteği vardır (Kışlalı, 2004:82). Örgütlerde kurumsal kültürün belirlediği iş ve işletmeye ilişkin kurallar, değerler ve normlar, toplumsal kültürün oluşturduğu örf, adet, gelenek, görenek ile yasal düzenlemelere uymayan davranışlar sapma olarak değerlendirilebilir.

2.1.1. Örgütsel Sapma Kavramının Kapsamı ve Tanımı

Örgütsel sapma (ÖS), örgüte ve/veya örgüt üyelerine zarar verebilecek işten kaçma, görevi yanlış yapma, fiziksel saldırganlık, sözlü saldırı (hakaret), sabotaj, hırsızlık vb her türlü davranışı kapsamaktadır (Spector ve Fox, 2002:271). Bununla birlikte, yalan söylemek, iş yavaşlatma, taciz, kumar, itaatsizlik, şiddet uygulama gibi pek çok konu örgütsel sapma içinde yer alabilen kavramlardır. Bu davranışların bir kısmı doğrudan örgüte yönelik olurken bir kısmı da örgüt üyelerine yapılarak dolaylı olarak örgüt hedef alınmaktadır.

Örgütlerde birey veya grupların bilinçli bir şekilde olarak yazılı ve/veya sözlü olarak, yerleşik örgüt normlarına karşı çıkararak, örgütün diğer elemanlarına, varlıklarına, ilişkilerine zarar veren veya verme gücüne sahip olan tüm davranışları sapma olarak açıklamak mümkündür (Arbak, Şanlı ve Çakar, 2004:14; Spector ve

Fox, 2002:272). Diğer bir deyişle, sapma davranışı, normlardan belirgin şekilde ayrılan veya kurallara uymayan davranış olarak ifade edilebilir.

ÖS, örgüt üyelerinin ait olduğu örgütün norm ve kurallarını bozarak, örgütün veya üyelerinin ya da her ikisinin durumlarını tehdit eden davranışlar (Bennett ve Robinson 2003:250; Aquino, Galperin ve Bennett, 2004) olarak ifade edilmektedir. Lawrence ve Robinson (2007), ÖS'yi, aynı zamanda örgüt üyelerinin örgütle ilgili rutin faaliyetlerin işleyişini engellemek üzere yaptığı kasıtlı davranışlar olarak açıklarken Vardi ve Wiener (1996) de benzer bir yaklaşımla örgütsel hedeflere yönelik faaliyetlerin engellenmesi olarak belirtmişlerdir. Diğer yandan ÖS'nin yüksek düzey görülmesi durumunda örgüte maliyetinin yüksek olacağı bilinen bir sosyal problemdir. Bu durumda sapmanın temelinde yatan etkenlerin ne olduğunun anlaşılması gereklidir (Lawrence ve Robinson, 2007:379).

2.1.2. Örgütsel Sapma Kavramının Gelişimi

Pek çok araştırmacı ÖS'nin farklı boyutlarıyla ilgili olarak çok sayıda çalışma yapmış ve değişik yaklaşımlarda bulunmuştur. ÖS araştırmaları, başlangıçta örgütü etkileyen olumsuz hareketler genel olarak incelenmiş daha sonra, hırsızlık, taciz, sabotaj, misilleme, işe geç gelme, devamsızlık, iş yavaşlatması gibi davranışlar farklı boyutlarıyla ele alınmıştır.

Genel olarak tanımlarda iki temel ayırım bulunmaktadır; bunlardan birincisi şiddet ve saldırgan davranışları birbirinden ayıran yaklaşım ve ikincisi ise, bu iki kavramı birbirinden ayrı görmeyen yaklaşımdır. Bazı araştırmacılara göre, şiddet, saldırgan davranışların bir türü olarak görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

ÖS çalışma yaşamında çok farklı şekillerde görülebilmektedir. Bunları sınıflandırmak üzere bazı çalışmalar yapılmıştır. Arnold H. Buss 1961 yılında "The Psychology of Aggression" isimli çalışmada insan saldırgan davranışlarını, sözlü-fiziksel, doğrudan-dolaylı ve aktif-pasif olmak üzere üç grupta incelemiştir (Baron ve Neuman, 1996:163). Yazılı kaynaklarda ilk kez Buss tarafından kullanıldığı görülen sapma davranışı sonraki dönemlerde Paul Spector tarafından (1975 ve 1978) örgüte zarar verecek davranış şekli olarak "saldırganlık" kavramı kullanılmıştır (Spector ve Fox, 2002:272). Bunu, örgütsel sapmayı iki boyutta inceleyen Hollinger ve Clark

(1982) izlemiştir. Bu boyutları örgüte yönelik davranışlar ve üretime yönelik davranışlar şeklinde inceleyen araştırmacı, her iki boyutta da zarar verici eylemlerden söz etmektedir.

Tablo 2.1. Örgütsel Sapma Davranışlarıyla İlgili Bazı Çalışmalar

Yılı	Araştırmacı(lar)	Araştırma konusu
1961	Buss	İşyeri saldırganlığı
1975	Spector	İşyeri saldırganlığı
1978	Spector	İşyeri saldırganlığı
1982	Hollinger ve Clark	İşyeri sapması
1987	Puffer	İtaatsizlik davranışı
1989	Hogan ve Hogan	Suç niteliğindeki hareket veya davranış
1994	Mantell	İşyeri saldırganlığı
1995	Robinson ve Bennett	Sapkın davranış
1996	O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew	Örgütsel zarar verme, yıkıcı davranış
1996	Vardi ve Wiener	Örgütsel kötü davranış
1996	Baron ve Neuman	İşyeri saldırganlığı
1997	Moberg	Ahlaksız davranışlar
1997	Giacalone ve Greenberg	Anti sosyal davranış
1997	Skarlicki ve Folger	Örgütsel karşılık verme davranışı
1997	Bies, Tripp ve Kramer	İntikam
1998	Griffin, O'Leary-Kelly ve Collins	İşlevsiz davranış
1998	Neuman ve Baron	İşyeri saldırganlığı
1999	Fox ve Spector	Amaca zarar verme
2002	Spector ve Fox	İşyeri saldırganlığı
2002	Friedrichs	Mesleki sapma
2002	Sackett	Zararlı Davranış Yaklaşımı
2003	Gruys ve Sackett	İşyeri Zararlı Davranışı Yaklaşımı
2004	Marcus vd.	Zarar verici davranış

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

Puffer (1987), itaatsizlik olarak ele aldığı iş dışındaki davranışların örgütsel faaliyetleri olumsuz etkilediğini belirtirken bunları örgüte, çalışanlara ya da iş ortaklarına (tedarikçiler vb) verilen gerçek dışı sözler, üretim ve hizmet gecikmesi, işe geç gelme, örgüt ve çalışanlar hakkındaki şikayet ve dedikodular şeklinde açıklamaktadır.

Mantell (1994:7) sapma davranışlarını “saldırgan” olarak gizli, açık ve tehlikeli davranışlar olmak üzere üç grupta incelemiş ve bu tür davranışların boyutlarını ortaya koymuştur. Baron ve Neuman’da (1996:162) saldırgan davranış türlerini üç şekilde sınıflandırarak, birincisinde, örgüt içi iletişimin söylenti, dedikodu, kötü sözler söyleme şeklinde ilişkilerin kesilmesi, ikincisinde amaçlara ulaşılmasını engelleme şeklinde saldırgan davranışlar ve üçüncüsünde ise açık bir şekilde saldırgan davranışlar olduğunu belirtmektedir.

ÖS, içsel yada dışsal kaynaklı zarar verme, tahrip etme veya zor durumda bırakmak amacı ile yapılan, doğrudan örgüte yönelik olarak fiziksel saldırı, tehdit, taciz vb. şeklindeki davranışlardır (O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996). ÖS ile ilgili yapılan çalışmaların gelişim süreci incelendiğinde, araştırmacıların genellikle örgüte ya da üyelerine yönelik zarar verici ve yıkıcı olumsuz davranışlar üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Tablo 2.1’de yer alan çalışmalar bu konuda en çok atıf yapılan ve uluslararası alanda oldukça fazla kabul gören çalışmalardır.

Diğer taraftan, örgütü ya da üyelerini doğrudan hedef almaksızın ancak dolaylı olarak örgüte zarar verebilecek sapma davranışları da görülmektedir. Bu tür davranışlar kişinin daha çok kendisine zarar vererek doğrudan sosyal çevresini ve dolaylı olarak da örgütü etkilemesi şeklinde intihar, alkol ve uyuşturucu kullanımı vb. olarak ortaya çıkan davranışlardır.

2.1.3. Örgütsel Sapma Türleri

Robinson ve Bennett (1995), sapkınlık olarak kullandığı kavramı ve türlerini kalite ve miktar açısından üretime verilen zararlar olarak incelemiştir. Araştırmalar işletmede araç, gereç, malzeme vb. her türlü ekipmanı kırma, parçalama, bozma şeklinde zarar verici eylemler ile işletmeye ait olan ekipmanın çalınması diğer bir deyişle hırsızlık, örgütün diğer üyelerine söylenen kötü sözler, dedikodu, onur kırıcı sözler, politik olma, taciz, kaba hareketler, tahrip etme vb. davranışlar olarak ifade etmiştir.

Örgütün kendisine, üyelerine veya ortaklarına yönelik olarak zarar verici her türlü davranışı anti sosyal davranış olarak açıklayan Giacalone ve Greenberg (1997) ise, bu davranışlara saldırganlık, ayrımcılık, hırsızlık, bireylerarası şiddet, sabotaj,

taciz, yalan söyleme, intikam alma, ispiyonlama, çalma gibi eylemleri dahil etmiştir. Anti sosyal davranışlar, sabotaj hariç olmak üzere, üretimden çok kişiler ve ekipmanlar üzerinde etkili olmaktadır.

Sackett (2002) ile Gruys ve Sackett (2003) işyeri zararlı davranış yaklaşımında, hırsızlık, ekipman tahribatı, bilginin kötü amaçlı kullanımı, güvensizlik, işe devamsızlık, düşük iş kalitesi vb. örgütsel yapıya ve başarıya yönelik olumsuz davranışları incelemişlerdir.

İşlevsiz davranışlar, örgüt içinde bireylere, belirli gruplara ya da örgütün tamamına yönelik olumsuz etkiler yaratan, şiddet içeren ya da içermeyen eylemlerdir (Griffin, O'Leary-Kelly ve Collins, 1998). Bu davranışın şiddet boyutunda saldırganlık, fiziksel ve sözlü taciz, işyeri terörü gibi eylemler yer almaktadır. Şiddet içermeyen ancak sapma davranışı olarak kabul edilen ikinci boyutta ise, alkol ve uyuşturucu kullanımı, intikam alma, işe devamsızlık ya da erken ayrılma, hırsızlık gibi davranışlar yer almaktadır.

Vardi ve Wiener (1996), örgütsel kötü davranış yaklaşımında işgörenlerin işletmenin temel kuralları ile sosyal değerleri bozan, bireysel ya da örgütsel çıkar sağlamak üzere oluşan niyet ve eylemler olarak işyerinde zamanı boşa geçirme, işe gelmeme, işyerini erken terk etme, suç işleme, taciz vb. davranışlar yer almaktadır.

2.1.4. Örgütsel Sapma Süreci

ÖS, bir süreç olarak belirli aşamalardan oluşmaktadır. Bireyin hedefe yönelik bir eylemde bulunmaya niyetlenmesi ya da düşüncenin oluşması sapma davranışının görülmesinden önceki son belirtidir. ÖS'yi etkileyen çeşitli faktörlerin oluşmasıyla birlikte birey üzerinde davranışsal bozukluğa neden olabilecek bir süreç başlamaktadır.

Robinson ve Greenberg (1998) yapmış olduğu çalışmada sapma davranışı sürecinin; aktör (birey), niyet, hedef, eylem ve sonuç unsurlarından oluştuğunu belirtmişlerdir. Sonuç, eylemi gerçekleştiren bireye ya da gruba yönelik kararın değerlendirilmesiyle geçerlik kazanmaktadır. Aşağıda da açıklanacağı gibi çok farklı

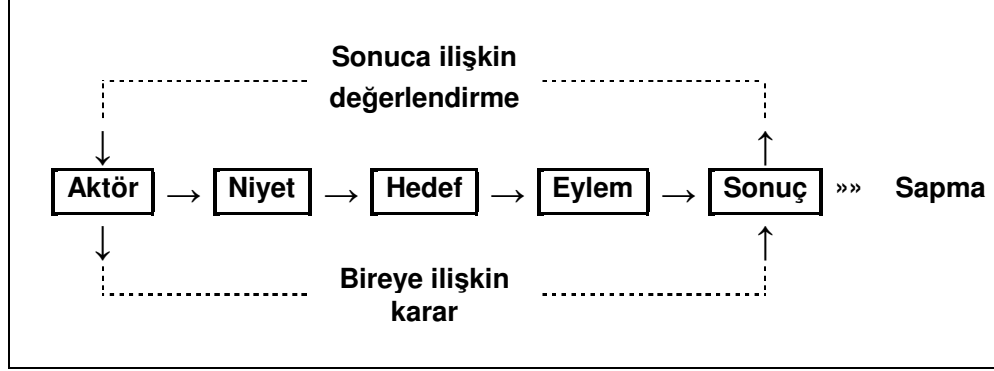
biçimlerde görülebilen sapma davranışı bireysel veya grup olarak kararın verilmesiyle sonuçlanmaktadır.

Aktör; örgütsel yapının bütünlüğü ve devamlılığı, normlara uymaya ve temel kurumsal değerleri benimsemeye bağlıdır. Dinamik bir yapıya sahip olan örgütte, bu normlara ve değerlere karşı bir duruş her zaman vardır. Sapma olarak adlandırılan bu tür davranışları, gerçekleştiren kişi ya da gruplar örgüt içinden veya dışından olabilmektedir (Kidwell ve Martin, 2005:7). Sapma davranışında bulunan birey örgüt içinden, çalışan biri/birileri olabileceği gibi, eski çalışanlar (Robinson ve Greenberg 1998), diğer bir deyişle emekliler, istifa edenler vb. herhangi bir şekilde işten ayrılanlar da olabilmektedir. Örgüt dışında olan bu kişilerin sapma davranışında bulunması geçmişe yönelik bir intikam, hak arama, adaletsizlik gibi belirli nedenlerden kaynaklanan bir davranış olarak değerlendirilebilir.

Diğer taraftan, ÖS bireysel olarak gerçekleştirilebildiği gibi birden fazla kişinin bir araya gelerek grup şeklinde örgütlü ya da kendiliğinden oluşan topluluklar olarak da ortak hareket etmesiyle oluşabilmektedir. Bireysel olarak gerçekleştirilen sapma davranışı kişisel nedenlerden ya da yalnızca o bireyi ilgilendiren birtakım örgütsel uygulamalardan kaynaklanabilir. Sapma davranışına neden olan eylemlerin temelinde örgütsel etmenler olabileceği gibi, örgüt içinde bireylerarası ilişkilerden doğan sorunlar da olabilir. Ayrıca örgüt içinde sapma davranışında bulunan ilgisiz bireylerinde bulunması söz konusu olabilir. Bunlar daha çok diğer etkin birey ya da grupların etkisinde kalarak böyle bir davranış gösteren kişilerden oluşmaktadır. Böyle bir davranışta bulunmalarının temelinde gruptan ayrılmamak, çekinmek, kendilerini baskı altında hissetmek gibi nedenler olabileceği gibi tamamen bilinçsizce yapılmış bir davranış da olabilmektedir.

Niyet: Sapma davranışı sürecinde niyet, düşüncenin eyleme dönüşmesi açısından ve sürecin başlangıcını oluşturması nedeniyle önemli bir unsurdur. Heider'in (1982:35) temellendirildiği yükleme kuramı, davranışın nedensel olarak algılanması sürecine dayanmaktadır. Kuramın temel varsayımına göre bir davranış, nedenleriyle birlikte algılanmaktadır. Algılanan bu nedenlerden birisi de niyet unsurudur. Yapılan tanımlar incelendiğinde sapma davranışının bilinçli bir şekilde yapıldığı gerçeği araştırmacıların ortak kanısıdır.

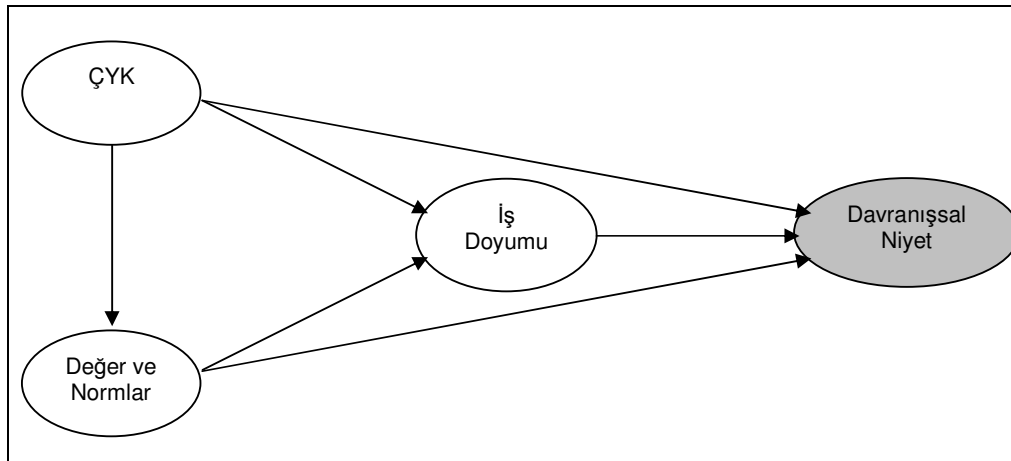
Şekil 2.1. İşyeri Sapma Davranışı Süreci



Kaynak: Robinson ve Greenberg (1998)'den uyarlanmıştır.

ÖS açısından niyetin ÇYK, değer ve normlar ile iş doyumunu ilişkisinden etkilendiği bir gerçektir (şekil 2.2). Davranışsal niyet, bir davranışı gerçekleştirmek için bireyin istemlerinin ve çabalarının göstergesi olarak ifade edilebilir. ÇYK'dan, bireyin davranışsal niyeti doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemekte ve bu etkiler bireyin hedefe doğru olan eylem çabasına yön vermektedir. ÖS davranışına neden olabilecek eylemler öncelikle niyet oluşumuna bağlıdır. Eylemin bilinçli ya da bilinçsiz olması, davranışın sapma olup olmadığı konusunda tartışma yaratır, ancak niyetin bilinçsiz olması gibi bir durum söz konusu olamaz. Daha önce de belirtildiği üzere eyleme bilinçsizce katılmak mümkün iken, bilinçsizce niyetten bahsetmek mümkün değildir. Niyet oluşması herhangi bir şeyi yapmaya karar vermektir.

Şekil 2.2. Davranışsal Niyetin Oluşumu



Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

Hedef: Sapma davranışı sürecinin üçüncü adımını hedef oluşturmaktadır. Hedef olarak, örgüt, diğer üyeler, örgüt kaynakları seçilebilir. Sapma davranışından etkilenen tüm değerler hedef içine girmektedir. Bu nedenle, aktörün niyetini gerçekleştireceği bir hedefin mutlaka olması gerekir. Eylemin sapma davranışı olarak nitelendirilebilmesi için hedefin belirgin olması gerekmektedir.

Faaliyet ve çabalarını kendi nitelikleriyle bütünleştiren kişisel yeteneklere sahip bireylerin içsel kontrol düzeyinin daha yüksek olduğu bilinmektedir. Ancak sapmayı etkileyen faktörlerin oluşması durumunda bireyin içsel kontrol düzeyi olumsuz olarak etkilenmektedir. Diğer bir deyişle, aktör kontrol kaybı yaşayabilmektedir. Örgütsel sapma davranışı sürecinde birey, istediği şeyi elde etmek ve hedefi etkilemek için fayda veya beklenti üzerine eylemini gerçekleştirebilir.

Eylem: yapılan bir işin, yapıları ya da onlarla ilgili oluşları, yargıları zamana ve kişiye göre olumlu ya da olumsuz davranışlardır. Sapma davranışının fiili olarak gerçekleşmesi durumunu ifade eder. Eylem, hedef alınan unsurları doğrudan etkilerken, buna bağlı olarak hedefe bağlı ikincil unsurları da doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilemektedir. Bir davranışın sapma olarak nitelendirilebilmesi için örgütsel norm ve kurallara aykırılık göstermesi gerekir.

Doğrudan eylem, birey ile hedef arasında araçlar olmaksızın hedefe yönelik davranışlar olarak değerlendirilirken, dolaylı eylemde hedef ile birlikte ikincil unsurların da kapsam içinde varlığı söz konusudur. Eylemler doğrudan-dolaylı olabileceği gibi fiziksel-sözel ya da aktif-pasif şeklinde de gerçekleşebilir (Neuman ve Baron, 1997:40).

Sonuçlar: sapma davranışının sonucunda, hedefe zarar veren fiziksel, psikolojik ve sosyal boudta üç farklı sorun ortaya çıkmaktadır. Hayat kaybından, psikolojik düzeydeki bozukluklara kadar her türlü davranış sapması insan yaşamını etkilemektedir. Yapılan tanımlarda da belirtildiği gibi sapma davranışı örgütsel hedeflere zarar veren ya da verme olasılığı yüksek potansiyel eylemlerdir.

Eylemin zarar verme olasılığını içinde barındırması, sapma davranışı olarak nitelendirilmesi için yeterlidir. Örneğin örgüte zarar vermek amacıyla iş yerinde

yangın çıkarma niyetinde olan bir kişinin önceden fark edilerek önlenmiş olması, hedefin zarar görmemesine rağmen davranışın bir sapma olduğu gerçeğini ortadan kaldırmaz. Davranışın zarar vermemek amacıyla gerçekleştirilmesi dahi potansiyel zarar verme tehlikesi taşıdığı anlamına gelmektedir (Arbak, Şanlı ve Çakar, 2004).

2.1.5.Örgütsel Sapma Yaklaşımları

2.1.5.1. Buss - İşyeri Saldırganlığı Yaklaşımı

Buss (1961), işyerinde sapma davranışını üç gruba ayırarak, fiziksel-sözel boyut, aktif-pasif boyut ve doğrudan-dolaylı boyut olarak incelemiş ve bunlara ilişkin içerik ve örnekleri şekil 2.3'de yer aldığı gibi açıklanmıştır.

Şekil 2.3. Buss'a Göre Sınıflandırılmış İşyeri Sapma Davranışları

Fiziksel / Sözel Boyutu	Aktif / Pasif Boyutu	Doğrudan – Dolaylı Boyutu	
		Doğrudan	Dolaylı
Fiziksel	Aktif	<ul style="list-style-type: none"> • Cinayet • Cinsel Taciz • Tecavüz • Pis bakışlar • Diğer insanlar konuşurken sözlerini kesmek • Müstehcen davranışlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Hırsızlık • Sabotaj • Örgüt araçlarına zarar vermek • Gerekli kaynakları israf etmek • Gerekli kaynakları gizlemek • Gerekli kaynakları yok etmek
	Pasif	<ul style="list-style-type: none"> • Kasıtlı olarak iş yavaşlatmak • Gerekli kaynakları sağlamayı reddetmek • Hedef kişi ortama geldiğinde orayı terk etmek • Kendisini ifade etmesini engellemek 	<ul style="list-style-type: none"> • Toplantılara geç katılmak • Hedefin kötü görünmesi için işi geciktirmek • Hedefin huzurunu/sağlığını korumasını engellemek • Diğer çalışanların işlerini geciktirmelerine yol açacak davranışlarda bulunmak
Sözel	Aktif	<ul style="list-style-type: none"> • Tehdit • Bağırma • Cinsel taciz • Hakaret ve alay etme • Hava atma/kibirlenme durumları • Adaletsiz performans değerlendirmeleri yapmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Söylentiler yaymak • İspiyon • Dedikodu • Küçümseyici sözler/düşünceler • Himaye altındakilere saldırma • Zarar verici bilgilendirme yapma
	Pasif	<ul style="list-style-type: none"> • Telefona cevap vermemek • Hedef kişiye sessiz kalmak • Lanetlemek • Hedef kişinin taleplerini reddetmek 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt ya da o kişi için önemli bilgileri gizlemek/vermemek • Hedef kişiye ilişkin söylentileri yalanlamamak/desteklemek • Hedefin savunmasını engellemek • Hedef kişiye yönelik tehlikeleri önceden haber vermemek

Kaynak: Neuman ve Baron (2005; 1997: 40).

Fiziksel saldırganlık, bireyin hedefe yönelik, itme, dürtme, saldırma, istenmeyen dokunuşlar, ekipmanı bozarak zarar verme gibi kuvvet gerektiren eylemleri içeren davranışlardır. Sözel saldırganlık ise, kötü ve istenmeyen sözler söyleyerek, aşağılama, bağırma, haykırma, tenkit etme, hakaret, dedikodu gibi davranışları içermektedir.

Aktif saldırganlık bireyin hedefe zarar verme amaçlı davranışlarını içerirken, pasif saldırganlık hedefin gereksinimi ve değerlerine yönelik davranışları ifade etmektedir. Diğer taraftan doğrudan saldırganlık hedefin kendisine yapılan davranışları, dolaylı saldırganlık ise örgütü veya örgüt üyelerini etkileyecek ama öncelikle kendisini hedef alan davranışları kapsamaktadır.

2.1.5.2. Spector - İşyeri Saldırganlığı Yaklaşımı

Spector, örgütsel sapmanın ortaya çıkmasıyla ilgili olarak dört aşamalı süreçten oluşan bir model önermiştir. Bu model çevresel etkenlerden başlayarak davranışsal tepkiye kadar geçen süreci içermektedir. Buna göre ilk aşamada, çevresel etkenler, örgüt üyelerinin hedeflerine ulaşmasını engelleyen herhangi bir olay, durum ya da kişi olarak görülmektedir (Solmuş, 2004)

İkinci aşama, ilk aşama sonunda oluşan durumun örgüt üyeleri tarafından algılanma ve değerlendirilme şekliyle ilgili süreci kapsamaktadır. Öyle ki, engellenmenin geçerli bir nedeni olmaksızın keyfi olarak yapılması durumunda, hedefin çalışan için önemi, engel ya da engelleyicilerin etkisi, durumu ve sayısı algılama ve değerlendirme sürecinde etkili olabilen etmenler olarak görülmektedir. Çünkü birey, bu etmenlerin hedeflerine ulaşmasına izin vermediği ya da vermeyeceğini düşündüğü zaman engellendiğini anlayacaktır.

Üçüncü aşamada engellenme yaşantısına ilişkin süreç yer almaktadır. Çalışma yaşamında işgörenlerin üzerlerinde baskı hissetmeleri ve bunun artması sonucunda bazı davranışsal sorunların ortaya çıkması olağandır. Bu sorunlar yoğun stres, kaygı, iş doyumunun ve başarısının düşmesi, işten kaçma ya da ayrılma, işe gelmeme, çalışma ortamında içine kapanma, saklanma, işyerindeki işlerin dışında kalma gibi davranışlar, üzüntü ile öfke arasında değişen farklı duygusal tepkiler olarak ifade edilebilir.

Son aşama, hedefe yönelik davranışsal tepkilerden oluşmaktadır. Bu aşamada, yakalanma/cezalandırılma korkusu, kural tanımama, dürtü kontrolünden yoksun olma, yalnızlık duygusu ve sosyal ilişkilere duyarsızlık ya da umursamazlık gibi faktörlerin çalışanın engellenme sürecine vereceği tepkinin yönü ve şiddeti üzerinde etkili olacağı söylenebilir. Bu süreçte, çalışanlar, örgüt kültürüne ya da iklimine de uygun olmayan birtakım anti sosyal davranışlar (örneğin, hırsızlık ya da araçlara zarar verme gibi) sergileyebilirler (Solmuş, 2004; Fox ve Spector, 1999).

2.1.5.3. Hollinger ve Clark - İşyeri Sapması Yaklaşımı

Hollinger ve Clark (1982), işyeri kuralları çerçevesinde örgütsel sapma davranışını mülkiyet ve üretim ile ilgili olarak iki grupta incelemiştir. Mülkiyet (araç, gereç, malzeme vb) sapması olarak; işletme kaynakları ile varlıklarına yönelik davranışlar ile örgüte yönelik davranışları kapsamaktadır. Aktörün, işletmeye ait olan ekipmana zarar vermesi veya onu kendi zimmetine geçirmesi gibi durumları ifade eder. Üretim ile ilgili sapma, aktörün yapılan işin niteliği ve niceliği hususundaki örgütsel normları ihlal ederek işin yapılışı ile ilgili süreç ve modeli bozmaya yönelik davranışları içermektedir.

Bu yaklaşımda, sapma davranışı örgütün belirlenmiş ve kabul edilmiş kurallarını ihlal eden davranışlar olarak ele alınmaktadır. Niteliksel ve niceliksel üretim standartlarına uymama üretim boyutunda ele alınırken, ekipman mülkiyetinin ele geçirilmesi (hırsızlık) ve zaman çalınması (işe gelmemek yada geç gelmek, yemek sürelerini uzatmak vb) olarak değerlendirilen hususlar mülkiyet boyutunda incelenmektedir.

2.1.5.4. Robinson ve Bennett – Sapkın Davranış Yaklaşımı

Robinson & Bennett (1995), Hollinger ve Clark'ın çalışmasından yola çıkarak daha kapsamlı bir çalışma yapmışlar ve yeni bir sapma davranışı yaklaşımı ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımda örgütsel sapma boyutunu iki yönlü olarak ele alan araştırmacılar birincisini örgütsel-bireylerarası ikincisini ise önem derecesi düşük-çok önemli olarak belirlemişlerdir. Bu boyutlara ilişkin dört hücrede sapma davranışı türleri olarak; üretim sapması, mülkiyet sapması, politik sapma ve kişisel saldırganlık yer almaktadır.

Önem derecesi düşük ve örgütsel alanda yer alan, üretim sapmasına ilişkin davranışlar; işyerinde belirlenen çalışma süresini doldurmadan erken ayrılma, gereğinden fazla sayıda ve sürede dinlenme ve yemek molası verme olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, işletmede üretimin aksamasına neden olacak şekilde işi yavaşlatarak performansın düşmesine neden olma, örgütsel kaynakların kullanımı konusunda gerekli özeni göstermeyerek kaynakların ve varlıkların israf edilmesi de üretim sapmasına ilişkin diğer davranışlardır.

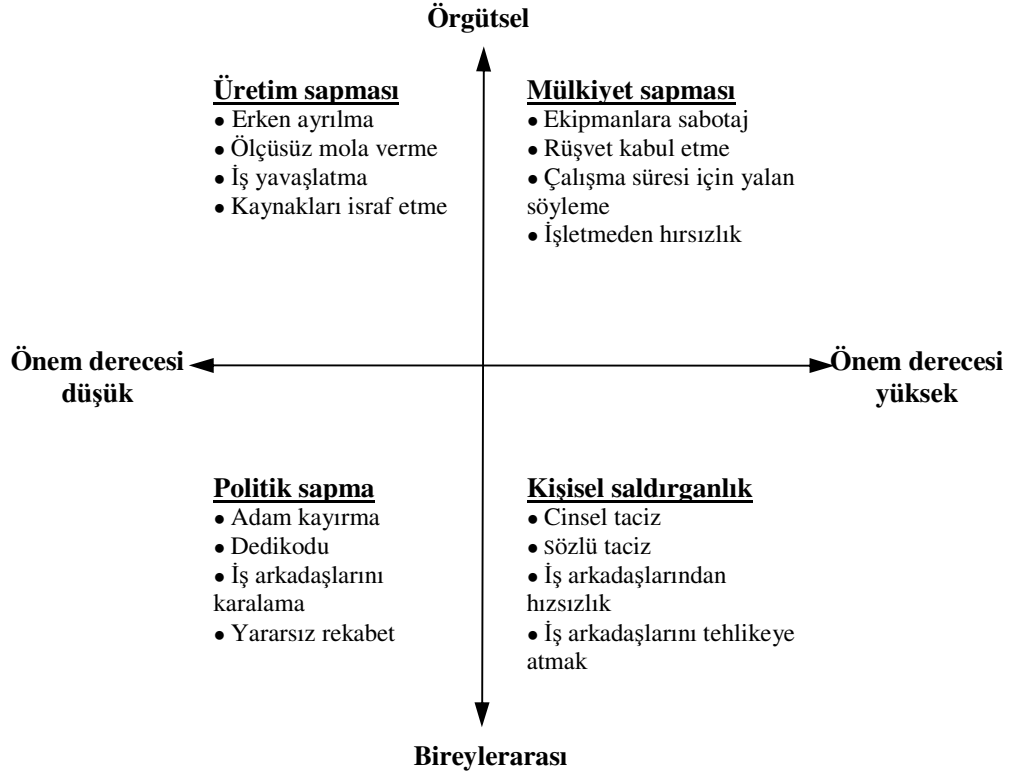
Örgütsel sapma davranışları konusunda yapılan çalışmalarda çalışanların kendi aralarında örgüte karşı gruplar oluşturması, işbirliği yapması ve destek alması gibi sosyal faktörlerin işletmelerde üretimi etkilediği bilinmektedir. Bu tür davranışların temelinde örgütsel hedeflerin konulmasında üretim faktörünün önemli olduğunun vurgulanarak üretimi artırma amacını güttüğü için insandan çok, iş yapma şekillerine ve üretime odaklanması yer almaktadır.

“Örgütsel boyut” ile “önem derecesi yüksek” açısında yer alan (şekil 2.4) sapma davranışı mülkiyet sapması olarak belirlenmiştir. Örgütsel açıdan önem düzeyi oldukça yüksek olan bu davranışlar; işletmeye ait araç, gereç ve teçhizata yönelik zarar verecek sabotaj şeklindeki davranışlar, kendi çıkarları uğruna işletmenin değerlerini yok sayarak rüşvet kabul etme gibi ahlaksız işlere karışmaktır. Diğer taraftan yalan söylemek, işletmeden izinsiz olarak ve kendisine ait olmayan herhangi bir şeyi almak diğer bir deyişle hırsızlık, örgütsel açıdan oldukça önemli olan sapma davranışlarıdır.

“Önem derecesi düşük” ve “bireylerarası” alanda yer alan, politik saptmaya ilişkin davranışlar çalışanlar arasında taraf tutarak haksızlık yapma ya da adam kayırma, söylenti ve dedikodu ortamları örgütlerin iş düzenini yıkıcı etkiye sahiptir. Çalışanlarda kaygı, endişe, korku, huzursuzluk gibi moral çöküntülerine yol açabilmektedir. İşyerinde yapılan dedikodunun, hedef seçilen kişilere olduğu gibi işyerine de zararlar vermesi kaçınılmazdır. Sonraki aşamalarda karalama kampanyaları başlar. Kişi hakkında asılsız iddialar, dedikodular, çeşitli iftira ve suçlamalar, siyasi ve dini inançları ile alay etme, kararlarını sürekli sorgulama, küçük düşürücü isimlerle çağırma ve ünvanını göz ardı etme en sık karşılaşılan sapma davranışları arasındadır. Bu şekilde hedeflere ulaşmak için yapılan yararsız

rekabetin gerek kişiye gerekse örgüte herhangi bir olumlu katkısının olacağı düşünülemez.

Şekil 2.4. Örgütsel Sapma Boyutu



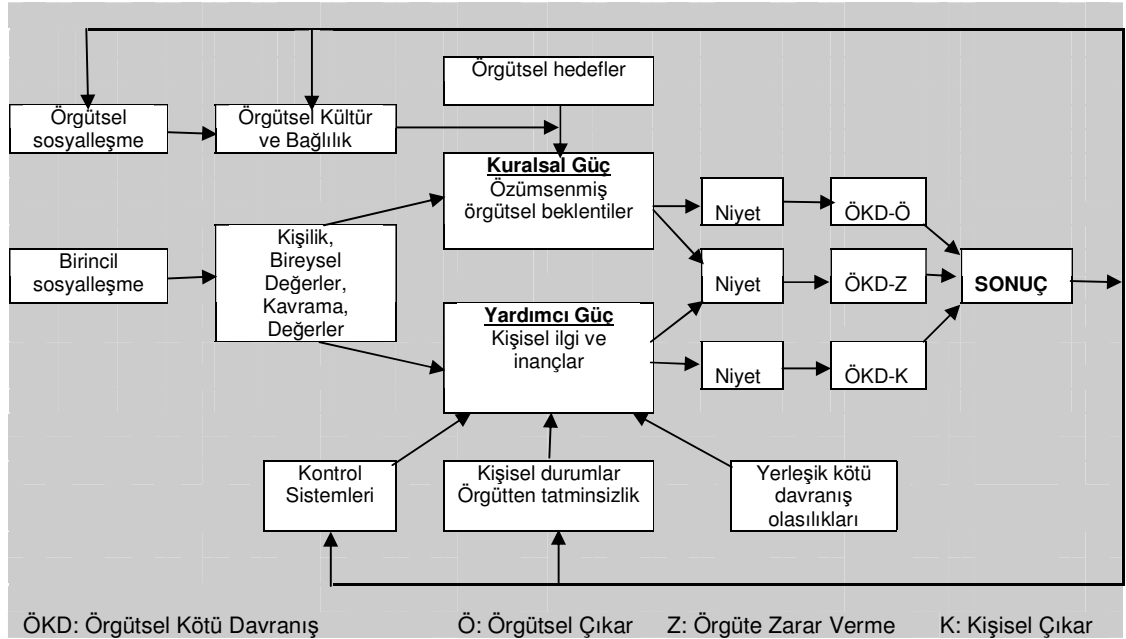
Kaynak: Robinson ve Bennett (1995)

Diğer kişilere karşı saldırgan ve düşmanca davranmak olan, kişisel saldırganlık “çok önemli” ve “kişilerarası” alanda yer alan sapma davranışları içinde yer almaktadır. Bu tür davranışlar içinde cinsel ve sözle taciz gibi çok önemli hususlar bireylerarası ilişkilerde ve örgütsel düzeyde olumsuz etki yaratmaktadır. Taciz, işyerinde bireyler arasında, tekrar edilen ve istenmeyen, fiziksel, sözle ya da jestlerle gerçekleştirilen her türlü rahatsızlık verici yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her tür açıklama, cinsel ayırım güden her türlü söz, pornografik resimler, şakalar ve fıkralar vb. kabul edilemeyecek davranış sapması olarak ifade edilebilir. Diğer taraftan, iş arkadaşlarından hızsızlık ile onların canını ve malını tehlikeye atacak her türlü davranışlar bireylerarası boyutta yer alan çok önemli kişisel saldırganlıklar olarak açıklanabilir.

2.1.5.5. Vardi ve Weiner- Örgütsel Kötü Davranış Yaklaşımı

Örgütsel kötü davranış, üyeleri tarafından örgütsel temel ve/veya yapısal kurallara yönelik yapılan her türlü kasıtlı davranışlar (Vardi ve Wiener,1996) olarak açıklayan kuramcılar örgüte zararlı davranışları gruplandırırken, sapma davranışında bulunan bireyin niyetini esas alarak sınıflandırma yapmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre üç tür niyetten bahsetmek mümkündür. Bunlar; “ÖKD-Ö: Örgütsel Çıkar”, “ÖKD-Z: Örgüte Zarar Verme” ve “ÖKD- K: Kişisel Çıkar” olarak şekil 2.5’de açıklanmaktadır.

Şekil 2.5. Bireyin Sapma Davranışı Niyetinin Sonuçları



Kaynak: Vardi ve Wiener (1996)

ÖKD-Ö: Örgütsel çıkar için yapılan davranışı ifade etmektedir. Örgüte çıkar sağlamak üzere öz varlığına katkı yapmak için tasarlanan sapma davranışlarıdır. Bu tip davranışlar, sosyal kuruluşlar, kamu kurum ve kuruluşları, müşteriler ve diğer örgütler gibi örgütün dışındakileri mağdur etmeyi, cezalandırmayı ya da zor durumda bırakmayı hedeflemektedir. Burada amaç örgüte çıkar sağlamaktır. Bu uğurda yasal kurallar ve ahlaki değerleri hiçe sayarak örgütsel verileri değiştirmek, tahribat yapmak vb. davranışlardır. Örneğin ihale şartnamesini herhangi bir örgüt lehine değiştirerek örgütün kazanmasını sağlamak, turist-otel arasında ya da seyahat

acentesi-turist arasında yapılan bir sözleşmeyi hileli yollara başvurarak mensubu olduğu örgüt lehine değiştirmek.

ÖKD-Z: Örgüte zarar vermeye yönelik olan kötü davranışlarda hedef örgüt içinden olabileceği gibi dışından da olabilir. Bu davranış türünde çıkar sağlama yerine hedefe yönelik yıkıcı eylemlerin olmasıdır. Bu tür davranışlar örgütün bir bütün olarak çalışmasını ve amaçlarına ulaşmasına engellemeye yönelik kötü davranışlardır. Çünkü örgüte zarar verme amacındaki davranışın temelinde yatan niyetin doğrudan tahrip etmeye yönelik olmasıdır. Örgütün temel amaç, kural ve süreçlerini göz ardı ederek işgörenlerce kasıtlı olarak yapılan ve örgütsel etkililiği engelleyen her türlü kötü davranış gerek örgüte gerekse üyelerine zarar verir. Yapılan davranışta kasıt unsuru söz konusu ise niyet bellidir.

Türü veya kaynağı ne olursa olsun, örgüte zarar verecek davranışlar, örgüte, yöneticilere, iş arkadaşlarına, ekipmana, alıcı ve satıcılara yönelik olarak gerçekleştirilir. Bu davranışlar etkili biçimde yönetilemediğinde örgütler açısından maddi ve manevi kayıplarla sonuçlanabilir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005). Örgütün normlarını ihlal eden örgüte zararlı davranışlar (hırsızlık, sabotaj, taciz vb.) doğurdukları sonuçlar açısından, açık ve net bir şekilde örgüte zarar vermeye yöneliktir

ÖKD- K: Kişisel çıkarlara yönelik davranışlar genellikle işyerinde örgütü ve diğer üyelerini zor durumda bırakacak şekilde kişinin bizzat kendi menfaati için tasarladığı sapkın davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bu tür davranışta hedef yapılan iş, örgütsel kaynak ve varlıklar ile örgütün diğer üyeleridir.

Bu davranış türünde niyet, kişisel çıkar için görev ve yetkinin kötüye kullanılmasıdır. Örgütsel çıkar sağlama amacıyla yapılan davranışın temelinde kişisel çıkar niyeti söz konusu ise bu durumda çıkar çatışmasının yaşanması da söz konusu olabilir. İşgörenlerin kişisel çıkarları ile işletme çıkarlarının birbirinden ayrılması gerekmektedir. Her iki davranış sapmasında amaç çıkar sağlamak olduğu için oluşan niyet etik dışı birer davranış olarak kabul edilmektedir.

2.1.5.6. Gruys ve Sackett- İşyeri Zararlı Davranışı Yaklaşımı

Gruys ve Sackett, zararlı işyeri davranışını örgüt üyelerinin örgütün çıkarlarına karşı yaptığı kasıtlı davranışlar olarak tanımlamışlardır (Tütüncü vd, 2008). Gruys ve Sackett (2003) yapmış oldukları çalışmada örgütsel sapmanın bireysel-örgütsel boyut ve işe yönelik boyut olarak yapılandırılabileceğini belirterek işyeri zararlı davranışını on bir faktör altında toplamıştır. Araştırmacılar bu davranışları aşağıdaki şekilde gruplandırarak sıralamışlardır.

1.grup, hırsızlıkla ilgili davranışlardır. Nakit para veya eşya çalma, mal ve hizmeti hediye etme, işletme hesabını kötüye kullanma, şirketin malzemelerini izinsiz alma vb. on değişik hırsızlık davranışından oluşmaktadır. Örneğin, konaklama işletmesinde bir arkadaşını yönetimden izinsiz olarak misafir etmek.

2.grup, ekipmana zarar vermedir. Örgüt üyelerine, müşterilerine, üretime zarar verme ve sabotaj gibi dört farklı zararlı davranıştan oluşan bu grup tamamen örgütsel kaynaklara zarar verme niyetindedir. Örneğin, restorandaki araç-gereç ve malzemeleri temizlemek yerine çöpe atmak.

3.grup, bilginin kötü amaçlı kullanımı başlığı altında toplanmıştır. Beş farklı kötü amaçlı bilgi kullanımının yer aldığı bu grupta, örgüt içinde/dışında yetkisi olmayan kişilerle bilgi paylaşımı, örgütsel kayıtlarda tahrifat yapılması, iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine gerekli bilgileri vermeme gibi davranışlardan oluşmaktadır. Örneğin, bir resepsiyon görevlisinin satılan odanın kayıtlarını silerek, oda ücretini kendisine alma ve odayı boş olarak göstermek.

4. grupta zaman ve kaynakların kötüye kullanımı yer almaktadır. Zamanın boşa harcanması, çalışanların işyerinde kişisel işlerine zaman ayırma, bilgisayar oyunları oynama vb. on üç farklı davranış türü olarak zaman ve kaynakların kötü amaçlı kullanılması bu faktörü oluşturmaktadır. Örneğin, önbüroda bilgisayarları, oyun, sohbet, müzik dinleme vb. kişisel amaçlarla kullanmak.

5. grup, güvensiz davranışlardır. Güven vermeyen dört değişik davranış türü olarak; güvenlik koşulları ve süreçlerini uygulamayarak kendini, iş arkadaşlarını ya

da müşterileri tehlikeye atma gibi yanlış uygulamalardır. Örneğin, odaların anahtarlarını açıkta bırakmak ya da isteyen herkese vermek vb. davranışlardır.

6. grup, işe devamsızlık konusu ile ilgili davranışlardır. İşe geç gelme ya da erken ayrılma gibi gerekçesiz işyerinde bulunmama, hastalık izninin kötüye kullanımı vb. beş farklı davranış türü yer almaktadır. Örneğin, mesai bitmeden iş sona erdi diyerek çalışma yerini terk etmek.

7. grup, düşük iş kalitesi olarak belirlenmiş ve yavaş veya baştan savarak çalışma, belirli standardın altında ve kalitede iş üretme ve kötü niyetli olarak iş yapma gibi üç değişkenden oluşmaktadır. Örneğin, mutfakta hazırlanan yiyeceklerin gıda ve personel hijyen kurallarına göre hazırlanmamak.

8. grup, alkol kullanımınıdır. İşyerinde alkol kullanma, alkol nedeniyle performans düşüklüğü, alkollü olarak işe gelmek olarak üç değişkeni içermektedir. Örneğin, barda çalışırken müşteriyle birlikte alkollü içecekler içmek.

9. grup, uyuşturucu kullanımınıdır. Dört farklı uyuşturucu değişkeninden oluşan bu grupta işyerinde uyuşturucu bulundurma, kullanma veya satma gibi davranışlar yer almaktadır. Örneğin barda, uyuşturucu kullananlara temin etmek ya da kendisi de kullanmak.

10. grup, uygunsuz sözlü davranışlardan oluşmaktadır. İşyerinde arkadaşlarına, yöneticilere, müşterilere yapılan sekiz değişkenden oluşan küfürlü ve hakaret içeren sözlerdir. Örneğin, insanlara karşı laubali ve argo sözler kullanmak ya da küfretmek.

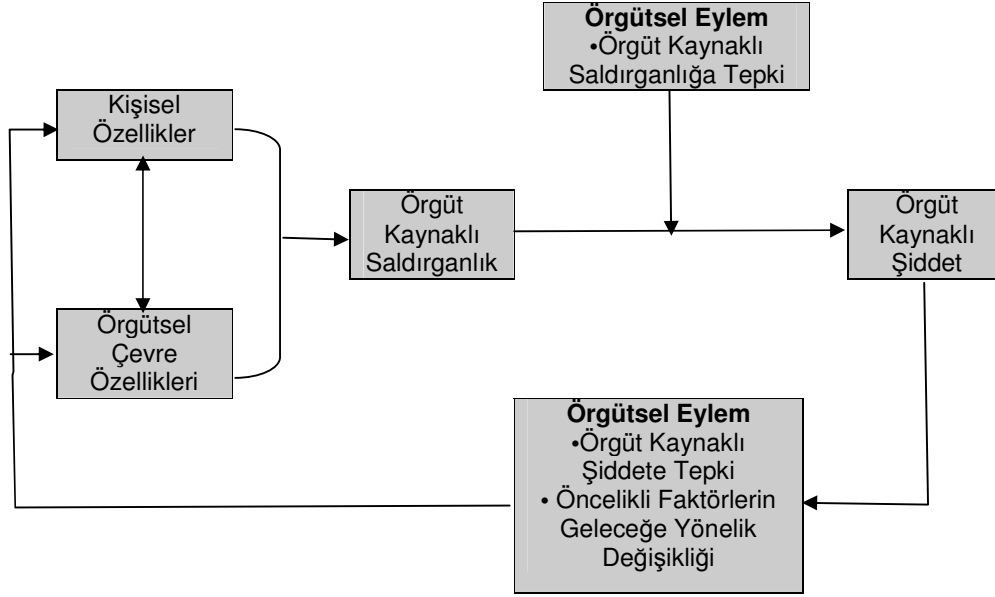
11. grup, uygunsuz fiziksel davranışlardan oluşmaktadır. Yedi değişkenden oluşan bu grupta iş arkadaşlarına, astlara ya da yöneticilere karşı fiziksel saldırı ve cinsel taciz yer almaktadır. Örneğin, çalışma ortamında kavga etmek.

2.1.5.7. O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew - Örgütsel Zarar Verme/Yıkıcı Davranış Yaklaşımı

O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996), sapma davranışını örgüt temelli olarak ele alarak "örgüt kaynaklı saldırganlık" ve "örgüt kaynaklı şiddet" şeklinde iki boyutta

incelemiştir. Örgüt kaynaklı saldırganlık, örgütsel hedeflere içeriden ya da dışarıdan yapılan zararlı ve tahrip edici davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Diğer taraftan örgüt kaynaklı şiddet/zorlama ise örgüt üyelerine ya da araç, gereç, malzemelere zarar verme şeklindeki sapma davranışları olarak ifade edilmektedir.

Şekil 2.6. Örgüt Kaynaklı Sapma Davranış Süreci



Kaynak: O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996)

Bu sapma davranışı yaklaşımında kişisel özellikler hem doğrudan hem de örgütsel çevre özellikleri ile etkileşime girerek örgüt kaynaklı saldırganlığı tetiklemektedir. Bu tür sapma davranışına oluşan tepkiler örgütsel eylemler şeklinde gerek örgüt üyeleri gerekse örgütün ekipmanlarına karşı tahrip edici ve şiddeti içeren davranışlar olarak görülmektedir.

Çevresel özellikler bireyin saldırgan davranışlar sergilemesinde belirli uyarıcılara şiddetli eylemlerle tepki göstermesini öğrenmesi ile belirginleşir. Saldırgan eylemlere yol açan çevresel uyarıcılar, fiziksel saldırı ya da sözlü tehdit, hedeflere karşı gelinmesi gibi doğrudan davranışlar ve fiziksel çevrenin yarattığı rahatsızlık olarak belirtilebilir. Bu yaklaşımda çevresel ve bireysel özelliklerin etkileşime girerek, birbirinin etkisini daha da güçlendirdiği ileri sürülmektedir (Seçer ve Seçer, 2007).

2.1.6.Örgütsel Sapma Davranışını Etkileyen Faktörler

İnsan yaşamının önemli bir bölümü işyerinde geçmektedir. Özellikle konaklama işletmeleri gibi turizm sektöründe emek yoğun üretim/hizmet sunumunun gerçekleştiği işletmelerde sapma davranışlarının görülmesi kaçınılmaz olmaktadır. Öyle ki, bu tür işletmelerde yöneticiler, işgörenler, müşteriler ve tedarikçiler olarak farklı kültür, özellik ve amaçtaki insanların bir arada bulunması sapma davranışlarının oluşmasında bir ölçüde ortamı hazırlamaktadır.

Sapma kuramına göre insandaki ikileme, örgütsel ve sosyal düzenlemelerle insanın istekleri ve gereksinimlerinin uyuşmaması sonucunda ortaya çıkan gerilimler neden olmaktadır. İnsanların işinden hissettiği doyum oranı yaşamını büyük ölçüde etkilemektedir. İşten alınan hazın yaşam üzerindeki olumlu etkisi bireyin ruhsal sağlığını yanında, bedensel sağlığı üzerinde de olumlu etki gösterirken işten alınan hazın derecesi düşük olması ya da hiç olmaması durumunda birtakım sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir.

ÖS'yi etkileyen faktörleri, kişisel faktörler, sosyal-kişilerarası faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere üç grupta (Robinson ve Greenberg, 1998) toplamak mümkündür.

Kişisel faktörler; bireyin gereksinim ve beklentilerinin karşılanma derecesi, davranışlarını etkileyebilmektedir. Bireyin örgüt içinde sapma davranışını etkileyen kişisel faktörler, demografik faktörler, kişilik ve kişisel eğilimler olarak incelenebilir.

Demografik faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi kişisel özelliklerden oluşmaktadır. Demografik faktörlerin sapma davranışı ile ilişkisine yönelik yapılan çalışmalarda yaş unsurunun bir kişilik özelliği olarak önemli bir etken olduğu vurgulanmaktadır. Kwok, Au ve Ho (2005) işe yeni başlayan gençler ile yarı-zamanlı çalışanların örgütsel bağlılıklarının oluşmadığı gerekçesiyle sapma davranışlara girişmeye daha yatkın olduklarını ifade etmektedir. Grasmick ve Kobayashi (2002), cinsiyetin sapma davranışı üzerinde etkili olduğunu ifade ederken erkeklerin kadınlara göre daha fazla saldırganlık gösterdikleri, kadınların daha çok fiziksel ve sözlü tacize uğradıklarını belirtmektedir. Tütüncü ve Demir (2002, 65) ise, genelde çalışanlar arasında üstlerin astlara karşı tacizde bulduklarını

belirtmektedir. Ancak, kadınların daha çok işe devamsızlık, geç gelme, erken ayrılma gibi yollara başvurdukları görülmektedir. Yapılan çalışmalarda bireyin medeni durumu ile sapma davranışı arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur. Ancak evli olanların bekar olanlara göre daha sorumluluk içinde oldukları söylenebilir. Eğitim düzeyi düştükçe kişisel davranışların şekli ve sonucu da değişebilmektedir. Öyle ki, etkilerinin ne şekilde olabileceği düşünülmeden yapılan bir eylemin sonucunda oluşan pişmanlık, olası büyük zararları telafi edememektedir.

Kişilik; bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinden birisi de kişiliğidir. Bir kişinin kendine özgü duygu, düşünce ve davranış kalıplarını ifade etmek için kullanılan kişilik, ilk çocukluk yıllarında şekillenen ve genellikle sonraki dönemlerde de değişiklikler göstermeden devam eden bir özelliktir. Objektif ya da subjektif bir kavram olarak kişiden kişiye farklılık göstermesi, insanların kendisini, başka insanları ve olayları algılama, yorumlama ve değerlendirme biçimlerinde; duygusal tepkilerinde; bireylerarası ilişkilerde; gereksinim, istek ve dürtülerini doyurma biçimlerinde kendini gösterir. Örgütsel sapma davranışı konusunda yapılan çalışmalarda, farklı kişilik özelliklerinin örgüt içinde uyumsuzluk gösterebileceğini ve bunun da kişiliği henüz oturmamış olanların diğerlerine göre sapma davranışında bulunma oranlarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (De Fruyt vd, 2009; Peterson, 2002; Spector ve Fox, 2002).

Solmuş (2004), örgütsel sapma davranışını etkileyen faktörler içinde kişilik unsurunu üç şekilde gruplandırarak ele almıştır. Buna göre;

1. Kişilik tipi: A tipi kişilik yapısı, çabuk sinirlenme, rekabetçilik, acelecilik ve sürekli olarak kendini baskı altında hissetme gibi davranış örüntüleriyle belirgindir. A tipi kişilik yapısına sahip olan çalışanların, diğer çalışanlarla, B tipi kişilik yapısına sahip çalışanlardan daha fazla oranda çatışma yaşadıkları ve sapma davranışında bulunma eğiliminde oldukları görülmüştür.

2. Kendini Kurgulama Düzeyi: Kendini kurgulama düzeyi yüksek olan bireyler, kişilerarası ilişkilerinde yüksek oranda sosyal duyarlılık gösterirler ve davranışlarını diğer insanlar üzerinde olumlu izlenimler yaratacak ve onlar tarafından onaylanacak/kabul görececek biçimde kurgularlar. Kendini kurgulama düzeyi yüksek olan bireylerin, çatışma durumlarında, düşük olan bireylerden daha

fazla oranda yatıştırıcı olacakları ve onlardan daha az oranda kışkırtıcı davranışlarda bulunacakları beklenebilir.

3. Düşmanca Yüklemeler/Atıflar Yapma Eğilimi: Bireyler, diğer insanların davranışlarını kendilerine yönelik düşmanca olarak algıladıkları durumda kendilerine zarar verilmiş olarak hissedebilirler ve intikam almayı isteyebilirler. Araştırmalar, bazı bireylerin, kendilerine yönelik birçok davranışı düşmanlık içeren davranışlar olarak algılama eğiliminde olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla, bu bireylerin, küçük çaplı bir kışkırtma durumunda bile saldırgan davranışlar gösterecekleri söylenebilir.

Kişilik ve Kişisel Eğilimler; Bireyin sapma davranışı sergilemesinde kişilik özellikleri kadar, çeşitli kişisel eğilimleri de etkili olmakta, kaygı ve kızgınlık gibi olumsuz duygular taşıyan bireylerin, üretkenlik karşıtı davranışlara girişmesini kolaylaştırmaktadır. Kişisel eğilimlerden biri olan ve bireyin kızgınlık, korku, kaygı, düşmanlık gibi üzücü duyguları hissetme düzeyi ile üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme ilişkileri pozitif yönlüdür (Seçer ve Seçer, 2007). Diğer yandan, adaletin düşük algılandığı durumlarda, bireylerin daha fazla sapma davranışı içinde oldukları bir gerçektir.

Algılanan kontrolün yüksek düzeyde olmasının, daha az oranda sapma davranışına yol açacağı düşünülmektedir. Diğer yandan, iş ortamına özel kontrol inançlarını yansıtan iş kontrol odağının, engellenme ve sapma arasındaki ilişkide biçimlendirici değişken olduğu ve dolayısıyla dışsal kontrol odağına sahip bireylerin moral bozucu koşullar altında, içsel kontrol odağına sahip bireylere göre, sapma davranışları sergilemeye daha yatkın oldukları belirlenmiştir (Seçer ve Seçer, 2007).

Çalışma yaşamındaki doyumsuzluk, mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizlik halleri, bireyin genel yaşamına etki ederken; bireyin yaşamdan da doyum almamaya başlamasına neden olabilmektedir. Bu durum bireyin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini de olumsuz etkileyerek, fiziksel ve ruhsal sağlığını bozabilmektedir (Keser, 2005). İş doyumsuzluğunun, sapma davranışlarına zemin hazırlayan bir işleve sahip olduğu, bunun yanında, iş doyumsuzluğu ile sapma davranışları arasındaki ilişkinin, bireyin yalancılık ve şiddete yönelik tutumları aracılığıyla da biçimlenebilmektedir (Seçer ve Seçer, 2007).

Örgütsel faktörler; Sapma davranışının oluşmasında kişisel faktörlere göre örgütsel faktörler daha belirleyici bir rol üstlenmektedir. Çünkü bu davranışlar ya yönetici-çalışan veya çalışanların kendi aralarında ya da örgüt ile çalışanlar arasında görülmektedir. Bu da davranışların örgütsel etkenlerden kaynaklandığının bir göstergesidir.

Örgütsel faktörler olarak, ücret, farklı adalet algılamaları, terfi ve kariyer olanakları, işin yapısı ve niteliği, iş tanımları ve rol belirsizliği, örgütsel politika ve süreçler, keyfi başarımların değerlendirilmesi ve çalışma şartları vb. hususlar bireyin tutum ve davranışlarının şekillenmesinde belirleyici olabilmektedir.

Yönetim tarzı ile örgütsel kültürden kaynaklanan sapma davranışlarına yol açan etmenleri, yönetsel izleme biçimi, örgütsel ödüllendirme sistemi, örgütsel ortamlarda grup normlarına uymaya yönelik sosyal baskı ve grup etkisi, adil olmayan uygulamalar şeklinde sıralamak mümkündür. Ayrıca, çalışan bireyin örgüte olan güvenin sarsılması ile örgüt yapısının sapma davranışlarının örgütsel koşullardan kaynaklanan belirleyicileri olduğu belirtilebilir (Seçer ve Seçer, 2007).

Ücret artışlarının tatmin edici olmaması, beklenen terfilerin gerçekleşmemesi, eğitim ve geliştirme planlarının yokluğu ve algılanan adaletin farklılık göstermesi çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratan unsurların başında gelmektedir. Solmuş (2004), çalışanın saldırgan davranışlar sergilemesine yol açan örgütsel faktörleri incelemesinde, işle ilgili konularda uyuşamama, performansından dolayı eleştiri, yöneticinin uygun olmayan birtakım davranışları, örgütsel yönetim politika ve süreçleri ile disiplinle ilgili süreçlerde uyuşamama gibi faktörlerin çalışanların yöneticilerine karşı saldırgan davranışlarda bulunmalarına yol açtığını ifade etmektedir.

Örgütsel faktörler içinde, sapma davranışlarının iş ortamında algılanan adaletsizliklere bir tepki olarak ortaya çıktığını öne süren çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Örgütsel karar ve yönetsel eylemlerin adaletsiz olarak algılanması sonucunda bireylerde öfke ve kızgınlık duygularını açığa çıkardığı ifade edilmektedir. Bazı sapma davranışları ile ilgili yapılan çalışmalarda, bu tür eylemlerin her birinde, örgütsel adalet çeşitlerinin rol oynadığı analiz edilmiştir.

Sapmanın örgütsel düzeydeki faktörlerden birisi de çalışma koşullarından kaynaklanan nedenlerdir. Isı, ışık, gürültü vb. ergonomik koşullar bireylerin saldırganlaşmasına neden olabilmektedir. Ergonominin insanların çalışma ve sosyal yaşamlarında belirli etkileri söz konusudur. İnsanın değişen ortamlarda ne gibi yüklenmelerle karşı karşıya kaldığını, bireyler açısından hangi zorlanmaların doğduğunu, işin gerektirdiği özellikler ile insanın uygunluk özelliklerini birbiriyle en iyi biçimde nasıl bağdaştırılabileceği ergonomik koşullarla ilgilidir (Demir, 2003).

ÖS'nın nedenlerine ilişkin yapılan çalışmalarda çalışanın rol belirsizliği ve çatışması, kişilerarası çatışmalar, işyerine özgü durumlar, iş kontrolünün çok fazla veya az olması, örgütsel yapılanma, olumsuz yönetim tarzı, örgüt iklimi ve kültürü gibi faktörlerin olduğu ortaya konulmuştur (Baron ve Neuman, 1996; Zapf, 1999).

Örgüt içerisinde ve çalışma yaşamında sıklıkla görülebilen aşırı kıskançlık, imalı sözler, üstünlük vurgusu, öfkelenmek, çalışanları rencide edici yaklaşımlar, aşırı denetim, ağır iş yükü, sınırlı işler, çalışma alanı, ast-üst ilişkileri ve resmi iş ilişkileri, yetki sınırlılığı ve karar üzerinde söz sahibi olamamak gibi davranışlar sapma olarak kabul edilmektedir. Bu duygular bireylerin olumsuz duygular beslemesine, işe ve örgüte karşı tepkisel yaklaşımına neden olmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008).

Applebaum, Deguire ve Lay (2005) örgütsel düzeyde etik dışı ve sapma davranışına neden olan faktörleri altı grup altında inceleyerek bunları; normlara karşı gelme ve etki/tehlike oranı, iş çevresi, grup davranışları, örgütsel bağlılık, örgütsel engelleme ve değişim ile diğer faktörler olarak belirlemiştir.

Örgütsel normlara karşı gelme ve etki/tehlike oranı olarak belirlenmiş faktörde örgütlerde etik olarak öngörülen değerler genellikle kabul edilmiş normlardır. Örneğin, açık ve dürüst olmak en çok arzu edilecek örgütsel kurallardan birisidir. Yapılan başarısızlıkta başkasını suçlamak, örgütsel ortamda sapma davranışının artmasına neden olmaktadır. Öyle ki, birey için hedefe zarar vermek kendisi açısından az tehlikeliyse etkin görünmekte böylece de sapma davranışı artış göstermektedir.

İş çevresi açısından örgüt ikliminin kalitesi, örgüt sağlığı için oldukça önemlidir. Örgüt iklimi, bireyler arasında güçlü iletişim, rol açıklığı ve dayanışma sağlayarak örgütsel sağlığın altyapısını oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalarda iş özelliklerinin sapma davranışlarında etkili olduğu görülmüştür. Sapma davranışlarına neden olan iş özellikleri iş üzerinde ölçüsüz denetimin olması, iş beklentilerinin yüksekliği, iş ilişkilerinde yeterli desteğin sağlanılamaması, temel kaynakların kıtlığı, iş yükünün fazlalığı, düşük örgütsel bağlılık, ailevi sorunlar, görev sorumluluklarındaki dengesizlikler ve işten ayrılma niyetinin artmasıdır (Chang vd., 2006).

Bu tür davranışlar, bireyin grup içinde örgüt normlarına aykırı olsa dahi ait olduğu grubun değerlerine uygun hareket ederek örgütsel değerlerin yıkılması durumunda göstermiş olduğu davranışlardır. Grup davranışlarının sapma üzerindeki etkileri, bireysel davranış sapmasından daha etkili olabilmektedir.

Örgütlerde bireylerin sahip olduğu en önemli tutumlardan biri örgütsel bağlılıktır. Bireyler örgütsel sapma davranışının aktörü ya da hedefi olduklarında bu durum onların işle ilgili tutumlarına da yansımaktadır. Örgütsel bağlılık da örgütün amaç ve hedeflerine, örgütsel ilke, kural ve normlara uyma ve bunların sürekliliği için çalışmasını gerektirir. Çalışanlar örgütsel kurallara karşı ya uyma ya da bağlanma davranışı gösterir ki, her iki davranışın olmaması durumunda örgütsel sapma davranışının oluşması için ortam yaratılmış olur.

Örgütsel engelleme ve değişimde, bireylerin amaçlarına ulaşmasını engelleme şeklinde ortaya çıkan birtakım sapma davranışları daha bulunmaktadır. Bu tür davranışların çoğu pasif niteliklidir. Pasif, gizli, üstü kapalı sapma davranışları ile bireyler başkalarına zarar vermeye çalışırken kendilerine gelecek zararlardan korunmayı hedefler. Bu tür davranışlar daha çok başkalarının işlerini yapmasına engel olmaya, onları üst yönetim karşısında zor duruma düşürmeye veya başarısız olarak göstermeye yöneliktir (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel sapma davranışlarının diğer nedenleri olarak, hayal kırıklığı, vicdanlılık, Machiavelizm, örgütsel vatandaşlık, kuralsızlık gibi faktörler yer almaktadır (Applebaum, Deguire ve Lay, 2005). Bu tür davranışlar, genellikle örgüt içi sosyal ilişkilerden kaynaklanabilmektedir. Haksızlığa uğrama durumunda olan

birey adaletsizlik olduğunu düşünerek sapma davranışında bulunabilir. Diğer taraftan sapma, hayal kırıklığı, engelleme, baskılı tutum, tehdit ve öfke sonucu da oluşabilmektedir. Hayal kırıklıklarının bireylerde sapma davranışlarına neden olduğu pek çok çalışmada ortaya konulmuştur

Machiavelist kararlar, kişisel çıkar ve fayda yaratmak ya da başarıyı sağlamada “çıkar için herşey mubahtır” mantığından hareketle ahlaki ve etik değerleri çiğneyerek diğer kişileri olumsuz olarak etkileme eğilimi şeklinde gerçekleşmektedir. Bu durum sapma davranışına zemin hazırlayacağı için örgüte zarar verebilir. Ayrıca, kişisel ve örgütsel değer ve çıkarların örtüşmesi, işgörenlerin örgüte karşı olan ilgisini, tutum ve davranışının olumlu bir şekilde görülmesine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesine katkı sağlayabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmaması sapma davranışını kolaylaştıracak etkenlerin belirmesine ortam hazırlayabilir.

Sosyo-Kültürel faktörler ve kişilerarası ilişkiler; Ekonomik koşullar nedeniyle, gereksinimlerini karşılayamayan bireylerin örgüt içinde belirli bir statüye sahip olamamasının vermiş olduğu gerginlik olumsuz davranış göstermesine neden olabilmektedir. Bu durum, örgütsel normlara aykırı olmasına rağmen bireyi sapma davranışında bulunarak amaçlarına ulaşmaya sevk etmektedir.

Sosyo-kültürel değerler bireyin yaşamını şekillendiren unsurlardan birisidir. Bireyin içinde bulunduğu toplum, örgüt ya da grubun kültürel değerleri sapma davranışlarını normal olarak karşılayıp hoşgörülü yaklaşıyorsa, diğer bir deyişle o kültürde bu tür davranışlar yadırganmıyor ise topluluk içinde yer alan diğer üyeleri ve örgütü olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, bireylerin yaşadıkları sosyo-kültürel yapılar onların sapma davranış sergileyip sergilememelerinde yön veren faktörlerden birisi olarak ortaya çıkmaktadır.

Bireyin örgüt içinde diğer bireylerle sosyal etkileşim içinde olması nedeniyle bazı davranışların kişilik yapısına, kültürel değerlerine ters gelmesine (Liao, Joshi ve Chuang, 2004) rağmen, kendine yer edinmek amacıyla bu tür davranışlara uymaya çalışması kişilik çatışması ya da kişilerarası çatışmalara neden olmaktadır. Çatışmanın boyutlarının büyümesi sonucunda sapma davranışları ortaya çıkmakta, gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Çevresel faktörler, bireyi etkileyen ekonomik, sosyal ve yasal unsurlar ile davranışın öğrenilmesinde etkisi olan aile ve arkadaş çevresine ait tutum ve davranışları kapsamaktadır. Bireyin örgüt içindeki davranışlarının sapmasında bu tür çevresel faktörlerin etkisi olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bir ulusun kültürü de sapma davranışını etkileyebilmektedir. Örneğin, suç oranı düşük olan uluslarda, örgütsel sapma davranışının da düşük olması, kişisel kontrol ile açıklanmaktadır (Grasmick ve Kobayashi, 2002).

Durumsal faktörler; alkol ve uyuşturucu kullanımı ve bağımlılığı, yüksek fizyolojik uyarılma, cinsel uyarılma vb. etkenlerde sapma davranışını etkileyebilmektedir. Turizm sektöründe özellikle konaklama işletmelerinde, insanların normal yaşamdan çok rahat davranış, giyim, yeme, içme ve eğlenme tarzları özellikle çalışanların tahrik edilmesi, özenmesi ya da tepki göstermesi sonucunda davranış sapmasına neden olmaktadır.

2.1.7. Konaklama İşletmelerinde Sıklıkla Görülen Örgütsel Sapma Davranışları

Konaklama işletmeleri emek-yoğun özelliği ve karmaşık yapısıyla hizmet sunumunda üreten, hizmet eden, satın alan ve zaman zaman da tedarikçilerin bir arada buldukları işletmelerdir. Aynı ortamda farklı özellikteki insanların farklı amaçlarla bir arada bulunmaları bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Sorunların zamanında giderilememesi, farklı boyutlara ulaşması, olumsuz düşüncelerin tepkilere, tepkilerin de sapmaya dönüşmesi konaklama işletmelerinde örgütsel başarının düşmesine ve telafisi güç sonuçlara neden olabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde karşılaşılan örgütsel sapma davranışları turizm sektörünün kendine özgü özelliklerinden kaynaklanan daha çok işgören kaynaklı, diğer işgörenler, yönetim ya da müşteri hedefli davranışlardır. Bu davranışlar konaklama işletmelerinde görülen boyutlarıyla aşağıda açıklanmaktadır.

Hırsızlık, bireyin kendisine ait olmayan herhangi bir şeyin izinsiz olarak sahiplenilmesi olarak ifade edilebilir. Konaklama işletmelerinde görülen hırsızlık davranışı işletmeye ait varlıkların sahiplenilmesi, iş arkadaşlarına kıymetli eşya ve

paranın sahiplenilmesi ve müşterilere ait kıymetli eşya ve maddi değerlerin izinsiz olarak sahiplenilmesi olarak sınıflandırılabilir.

Örgüt üyelerinden bir veya birkaçının bireysel ya da organize bir şekilde işletmeye ait araç, gereç, malzeme vb ekipmanlar ile özellikle maddi varlıklar olarak para gibi değerli satınalma ve değişim araçlarının hak etmeden, izin almadan ve çıkar sağlamak üzere kendi kullanımına olanak sağlayan davranışlardır. Bu tür davranışlar daha çok müşteri hesaplarında yapılan oynamalar, satın alınan malzemeler üzerinden alınan komisyon veya paylar, kasadan alınan nakit paralar şeklinde görülmektedir. Kendi harcamalarını müşteri hesabına kaydetme, aynı gün aynı odayı birden fazla satarak tek oda satışı şeklinde kayıtlara geçirme, harcama birimlerinde nakit olarak yapılan satışları ya oda hesabına tekrar kayıt ya da satılmamış gibi işlem yapma, özel telefon görüşmelerini müşteri hesabına aktarma veya iş görüşmesi olarak gösterme şeklinde de görülmektedir. Ayrıca, müşterinin odasındaki telefonu kullanma, müşterinin oda değişimi isteğini ayarlamak için bahşiş kabul etme veya müşteriye para üstünün eksik verildiğini bilerek iade etmeme ve müşterinin geri gelmesini bekleme ya da döviz bozdurma işlemlerini düşük kurdan yaparak işletmeye yüksek kur üzerinden kayıtlara geçerek aradaki farkın kişisel olarak sahiplenilmesi gibi davranışlardır.

Diğer çalışanlardan yapılan hırsızlık, daha çok para ya da kıymetli eşyaların çalınması şeklinde gerçekleşmektedir. İş arkadaşlarına ait olan herhangi bir kıymetli varlığın çalınması işyerinde diğer çalışanlarda huzursuzluk yaratması nedeniyle performans ve verimliliğin düşmesine, dikkatsizlik sonucu iş kazalarına, güven duygusunun kaybolması ve herkesin şüpheli olarak değerlendirilmesine yol açabilir.

Müşterilerden yapılan hırsızlık, doğrudan müşterilere ait olan değerli eşya ve varlıkların izinsiz kullanılması ya da sahiplenilmesi olabileceği gibi konaklama yaptıkları süre boyunca oda hesapları üzerinden de yapıldığı bilinmektedir. Bu durumu tespit eden müşterilerin işletmeden tazmin etme yoluna başvurmaları nedeniyle hem ekonomik olarak bir kayıp hem de müşteri gözünde imaj zedelenmesi ve güveni sarsacak bir hususun oluşması söz konusu olmaktadır.

Saldırganlık, konaklama işletmelerinde çalışanlar, müşteriler ya da ekipmana karşı yapılan zarar verici davranışlardır (Shamsudin, 2003). Başkalarının

temel haklarına saldırıldığı ya da içinde olunan örgütsel değerlerin ya da kuralların hiçe sayıldığı, tekrarlayıcı bir biçimde ve sürekli olarak görülen bir sapma davranışıdır. Bu şekilde sapma davranışı olan bireyler, yalnızca kendi çıkarlarını düşündükleri için, diğer bireylerin duygularını, istek ve beklentilerine değer vermezler. Saldırgan bireyler, sapma davranışı olarak vermiş oldukları tepkilerinde de haklı ve mantıklı olduklarına inanır ve diğerlerinin niyetlerini düşmanca ve tehdit edici olarak algırlar.

Konaklama işletmelerinde, bireyin iş arkadaşlarına ya da müşterilere karşı olan saldırganlığı fiziksel ya da sözlü (dedikodu, söylenti, iftira) olarak görülmektedir. Diğer taraftan ekipmana zarar verme ya da tahrip etme şeklinde görülen saldırganlık, özellikle yiyecek-içecek birimleri, mutfak (Haris ve Ogbonna, 2006) ve kat hizmetleri birimlerinde kullanılan araç ve gereçleri kırma, parçalama, dökme (örneğin deterjanların boşa dökülmesi), boşa çalıştırma (örneğin makineler, elektrik, su vb.) gibi işletmeye zarar verme şeklinde gerçekleşmektedir. Saldırgan davranışlar hem bireysel başarıyı hem de örgütsel başarıyı ve verimliliği olumsuz etkilemektedir.

Taciz, konaklama işletmelerinde sık görülen sapma davranışlarından birisidir. Taciz, fiziksel, sözel ya da görsel davranışlar şeklinde gerçekleşebilir. Bu tür işletmelerde (özellikle yaz döneminde faaliyet gösteren işletmelerde) ortamın, gerek aktörün gerekse hedefin durumları, sapma davranışını etkileyen diğer unsurlarla birlikte taciz olaylarının artması hiç de yadırganacak bir durum değildir. Öyle ki, birisiyle temas fiziksel davranışa, cinsel içerikli şaka, konuşma, fıkra vb. sözel davranışa, el, kol ve mimik hareketleri ile güneşlenen kişilere sürekli ve dikkatlice bakmak görsel davranışa örnek olarak verilebilecek sapma davranışlarından yalnızca birkaçıdır.

Konaklama işletmelerinde görülen taciz yalnızca çalışanların müşterilere ya da diğer çalışanlara şeklinde görülmemektedir. Aynı zamanda yöneticilerin astlarına ya da müşterilerine veya müşterilerin de çalışanlara yönelik taciz şeklinde değerlendirilebilecek davranışlar da söz konusu olabilir. Taciz karşı tarafın istemeği, yapılması hoşuna gitmeyen ya da zoraki yapılan davranışlar olarak rahat çalışma ortamını bozma, huzursuzluk yaratma, işten ayrılamaya neden olma, kavga vb. istenmeyen durumların oluşmasına neden olabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde özellikle ahlaki boyutuyla ele alındığında cinsel taciz en hafif şekliyle hoş karşılanmayan cinsel içerikli bir şaka olabileceği gibi en ağır şekillerden birisi olan tecavüz biçiminde de meydana gelebilir (Guerrier ve Adib, 2000). Taciz her işletmede görülen bir sapma davranışı olmasına rağmen, konaklama işletmeleri kadar yoğunlukta olmamaktadır (White, 1995; Wolff, 1995). Bu nedenle, her ne şekilde olursa olsun örgütlerde ilgilenmesi gereken bir konudur.

Genelde yaygın olarak bilinen, taciz edenin erkek, tacize uğrayanın bayan olduğu düşüncesidir. Ancak bunun terside söz konusu olabilmektedir. Özellikle konaklama sektöründe insanların tatile çıkmaları nedeniyle oluşan psikolojik bir rahatlık ve alınan alkolün de etkisiyle bayanların da erkeklere tacizde bulunduğu görülmektedir (Tütüncü ve Demir, 2002). Örgütlerde cinsel ve duygusal taciz, saldırgan davranışlarda olduğu iş yerindeki çalışma koşullarını olumsuz etkileyerek ekip çalışmasının bozulmasına neden olmaktadır.

Alkol ve uyuşturucu kullanımı, konaklama işletmeleri gerek hizmet verdiği farklı özelliklerdeki insanlar, gerekse alkol satışı ve tüketiminin yoğun olduğu yerlerden birisi olması nedeniyle hem çalışanların hem de konukların sapma davranışında bulunmalarına ortam yaratmaktadır.

Konaklama işletmelerinde özellikle işgücü devrine etki eden faktörlerden birisi olarak değerlendirilen ve bir sapma olarak davranışlar arasında, doğrudan işgörenlerden kaynaklanan ve yönetimin işten çıkarmak zorunda kaldığı durumlardan birisi de işöğrenlerin alkol ve uyuşturucu kullanmasıdır (Tütüncü ve Demir, 2003). İşgörenin alkol ve/veya uyuşturucu madde kullanması sonucu kendisine verdiği fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkların etkisiyle iş ortamında da olumsuz gelişmelerin görülmesi kaçınılmaz olur.

Özellikle bastırılmış duyguların açığa çıkması, yaşanan sorunların dışa vurumu alkol ve/veya uyuşturucu kullanımı nedeniyle bireyin kontrolü kaybederek farklı davranışlar içine girmesi bir anlamda bilinçaltını açığa çıkarmasına neden olmaktadır. Alkollü içeceklerin satışında ve sunumunda görevli olanların bu tür içecekleri temin etme kolaylıkları ve işyeri denetimin zayıflığı alkol ve uyuşturucu kullanımına bağlı sapma davranışının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

İşe devamsızlık, işletme yönetiminin çözmek zorunda olduğu en kritik insan kaynakları problemlerinden biridir. İşe devamsızlık, işgörenin herhangi bir mazereti olmaksızın ve işverene ya da yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesidir. İşgörendenlerin "işe devamsızlığı" çalışanlar arasında iletişimin kesilmesine neden olur (Tütüncü ve Demir, 2003). İşletmede yönetici ile işgörendenler arasında ve işgörendenlerin kendi aralarındaki iletişim kesildiğinde, üretilen ve sunulan mal ve hizmetlerde nitelik ve nicelik bakımından bir düşüş olmaktadır. Sürekli olarak devamsızlık yapan çalışanların işe uyum sağlamaları oldukça zorlaşmaktadır. Devamsızlık konusunu alışkanlık haline getiren işgörendenlerin bu hareketleri, işten ayrılma niyetinde olduklarını göstermektedir (Rinefort ve Van Fleet, 1998).

Çalışma süreleri, konaklama işletmelerinde çalışanların en çok şikayet ettikleri konulardan birisi de çalışma zamanının karmaşıklığı ve günlük çalışma sürelerinin fazla olmasıdır. Konaklama işletmeleri, haftanın yedi günü 24 saat hizmet veren işletmelerdir. Bu nedenle oluşan değişken çalışma vardiyaları kişinin aile ve sosyal yaşamını da olumsuz bir biçimde etkilemektedir. Bu olumsuz etkilerin aynı zamanda çalışma yaşamına da yansımaları işyerinde davranış bozuklukları olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bireyin yemek araları ve dinlenme sürelerini uzatması, iş alanını terk etmesi, sık sık izin istekleri ve rapor alma gibi davranışlar görülmektedir.

İş yavaşlatma, geç gelme ya da erken terk etme, bir örgütte ÇYK'ın bozulduğunu gösteren en önemli göstergelerden birkaçıdır. Özellikle çalışanların ücret ve sosyal haklarını alamadıkları durumlarda işlerin bilerek yavaş yapılması yönetime olan tepkilerinden kaynaklanmaktadır. Karşılıklı olarak farklı davranışların sergilenmesi ortamın gerilmesine, gerginlik ise bireyin sapma davranışı göstermesine neden olmaktadır. Aynı şekilde gösterilen diğer tepkiler, işe bilerek geç gelme ya da erken ayrılma şeklinde yapılan davranışlardır. Bu tür davranışların temelinde bireyin hak ettiğini alamama duygusu, engellenme ya da baskı altında olduğu düşüncesiyle oluşan durumlar yatmaktadır.

İspiyon, birinin sırlarını, davranışlarını, düşüncelerini gözleyip başkalarına bildirerek çıkar sağlamak (TDK) olarak ifade edilmektedir. Konaklama işletmelerinde özellikle bir statü kazanmak ya da mevki edinmek üzere iş arkadaşları ve üstlerini yöneticilere karşı karalamak, iftira atmak ya da şikayet ederek var olan bir hata ya

da yanlışlıklar kadar olmayan bir olayı da olmuş gibi göstermek şeklinde yapılan davranışlardır.

Diğer davranışlar olarak sayılabilecek konaklama işletmelerine özgü sapma davranışları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Varinli, 2004);

- Müşteri odalarında unutulmuş eşyaları ilgili birime teslim etmeme,
- Mini bardaki içeceklerden içme ve bunları müşterinin hesabına yazma,
- İş yoğunluğundan müşterinin odasındaki çarşafı değiştirmeme ve değiştirmiş gibi davranma,
- Bir bardağı veya tabağı kırma ve bunun müşterinin dikkatsizliğinden kaynaklandığını söyleme,
- İzinsiz ve görevi olmadığı halde müşterinin odasına girme,
- Çalışma arkadaşlarına müşteri ile ilgili bilgiler aktarma

2.2. ÖRGÜTSEL SAPMA İLE İLGİLİ HİPOTEZLER

Birinci bölümde olduğu gibi ikinci bölümde de konu ile ilgili olarak belirli hipotezler oluşturulmuştur. Kavramsal olarak incelenen bu hipotezlere ilişkin literatürde yer alan önceki çalışmalardan yararlanılarak bir yapı oluşturulacak ve araştırma bölümünde analiz edilerek gerekli yorumlar ortaya konulacaktır.

ÖS'nin DZ ile ilişkisine yönelik oluşturulan hipotez birinci bölümde yer aldığı için bu bölümde tekrar ele alınmayacaktır. Bu bölümde oluşturulan hipotezler çalışma yaşamı kalitesi (ÇYK) ve İAE ile ilgili olacaktır.

H₄: ÖS ile ÇYK arasında bir ilişki vardır

H₆: ÖS ile İAE arasında bir ilişki vardır

2.2.1. Örgütsel Sapma – Çalışma Yaşamı Kalitesi İlişkisi

DZ zeka üzerine yapılan çalışmalar genellikle DZ düzeyinin yükseltilmesi konusu üzerine yoğunlaşmıştır. Örgüt içinde yer alan bireylerin DZ düzeyleri geliştirilerek ÇYK'nin yükseltilmesi durumunda, buna bağlı olarak ÖS'nin şiddeti ve sayısal anlamda etkisinin azaltılabileceği söz konusu olabilir (Brockert ve Braun,

2000). Diğer taraftan, DZ'nın bazı bireylerde gözlenen açık ya da gizli sapma davranışlarının ortadan kaldırılmasında da etkili olabileceği (Brackett, Mayer ve Warner, 2003) belirtilmektedir.

ÇYK'nın yükseltilmesinde etkili olan faktörlerin başında sunulan olanaklar ile yönetici ve işgörenlerin birbirine karşı olan tutum ve davranışları gelmektedir. Özellikle DZ faktörü ile kontrol edilebilme gücüne sahip olan ÖS'nin ÇYK'nin üzerinde önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir. ÇYK'yi etkileyen kişisel faktörler içinde işgörenin kişilik yapısının ÖS'yi etkileyebildiğini söylemek mümkündür. İşgörenlerin yapısal değişimi, gelişim ve yenilikleri algılama ve değerlendirmelere gösterdiği tepki ve davranış biçimi büyük ölçüde kişiliğine bağlıdır. Özellikle DZ yeterlilikleri ile ilgili kişisel özellikler örgütsel yapı içinde ÇYK'yi etkileyebildiği gibi işgörenlerin davranışlarında da etkili olabilmektedir.

Diğer taraftan çalışma yaşamına ilişkin belirli etkenler işgörenlerin durumlarına göre davranış biçimlerinin sergilenme nedenleri olarak ortaya çıkabilmektedir. İşgörenin iş doyumu, iş güvenliği, adil değerlendirme ve ücretlendirilmesi, iş yükü, rol belirsizliği ve çatışması, yetki ve sorumluluk alanları ile yönetim tarzı, yönetime katılma, teşvik sistemleri, örgüt içindeki iletişimi ve ilişkileri vb. konular ÇYK'yi belirlemektedir (Rousseau, 1997; Thau vd., 2008). Bu durumda herhangi bir olumsuzluğun yalnızca kalitelisizlik olarak değerlendirilmesi yerine, saldırganlık, taciz, hırsızlık, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi davranış sapmaları olarak görülmesi kaçınılmazdır.

İşyerinde görülen saldırgan davranışlar çalışma ortamının huzurunu bozmak amacı taşıyan, fiziksel, sözlü ya da rahatsızlık verecek çeşitli şekillerde ortaya çıkan eylemlerdir. Kavga, tehdit, taciz, dedikodu, söylenti, kötü bakış vb. davranışlar yaralanmalar, iş gücü kayıpları, maddi ve manevi zararlar, işten ayrılmalar, iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik gibi sonuçların görülmesine neden olabilmektedir. Diğer bir deyişle ÇYK'nin düşmesiyle birlikte kişisel ve örgütsel düzeyde sosyal ve ekonomik kayıpların oluşmasının nedenlerinin başında çalışma ortamı huzurunun oluşması gelmektedir.

Alkol ya da uyuşturucu madde kullanmak yalnızca kişisel sonuçlar doğuran bir sapma davranışı olarak değerlendirilmemektedir. Aynı zamanda örgütsel

düzeyde etkilerinin de görülmesi çalışma ortamında bulunan diğer işgörenlerle birlikte araç, gereç, malzeme ve ekipmanlara da zarar verebilecek olması, ÇYK açısından değer ve normların önemini kaybetmesine, sorunların baş göstermesine ve huzursuzluğun oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca işbaşında kullanılan (ya da sarhoş olarak işe geline) alkol/uyuşturucu madde ciddi biçimde iş kazaları sonucu yaralanmalar ya da çeşitli hastalıkların da oluşmasını kolaylaştırdığı gibi bilincin tam olarak yerinde olmaması nedeniyle taciz, kavgaya, bağırma vb. sapma davranışlarının da oluşmasında etkili olmaktadır.

ÇYK açısından işgörenlerin birbirilerine güven duymaları en önemli unsurlardan birisidir. Bu güvenin sağlanması çalışma yaşamı boyunca edinilen deneyim, etkin örgütsel iletişimin ve güçlü sosyal ilişkilerin kurulması ile mümkün olabilir (Waal ve Nhemachena, 2006; Richards, 2006; Watkin, 2000). Bu süreçte görülen çeşitli sapma davranışları çalışma yaşamını etkilediği gibi sosyal yaşama da etki yapabilmektedir.

Sapma davranışlarından birisi de hırsızlıktır. Öyle ki, işyerinde hırsızlık işgörenin ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı davranışlarından birisidir. Hırsızlık çalışma ortamında güvenin sarsılmasında, işgörenin sürekli baskı altında olmasına, mutsuz ve huzursuzluğu, maddi ve manevi kayıpları gibi durumların oluşmasında etkisini gösterirken aynı zaman da ÇYK'nin düştüğünü ortaya koymaktadır.

Diğer yandan işyerinde teşvik programlarının adaletsiz bir şekilde uygulanması (Rousseau, 1997) ÇYK ve ÖS etkileşimin oluşmasındaki etmenlerden birisi olarak görülürken, Townsend ve McDonald'ın (2008) belirttiği gibi sosyal yaşamında kalitesinin yükselmesinde "her şey dönüp dolaşıp paraya gelmektedir". Dolayısıyla hem örgütsel sapma davranışının oluşmasında hem de ÇYK'nin yükseltilmesinde ekonomik etmenlerde önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Belli bir amacı olsun ya da olmasın taciz çalışma yaşamında istenmeyen ama karşılaşılabilen bir sapma davranışıdır. Çalışma yaşamı değerlerinin kaybolmasına, çalışanların işlemeye olan güveninin yitirilmesine ve hatta daha büyük olayların çıkmasına da neden olabilmektedir. Tacize tepki gösteren kişiye yetenek ve becerilerine uygun olmayan işler verilmesi, istek, beklenti ve önerilerinin dinlenmemesi, alay etme, dedikodu vb. şekilde yıldırma taktiği uygulanırken,

sonuçta işgörenin işe ve işletmeye bağlılığının azalmasına, işe devamsızlığının artmasına, işyerinde çalışma ve sosyal ilişkilerin bozulmasına neden olabilmektedir.

Çalışma yaşamında olumlu havayı bozarak zarar verici davranışlarda bulunmak kişisel ve örgütsel disiplin, düzen ve ilkelere aykırı düşünce ve eylemlerde bulunmak kalitenin de bozulması için yeterli sebeplerdir. ÇYK'yi etkileyen örgütsel sapma davranışları, yukarıda belirtilenlerin dışında, işe özen göstermemek, etik kurallara uymamak, işi yapıyormuş gibi görünmek, çalışanları kışkırtmak, yalan söylemek, sözlü saldırıda bulunmak, dedikodu yapmak, örgüt içi bilgiyi paylaşmamak, kişisel ilişkileri kullanarak terfi etmeye çalışmak gibi sıralanabilir.

ÇYK'yi etkileyen faktörlerden birisi olarak ÖS davranışlarının kişisel olduğu kadar örgütsel boyutlarda da oluşması, örgütlerin geleceğini tehdit altına almaktadır. Sapma davranışlarının çok farklı nedenleri olsa da genellikle kişilik yapılarında bozukluk, çocukluk ya da aile de yaşadığı sorunların etkisi, çevresel etmenler, iş ortamı, arkadaş çevresi gibi durumlar ön plana çıkmaktadır.

2.2.2. Örgütsel Sapma-İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin seçimi kadar, işletmede tutulmaları da önemlidir. İşgörenlerin sürekli ve yüksek oranda işletmelerden ayrılmasının sonucunda oluşan yüksek işgücü devrinin yaratmış olduğu maliyetlerin yanında verimlilik, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi vb. örgütsel sonuçları olumsuz olarak etkilemektedir.

Diğer yandan ÖS, İAE üzerinde etkili olan önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir. ÖS'nin İAE üzerinde önemli bir etkisinin olması, yöneticilerin hem ÖS hem de İAE'nin düşürülmesi konusunda yoğun bir çaba sarf etmelerini gerektirmektedir. Çünkü ÖS'nin İAE ile önemli düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkisi söz konusudur (Langhorn, 2004; Wong ve Law, 2002). Diğer bir deyişle ÖS'nin düşmesi İAE'nin de düşmesine olurken, ÖS'nin artması İAE'nin de artmasına neden olabilmektedir (Ashkanasy, Ashton-James ve Jordan, 2004).

İşletmelerde işgücü devri başlı başına bir yönetsel sorundur. Büyük ölçüde yanlış tercihlerin sonucunda görülen işten ayrılmalar ya da çıkarılmalar işgücü

devrini önemli ölçüde yükseltmektedir. Diğer yandan ÇYK'nın bozulmasının da etkisiyle oluşan ÖS işgücü devrinin oluşmasında tetikleyici bir rol üstlenmektedir (Martin, 1994:20; Woods, 1995: 345; Gustafson, 2002). İAE, iş doyumunu gibi güdüsel bir kavram (Krausz, Koslowsky ve Eiser, 1998: 63) olarak bireyin kendi isteği ile sosyal bir sistemden çıkması (Gaertner, 1999: 479) ya da çalışma koşullarından doyumsuz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem (Rusbelt vd., 1988: 599) olarak ele alınmaktadır.

İAE'ye etki eden ÖS unsurlarından biri olan kişisel faktörler; işgörenin genel eğilimi, aile yapısı, eğitim düzeyi değer yargıları, iş deneyimleri, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi çalışma yaşamında önemli etkiler yaratmaktadır. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini de belirleyen bu faktörler, beklentilerin karşılanmasında, işgörenin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etki göstererek İAE içerisinde olup olmayacağını da etkileyebilmektedir. Demografik faktörler olarak da açıklanan kişisel özellikler, bireyin yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir durumu gibi unsurları da kapsamaktadır. Bireyin yaşının vermiş olduğu bir olgunlukla aldığı kararlar ile daha genç yaşta almış olduğu kararlar arasında fark bulunmaktadır. Aynı şekilde medeni durum, aile yapısı, çocuk sayısı vb. faktörler İAE'de önemli rol oynayabilmektedir

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ

Konuyla ilgili kaynaklar incelendiğinde iş ve çalışma kavramlarının birbirilerinin yerine kullanıldığı gibi farklı anlamlar yüklenerek de kullanıldığı görülmektedir. Kapız (2001), işin çalışmadan bağımsız, ayrı bir kavram olmadığı ve aralarında yalnızca küçük bir anlam farkı olduğunu ifade etmekte ve bu farkın da işin, ücret karşılığı yapılan bir çalışma olduğundan kaynaklandığını vurgulamaktadır. Tınar'a (1996:6) göre iş, bedensel, zihinsel ve ruhsal bir çaba ile işgörenin kendisi ya da başkaları için değer ifade eden mal ve hizmetleri üretme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır.

Aynı kaynaklarda çalışma kavramı, işgörenin fiziksel ve zihinsel güçlerini belirli bir amaca yönelik olarak sistematik bir şekilde kullanabilmesi olarak açıklanırken, bu faaliyet belirli bir ekonomik kazanç elde etme amacıyla yapıldığında "ücretli çalışma" (Corcoran ve Duncan, 1979) veya "iş" ten söz edilmektedir. Buradan hareketle, çalışma, başkaları için değer üretmek olarak ele alındığında genel bir kavram ve ücretli çalışmanın yanında maddi karşılığı olmayan belirli işleri de (ev işi ve gönüllü çalışma) kapsamaktadır. Diğer yandan iş, işgörenin çalışma yeteneklerini belirli bir sürede bir işverene ücret karşılığı kiralaması olarak da tanımlanabilir (Kapız, 2001). Çalışma ise, daha geniş bir anlamda kullanılmaktadır.

Çalışma kavramı incelendiğinde birey ile görev arasındaki bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır (MaCurdy, 1981). İş, bireyin yaşamını sürdürmek ya da belirli bir düzeye yükseltmek amacıyla giriştiği çabalarıdır (Kapız, 2001). İş sadece bir eylem olarak algılanabileceği gibi, eylemin sonucu olarak bir eser ve gerçekleştirilmesi gereken görev olarak farklı boyutlarda da görülebilir (Tınar, 1996:6).

3.1. ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ (ÇYK) KAVRAMI

3.1.1. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tanımı ve Gelişimi

Günümüzde konaklama işletmelerinde eskisine oranla nitelikli işgücüne daha fazla gerek duyulmaktadır. Teknoloji ve rekabetin gelişmesiyle birlikte değişim içinde

olan işletmeler sürekli yenilenirken, müşteri istek ve beklentilerinin de değişmesiyle birlikte bunları karşılayacak yeterli ve nitelikli işgücünün önemi de artmıştır. İşletmede nitelikli insan kaynaklarını tutmak kadar onları mutlu ve memnun etmek de önemlidir.

Bu nedenle, işgörenleri çalışma yaşamında daha mutlu ve verimli kılmaya yönelik yapılan araştırmalar artmasına rağmen elde edilen sonuçlar özellikle ülkemizde henüz tam anlamıyla uygulamaya aktarılamamıştır. Bununla birlikte başarılı araştırma ve örgütsel uygulamaların da örneklerine rastlamak mümkündür.

İnsan, yaşamının önemli bir bölümünü çalışarak geçirmektedir. Bireyin çalışma yaşamındaki yüklendiği duygu ve düşünceler, fiziksel ve zihinsel çabalar ile ilişkileri davranışlarını etkilemektedir. Çalışma yaşamında edinilen bu deneyimler, bireyin değer, tutum ve davranışlarında belirleyici bir rol oynaması, kişiliğini etkilemesi nedeniyle çalışma yaşamı dışında da etkisini sürdürebilmekte ve bireyi olumlu ya da olumsuz olarak belirli davranışlara itmektir. Bireyin çalışma yaşamında sağladığı mutluluk, başarı duygusu ve iş doyumunu, adalet, özgürlük ve yetkinlik kavramları bütün olarak tüm yaşamına etki etmektedir.

Elton Mayo (1933) tarafından yapılan çalışma, işçilerin performansı üzerindeki çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili Western Electric's Hawthorn araştırması daha sonraki dönemlerde yapılan ÇYK araştırmalarına da örnek teşkil etmiştir (Martel ve Dupuis, 2006). 1950'li yıllarda sanayileşmiş ülkelerdeki işyerlerinde çalışma koşulları ve 1960'lı yıllarda da savaş sonrası ekonomilerin büyümeye başlamasıyla birlikte hizmet sektöründeki çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar başlamıştır (Davis ve Cherna, 1975:12). ÇYK kavramı, 1960'lı yılların sonunda Louis E.Davis (1977) tarafından kullanılmaya başlamıştır. Ancak yazılı kaynaklarda ilk kez 1972 yılında yapılan Uluslararası Çalışma İlişkileri Konferansında kullanılımasından (Lau ve May, 1998; Hian ve Einstein, 1990) sonra, "bir hareket", "örgütsel müdahale yapılması" ve "çalışanların iş yaşam türü" olarak değişik şekillerde görülmüştür (Kandasamy ve Ancheri, 2009).

ÇYK, sosyologların, felsefecilerin, sosyal bilimcilerin işgören ve işverenlerin ilgi alanına giren geniş kapsamlı bir kavram olması nedeniyle farklı bakış açılarıyla pek çok tanım yapılmıştır. Tanımların ortak yanları olduğu gibi birbirinden tamamen

farklı şekilde yaklaşımla ifade edilenlere de rastlamak mümkündür. Bu farklılık araştırmacıya göre değişebildiği gibi sektörlerle ve uygulama alanlarına göre de değişmektedir. Huzzard (2003: 21) yapmış olduğu bir çalışmada bazı ülkelere göre de farklı adlandırıldığını ifade etmektedir. Örneğin, Almanya'da "işin insancillaştırılması", Fransa'da "çalışma koşullarının iyileştirilmesi" ve Doğu Avrupa Ülkelerinde ise "işçinin korunması" şeklinde adlandırılmaktadır. Bu çerçevede Norveç, "endüstriyel demokrasi" programı şeklinde işin yeniden yapılandırılması, İsveç işçi-işveren-sendika kapsamında kurumların demokratikleşmesi ve İngiltere ise, ÇYK konusunda en fazla teorik çalışmaların yapıldığı ülkelere literatürde yer almıştır.

Cherns (1975: 155), ÇYK kavramını işin insancillaştırılması olarak değerlendirmiş ve işgörenin fiziksel gereksinimlerinin yanı sıra zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de dikkate alan çalışma koşulları şeklinde ortaya koymuştur. Tınar'a (1996: 127) göre çalışma yaşamının insancillaştırılması, işgöreni yapmış olduğu iş ile bütünleştirerek amacına yönelik uğraşları içermektedir.

ÇYK kavramı ile ifade edilen de işgörelere doyum sağlayacak iş koşullarının yaratılmasıdır. Ancak bu iş doyumunu yalnızca ÇYK'yi değil aynı zamanda çalışma dışı yaşamı olarak sosyal yaşamının kalitesini de etkilemektedir. Sirgy vd. (2001), ÇYK'yi bireyin iş ortamında olmasından dolayı kaynaklar, faaliyetler ve sonuçlarla ilgili gereksinimlerinden sağladığı iş doyumunu olarak tanımlarken, Bowditch ve Buono (1994), Newstorm ve Davis (1997:293) işgörelere, çalışma yaşamları aracılığıyla önemli kişisel gereksinimlerini karşılayabilme derecesi olarak ifade etmişlerdir.

ÇYK ile ifade edilmek istenen, insanlara bu tür bir doyum verecek çalışma koşullarının yaratılmasıdır (Adler 1999:8). Bu kapsamda, ÇYK; çalışmayı etkileyen, iş, ücretler ve kazançlar, çalışma koşulları, işlerin yönetim ve organizasyonu ile kullanılan teknoloji, işgören doyum ve güdülenmesi, katılım, istihdam güvencesi, sosyal adalet ve sosyal güvenlik, demografik yapı ve sürekli eğitim gibi faktörleri bütünleştiren bir kavram (Can, 1991: 92) olarak ifade edilebilir. Bunlar, doğrudan ya da dolaylı olarak ÇYK'yi belirleyici etkenlerdir.

Yapılmış olan bir araştırmada iş doyumunu ile ÇYK arasında ve ÇYK ile zihinsel sağlık arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Yaşamın

bütün olması nedeniyle, çalışma ve yaşam koşullarının, dolayısıyla çalışma ve sosyal yaşam kalitesinin birbirinden ayrı düşünülmesi söz konusu olamaz. Çünkü çalışma ve yaşam koşulları arasında çok yönlü ve etkileşimli bir ilişki bulunmaktadır (Schulze, 1998: 529; Yüksel, 2004).

Çalışan birey açısından oldukça önemli olan ÇYK'nin sağlanması örgütün etkililiğinin de belirleyicisidir. Özkalp ve Kırel'e (2001:553) göre ÇYK, işin insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmek için gereksinimlerini karşılamaları, işgörenlerin çalıştıkları örgütlere katkı sağladıkları duygusunu edinmeleri, yeteneklerinin farkına varmaları ve yeteneklerini geliştirmelerine olanak yaratan ortamın sağlanmasını içermektedir. Davis (1983) ise, ÇYK'yi bunlara ek olarak insan boyutunun da katılmasıyla çalışan ve çalışma ortamı arasındaki ilişkinin kalitesi olarak tanımlamaktadır.

İnsanların, gereksinimlerini karşılamak amacıyla işyerinde karşılaştığı çalışma koşulları ÇYK açısından oldukça önemlidir. Buradan hareketle, yapılan bir başka çalışmada da çalışma koşulları çerçevesinde yapılan tanımda; ÇYK, bireyin yalnızca fiziksel değil zihinsel, aynı zamanda psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de dikkate alarak çalışma koşullarının iyileştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Beh ve Rose, 2007).

ÇYK, yönetim ve işgörenler arasında karşılıklı saygının oluşturulması, işbirliği işgörenlerin yönetim karar sürecine katılması olarak (Szilagy ve Wallace, 1990:828) daha etkin işbirliği ve güçlü bir iletişimin oluşturulmasıyla karşılıklı yarar sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir (Hart,1994). İş deneyimlerinin olumlu ya da olumsuz şekilde yaşanmasının işgörenlerin moralini yükseltme ya da gerginliğe neden olarak psikolojik durumları üzerinde etkili olabileceği bilinmektedir (Warr, 1987:16).

ÇYK örgütsel düzeyde yapılan işi ve işgörenleri bir bütün olarak öngörmektedir. Bu kapsamda işgörenleri daha iyi çalışmaya yönlendirmekten çok, onların daha fazla iş doyumuna ulaşmasında etkin olan bir anlayıştır (Nadler ve Edward,1983). Bu konuda bir başka yaklaşımda, çalışma yaşamının işgörenler ve örgütler üzerindeki etkisiyle ilgilenen sorun çözme ve karar verme süreçlerine katılma derecesi ÇYK olarak ifade edilmektedir (Bowditch ve Buono, 1994).

ÇYK'nın temel amacı, üretim ve örgütsel açıdan ekonomik başarının sağlanmasıyla birlikte işgörenler için de uygun çalışma koşullarını geliştirmektir (Newstrom ve Davis, 1993). Bununla birlikte, bireyin çalışma ve sosyal yaşamı arasında denge kurmasında ÇYK'nın önemi oldukça fazladır. Çünkü çalışma yaşamı dengesizliğinin bireysel ve örgütsel pek çok sonuçları söz konusudur. Küçükusta (2007) bireysel sonuçları; gözlenebilen sonuçlar, (örneğin yeme düzeninde değişiklik, sigara ve alkol kullanımında değişiklikler); psikolojik sonuçlar, (örneğin depresyon ve tükenmişlik hissi) ve fiziksel sonuçlar (örneğin kalp ve mide rahatsızlıklarının oluşması gibi) olarak, örgütsel sonuçları ise doğrudan ve dolaylı maliyetler şeklinde değerlendirmiştir.

3.1.2. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Önemi

ÇKY'nin önemi, Endüstri Devrimi sonrası işletmecilerin ilgisini çekmesiyle ortaya çıkmıştır. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrası yeniden yapılanmalar ve modern çağın getirdiği bazı değişim ve gelişim olanakları ÇYK açısından da etkisini göstermeye başlamıştır. Öncelikle insan unsurunun mekanik sistemin yaratıcısı ve uygulayıcısı olması yatırımın geç de olsa insana yapılması gerektiğini ortaya koymuştur (S.E.Gilbert, 1986; B.Gilbert, 1989).

İşletmeler içinde buldukları rekabet ortamında örgütsel başarıyı yakalamak için müşteri memnuniyetini artırmak ve sadık müşteriler yaratmak için her yıl yüklü miktarda paralar harcamaktadır. Ancak, gerek sektörel gerekse bilimsel alanda yapılan son araştırmalar memnun müşteri yaratmaya giden yolun önce mutlu çalışanlar yaratmaktan geçtiğini göstermektedir. Türkiye'de de bu şekilde çalışmalar yapan işletmeler çalışanlarına yönelik özel stratejiler geliştirmektedir.

Bir Amerikan perakende şirketi olan Sears Roebuck'ta gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları, çalışanların memnuniyet düzeyindeki 5 puanlık artışın, müşteri memnuniyetini 1,3 puan artırdığını ortaya koymaktadır. Aynı şekilde müşteri memnuniyetinde yaşanan 1,3 puanlık bir artış da işletmenin gelirlerini 0,5 puan artırmıştır (Sivadas ve Baker-Prewitt, 2000; Rucci, Kirn ve Quinn, 1998; Bassi, vd., 2000).

ÇYK bireyin işten elde ettiği maddi kazançları ile birlikte çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve üretim sonucu sağladığı bir mutluluk olarak akla gelmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998:160). Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, ÇYK açısından önemlidir. Bu durum bireyin genel yaşamdan keyif alması ve mutlu olmasını sağlamaktadır. Bireyin çalışma yaşamından beklentilerinin karşılanma derecesi genel yaşamdan doyum sağlamanın yönünü belirlemektedir.

Diğer yandan ÇYK'nin düşük olması ya da kalitesizliği bireyin genel yaşam düzeyini olumsuz etkilediği de görülmektedir. Çalışma yaşamında görülen olumsuzlukların bireyin çalışma dışı yaşamını, dolayısıyla genel yaşam doyumlarını olumsuz etkilemektedir (Keser, 2005). Bu nedenle, yüksek bir ÇYK için, çalışan-örgüt etkileşimini sağlayacak daha büyük fırsatlar sunulmalıdır.

Çalışma ortamının sağlıklı ve güvenli hale getirilmesi çalışanın sağlığı ve güvenliği açısından olumlu olduğu kadar işgörenlerin iş verimini de olumlu yönde etkilemesi ve onların sosyal yaşamından hizmet sunduğu alana kadar iyilik halinin devamını sağlaması bakımından çok önemlidir (Parlar, 2008).

ÇYK kapsamında, işletmelerin işgörelere karşı çalışma koşulları ile ilgili olarak sahip oldukları sorumluluklar (S.E.Gilbert, 1986; B.Gilbert, 1989);

- Çalışma saatleri
- İş güvenliği ve işçi sağlığı
- İş güvencesi
- Adil değerlendirme sistemi
- Ücretleme
- Kişisel gizlilik hakkı olarak sıralanabilir.

İşgörenin çalışma saatleri sosyal yaşamını etkileyen unsurlardan birisidir. Çalışma yaşamında geçirilecek fazla zaman aile, arkadaş ilişkileri ve iş dışı faaliyetleri etkilemektedir. Özellikle fiziksel ve zihinsel güç kullanılarak yerine getirilen işlerden sonra dinlenme zamanı da pasif zaman olarak değerlendirildiğinde sosyal yaşamın durağan bir hal alması ve çalışan için iş-ev arası yaşam şekline dönüşmesi kaçınılmazdır.

Örgütlerde güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları bireyin hastalık ve yaralanma riskini ortadan kaldıracak şekilde oluşturulmalıdır. Özellikle, çalışanların iş kazalarına uğramalarını ve meslek hastalıklarına tutulmalarını önlemek, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamını oluşturmak için genel yaşam kalitesi açısından ÇYK'nin önemi daha da artmaktadır. Çünkü ÇYK'nin insan sağlığı üzerindeki etkisi yapılan araştırmalarla da ortaya konulmuştur.

Bu araştırmalar sonucunda, ÇYK düşüklüğünün fizyolojik rahatsızlıklara neden olduğu hatta daha ciddi boyutlarda sağlık sorunlarını tetiklediği bilinmektedir. Diğer taraftan, ÇYK'nin bozukluğunda bir başka sorun olarak tütün, alkol ve uyuşturucu maddelerin kullanımını arttırması şeklinde görülmektedir.

İş güvencesi, çalışanların, işlerinin sürekliliği ile ilgili olarak kendilerini güvende hissetmelerinin sağlanmasına ilişkin bir sosyal başarı ölçütleridir. Çalışanların işlerine olan bağlılıklarını sağlayan temel etkenlerden biri, işlerini kendilerinden kaynaklanan herhangi bir sebep olmaksızın kaybetme tehlikesinin olmadığından emin olmaktır (S.E.Gilbert, 1986; B.Gilbert, 1989). Özellikle işin kaybedilmesi birey üzerinde önemli baskı oluşturan bir unsurdur. Bireyin işini kaybetmesinin yaşam düzenin kaybolmasına ve bireyde önemli bir yıkıma yol açtığı bilinmektedir. Bu durumda çalışma yaşamının bireyin yaşamındaki önemi ve yaşam doyumu üzerindeki etkisi daha net ortaya çıkmaktadır (Keser, 2005). Bu nedenle, işletme ÇYK çerçevesinde çalışanlarına her türlü kuşkudan uzak, güven içinde bir çalışma ortamı hazırlayarak, geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenle bakabilmesini sağlayacak şekilde ortam yaratmalıdır.

ÇYK'yi etkileyen işyeri koşullarından birisi de örgütsel çatışmaların giderilmesinde uygulanan süreçler ve örgütün adalet sistemidir. Öyle ki, adalet sistemi, tarafsız olarak işlemediği takdirde çatışmaların sonucunda örgütsel sapma davranışının ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu durum yalnızca çatışma ya da sapma davranışında bulunan çalışanları değil aynı zamanda tüm örgütün ÇYK'sini olumsuz etkileyerek mutsuz ve umutsuz bireyler yaratabilir. Örgüt içinde çalışanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin, işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum içinde olmalıdır. Alınan kararların belli kurallara ve normlar göre, tüm çalışanlara eşit davranılarak

uygulanması örgütsel bağlılığın artmasına ve örgüte olan güven duygusunun da güçlenmesine katkı sağlayacağı bir geçektir.

Ücret, işletme açısından, bir maliyet faktörü olarak görülürken çalışanlar açısından güdüleme ve buna bağlı olarak kişisel verimliliği belirleyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Çalışma hayatında ücretler ile çalışanları güdülemek için uygulanan ödüllendirme sistemlerinin de sağlıklı olması çalışanların memnuniyetleri açısından oldukça önemlidir. İşgörenlerin amacından birisi de yaşamak için para kazanmaktır. Bu amaca ulaşıldığında, temel olarak ÇYK'de yükselir ve bunun sonucunda da genel yaşam kalitesi olumlu bir şekilde etkilenebilir. Çalışma yaşamında ücretlerin yeterli ve adil olup olmadığı ile ilgili işgören algılamaları da ÇYK'yi etkileyebilmektedir.

Kişisel gizlilik hakkı, işletmelerin, çalışanları ile ilgili özel bilgiler toplaması ve bunları kullanması ile çalışanların kendileri ile ilgili özel bilgileri edinme hakkı olarak değerlendirilmektedir. Özellikle, çalışan bilgilerinin tüm personelin ulaşabileceği bir dosya halinde bilgisayar sisteminde bulunuyor olması birçok kişi açısından rahatsızlık yaratmaktadır. İşletme çalışanları, dini, politik ve sosyal inançlarının, kişisel yaşam tarzlarının, sağlık durumlarının ve özel şartlarının analiz edilmesini ve bilinmesini istememektedir (S.E.Gilbert, 1986; B.Gilbert, 1989). Aksi halde örgütsel düzeyde ÇYK'nin olumsuz olarak etkilenebileceği göz ardı edilmemelidir. Öte yandan işletmelerde açıklık ilkesi benimsenirken özellikle mali ve insan kaynakları yönetimi gibi belirli konularla sınırlandırılmak koşuluyla uygulanması gerekir. Özellikle çalışanların sicil dosyaları, özel bilgileri, değerlemeleri, disiplin cezaları kişiye özel olarak ve gizli tutulmalıdır. Kişisel bilgilerin başka amaçlarla, üçüncü kişi ve kurumlarla paylaşılması örgütsel bağlılığın ve güvenin yaratılmasında önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Birey, çalışma yaşamından aldığı enerjini genel yaşamına da aktarabilmektedir. Çalışma zamanının sonra ermesinin ardından çalışma dışı zamanın ilk anları işyerinde yaşanan günlük deneyimin kişisel olarak muhakemesi ya da aile fertleri, arkadaş çevresi veya diğer kişilerle paylaşılması şeklinde geçiyor olması ÇYK'nin bireyin genel yaşamını da etkilediğinin en basit göstergesidir.

3.1.3. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Boyutları

ÇYK kavramında genel olarak üç temel boyut akla gelmektedir. Bunlar; sağlık riski oluşturmayan güvenli bir iş ortamı olarak “iş sağlığı ve güvenliği”, haftalık çalışma saati, fazla mesai, izin politikaları olarak “uygun çalışma saatleri” ve asgari ücret, zam, primler vb. ödemeler olarak “ücret politikası”dır. Ancak Walton (1975) Çalışma Yaşam Kalitesinin Ölçütleri isimli çalışmasında çalışma yaşamında kalite anlayışı ile ilgili olarak sekiz boyut belirlemiş ve ÇYK’yi bu çerçevede daha kapsamlı olarak incelemiştir.

Walton’un ÇYK boyutlarına ilişkin belirlediği bu etmenler çalışanların, işin kendisi, işyeri ve yönetsel uygulamalar karşısındaki algılama, doyum ve genel yaşama yansıtma durumlarını ortaya koymaktadır. Sekiz temel bölümden oluşan Walton’un ÇYK Boyutlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Kandasamy ve Ancheri, 2009; Rose vd., 2006a; Rose vd., 2006b; Timossi vd., 2008);

Yeterli ve Adil Ücret; Gelirin çalışanın sosyal yaşamı açısından yeterliliğini sağlamak, aynı işte diğer çalışanlarla birlikte adaletli ücret politikasının uygulanıp uygulanmadığı ilgili değerlendirmeleri kapsar. İşyerinde yapılan işin karşılığında yapılan ödemelerin yeterlilik standartlarını karşılayıp karşılayamadığı ve bunun adil olup olmadığı, kime, nasıl, ne zaman, ne amaçla ve şekillerde, ne kadar ücret ödeneceği ÇYK açısından önemlidir. Bu amaca ulaşıldığında ya da ulaşılamadığında temel olarak ÇYK etkilenecektir. Çalışanın, yetersiz ve adaletsiz ücret uygulanmasının yapıldığına dair en küçük bir şüphesinin olmaması gerekmektedir.

Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Koşulları; Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamında işgörenin fiziksel sağlığını tehlikeye sokacak tehlikelerinin olup olmaması ve iş güvencesinin sağlanıp sağlanmamasıyla ilgili durumları içerir. Uygun çalışma saatleri, hastalık ve yaralanma riskini azaltan fiziksel çalışma koşulları tüm çalışanlar için önem taşımaktadır. Özellikle, belirli bir yaşın altında (ya da üzerinde) insanların güvenliği için işin potansiyel risk taşıması durumunda yaş limitleri ilgili yapılması gereken düzenlemeler ÇYK’yi yükseltebilmektedir. Bu çerçevede koruyucu sağlık hizmetleri, sendikal faaliyetler ve işverenlerin bu konuya yaklaşımları ÇYK’nin giderek iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Tablo 3.1. Walton'un Çalışma Yaşamı Kalitesinin Boyutları

1. Yeterli ve Adil Ücret <ul style="list-style-type: none">▪ Yeterli Gelir▪ Adil Ücret	5. Örgüt İçinde Sosyal Bütünleşme <ul style="list-style-type: none">▪ Önyargılardan Uzaklık▪ Eşitlik▪ Hareketlilik▪ Destekleyici Grup Çalışması▪ Topluluk Bilinci▪ Kişilerarası Açıklık
2. Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Koşulları <ul style="list-style-type: none">▪ Fiziksel Koşullar▪ Sendikal Faaliyetler▪ İş Yükü▪ Çalışma Saati	6. Organizasyonda Yasal Haklar <ul style="list-style-type: none">▪ Gizlilik▪ İfade Özgürlüğü▪ Adalet▪ Hukuksal Eşitlik
3. İnsan Kapasitesinin Geliştirilmesi Fırsatları <ul style="list-style-type: none">▪ Özerklik▪ Çok Yönlü Beceriler▪ Bilgi ve Bakış Açısı▪ Tüm Görevler▪ Planlama	7. İş ve Toplam Yaşam Alanı <ul style="list-style-type: none">▪ Çalışma Saatleri,▪ Kariyer Beklentileri▪ Sürekli Taşınmasını Gerektirmeyen Terfi Olanakları▪ Ailesi ve Arkadaşlarına Zaman Ayırması
4. Sürekli Gelişim ve Güvenlik İçin Geleceğe Yönelik Fırsatlar <ul style="list-style-type: none">▪ Gelişim▪ Yeni Becerilerin Uygulanması▪ Terfi Olanakları▪ Ücret Güvenliği	8. İş Yaşamının Sosyal İlişkisi <ul style="list-style-type: none">▪ Yararlı Sosyal Roller▪ Zararlı Sosyal Etkileri

Kaynak: Walton (1975)

İnsan Kapasitesinin Geliştirilmesi Fırsatları; Çalışma yaşamında özerklik ve bireysel denetimin sağlanması ve bunun sonucunda bireysel kapasitenin geliştirilmesine yönelik olanakların sunulması gerekir. Çalışanın çok çeşitli becerilerini kullanabileceği, tüm iş sürecini kavrayabilecek ve süreç hakkında anlamlı bilgi ve görüşe sahip olabilecek olanaklarının olması, çalışana işlevsel olarak tüm süreç hakkında bilgi verme, işin benimsetilmesi ya da işten ayrılmayı, işle ilgili planlamayı içermektedir. Çalışma ortamının çalışanların özgüven ve saygınlıklarını destekleyici eylemler geliştirilmesi başta olmak üzere bu tür olanakların yaratılması ÇYK düzeyinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Sürekli Gelişim ve Güvenlik İçin Geleceğe Yönelik Fırsatlar; İşin, bireyin yeteneklerinin kullanılması, yeni becerilerin uygulanması ve ücret güvencesi gibi faktörleri kapsayarak işle ilgili fırsatlardan çok kişisel gelişimine olanak sağlamasıdır. Boyut, öncelikle kişisel gelişim olanakları üzerine odaklanmaktadır. Bu durumlar dikkate alındığında çalışanın kişisel gelişimini sağlamada olanakların sunulması

gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çünkü kişisel gelişim ÇYK açısından etkileyici bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Kişisel gelişim amaçlı yapılan çalışmalar hem bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerinin arttırılmasına neden olmakta hem de kişisel çatışmalardan uzak kalarak, işyerinde iş dışı işlerle uğraşabilecek boş zamanın oluşmamasına katkı sağlayabilmektedir.

Örgüt İçinde Sosyal Bütünleşme; İşgörenin kendini örgüt içinde takımın bir parçası olarak görebilmesi sosyal bütünleşmenin önemli bir unsurdur. Örgüt içinde önyargılardan uzak destekleyici grup çalışması, iş ortamında şeffaflık, topluluk bilincinin yerleşmesi ve kişilerarası açıklık gibi çalışana özgü niteliklerin oluşması ÇYK açısından örgütsel düzeyde iyi bir iş ortamı yaratabilecek unsurlardır. Örgüt içinde oluşan sosyal bütünleşme çalışanın kişisel kimlik ve kendine olan saygısının artmasına da katkı sağlayabilmektedir.

Organizasyonda Yasal Haklar; İşyerinde kişinin özeline saygı gösterme diğer bir deyişle özel yaşama ilişkin bilgi ve değerlerin gizlilik içinde olması kişiye olan saygı ve güvenin bir göstergesidir. İşgörenlerin, yönetimin ya da iş arkadaşlarının baskısı altında olmadan fikirlerini açıkça ifade edebilmeleri, örgüt içinde tüm çalışanlara eşit davranılması ÇYK açısından önemlidir. Gerek yasal haklar gerekse örgütsel uygulamalardan doğan hakların tüm çalışanları kapsayacak adil bir şekilde verilmesi örgütsel başarı için temel unsurlardan birisidir. Yöneticinin işgörelere karşı etik ve adaletli davranışları örgütsel düzeyde de ÇYK'yi etkiler.

İş ve Toplam Yaşam Alanı; Bu boyut, bireyin toplam yaşam alanı içinde çalışma yaşamının yüklediği rolleri kapsamaktadır. ÇYK açısından işgörenin çalışma saatlerinin sınırları, düzenliliği, mesai konusunun sürekliliği ve parasal karşılığı genel yaşamı da etkilemektedir. Buna bağlı olarak kariyer istek ve beklentileri ile bunun gerçekleşmesi için coğrafi olarak yer değiştirme ve sürekli seyahat ÇYK kalitesine etki eden diğer etkenlerdendir. Kişinin çalışma yaşamı rolü ile genel yaşamındaki diğer rolleri arasında bir denge olmalıdır. Çünkü aile ve arkadaşlarına ayrılan zaman yeterli düzeyde olmadığı sürece diğer etkenlerin ÇYK'ye etkisi bir süre sonra önemini kaybedebilmektedir.

İş Yaşamının Sosyal İlişkisi; İş yaşamının gerekleri sonucu sosyal ilişkilere yararlı ve zararlı etkileri olabilmektedir. Bu durum, örgütün sosyal sorumluluk

anlayışının algılanış düzeyi ile ilgili olarak değişmektedir. Örneğin, ürün, atık yönetimi, satış ve pazarlama teknikleri, istihdam uygulamaları, gelişmemiş ülkelerle olan ilişkiler, ahlaki tutum ve politik kampanyalara katılım gibi konularda örgütün sosyal değerlerinin işgören tarafından ne şekilde algılandığı, yorumlandığı ve değerlendirildiği, ÇYK'ne etki edebilecek yararlı roller ya da zararlı etkiler olarak görülebilmektedir.

3.1.4. Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörler

Çalışma yaşamı, ekonomik kazanç elde etme sürecinin ötesinde genel olarak insan yaşamını da doğrudan etkileyen etkenlerden birisi olarak görülmektedir. Çalışma yaşamı kavramının oldukça geniş kapsamlı olması, farklı yaklaşımlarla değerlendirilmesine neden olmaktadır. Her bir değerlendirme çalışma yaşamının farklı boyutlarıyla ilgilendiği için yöneticiler açısından, yapısal ve teknik sistemlerden çok, psikolojik sistemde gerçekleştirilecek gelişmeler yoluyla verimliliğin artırılması, iş grupları ve sendikalar açısından, daha sağlıklı ve insancıl çalışma ortamının sağlanması ve gelirin eşit paylaşımı şeklinde ifade edilmektedir (B.Gilbert, 1989).

İşgörenin çalışma ortamını, yaptığı işi anlamlı ve değerli bulması, kişisel gelişimine uygun olarak değerlendirmesi ÇYK açısından önemlidir. Bu durum işgörenin iş doyumuna yansiyabilecek olması nedeniyle, yaşamdan keyif alması ve mutlu olmasına da katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda ÇYK'yi etkileyen faktörler ise, kişisel, örgütsel ve dışsal etkenler olarak incelenecektir.

3.1.4.1. Kişisel Faktörler

Kişisel özellikler her bireyin doğuştan gelen bazı tutum ve davranışlarına yaşamından edindiği deneyimlerin eklenmesiyle kişiliğinin oluşmasına etki eden özelliklerdir. Özellikle eğitim ve yaşanılan çevreden edinilen özellikler aile, grup ya da toplum içindeki davranışlarında bireye ait algılamaları, değerleri ve bunların dışı yansımalarını gösterir. Çünkü bireyin genetik yapısı, aile ve eğitim yaşamı, ekonomik ve sosyo-kültürel çevresi, iş yaşamı vb. etkenler kişilik ve kişisel özelliklerin gelişmesinde her işgörende farklı şekillerde görülebilmektedir.

İşgörenlerin tutum ve davranışlarına göre içinde yaşadığı toplumda belirli engellerle karşılaşması söz konusu olabilir. Yapılan bir davranışın diğer işgörenler açısından farklı algılanması ve değerlendirilmesi ilişkilerin bozulmasına ve örgüt içi çatışmalara neden olabilmektedir. Aynı şekilde başarı ya da başarısızlık işgören üzerinde etki yaratan diğer bir unsurdur. Bu durumun çalışma ortamına yansımaları kalite düzeyini de etkileyebilmektedir. Özellikle kendini kanıtlama ve örgüt içinde yer edinme uğruna başarılı olmak için hırslanması, işgörenin dışlanmasına, yalnızlığa itilmesine ve örgüte yabancılaşmasına neden olabilir.

Sosyal yaşam, çalışma yaşamından etkilendiği gibi sosyal yaşam deneyimlerinin işyerine taşınması sonucu çalışma yaşamı da etkilenmektedir. Sosyal yaşamda, aile içi sorunlar, ekonomik yetersizlik, yaşam tarzı, kötü alışkanlıklar vb. düzensizlikler işgörenlerin çalışma yaşamında verimliliği ve başarısını etkileyebilecek birtakım sonuçlar doğurmaktadır (Rose vd., 2006b). Bu olumsuzluklar iş kazalarına, üretim ve hizmetlerde ekonomik kayıplara neden olarak ÇYK'yi düşürebilmektedir.

Çalışma yaşamını etkileyen bir diğer unsur ise, yaş, cinsiyet, medeni durum, etnik grup, din ve mezhep, eğitim seviyesi gibi demografik özelliklerdir (Lowe, 2006:12; Teo ve Lim, 1998; Eaton, Gordon ve Keefe, 1992). İşgörenlerin farklı yaş gruplarında, özellikle aynı pozisyondakilerin yaş grupları arasında büyük farklılıkların oluşması örgüt içi işleyişte biçimsel olmayan bir hiyerarşik yapının oluşmasına neden olabilmektedir. Bu durum terfilerde daha genç yaştakilerin bir üst pozisyona gelmelerinde işlerin aksamasına, ilişkilerin bozulması, karşılıklı sevgi saygının azalmasına neden olarak çalışma ortamı huzurunu da olumsuz etkileyebilir. Ancak, Larsen (2008) yaptığı bir çalışmada genç yaş gruplarına göre üst yaş gruplarındaki işgörenlerin daha kolay iş doyumuna ulaştıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum, iş ortamına ilişkin algılamaların yaş gruplarına göre değiştiğini göstermektedir.

Cinsiyet farklılıkları, işyerinde belirli işlerin yapılmasında bir etken olarak değerlendirilmekte ve görev dağılımları buna göre yapılmaktadır. Özellikle güç isteyen, mesai saatleri ya da işyeri dışındaki vb. işlerde (örneğin şehir dışı görevler, transfer işleri) genellikle aile etkenleri de göz önünde bulundurularak erkekler görevlendirilmektedir. Diğer taraftan hizmet işlerinde tam tersine bayanlar görev alırken, bu durum aynı işletmede benzer özellikteki işlerin işyükü, işin niteliği, süresi

gibi değişkenleri (Larsen, 2008) nedeniyle farklı algılamalara neden olabilmektedir. Ancak cinsel tercihlerle ilgili esas sorun işletmede eşcinsellerin varlığıdır. Özellikle toplumda henüz kabul edilemeyen bu tür tercihler işyerinde gerek işgörenler, gerekse müşteriler açısından dışlama, baskı yaratma ya da tacizde bulunma gibi davranışlar (Trau ve Härtel, 2007) nedeniyle ÇYK üzerinde önemli derecede olumsuz bir etki yaratabilmektedir.

Medeni durum, özellikle evli bayanların aile yaşamına ayırması gereken zaman nedeniyle, işe devamsızlık olarak geç gelme, erken ayrılma gibi sorunların ortaya çıkması şeklinde etki yapmaktadır. Yapılan bir çalışmada (Morris, Shinn ve DuMont, 1999), evli işgörenlerin bekarlara göre sosyal ilişkilerinin daha zayıf olduğu, bunun nedeni olarak da aile yaşamının daha düzenli ve sorumluluk gerektirmesi öne sürülmektedir. Diğer taraftan işgörenin etnik grubu ile din ya da mezhep farklılıkları da zaman zaman işletmelerde çalışma ortamının dengesini bozabilecek davranışların görülmesinde neden olarak ortaya çıkmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan araştırmalarda beyaz-siyah, Amerikalı-Asyalı, Müslüman-Hıristiyan gibi çekişmelerin ortaya çıkması ÇYK'yi olumsuz etkilemektedir (Morris, Shinn ve DuMont, 1999; Smith, 1997).

Genel olarak kişisel faktörlerin, işgörenin tutum ve davranışlarına yön veren etkenler olması nedeniyle çalışma yaşamının kalite düzeyine de etkisi görülebilmektedir. Çok sayıda farklı işgörenin bulunduğu örgütlerde her biri farklı kişiliklere sahip işgörenlerin belirli bir amaç uğruna ve belirli değer ve kurallar çerçevesinde aynı çizgide buluşması örgütsel kişilik ya da özellik olarak ortaya çıkmaktadır.

3.1.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışma yaşamını etkileyen unsurlardan ikincisi ise örgütsel düzeyde görülen çeşitli faktörlerdir. Yapılan araştırmalarda ÇYK üzerinde etkili olduğu düşünülen örgütsel (çevresel) faktörler iş-işgören-yönetim boyutunda ele alınmıştır. Bu çerçevede öncelikle, yönetim değerleri olarak **örgüt kültürü** içinde yönetim tarzı (otokratik, katılımcı, demokratik gibi), **işgören-yönetim ilişkileri**, yatay, dikey ve çapraz olarak **örgüt içi iletişim**, konuları değerlendirilmiştir. İkinci aşamada, maaş, prim vb. parasal ödemelerle ilgili olarak **ücret sistemi**, yaratıcılık ve özerklik

boyutlarıyla ele alınarak değerlendirilen ***işin niteliği, sosyal adalet, iş güvencesi*** ile belirli bir zamanda ve kalitede yapılması gereken iş miktarı olarak ***iş yükü*** açıklanmıştır. Son olarak, işgörenlerin sayısı ve organizasyon yapısı olarak ***örgütün büyüklüğü*** ve tüm bunları gerçekleştirilmesi için oluşturulan ***fiziksel çalışma koşulları*** başlıkları altında incelenmiştir.

Örgüt kültürü; örgütsel düzeyde, insan kaynaklarının en etkin ve verimli bir şekilde yönetimini sağlamak için kurulan sistemlerin başarısı, büyük bir ölçüde örgütü oluşturan bireylerin kişilik özelliklerine bağlanmaktadır. Ancak önceki bölümde de yer aldığı gibi kişisel özelliklerin bir kısmı sonradan geliştirilebilen özelliklerdir. Dolayısıyla, örgüt içinde gerek işgörenlerin gerekse yönetim kademesinde karar merkezinde yer alan kişilerin duyguları, benimsedikleri normlar, etkileşimleri, etkinlikleri, beklentileri, varsayımlar, inançları, tutumları ve değerlerinden oluşan örgüt içi yaşam şekli kişilik özelliklerini ve buna bağlı olarak da çalışma yaşamını etkilemesi söz konusudur.

Yönetim değerleri olarak benimsenen bazı norm ve kurallar aynı zamanda yöneticinin kişisel değerlendirmelerini de kapsamaktadır. Toplumda genel kabul görmeyen bazı değerlerin örgüte uygulanmaya çalışılması her zaman olumlu sonuç vermeyebilir. Buna bağlı olarak geliştirilen yönetim şekilleri örgüt içinde mevcut insan kaynaklarının yapısı ve özelliklerine uygun olabilecek bir model üzerine kurulmalıdır. Yöneticinin otokratik, katılımcı ya da demokratik olması, yönetim değerlerinin örgüte bir anlam yükleyememesi durumunda, çok fazla önem taşımaz.

Denison'un (1990) dört kategoriye (uyum, görev, katılım ve denge kültürleri) ayırdığı örgüt kültüründe özellikle "katılım" ve "denge" boyutlarında işgörenlerin yüksek başarı gösterebilmeleri için örgüt içinde üyelerin katılımı ve içsel dengenin sağlanması gerekir (Gillespie vd., 2008). Parsons modelinde (Uyum-Adaptation; amaca ulaşma-Goal attainment; bütünleşme-Integration ve yasallık-Legitimacy) yer alan yasallık boyutuna göre örgütsel kültür, hem örgüt üyeleri hem de örgüt dışındaki bireyler tarafından tanınmalı ve kabul edilmelidir (Nichols, 2001; Morris, Podolny ve Ariel, 2000). Çalışma yaşamında örgütsel değerlerin kabul edilmemesi durumunda kaliteli bir ortamın yaratılması mümkün olamaz.

Schein modeline göre örgüt-çevre uyumunun örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkisi söz konusudur. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin tutum ve davranışları ile faaliyetlerine yön verdiğinden, belirsizlik durumunda üyeler durum analizi yaparak endişelere karşı örgüt kültürü norm ve kurallarını bir güvence olarak algılayabilmektedir (Schein, 1983). Diğer yandan örgüt kültürü, karar mekanizmalarını, çalışanların iş görme istek ve çabalarını ve verimliliklerini etkileyen sosyal bir enerji olarak da görülmektedir (Beer, 1985; Thorne ve Millard, 1994). Örgüt kültürü ile bir başka yaklaşımda Ouchi'nin Z tipi örgüt kültürü olarak bireysel kararlar yerine proje grupları ve katılımcı yönetim tarzının benimsenmesidir. Bu yaklaşımda yatay ve dikey iş değiştirme sistemi vardır. Z kültüründe çalışanların tüm çevreye bağımlılıkları ve aileleriyle beraber ele alınmaları (Ouchi, 1977) ÇYK açısından önemli bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

İşgören-yönetim ilişkileri; bireylerin yönetim ile ilişkileri henüz işe başlamadan önce iş isteği başvurusu ile gerçekleşir. Örgüt yapısına uygun işgörenlerin temini ve seçimi oldukça zor olmasına rağmen en uygun kişinin seçilmesi örgüt iklimi ve çalışma ortamı açısından son derece önemlidir. Özellikle iş başvurusu sırasında belirtilmeyen bazı özel durum ve istekler sonraki aşamada bir hak arama yöntemi olarak kullanılmakta ve diğer çalışanlarında etkilenmesi söz konusu olabilmektedir.

İnsan kaynakları işlevleri kapsamında ÇYK hem işgörenlerin hem de yöneticilerin aynı çalışma ortamını farklı yetki ve sorumluluk seviyelerinde kullanmaları ile mümkündür. İşgörenler ile yönetim arasında sağlıklı bir ilişkinin oluşması, her iki tarafında işletme ile bütünleşmesini sağlayan ve örgütsel hedeflere ulaştıran bir yönetim aracı olarak kabul edilmektedir. Bu şekilde geri bildirim mekanizması oluşturmak, verimli çalışmayı sağlamak, gelişim ve eğitime olanak sağlamak ve işgörenlerin yeteneklerini geliştirmek olumlu bir işgören-yönetim ilişkisi sonucu olarak ÇYK'ye de olumlu katkılar sağlayabilir.

Örgüt içi iletişim; Örgütsel yapının işleyişini düzenleyen, geliştiren ve bir davranış değişikliği meydana getirmek üzere duygu, düşünce, tutum, bilgi ve becerilerin paylaşılması ve karşılıklı aktarılması olarak ifade edilen iletişim, örgütsel açıdan ele alındığında işletmede yer alan tüm organlar arasında bir sistem olarak yatay ve dikey kanalların oluşturulmasıdır. Öyle ki, bir örgüt içinde etkili ve sürekli

işleyen bir iletişim sistemi varsa, örgütsel yapının sağlıklı ve başarılı çalıştığı söylenebilir.

Örgüt içi iletişim, bireylerarası ilişkiler ve takım ruhunun geliştirilmesinde olduğu kadar örgüt kültürünün yaratılmasında da etkin bir rol oynamaktadır. Örgüt ikliminin olumlu yönde geliştirilmesi çalışma yaşamı değerlerinin algılanmasında, bireysel ve örgütsel verimlilik ve etkinlik üzerinde, çalışanların sosyalleşmesinde ve açık örgüt yaratılmasında da olumlu sonuçlar verebilmektedir.

Örgütsel iletişim, dikey, yatay ve çapraz şekilde gerçekleşebilmektedir. Ast-üst ilişkilerinde ya da aynı kademedekilerin arasında gerçekleşen iletişim, hangi şekilde olursa olsun ÇYK'yi bozmaması için açık, anlaşılabilir, engelsiz, önyargısız ve etkin iletişim kanallarını kullanılarak gerçekleşmesi gerekir. İletişimin engellenmesi ya da sınırlandırılması durumunda doğal iletişim kanalları kendiliğinden oluşur ve sorunların oluşmasına da zemin hazırlar. Çünkü doğal iletişimde, gerçek dışı bilgilerin üretilmesi ve örgüte zarar vermesi olasılığı yüksektir.

Ücret sistemi; İşletmelerin ücret sistemlerinin oluşumunda, işgücü arz/talebi ve buna bağlı olarak oluşan piyasadaki ücret düzeyi ve yasal düzenlemeler gibi işletme dışı faktörlerin yanı sıra; kendi içyapılarıyla ilintili olan çalışanların değerlendirilmesi, iş değerlendirmesi, toplu sözleşmeler ve işletmenin ekonomik gücü gibi faktörler de etkili olmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2003). Çalışanların en çok önemsedikleri konu işletmeden alacakları ücret ve ek kazançlardır. Çünkü çalışanlar harcadığı emeğin karşılığını almak ister. Emeğinin karşılığını almadığına inanan kişinin mutsuz olması, iş doyumunun düşmesi, kuruma bağlılığının azalması gibi durumlar yaratabilir. Bunların önlenmesi için ücret yönetimi dikkatli ve objektif biçimde yapılmalıdır. Örgüt içinde aynı pozisyonda görev yapan işgörenlerin farklı ücret almaları örgütsel bağlılığın bozulmasına, iş doyumunun düşmesine, doğal iletişimin oluşmasına, mutsuzluk ve huzursuzlukların başlamasına neden olurken ÇYK'nin düşmesine etki etmektedir.

İşin niteliği; ÇYK'yi etkileyen faktörlerden birisi de işin yaratıcılığa açık olup olmadığı, özerklik sağlayıp sağlayamadığı gibi hususlarıyla ilgilidir (Carmeli, Elizur ve Yaniv, 2007; Browne, 2005). Çalışma koşullarının yanı sıra, bireyin yaptığı işin niteliği, örneğin işin yaratıcılık istemesi, monoton olması, aşırı yorucu olması,

sorumluluk yüklemesi vb. gibi özellikler işin niteliği hakkında bilgi vermekte, ayrıca işin sevilerek yapılması, işe duyulan ilgi, bireylerin işiyle ilgili olumlu ya da olumsuz duygular yüklemesine neden olmaktadır (Barutçugil, 2002).

İşin niteliği, işgörenin iş doyumunu etkileyen faktörlerden birisi olarak (Rose, 2003) ifade ettiği anlam, birey-iş ilişkisinin temelinde ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz tutumlar, çalışan kişinin işinden alacağı doyumunu da etkilemektedir (Rethinam ve Ismail, 2008). Herzberg' in "Çift Faktör Teorisi"sinde yer alan güdüleme faktörlerinden birisi de yapılan işin niteliğidir. Öyle ki, işin niteliği, işgöreninin, yaptığı işi beğenmesi, işten doyumun sağlanmasında temel etkenlerden birisi olarak ÇYK açısından da önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

İş yükü; Çalışma yaşamında kişisel başarıyı etkileyen stres kaynaklarından birisi de işgörenin aşırı iş yükü altında çaba göstererek verimli ve etkin olmaya çalışmasıdır. İş yükü, belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı (Maslach ve Leiter, 1997: 38), aşırı iş yükü ise, yapılan iş veya görevin, ağır veya fazla olması" şeklinde tanımlanabilir. Bir stres faktörü olarak görülen iş yükü aynı zamanda çalışma ve sosyal yaşam çatışmasının da etkenlerinden birisidir (Virick, Lilly ve Casper, 2007; Lowe ve Schellenberg, 2001).

İş yükünün fazla olması, belirlenen zaman içinde bitirilmesi gereken normal bir işin de bitirilememesi ve kaybetme riski ile karşı karşıya kalınması sonucu işgörenleri tükenmişliğe götürebilmektedir. Yapılması gereken işin, işgörenlerin kapasitelerini aşacak şekilde beceri, yetenek ve bilgileri gerektiriyor olması, kaygı ve gerginlik yaratabilmektedir (Lowe ve Schellenberg, 2001; Carayon ve Smith, 2000). Ancak bunun tam tersi de söz konusu olabilir. İşin hacminin düşüklüğü, bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında olması, işi sıkıcı hale getirebilir.

Yapılan araştırmalarda, çalışma ve sosyal yaşam dengesini etkileyen faktörlerin başında aşırı iş yükü gelmektedir (Virick, Lilly ve Casper, 2007). Aşırı iş yükü altında çalışan işgörenler daha sık hata yaparken (Shoaf vd., 2004), belirli bir grup ise, işveren ve yöneticilerine kızgınlık duymakta ve kendileri kadar iş yükü olmayan arkadaşlarına karşı olumsuz duygular taşımaktadırlar (Beauregard ve Henry, 2009). Aşırı iş yükü altında çalışan bazı işgörenler arkadaşlarına göre daha

fazla stres yaşamakta (Danford vd., 2008) ve bazı durumlarda işten ayrılmaların temelinde ise yine aşırı yükünün sosyal yaşama getirdiği olumsuzluklar yatmaktadır.

Çok fazla ya da düşük iş yükü, işgörenlerin uygun derecede olmayan miktarda görevlerden, üretim ve hizmet sunum düzeyinden belli bir sürede sorumlu olarak yapması gerekenlerdir. Bu tür uygulamada işgörenler genellikle kaygı, engelleme, umutsuzluk duygusu ve ödül kaybına neden olacağını düşünerek çalışma yaşamının olumsuz etkilenmesinde dolaylı olarak rol oynamaktadır.

Örgütsel adalet; Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevi olarak, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir deyişle adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004). Örgütsel adaletin, işgörenlerin iş doyumunu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi işgörenlerin çalışma yaşamında karşılaştıkları durumlardan birisidir.

Yönetimin karar ve uygulamalarının işgörenler tarafından algılanma şekli ile ilgili olan örgütsel adalet ÇYK üzerinde etkili olan bir başka unsurdur. Örgütsel adalet kavramı dağıtımsal ve işlemsel olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet, ücret ve iş doyumunu gibi kişisel, işlemsel adalet ise, örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adaleti gibi örgütsel olarak sonuçlara ve dolayısıyla çalışma yaşamına etki etmektedir.

Örgütsel adaletin, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında incelenmesi adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007). Örgüt üyelerinin adalet algılayışları olumlu davranışlara yol açmakta ve işgörenlerin kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini sağlayarak sosyal yaşama da olumlu şekilde yansımaktadır (Haar, Spell ve O'Driscoll, 2005). Örgütsel adalet, işgörenlerin çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkilerini geliştirirken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır. Bu kurama göre bireyler, süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan

işlemleri adil olarak değerlendirmektedir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007). Bu süreç, davranışın adil olarak algılandığı sürece çalışma yaşamında kalitenin algılanmasına da olumlu şekilde yansiyabilir.

İş güvencesi; İş güvencesi, işgörenlerin geleceklerinden endişe duymadan işlerinin sürekliliği ile ilgili olarak kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak düzenleme ve olanaklardır. Çalışma yaşamında sosyal başarının bir ölçütü olarak işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını sağlayan temel etkenlerden birisi de işlerini yasal ve haklı bir gerekçe ile kendilerinden kaynaklanan herhangi bir sebep olmaksızın kaybetme tehlikesinin olmadığından emin olmaktır.

İşini kaybetme korkusu işgörenin kendisine olan saygısının azalmasına yol açabilmekte ve özellikle işten çıkarılma ya da işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde stres düzeyleri oldukça yüksek olup çalışma ve sosyal yaşamını da olumsuz etkilemektedir (Lowe, 2001; Lau ve May, 1998). Ayrıca, işi kaybetme korkusunun azalması nedeniyle işgören bağlılığının artması, düşük işgücü devrinin sağladığı tasarruf, performans ve uyumlu çalışma ilişkileri, teknolojik değişim ve yöntemlere kolay uyum ve kabul, yapılan eğitim yatırımlarının geri dönüşü, iş güvencesinin getireceği yararlar (Çakır, 2007) olarak ÇYK'yi de olumlu bir şekilde etkilemesi mümkün olabilmektedir.

Örgütün büyüklüğü; Örgütün büyüklüğü, kontrol edilemez bir değişken olarak örgüt içinde farklı birimlerin istek ve beklentileri, örgütsel sistemde biçimselleşme derecesi, kaynakların paylaşımı ve kullanımı, iş süreçlerinin kontrolü ve değerlendirilmesi, projelerin planlanması ve uygulanması için gerekli zaman üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle işgörenler açısından gereksinim ve beklentilerinin karşılanamaması örgütsel açıdan yabancılaşmaya yol açabilmektedir. Örgütlerin büyüklüğü birçok yarar sağlamakla birlikte, birçok olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Örgütler büyüdükçe yönetim kademeleri de doğal olarak artarak, en ast ve en üst kademelerde bulunanlar birbirlerine ulaşamaz hale gelebilmektedir (Rothschild ve Russell, 1986). Diğer yandan örgütün yönetim ve üretim biçimi ve örgütte çalışma koşullarını da etkileyebilmektedir. Bu durumda iş bölümü genişlerken, bürokratik faaliyetleri de artmaktadır.

Örgütlerin büyümesiyle birlikte, örgütsel amaçlarda açıklık azalır, ilişkiler daha sıradan hale gelir, çok sayıda basamaktan geçen bilginin değişikliğe uğrama ihtimali artar ve her uzman kendi alanını korumaya çalışır (Kunnean, Key ve Sleezer, 2000). Bu eğilimler çatışma olasılığını attırırken ÇYK'yi olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Örgüt yapısı; Örgüt yapısı, işletmenin tüm faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinin temelini oluşturmaktadır. Çalışma yaşamı için bu yapının uygun ve elverişli olması örgütsel başarının sağlanmasında da önemli bir temel teşkil etmektedir. Örgütsel yapıyı şekillendiren çevresel özellikler, insan kaynaklarının özellikleri, geliştirilen strateji ve kullanılan teknoloji, örgütün geçmişi ve büyüklüğü gibi unsurlar aynı zamanda ÇYK içinde önem taşıyan ve onu şekillendiren etkenlerdir.

Özellikle karmaşık, sürekli ve dengesiz değişim içinde olan, belirsizlik ortamı içinde yapılanmaya çalışan örgütlerin, ekip çalışması, iletişimi, koordinasyonu, iş doyumunu, verimliliği gibi pek çok konuda başarılı olması beklenemez. Böyle bir durumda en uygun örgütlenme modeli beklentisi içinde olmak yerine mevcut yönetim tarzının geliştirilerek çalışma yaşamına olabilecek en iyi katkının üzerinde durulması gerekir. Çünkü örgütlenme ilkelerine göre kurulan ve faaliyet gösteren örgütlerin diğer sistemlere karşı uyumu ve rekabet ortamında başarılı olması da daha kolay olabilmekte ve işletmenin bütününe yönelik etkisi farklı alanlarda da görülebilmektedir. Bunlardan en önemlisi ÇYK'nin yükseltilmesine yönelik etkilerdir.

Fiziksel çalışma koşulları; İşgörenlerin verimli bir şekilde çalışmasına ergonomi açısından yaklaşıldığında uygun fiziksel şartların sağlanması verimlilik ve başarı için önemli bir unsurdur. Çalışma alanlarında uygun fiziksel şartlar; tertipli ve düzenli bir ortam, havalandırma, aydınlatma ve ısıtma gibi temel unsurlar ile işyerindeki araç-gereç, malzeme, ekipman ya da iş alanı, çalışanlar için belli rahatlık ve güven sağlayıcı unsurlardır. Bu unsurların işgörenlerin sağlığını, fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediği bilinmektedir. Öyle ki, temel fiziki şartları oluşmamış ve belli bir standart sağlanmamış ortamda yapılacak işlerle kaliteyi yakalamak mümkün değildir.

Ergonomik koşulların işgörenlerin verimliliği üzerinde etkilerinin olduğu bilinmektedir. Konaklama işletmelerinde verimliliğe etki eden olumsuz ergonomik faktörlerin tamamen ortadan kaldırılmaları veya azaltıcı önlemlerin alınması gereklidir. Çünkü verimliliğin sağlanmasında en önemli unsur olan işgörenlerin sağlığı işletmelerin geleceğini etkilemektedir.

3.1.4.3. Dışsal Faktörler

Çalışma yaşamını etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlerin dışında tamamen ya da kısmen kontrol edilemeyen, toplumsal ve çevresel koşulların, işgücü piyasasının, ulusal ve küresel gelişme ve değişmelerin sonucunda oluşan dışsal faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri, iş yaşamı yasal düzenlemeleri, işgücü yapısı, toplumsal değerler, sendikal faaliyetler ve teknolojik gelişmeler olarak incelemek mümkündür.

İş Yaşamı Yasal Düzenlemeleri; Konaklama işletmelerinde çalışma yaşamı ile ilgili, gerek sektörel gerekse genel anlamda birtakım yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Bu yasal düzenlemeler 4857 sayılı İş Kanunu, 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu, 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, 4817 Sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanun vb. bunlara dayanak olarak çıkarılan yönetmelik, yönerge ve diğer mevzuatlardır. Çalışma yaşamına ilişkin hem işverenlerin hem de işgörenlerin belirli kurallar çerçevesinde uyması gereken yasal düzenlemeleri içeren iş kanunun amacı “işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemektir”.

Diğer taraftan Turizm Teşvik Kanunu ve bu kanuna dayanak oluşturularak çıkarılan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” ile “Belgeli Turizm İşletmelerinde Yabancı Personel ve Sanatkârların Çalıştırılması Hakkında Yönetmelik” konaklama işletmelerinde çalıştırılacak işgörenlerin nitelik ve nicelikleri ile çalışma koşullarına ilişkin düzenlemeleri içermektedir.

Bu tür yasal düzenlemelerin çalışma yaşamına ilişkin getirmiş olduğu belirli kurallar, işgörenlerin hak ve gereksinimlerini de sağlama olanakları sundukları için ortamın niteliksel açıdan geliştirilmesine de etki edebilmektedir. Ancak konaklama işletmelerine özgü yasal düzenlemelerin uygulanmasında denetim eksikliği

nedeniyle, teoride kalması çalışma yaşamı açısından kalitenin düşmesine neden olabilecek bir durum yaratmaktadır.

İşgücü yapısı; Konaklama işletmelerinin en büyük sıkıntısı nitelikli olmayan işgücü yapısını hem günün gerektirdiği hem de gelecekteki şartlara uygun hale dönüştürebilmektir. Farklı özelliklerde işgücü yapısına sahip konaklama işletmeleri, hem işgörenlerin hem de işveren/yöneticilerin bazı olumsuzluklara rağmen tercih ettiği bir çalışma alanı olarak görülmektedir. Özellikle kayıt dışı istihdamın oldukça yoğun bir şekilde görülmesi çalışma yaşamına ilişkin düzenlemelerin de yapılmasına engel teşkil edebilmektedir.

İnsan kaynakları yapısına özgü özel durumlar; konaklama işletmelerinde uygulanan istihdama ilişkin birtakım özel durumlar söz konusudur. Özellikle uluslararası müşteri yelpazesine sahip işletmeler belirli nedenlerden dolayı birtakım özel durumlara sahip insan kaynaklarının çalıştırılmasında tercihlerini yabancılar, vasıfsız işgörenler ve stajyer öğrencilerden yana kullanmaktadır. Bunlarla ilgili özel durumları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür;

▪ ***Kaçak çalışan yabancılar*** turizm sektöründe özellikle konaklama işletmelerinde, animasyon, misafir ilişkileri, acenta temsilcilikleri, sağlık merkezi başta olmak üzere önbüro ve diğer bölümlerde oldukça fazla sayıda çalıştırılmaktadır. Yabancıların tercih edilmesinde pek çok neden vardır. Bu konuda 4817 Sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanunda belirtilen “Türkiye'nin taraf olduğu ikili ya da çok taraflı sözleşmelerde aksi öngörülmedikçe, yabancıların Türkiye’de bağımlı veya bağımsız çalışmaya başlamadan önce izin almaları gerekir” maddesi işletmeler için hem ekonomik açıdan hem de yasal yükümlülükler açısından oldukça fazla işlem ve maliyet gerektirmektedir. İşletmelerin bunlardan kaçınmak, yabancı çalışanların da hem tatil hem de para kazanma düşüncesi ile kabul etmeleri nedeniyle kaçak olarak çalışmaları ve daha iyi şartlarda konaklama, yeme-içme ve daha yüksek ücret almaları gibi bazı ayrıcalıklar diğer çalışanlar açısından tepkilere ve çalışma ortamında farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır.

▪ ***Stajyer öğrenciler*** turizm sektöründe gerek yöneticiler gerekse diğer işgörenler tarafından her şeyi yapabilecek ucuz işgücü olarak değerlendirilmektedir.

Oysa pek çok konaklama işletmesinde gerek nitelikleri açısından gerekse maliyet-verimlilik ilişkisi açısından iş yükü de göz önünde bulundurulduğunda stajyer öğrencilerin önemi tartışılmaz boyutlardadır. Konaklama işletmelerinde staj yapacak üniversite öğrencilerinin ilgili yükseköğrenim kurumunca, turizm eğitimi verilen liselerde okuyan öğrencilerin sosyal güvenceleri diğer bir deyişle sigortaları da Milli Eğitim Bakanlığı'nca karşılandığı için işletmelerce daha çok tercih edilmektedir. Diğer yandan önbüro, yiyecek-içecek, kat hizmetleri gibi temel bölümlerde çok sayıda stajyer öğrenci çalıştırılması hem diğer işgörenlerin dengesiz bir iş yüküne sahip olması (*çünkü stajyer öğrenciler okulların başlamasıyla birlikte işten ayrılmaktadır*) hem de bölümler arasında sürekli yer değiştirilmesi belirli bir işyeri plan, program ve kuralının yerleştirilmesinde zorluklar çıkarabilmektedir. Ayrıca diğer işgörenlerin çoğuna göre niteliksel açıdan daha üstün olmaları nedeniyle yetki ve sorumluluk verilmesi diğerlerinin tepkisine yol açarken, aksi durumda stajyerlerin geçici olarak değerlendirilmesi nedeniyle daha vasıfsız çalışanlara bu görevleri verilmesi örgütsel çatışmaya neden olabilmekte ve sonuçta ÇYK'yi de olumsuz etkilemektedir.

▪ Niteliksiz ya da vasıfsız işgücü, turizm sektörünün düşük maliyetleri nedeniyle bir türlü vazgeçemediği işgörenlerden oluşmaktadır. Konaklama işletmelerinde ürün ve hizmet sunumu kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin yükseltilmesini, iş doyumunu ve verimlilik artışının sağlanabilmesini etkileyen niteliksiz işgörenlerin niceliksel olarak da fazla olması hem ÇYK'yi hem de işletmenin ekonomik karlılığını olumsuz olarak etkilemesi kaçınılmazdır.

Sendikal faaliyetler; Çalışma ilişkilerinde ekonomik ve sosyal hak ve çıkarların korunması ve geliştirilmesi için işgörenler ve işverenler tarafından meydana getirilen sendikaların çalışma yaşamına ilişkin etkileri hangi açıdan bakıldığına göre olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilebilir.

Sendikaların tutumu da örgütlerin başarısını etkilemektedir. Sendikalar, çalışanların yönetime katılmaları konusunda destek vererek mevcut sorunların çözümü için büyük yarar sağlamaktadır. Bu nedenle, sendikaların böylesine yapıcı bir tutum sergilediği işletmelerde kalite çemberlerinin başarıya ulaşma şansı da artmaktadır (Bayazıt, 1998). Çünkü işgörenlerin sendikalaşmalarını özendirmek onları olumlu yönde güdülerken, sendikal faaliyetler işyerindeki çalışma koşullarının

giderek iyileştirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca işgörenlere sendikal hakların sağlanması çalıştıkları örgütlere daha fazla oranda bağlandıklarını göstermektedir (Fields ve Thacker, 1992).

İşletmelerde çalışanları ilgilendiren kararların büyük bir bölümü sendikalarla yapılan sözleşmeler dikkate alınarak verilmektedir. Örgütteki işgücünün sürekliliği ve verimliliğinin sağlanabilmesi, önemli ölçüde insan kaynakları yöneticilerinin sendika ile olan ilişkileri iyi yürütebilmesine bağlıdır. Sendikalar aracılığıyla çalışanlar, işyerinde alınan kararlara katılma ya da bu kararları etkileme şansı bulurlar. Aynı zamanda sendikalar aracılığıyla çalışma koşulları ve iş çevresi çalışanları istediği tarzda değiştirebilmekte ve ÇYK'yi iyileştirilebilmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 352)

Teknoloji; Yeni teknolojilerde yaşanan gelişmeler konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının niteliklerini olduğu kadar çalışma yaşamının tüm unsurlarını da etkilemektedir. Öyle ki, bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtılması çerçevesinde; turizm ürünlerinin hazırlanma ve sunulma biçimlerini, insan ilişkilerini ve dolayısı ile üretim şeklinin değişmesini etkilemektedir. Böyle bir ortamda bilgiye dayalı iş ve ekonomik ilişkiler, farklı bir işletme yapısı ve yeni teknolojik eğilimler işletmelerin yeniden yapılanmasını da gündeme getirmektedir. Teknolojideki gelişmeler konaklama işletmelerinde yönetim sistemine ve istihdam edilen işgörenlere belirli bir hız ve etkinlik kazandırabilmektedir (Demir ve Demir, 2003)

Teknolojideki gelişme, çalışanların daha fazla nitelik kazanmasını ve eğitilmesini destekleyerek yeni araç ve makinelerin kullanımı ve otomasyona geçiş ile birlikte işgörenlerin iş yükünü düşürerek, etkinlik ve verimliliklerinin artmasına katkı sağlamaktadır. Ancak buna karşılık yeni teknolojilere uyum sağlamak işgörenler açısından önemli dış stres kaynağı durumuna gelmiştir. Özetle belirtmek gerekirse, teknoloji konaklama işletmelerinde ÇYK'yi önemli ölçüde etkileyen unsurlardan birisi olarak değerlendirilmektedir.

3.1.5. Çalışma Yaşamı Kalitesi Programları

ÇYK programlarının temel amacı gerek kişisel gerekse örgütsel düzeyde en uygun çalışma koşullarını sağlayarak en yüksek verimi ve başarıyı yakalamaktır.

Bunun için öncelikle, işgören memnuniyetinin sağlanması, işgören sağlığı ve iş doyumunu artıran çalışma yaşamı alanlarını oluşturmayı hedeflemektedirler. ÇYK'yi geliştirmek için uygulanabilecek programlar pek çok araştırmacı tarafından incelenmiş ve farklı şekillerde gruplandırılarak ortaya konulmuştur. Yapılan bu çalışmaların pek çoğunda aynı program farklı isimlerle ele alınmış olsa da belirli bir şekilde gruplandırmak mümkündür. Bu bölümde ortaya konulacak olan ÇYK programları temelde dört grupta toplanarak sınıflandırılmıştır.

İnsan kaynaklarına yönelik programlar, gerek duyulan elemanların temin ve seçiminden işten ayrılıncaya kadar geçen süreçte uygulanabilecek çalışmalardır. ÇYK ile iyileştirme ya da geliştirme öncelikle başlangıçta doğru kararların verilmesiyle başlamaktadır.

ÇYK geliştirme programları içinde yer alan özerk çalışma grupları ile kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi çerçevesinde ele alınacak ve takım çalışması kapsamında değerlendirilebilecek programlardır. Bu grupta yer alan uygulamaların kalite boyutu nedeniyle ÇYK'nin gelişimine olumlu katkı sağlaması öngörülmektedir. Bazı araştırmacılar kalite yönetimi çerçevesinde bu grupta yer alan programlardan ya birisini ele alarak, ya da ikisini birden inceleyerek ÇYK'ye etkileri konusunda birtakım sonuçlar ortaya koymuşlardır (Kandasamy ve Ancheri, 2009; Danford vd.,2008; Timossi vd, 2008; Markey vd., 2008; Martel ve Dupuis, 2006; Saraji ve Dargahi, 2006; Polley ve Ribbens, 1998; Rice vd., 1985).

Ekonomik ve sosyal boyutu olduğu kadar yönetsel kararların alınması ve yasal düzenlemelerin uygulanması aşamasında işgörenlerin kendine yer bulması nedeniyle aldığı haz teşvik programları içinde yer verilerek sınıflandırılmıştır. Teşvik programları konusunda akla ilk gelen ekonomik kazanç sağlayacak çalışmalar yer almaktadır. Ancak, Herzberg'in çift etmen teorisinde de yer aldığı gibi işgörenin işyerindeki başarı duygusu, tanınması ve saygı duyulması, yönetime katılarak bazı yetki ve sorumluluklar elde etmesi gibi durumlar ekonomik kazançlardan daha güdüleyici olmaktadır. Diğer taraftan bazı araştırmacılar (Kandasamy ve Ancheri, 2009; Lau ve May, 1998; Sivadas ve Baker-Prewitt, 2000; Markey vd., 2008; Bassi vd., 2000; Lindbeck ve Snower, 1986) teşvik programlarını yalnızca ekonomik kazanç olarak görmeyerek işgörenin sendikal oluşuma ve yönetime katılmanın da işgöreni teşvik etmek için önemli olduğu üzerinde durmuşlardır.

İşin yapısı, süreci ve çalışma süresi ile uygulamalar ÇYK programları içinde işin yeniden tasarımı olarak değerlendirilmektedir (Virick, Lilly ve Casper, 2007; Otto ve Bourguet, 2006; Rose vd., 2006b; Walton, 1975). İşin zenginleştirilmesi, geliştirilmesi, basitleştirilmesi ve teknoloji kullanımı şeklinde yapılan uygulamalar ile işgörenin işinin değiştirilmesi ve esnek çalışma programlarının oluşturulması işgörenin verimliliği, örgütün başarısı, ekonomik hedeflere ulaşmanın sonucunda mutlu işgören-mutlu işverene yönelik yapılan çalışmalardır.

Tablo 3.2. ÇYK Programları

Gruplar	Programlar
İnsan Kaynakları Programları	İnsan kaynakları seçimi ve yerleştirme
	İK güçlendirme
	Kariyer programları
İş Tasarımı	İşin Zenginleştirilmesi
	İş Basitleştirme
	İş Değiştirme (Rotasyon)
	İş Genişletme
	Esnek Çalışma Zamanı Uygulamaları
	Kalite Çemberleri
	Özerk Çalışma Grupları
Teşvik Programları	Yönetime Katılma ve Temsil Edilme
	Sendika-Yönetim İşbirliği Grupları
	Kazanç Paylaşımı (Kar Payı Dağıtım)
Ergonomi	Çalışanın Fiziksel Özelliklerine Uygunluk
	İşin Fiziksel Ortamının Uygunluğu

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Diğer bir gruplandırma da, işin ve işgörenin fiziksel özelliklerine ilişkin yapılan sınıflandırmadır (Kandasamy ve Ancheri, 2009; Martel ve Dupuis, 2006; Rose vd., 2006a; Walton, 1975). Bu gruptaki değişkenler işgörenin fiziksel yapısına uygun bir işin verilmesi (örn. engelli işgörene uygun bir işin verilmesi) ve iş ortamının ergonomik özellikleri nedeniyle işin yapılmasını kolaylaştırıcı çalışmalardır.

3.1.5.1. İnsan Kaynakları Programları

Konaklama işletmelerinin gereksinimleri doğrultusunda “doğru işe, doğru elemanın” seçimi, başarısının değerlendirilmesi, kariyerinin planlanması,

ücretlendirilmesi, güdülenmesi ve ödüllendirilmesi, eğitim ve geliştirilmesi, iş ve çalışma programlarının hazırlanması gibi insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturan konular ÇYK'nin geliştirilmesi açısından önem taşıyan yaklaşımların başında gelmektedir.

İnsan kaynakları programları maliyetli ve uzun bir süreç olmakla birlikte, uzun vadede bakıldığında doğru işe doğru elemanın alınmasının sağlanmasıyla düşük performans, üretkenlik ya da bireysel ve örgütsel iş doyumsuzluğu ile yüksek işgücü kaybı gibi örgütsel kayıpları da engellemesi nedeniyle etkili bir yöntemdir. Örgütsel hedeflere en etkin şekilde ulaşmak ancak doğru kararların başlangıçta alınmasıyla mümkün olmaktadır. ÇYK'nin iyileştirilmesi için sonradan yapılacak çalışmalar en düşük maliyet ve en kısa süre olacak şekilde düşünüldüğünden işletmeye olan etkileri başlangıçta tahmin edilememektedir.

İnsan kaynakları seçimi ve yerleştirme; Konaklama işletmeleri diğer işletmelerden farklı olarak emek-yoğun özellikleri nedeniyle en önemli gücünü sahip olduğu insan kaynağından almaktadır. Bunun içindir ki, "Doğru İşe, Doğru Elemanın" seçimi, insan kaynakları yönetimindeki ilk ve en önemli adımlardan biri niteliğindedir. Son derecede güç ve karmaşık olan eleman seçme işlevinde, oldukça farklı yöntemler kullanılmaktadır. Tüm bu yöntemlerin temel amacı en uygun insan kaynaklarını bularak işletmeye kazandırmaktır.

İnsan kaynakları faaliyetleri yalnızca iş analizleri, İK planlaması, iş başvurularının alınması ve seçimi, eğitim ve geliştirme, başarı değerlemesi, terfi, iş değiştirme, işten çıkarma vb. işlevsel görevleri yerine getirmek olarak değerlendirilmemelidir. Aynı zamanda insan kaynağını güdüleme veya isteklendirme, iş ile çalışan arasındaki uyumsuzlukları ortadan kaldırma, parasal ve parasal olmayan yararları, görüşme, danışma, kariyer planlaması ve yönetime katılma gibi bireyin örgütün başarısına katkısını arttıran çeşitli faaliyetleri de değerlendirmek gerekir.

İnsan kaynakları programı, işyeri çalışma koşullarını iyileştirme, iş güvenliği ve güvencesi gibi insan kaynağının sosyal varlığını da koruyan faaliyetleri de kapsamaktadır. Bu çerçevede, yönetimin örgütsel amaçlara ulaşabilmesi için işgörenlerin beceri ve yeteneklerini en etkin ve verimli şekilde kullanarak istihdam

edilmelerini sağlaması gerekir. Başlangıçta iyi eğitilmiş ve güdülenmeye uyum sağlayabilecek kişileri tedarik etmek, işgörenlerde iş doyumunu ve kendini tamamlama gereksinimlerini arttırarak ve ÇYK'yi geliştirerek devamlı çalışmayı arzu edilir hale getirebilir. İKY bu amaçları gerçekleştirerek işletmenin örgütsel verimliliğine katkı sağlamaktadır.

Alley ve Darby (1995), insan kaynakları seçimi uygulamalarının sonucunda başarılı ve işletmeye yararlı olabilmesi için aşağıdaki beş maddeye dikkat etmek gerektiğini belirtmektedir;

- 1) Başvuran kişi havuzu nicelik ve nitelik olarak geniş olmalıdır,
- 2) Doğru karar verebilmek için iş ile ilişkili yüksek geçerlilikte işe alma testleri geliştirmelidir,
- 3) Farklı değerlendirme şansı sunacak yöntemlerden yararlanılmalıdır,
- 4) Seçme testlerinin ayırıcı niteliğini arttırabilmek için farklı geniş alanları test etmelidir,
- 5) Farklı şartlara ve işgücü piyasasına uyum sağlayabilmek için standartlar esnek olabilmelidir.

Doğru seçim yapmış olmak, yalnızca işletme bilançolarında görölmesi istenen rakamlardan ibaret değildir. Çalışan için özelliklerine uygun bir işte çalışma, huzurlu bir çalışma ortamı, kendini gerçekleştirilebileceği bir iş, başarı duygusunu yakalama fırsatı, dolayısıyla verimli olma şansı demektir. Yani çalışan için doğru işe yerleştirilmek iş doyumuna ulaşmak ve yaşamdan haz almak demektir (Tütüncü ve Demir, 2002).

Doğru seçim yapmak için öncelikle işin özelliklerinin saptanması, sonra da bu özelliklere en uygun adayların niteliklerinin belirlenmesi gerekir. İşletmelerin işgören temininde başvurdukları işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki temel kaynak bulunmaktadır. İşletme içi kaynaklar, işgörenin çalışma ortamına daha kolay uyum sağlaması açısından işletme dışı kaynaklara göre bazı önceliklere sahiptir. Ancak işletme dışı kaynakların da dinamik bir yapı kazandırmak, yeni model ve fikirler ortaya çıkarmak gibi bazı üstünlükleri söz konusudur.

Bir işletmenin iç yeteneklerini teşhis etmesinin amacı büyüme, maliyetlerin düşürülmesi, yüksek karlılık, hizmet kalitesi ve çalışma yaşamına kolay uyum sağlama açısından onun güçlü ve zayıf yanlarını somut ve kesin bir şekilde değerlendirebilmektir (Gunn vd., 1993;40; Finnigan, 1995;35).

İşletmelerde insan kaynağının verimli kullanımında önemli bir aşama olan insan kaynağı seçimi; işe başvuran adaylar arasından işin gerektirdiği niteliklere uygun olan kişinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Akoğlan, 1998). İnsan kaynağı seçim süreci amacına ulaşması için şu aşamalardan geçerek sonuçlandırılır;

- 1) İK planlaması yapılarak temin edilecek elemanların nitelikleri, sayıları ve bölümleri belirlenir.
- 2) İK araştırılarak aday başvuruları sağlanır,
- 3) İş başvurusu yapan adayların formları bölümlere göre ayrılarak işgören seçim havuzunda toplanır,
- 4) Adaylar bölüm yöneticileri ile ön görüşmeye alınır.
- 5) Sonraki aşamada İK seçim komisyonu tarafından başvuran adaylar değerlendirilir.
- 6) Seçilen adaylara istenilen belgelerin tamamlanması için belirli bir süre verilir. Bu süre içerisinde koşulları sağlayan adayın referans, sağlık kontrolü ve güvenlik soruşturması işlemleri tamamlanarak işe başlamasıyla seçim süreci de tamamlanmış olur.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları seçim yöntemleri işletmelerin özelliklerine, yapısına, büyüklüğüne, iş hacmine, sezonluk ya da bütün yıl açık olup olmamasına ve diğer bazı durumlara göre farklılık göstermektedir (Akoğlan, 1998; Goldwasser, 2000). Bu yöntemler test (sınav), mülakat (görüşme), değerlendirme merkezi, referans ve tavsiye mektupları, biyografik envanter, transferler gibi sıralanabilir (Kirschenbaum ve Mano-Negrin, 1999) .

Kariyer programları; ÇYK örgüt üyelerinin önemli kişisel gereksinimlerini çalışma yaşamlarında sağlama ve doyurulabilme derecesidir. Bireyin kişiliğini tamamlaması, kimliğini oluşturması ve iş doyumunun artması gibi gereksinimleri sağlayan uygulamalardan birisi de kariyer programlarıdır. Örgütlerde çalışanların

kariyer olanaklarından yararlanarak sorumluluklarının artması işe ve işletmeye bakış açılarının da değişmesine neden olur.

Kariyer, yalnızca yaşamı sürdürmek için gerekli olan parasal olanakları sağlamak değil, aynı zamanda yaşam boyu etkisini ve yararlarını gösterebilecek şekilde seçilen bir işte ilerlemek, daha çok sorumluluk üstlenmek, bunun sonucunda yetkilendirilmek, daha fazla statü ve saygınlık kazanmak gibi kişisel doyuma katkı sağlayacak birçok unsuru kapsamaktadır.

Kariyer programları işgörenler için olduğu kadar örgütler içinde son derece önemlidir. Örgütsel başarıya giden yol işgörenlerin bireysel başarılarından geçmektedir. Bireyin çeşitli gereksinim ve baskılar altında verimli olarak çalışabilmesi fiziksel, sosyal, psikolojik sorunların çözülmesi sonucunda işe uyum sağlamasıyla mümkündür. Kariyer hedefleri sonucunda her birey başarı ya da başarısızlıklarını örgüte yansıtır. Örgütsel düzeydeki sonuçlar ise ÇYK üzerinde etkisini gösterebilir.

İnsan Kaynaklarını Güçlendirme; İnsan kaynaklarının güçlendirilmesi konusunda yapılan çalışmalarda çok farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Barutçugil, (2004:398) güçlendirmeyi, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile işgörenlerin karar verme yetkilerini artırma ve işgörenleri geliştirme süreci olarak belirtirken, Erstad (1997:325) ise, işgörelere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak olanakların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması olarak ifade etmektedir.

Ketchum ve Trist, (2000), yetenekli ve güçlendirilmiş insan kaynaklarının kurumsal başarının temel unsuru ve dolayısıyla güçlendirmenin rekabet avantajı kazandıran bir yönetim yaklaşımı olduğunu savunmaktadır. Bu avantajın sağlanmasında yönetime destek olacak insan kaynaklarının güçlendirilmesi önemli bir katkı sağlayacaktır. Cunningham ve Baldrig (1996), karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılması olarak ifade ederken rekabetin tüm çalışanların aktif katılımıyla avantaja dönüşebileceği düşüncesini desteklemektedir.

İnsan kaynaklarının görevi ve yönetimden beklentileri, kendilerine güvenilmesi, bilgi ve sorumluluğun paylaşılması, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi, yönetime katılmak ve özerklidir (Ginnoda, 2009). İnsan kaynaklarını güçlendirme, örgütsel düzeyde karar verme sürecinin merkezden uzaklaştırılarak işgörenlere daha fazla serbestlik ve takdir hakkı sağlamaktadır (Brymer, 1991). Oudtshoom ve Thomas, (1995) işgörenlerin kendisini güçlü hissetmesi ve belirli sınırlar çerçevesinde bu gücünü özgürce kullanabilmesi olarak ifade ettiği güçlendirme, Adler'e göre (1999) grup çıkarlarının önemini vurgulamak, bireylerin potansiyellerini fark etmelerini ve kişisel olarak kendilerini geliştirmelerini sağlamak şeklinde tanımlanmaktadır.

Bazı kaynaklarda iş zenginleştirme kapsamında değerlendirildiği ve her ikisinin bir bütün olarak ele alınması gerektiği ifade edilmektedir. Oysaki güçlendirme bazı yönleriyle iş zenginleştirmeye benzemesine rağmen farklı yönleri de söz konusudur. Bu farklardan birincisi; iş zenginleştirme işin kendisini temel alırken güçlendirme işgörenlerin bireysel çalışma koşullarını almaktadır. İkincisi ise, İK güçlendirmede, bireysel çalışma koşullarının örgütsel başarıyı etkilemesi söz konusu iken, iş zenginleştirmede işgörenler kendilerine belirlenen sınırlar çerçevesinde görev yapmaları nedeniyle, sonuçlara öncelikle karar vericiler etki etmektedir. Diğer bir fark ise iş zenginleştirme olmasa da bireysel olarak yapıldığı için İK güçlendirme mümkün olabilmektedir.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, insan kaynaklarını güçlendirme doğrudan işgörenlerin geliştirilmesine yönelik programlardan birisidir. ÇYK'yi yükseltmeyi amaçlayan örgütlerde uygulanacak programlar öncelikle insana sonra ise işin kendisi ve örgüte yönelik olarak planlanarak geliştirilmelidir.

Örgütlerde insan kaynaklarını güçlendirmenin ÇYK'ye yönelik program geliştirme çalışmalarında önemli bir faktör olarak değerlendirilebileceği düşünülebilir. Çünkü güçlendirme kapsamındaki işgörenlerin işyerinde birtakım yetki ve özerkliklere sahip olması ÇYK sürecine olumlu katkılarının olması ve sürecin kolaylaştırılması açısından önemlidir. Bununla birlikte insan kaynakları güçlendirme programlarının örgütsel düzeyde sağladığı başka yararları da söz konusudur.

İK güçlendirme çalışmaları sayesinde bireysel başarı ve verimlilik olduğu kadar örgütsel başarı da artmakta ve takım çalışması kolaylaşmaktadır (Blanchard, Carlos ve Randolph, 2001). Kişisel gelişimi ve iş başarısını pozitif yönde etkileyen güçlendirmenin işgörenler açısından diğer bir önemli yararı da örgüte olan güvenin artmasıdır. Örgütsel bağlılık ve özgüveni yüksek olan bireyler daha iyi iletişim kurabilmekte, iç ve dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmektedir.

İnsan kaynakları güçlendirmenin uygulandığı bir örgütte işgörenler uyum içerisinde çalışma ortamının yaratılmasında belirli bir çaba harcayabilirler. Kaliteli mal ve hizmet üretimini de etkileyen bireysel başarı ve verimlilik, ancak güçlü bir örgüt yapısı içinde yetkilendirilmiş insan kaynaklarının güçlendirilmesiyle mümkün olabilir. Güçlendirme yönetsel verimliliğin en önemli bileşeni olarak grup bilincini de geliştirir. Güçlendirilmiş kişiler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hisseder ve daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerinden memnun olarak çalışırlar ve örgüt içindeki etkinlikleri artar.

3.1.5.2. İş Tasarımı

İş tasarımı, iş ve insan unsurlarını en uygun biçimde birleştirmek amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekillerde düzenlenmesi olarak ifade edilmektedir (Yüksel,1998:85) . Bu düzenlemeler iş basitleştirilmesi, iş değiştirme (rotasyon), iş genişletmesi, iş zenginleştirilmesi, kalite çemberleri şeklinde olabilir (Garg ve Rastogi, 2006; Igbaria, Parasuraman ve Badawy, 1994; Judge ve Hulin, 1990).

Verimlilik ve iş doyumunu yönünden iş tasarımı büyük önem taşımaktadır. Verimliliği etkileyen faktörlerin çalışma yaşamının da sağlıklı ve güvenli bir ortama dönüştüreceği açıktır. İş ile ilgili tasarımın bireyin çalışma yaşamına ilişkin koşullarının iyileştirilmesine, çalışma yaşamına ilişkin sorunlarının giderilmesine ve bireyin ÇYK'nin arttırılmasına doğrudan katkı sağlayabileceği birçok araştırmacı ve yöneticilerin ortaya koyduğu somut bir gerçektir.

Konaklama işletmelerinde iş tasarımı sürecini aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Usal ve Kurgun, 2001:201);

- Gereksiz işlemlerin saptanması,
- Birleştirilebilecek işlerin belirlenmesi,
- Aksaklıkların, ihmallerin ve gecikmelerin belirlenmesi,
- Yanlış yerde kullanılan işgücünün belirlenmesi,
- Yetenek ve becerilerden gereği gibi yararlanılmasının saptanması,
- Görevlerin birbiriyle ilintisinin denetlenmesi,
- İşyükü dengesinin sağlanması

İş tasarımı, işin, işgörenin fiziksel, zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerinin dikkate alınarak insancılaştırılmasıdır. İşin insancılaştırılması, işin ve çalışma koşullarının ve iş çevresinin insani gereksinimlere uygun olarak düzenlenmesidir. Bu sayede ÇYK yükseltilmiş olur. Çalışma yaşamının insancılaştırılması, işin çalışanın konumuna, kişiliğine, yetenek ve beklentilerine uygun hale getirmektir. İşin insancılaştırılması işgören ile işi ve işyerini bütünleştirmek amacıyla yönelik bütün faaliyetleri içine alır (Tınar, 1996: 127)

İşin Zenginleştirilmesi; ÇYK'nin geliştirilmesine yönelik yapılacak programlardan birisi de iş tasarımı kapsamında işin zenginleştirilmesidir. İş zenginleştirme konusunda yapılan araştırmalarda işgörenin başarısı ve iş doyumunu arttırmaya yönelik olarak güdüleme (Virick, Lilly ve Casper, 2007; Shoaf vd., 2004), işin daha ilginç ve çekici hale getirilmesi ve işgücü devir oranının düşürülmesi (Kandasamy ve Ancheri, 2009), işgören verimliliği/doyumu ve yüksek katımlı çalışmalar (Rose vd., 2006b), işgören doyumunun sürekliliği ve monotonluktan uzaklaşma (Polley ve Ribbens, 1998) gibi ÇYK'yi etkileyebilecek çeşitli yaklaşımların olduğu görülmektedir.

İş zenginleştirme, işlerin daha iyi yapılabilmesi için mevcut çalışma koşullarının daha uygun hale getirilmesini gerektirir. İşgörenlerin yapmış oldukları işlerden zevk alabilmeleri için rutin ve monotonluğa neden olan işlemlere işin değişik boyutlarını da ekleyerek çekici hale getirmek gerekir. İş sürecinde işgörene daha fazla yetki ve sorumluluk verilerek zenginleştirilebileceği gibi işin diğer bileşenlerinin de bir araya getirilerek üretim sürecine dahil edilmesiyle de yapılabilir. Bu şekilde, yeteneklerin tam olarak kullanılması çalışma yaşamında işgörenlerin güdülenmesini de kolaylaştırabilir. Herzberg, iş zenginleştirmenin güdüleme sürecinde kilit bir faktör olduğunu ileri sürmektedir. Herzberg'e göre (aktaran: Fourman ve Jones, 1997)

zenginleştirilen işler, bireysel başarının artmasına ve bunun sonucunda oluşan güdüleme farklı yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlar.

Konaklama işletmelerinde iş zenginleştirme uygulamaları bilinçli olarak yapılmassa da doğal olarak birçok işletmede görülen bir uygulamadır. Örneğin, serviste görevli garsonun restorandaki işinin sona ermesinin ardından barda görevlendirilmesi, yine, bir resepsiyon görevlisinin hem santral hem de rezervasyon hizmetlerini yerine getirmesi bunlardan birkaçıdır. Diğer yandan yapılan işlerin sayısal olarak fazlalılığı kadar işin daha fazla bilgi ve yetenek kullanımını da gerektirmesi işgörenin örgüt içinde önemsendiğini de göstermektedir. Bu şekilde işgörelere belirli sınırlar dahilinde çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma olanakları sunulurken aynı zamanda hataları görme ve düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları araç, gereç, malzeme ve teçhizatı seçme şansı da verilmektedir.

İş zenginleştirmede, işgörelerin kendi yetenek ve kapasitelerini görmesi açısından belirli sınırlar çerçevesinde uygun bir ortam yaratılıp, işin bir bütün olarak yetki ve sorumluluklarıyla birlikte verilmesi gerekir. Hatta işgörelerin görevlerinde değişiklik yaparak iş doyumunu ve verimliliği arttırmak, kişisel başarı ve gelişim için daha fazla sorumluluk yüklemek de söz konusu olabilir (Cook ve Salvendy, 1999; Wilson ve Grey, 1989). İş zenginleştirmenin amacını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- İşgörelerin iş doyumunu sağlamak ve arttırmak,
- Sürekli tekrar edilen işlerden uzaklaşmak ve monotonluğu gidermek
- Verimliliği artırarak kişisel ve örgütsel başarıyı yükseltmek,
- Örgüt içi iletişimi güçlendirmek, işbirliği ve ilişkileri geliştirmek,
- Kaliteli mal/hizmet üretmek ve sunmak,
- İşgörelerin yeteneklerini keşfederek yaratıcılıklarını göstermesine olanak sağlamak,
- İş değiştirme gerekliliğinde yeni işe uyumunu kolaylaştırmak.

İş zenginleştirme programlarının başarılı olabilmesi için, planlanan işlerin daha kapsamlı, bilgi ve deneyim ile yetki ve sorumluluk gerektiren, başarmak için çaba harcanan, fiziksel ve/veya zihinsel uğraş isteyen bir iş olması gerekir. Öyle ki,

bu zorlukları zaman harcayarak başaracak olan işgörenlerin kendini kanıtlamanın onuru, bilgi, birikim ve yeteneklerini göstermenin mutluluğu ile iş doyumuna ulaşması ÇYK açısından bireysel ve örgütsel verimliliğin arttırılmasında önemli etki yaratır.

İş basitleştirme; İşgörenin yapmış olduğu iş sayısını azaltarak kolayca yapılabilecek ve kısa sürede uzmanlaşabilecek şekilde verimliliğini arttırmaya yönelik uygulamalardır. Ancak işin basitleştirilmesi zamanla işin tekrarlanan bir iş haline gelmesi, işgörenin sıkılmasına ve işten zevk almamasına neden olur (Eren, 2003: 605). Bu durumda iş sürecinde gereksiz işlemlerin elenmesi, iki veya daha fazla bölüm tarafından yapılan ve tekrarlanan işlemlerin birleştirilmesi, işlem sırasının değiştirilmesi gibi yapılan uygulamalar sonucunda işgörenlerin iş değiştirme programlarına alınarak hem işin getirdiği monotonluktan kurtulması hem de kendi yetenek ve becerilerini kullanarak kendisini daha da geliştirmesi sağlanabilir.

İş Değiştirme (rotasyon); İş rotasyonu olarak da adlandırılan iş değiştirme, işgörenin başka bir görevde ya da birimde belirli bir düzen ve kural içinde işin öğretilmesi amacıyla, yeterli bilgi ve deneyim kazandırmak için geçici bir süreyle planlı olarak değiştirilmesidir.

Bir işin tüm sürecinde görev alarak işin tamamı hakkında bilgi sahibi olan işgörenler, yalnızca kendilerine ait işlerin zorluk derecesi ya da önemini ön plana çıkarmayarak diğer işlerinde üretim ve hizmet sürecinin önemli bir parçası olduğunu kavrayabilirler. İşgörenlerin işi değiştirilerek farklı becerilerini ve yeteneklerini kullanabileceği alanlarda çalışmalarının sağlanması iş doyumunda bir araç olarak değerlendirilebilir. Çünkü işgörenlerin belirli süre bir başka görevde çalıştıktan sonra edinmiş olduğu deneyim sonucunda asıl işinin daha anlamlı ve çekici hale gelmesi mümkündür. Böylece hem üretim sürecinde işgörenin rolü ortaya çıkar, hem de bunun farkındalığı kişisel olarak çalışma ve yaşam doyumuna katkı sağlar.

İş değiştirmenin amaçlarından birisi de işte monotonluğun tamamen ortadan kaldırılması ya da azaltılmasıdır. Örgüt içi iletişim ve ilişkiler geliştirilerek becerilerin kullanılması, sorumluluk yüklenilmesi işgörenlerin güdülenmelerine olumlu katkılar

sağlarken, işe devamsızlığın azaltılması ve işgücü devir oranının düşmesine de etki etmektedir. Bu durum ÇYK'nin genel düzeyini de olumlu etkilemektedir.

İş genişletme; Birden fazla görevin yeniden düzenlenerek yeni bir iş oluşturulması işgörenin daha çok ve çeşitli iş yapabilmesinin sağlanmasıdır (Virick, Lilly ve Casper, 2007; Eren, 2003:605; Ayodeji, 2000; Tınar, 1996:145). İş yeniden düzenlenirken yapısal olarak benzer unsurlar bir araya getirilerek geniş kapsamlı bir iş oluşturulur.

İş genişletme programının amacı, işin yeniden düzenlenerek çeşitlendirilmesiyle monotonluğu azaltmak ve işgörenlerin daha çok güdülenmesini sağlayarak verimliliği arttırmaktır. Ayrıca işin yapılma zamanı daha esnek olmakta, işgörenlerin yetenek ve becerilerinden yararlanma oranı artmaktadır (Whether ve Davis, 1994: 155). İş genişletme yoluyla işgörenlerin ürün ya da hizmete olan somut katkılarını görebilmeleri kendi yetenek sınırlarını keşfederek başarı duygusunu tatmaları iş doyumuna ulaşmalarında etkili olabilmektedir.

İşin genişletilmesinde işgörenlerin, iş süreçlerine, yöntem ve gereklerine uyumlaştırılması ve alıştırılması gerekir. Böylelikle işgörenlerin bilgi ve yeteneklerini kullanarak deneyimlerini arttırmaları sağlanabilir. Doyuma ulaşan işgörenlerin güdülenmesi daha nitelikli mal/hizmet üretimi ve sunumu olarak hem bireysel başarıyı hem de örgütsel başarıyı getirmektedir. Sonuçta işletmeye herhangi bir maliyet yüklemeyen yönetsel bir düzenlemeyle işgörenlerin etkinlik ve verimliliği artırılırken aynı zamanda moral seviyeleri ile ÇYK yükseltilmektedir.

Esnek çalışma zamanı uygulamaları; İşyerinde çalışma süresi, işgörenlerin çalışma yaşamında olduğu kadar sosyal yaşamında da etkili olan unsurlardan birisidir. Özellikle mal ve hizmet kalitesinin ön planda olduğu işletmelerde işgörenlerin etkin ve verimli bir şekilde görevlerini yerine getirmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda işgörelere yönelik sürekli iyileştirme ve teşvik programları geliştirilmektedir. Bunlardan birisi de çalışma yaşamına ilişkin normal çalışma sürelerini ve çalışma biçimlerini yetersiz hale getirmesi nedeniyle, esnek çalışma zaman uygulamalarıdır.

Esnek çalışma zamanı uygulaması, işgörenlerin sosyal yaşamlarının yanında işletmede çalışma sistemi içerisinde planlanan uygulanmaların başarısı için öngörülen çalışma programlarından biridir. Bu programda işgörenlerin tercihlerinin de dikkate alınması, özellikle çalışma zamanı seçimi onların hem verimliliğini hem de iş doyumunu ve güdülenmesini etkilediği için ÇYK'yi de olumlu hale getirmektedir. Çünkü esnek çalışma zamanı ile sosyal yaşam için ayrılan zaman arasında belirli bir denge kurulması şarttır.

İşyerinde çalışma zamanı ile yaşanan olumsuzluklar, stres yükü ve verimsizlik bireysel anlamda başarının düşmesine neden olmaktadır. Bu başarısızlık örgütsel düzeyde işletmenin hedeflerine ulaşmada sapmalara neden olurken, işgörenlerin işletmeden uzaklaşmalarına, yabancılaşmalarına ve doğal olarak işe devamsızlık yapmalarına ve işten ayrılmalarına da etki etmektedir. Oysa esnek çalışma zamanı programları hem bireysel olarak hem de örgütsel düzeyde istenilen sonuçlara ulaşmayı kolaylaştırabilmektedir.

İnsanların çalışma yaşamı ile ilgili en önemli sorunlarından birisi de günlük çalışma saatlerinin süresidir. Zamanlarının büyük çoğunluğunu iş yerinde geçirmeleri durumunda özel yaşantılarına ayırdıkları zamanın daha da kısılacığının bilinci içerisinde. İşyerinde günlük çalışma sürelerinin uzaması ya da devamlı fazla süre çalıştırılmaları yeterince dinlenememelerine neden olmakta ve sosyal yaşamlarını da olumsuz şekilde etkilemektedir (Fleishman,1998; Hertneky,1999). İşletmede işgörenlerin günlük çalışma sürelerinin düzensiz ya da fazla olması, işe devamsızlıkların artmasına neden olmaktadır (Eren, 1998;173; Igbaria ve Guimaraes, 1999; Harris, 2000). Özellikle, kadın ve çocuk çalışanlar fazla çalışma sürelerine göre daha az dayanıklı oldukları için (Clay ve Stephens, 1996) sürekli izin veya rapor kullanma gereksinimi doğmakta ya da işe geç gelmeler, erken ayrılmalar, devamsızlık gibi bazı sorunlar oluşmaktadır. İşletmede çalışanların bu tür hareketlerinin yönetimce engellenmesi durumunda işten ayrılmalarla karşılaşmaktadır.

Esnek çalışma yöntemleri; Esnek çalışma zamanı uygulamaları olarak farklı programların olduğu bilinmektedir. Özellikle hizmet sektörü dışında görülen bu tür uygulamaların konaklama işletmelerinde uygulanmasında zorluklarla karşılaşılması nedeniyle üretilen/sunulan mal ve hizmetlerin aksamasına, müşteri

memnuniyetsizliğinin oluşması etki ederken işletmenin hedefleri de tehlikeye girmektedir.

Konaklama işletmelerine uygun esnek çalışma programları, vardiya sistemi, yarı zamanlı çalışma, uzaktan erişim, yoğun iş günleri şeklinde uygulanmakta olan ve geliştirilebilecek programlardır. Bunları dışındaki, iş paylaşımı, evde çalışma, tele çalışma, çağrı üzerine çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftası vb. uygulamalar konaklama işletmelerinin özellikleri nedeniyle uygulamada mümkün görünmemektedir.

Konaklama işletmeleri, haftanın yedi günü 24 saat hizmet veren işletmelerdir. Bu nedenle oluşan değişken çalışma zamanları kişinin özel yaşantısını ve aile hayatını olumsuz bir biçimde etkilemektedir (Birdir, 2000). Bu olumsuz etkilerin aynı zamanda tekrar çalışma hayatına da yansması kaçınılmaz olmaktadır.

1-Vardiya sistemi, günlük çalışma programının iki veya üç bölüm şeklinde uygulanmasıdır. İkili vardiya sistemi uygulanması günde 12'şer saatlik iki ekip şeklinde yapılmaktadır. Üçlü vardiya sistemi ise, birbiri ardına üç grup halinde ekip çalıştırarak günün 24 saatini tam olarak kullanan bir çalışma sistemidir. Bu sistem, genelde sabah, akşam ve gece şeklinde görülen ve konaklama işletmelerinde daha çok önbüro, kat hizmetleri ve destek bölümleri gibi düzenli çalışma programına sahip bölümler tarafından uygulanmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışma vardiyalarının ortaya çıkardığı bir başka gerçek ise, özellikle Odalar Bölümünde gece vardiyasında çeşitli nedenlerden dolayı bayanların çalıştırılmamasıdır (Dennis,1998). Bu durumda erkek çalışanlarda, sürekli akşam ve genellikle de gece vardiyasında çalışması sonucu fiziksel ve ruhsal açıdan rahatsızlıklar görülebilir (Solomon, 1993; Hertneky, 1999). İşletmenin vardiya sistemi uygulaması durumunda çalışanların vardiyaları haftalık olarak sürekli değiştirilerek uygulanması daha doğru olmaktadır. Dolayısıyla hem işgörenler çalışma yaşamında daha verimli olabilmekte hem de kendi özel yaşantılarına gerekli zamanı ayırabilmektedir.

2-Yarı zamanlı çalışma, konaklama işletmelerinde uygulanan bir başka çalışma sistemi, "part-time" olarak bilinen yarı zamanlı çalışmadır (Rogers, 1992). Hem işletmenin hem de işgörenlerin kendi iş programlarını yaparak günlük çalışma saatlerinin belli bir kısmını işyerinde geçirerek yapmış olduğu çalışma şeklidir.

Çalışma yaşamı dışında kalan sürenin fazla olması işgörenlerin genel yaşam faaliyetlerini düzenlemesi açısından yeterli zamanın olması ÇYK üzerinde de olumlu bir etki yaratabilmektedir.

Bu şekilde yapılan bir uygulamanın işletme açısından yararları olduğu gibi zararları da olmaktadır. Tam zamanlı statüdeki işgörenlerin işleri yarı zamanlı işgörelere yaptırmak istemeleri işletmenin onlardan gerçek verimi alamamasına neden olabilmektedir. Diğer taraftan yarı zamanlı işgörelerin varlığı tam zamanlılar üzerinde dolaylı olarak baskı yaratmaktadır. İşletmenin, istediği zaman ve gerekli gördüğü durumlarda tam zamanlı işgöreleri işten çıkarması ve yerine yarı zamanlılardan birisini alması kolay olacağı için, işgörelere üzerinde olumsuz etki yapabilmektedir.

3-Uzaktan erişim, konaklama işletmelerinde rezervasyon ve bilgi işlem gibi bilgisayar ve teknolojik gelişmelerin getirdiği olanaklardan yararlanılarak danışmanlık, teknik servis, yükleme, yedekleme gibi işlerin internet ağı üzerinden işletme dışından herhangi bir yerden yapılmasıdır. Konaklama işletmelerine danışmanlık hizmeti veren kişi ve diğer işletmeler, rezervasyon ve internet üzerinden satış yapan satış-pazarlama elemanları, işletme adına çalışan seyahat şirketleri, bilgisayar sistem operatörleri vb konumda olan kişilerin yapmış oldukları çalışmalara son dönemde oldukça fazla rastlanmaktadır.

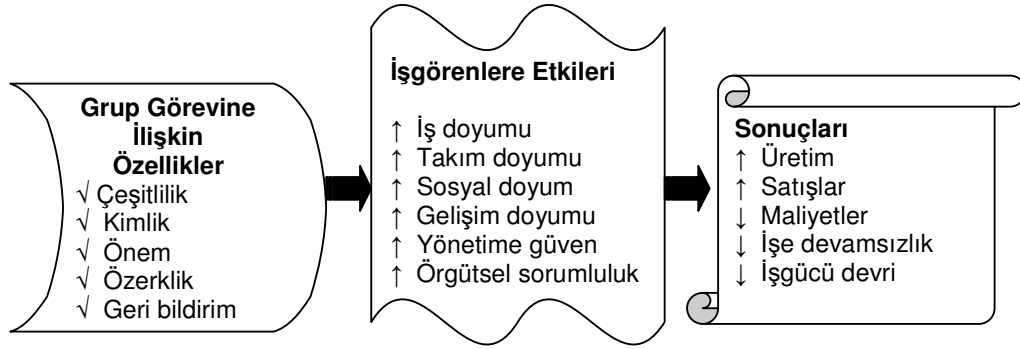
4-Yoğun iş günleri, haftalık çalışma programı dışında işlerin yoğunluğuna göre yarı zamanlı çalışma süresinden fazla, vardiya sisteminden daha az süreli olarak çalışma şeklidir. Özellikle dış kaynak kullanarak çamaşırhane vb. hizmetlerini dışarıya ihale eden konaklama işletmelerinin haftanın belirli günlerindeki işlerin yapılması ve kullanıma hazır hale getirilme işlemleri ya da haftada 3-4 gün sağlık ekibinin vermiş olduğu hizmetler yoğun iş günlerinde çalışma şeklinde değerlendirilebilir.

Kendini Yöneten Takımlar: Örgütlerde ÇYK'yi iyileştirmenin en etkili yollarından birisi de işgörelere katılımıyla oluşacak olan takım çalışmasıdır. Takım çalışması, bir işgörelere bireysel çabası ile gerçekleştirilemeyecek işlerin örgütün değişik unsurları ile birlikte çalışarak hedeflere ulaşmak için gerekli bir yapıyı oluşturmaktır. Bir amaç uğruna güç birliği oluşturarak ortak hareket etme

mantığı üzerine kurulan takım çalışması, aynı zamanda bireyin kendini ispat etme, özgüvenini kazanma konusunda da yararları olabilmektedir.

Kendi kendini yönetebilen takımlar, örgüt içinde çalışma koşullarına göre kendisini istediği şekilde yapılandırabilmektedir. Çalışmalarında gerek duyduğu tüm bilgileri ve kaynakları kendisine çizilen sınırlar çerçevesinde kullanabilmekte, üretim ve hizmet sürecine katkı sağlaması için özerk bir yapı içinde çalışabilmektedir.

Şekil 3.1. Kendi Kendini Yönetebilen Takımların Etkinliği



Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Kendi kendini yönetebilen takımlarda üyelerin farklı özelliklerde olması çeşitlilik ve farklı kimlik açısından değişik fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlar. Bireyin grup içinde yer bulması kendisine önem verildiğini hissettirmektedir. Buna bağlı olarak kazandığı özerklik diğer kişilerle ilişkilerinde olumlu bir etki yapabilmektedir. Grup görev tasarımı içinde yer alan geri bildirim, sürecin tamamlanmasında önemli katkı sağlamaktadır. Grup görev tasarımı ayrıca (Hackman, 1987: 324);

- Üyelerin yüksek düzeyde çeşitli becerileri kullanmasını gerektirir,
- Grup görevinin kimliği görülebilir başlangıç ve bitiş noktalarının diğer işlerden ayırt edilebilir olmasıdır,
- Görev üzerindeki grup çalışmaları diğer kişiler için önemlidir,
- Üyelere işin nasıl yapılacağı konusunda sürekli bir özerklik sağlar,
- Yapılan işler takım başarısı hakkında düzenli ve güvenilir geri bildirim sağlar.

Şekil 3.1'deki farklı özelliklere sahip grup üyelerinin takım için yapmış oldukları çalışmalar sonucunda ÇYK açısından birtakım doyuma ulaştıkları da bir gerçektir. Bunlar iş doyumu, grup çalışmasının kazandırmış olduğu takım doyumu, diğer kişilerle ilişkileri nedeniyle oluşan sosyal doyum buna bağlı olarak gelişim doyumu olarak ifade edilebilir. Öte yandan takım çalışmasının yönetime güven duygusunu ve örgütsel sorumluluğun gelişmesinde önemli bir rolü olduğu da bilinmektedir.

Takım çalışmasının ÇYK'ne etkilerinin olumlu bir şekilde algılanması, anlaşılması ve değerlendirilmesi sonucunda, işgörenlerin işe devamsızlıklarının azalmasına ve işgücü devrinin düşmesine neden olurken, diğer taraftan maliyetlerin de düşmesi buna karşın üretim ve satışların artması, örgütsel başarı açısından belirlenen hedeflerin gerçekleştirildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Kalite Cemberleri; Kalite çemberleri, aynı zamanda sorun çözme grupları olarak da bilinen (Markey vd., 2008) üye sayısı hakkında kesin bir rakam olmamakla birlikte ideal olarak 7-8 üyeden oluşan (Martel ve Tyson, 1983), aynı iş ve işyerinde düzenli aralıklarla toplanarak kendi işleriyle ilgili sorunları belirleyen, değerlendiren ve çözüm yolları bulmaya çalışan sorumlu ekipler olarak ifade edilebilir.

Genellikle işgörenlerin yaptıkları işin kalitesi ile ilgili koşulları belirlemek, sorunları tanımlamak, değişik çözümler önermek, daha güvenli bir çalışma yaşamı oluşturmak ve üretkenliğin artırılması amacıyla tamamen gönüllülük ilkesine dayalı olarak oluşan kalite çemberleri (Tavmergen, 2002: 48), kendilerini yöneten takımlardan birisidir. Kalite çemberleri, ÇYK'yi etkileyen koşullarla ilgili sorunları belirlerken, çözüm önerilerini de beraberinde geliştirerek işgörenlerin daha güvenli ve iyi şartlarda çalışma koşullarına sahip olmaları konusunda gerekli çalışmalarını yürütür (Ingram, 1997). Verimliliği etkileyebilecek olumsuzlukların giderilmesi konusunda geliştirdikleri önerileri yönetime aktarır ve yönetim bu önerileri olumlu bulursa uygulamaya geçilir. Yapılan değerlendirmeler yönetim tarafından geçerli bir gerekçesi olmadan dikkate alınmadığında kalite çemberleri etkinliğini kaybedebilir. Bu çalışmalar, genelde haftada bir kez, mesai saatleri içinde yapılan bir saatlik toplantılarda gerçekleştirilir (Martel ve Tyson, 1983).

ÇYK'nin arttırılmasına yönelik programlardan hiç kuşkusuz en önemlisi kalite çemberleridir. İş, işgören ve çalışma koşullarıyla olarak çeşitli sorunlara çözümler bulmak amacıyla bir araya gelen kalite çemberlerinin uygulanması sonucunda işletmeler pek çok yarar sağlamaktadır. Bunlar (Bayazıt, 1998);

- Kalite, verimlilik ve iletişim düzeyindeki iyileşmelerdir. Çember içinde etkin bir iletişimin olması birtakım sorunların ortadan kaldırılarak çözümünde etkin rol oynamaktadır.
- Kalite çemberleri sayesinde çemberlere katılan üyelerin bazı kişisel yeteneklerinin gelişmesi ve sorun çözme becerilerinin artması, aynı zamanda empati kurabilmelerine de olumlu etki etmektedir.
- Toplantılar sayesinde üyeler, grup çalışmasının zevkine varmakta ve grupla birlikte karar almayı öğrenmekte ve bunun sonucunda işe olan ilgileri artarak ve işlerine sahip çıkabilmektedir.
- Kalite çemberlerinde gelişen çözüm önerilerinin yönetime sunulması sayesinde alt düzey çalışanlar yönetim tarafından tanınmakta ve takdir edilmektedir. Çalışanlar ile yönetim arasındaki ilişkilerin artması sonucunda ekip felsefesine olan bağlılık artmaktadır.
- Kalite çemberleri, işgücü devrinin ve işe devamsızlıkların azalmasına olumlu katkı sağlamaktadır
- Kalite çemberleri nedeniyle gelişen yönetim ile ilişkilerin sonucunda çalışanlar işinde kendini kanıtlayarak terfi şansını yakalayabilmektedir.
- Kalite çemberleri sayesinde maliyetlerde düşüşler olabilmektedir.

Toplam kalite yönetimi çerçevesinde oluşturulan kalite çemberleri yalnızca işletmenin ekonomik hedeflerine ulaşmak için oluşturulmamaktadır. Kalite çemberleri ÇYK'yi iyileştirme sürecinde temelde kalite, maliyet, verimlilik, iş güvenliği, çalışma ortamı, uygulama güçlükleri vb. alanlarla birlikte örgütsel hedeflerin yanı sıra hem işgöreni hem de örgütü etkileyebilecek tüm alanlarda çemberler oluşturularak sonuçlarının iş, işgören ve işletmeye katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Özerk Çalışma Grupları; Takım çalışması şeklinde yapılacak bir diğer uygulamada özerk çalışma gruplarıdır. Kalite çemberlerine göre daha fazla kişiden oluşan küçük takım ya da gruplar şeklindeki özerk çalışma grupları iş süreçlerinin

yeniden tasarımımda önemli bir rol üstlenmektedir (Sashkin, 1980). Özerk çalışma grupları sosyo-teknik sistem yaklaşımı sonucu ortaya çıkmış, örgütsel hedeflere ulaşmak için işgörenlerin güdülenmesi ve iş doyumunun sağlanarak örgütsel verimliliğin artırılması amaçlamaktadır (Elloy ve Randolph, 1997).

Katılımcı iş tasarımı ya da kendi kendini düzenleyen çalışma grupları olarak da adlandırılan özerk çalışma grupları, iyi tanımlanmış belirli konularda görev ve sorumlulukları paylaşan küçük gruplar (8-15 kişi) şeklinde çalışmaları nedeniyle faaliyet sınırları açıkça belirlenmiştir (Elloy ve Randolph, 1997). Bu tür gruplar, iş özellikleri, sosyal ve teknik konulara göre oluşmaktadır (Cohen, 1993). Çalışmaların etkinliği açısından grup üyelerine iş gerekleri, görev sorumlulukları ve çevresel koşullara uyum sağlayabilmeleri için bazı durumlarda özerklik sağlanmıştır. Bu özerklik çerçevesinde ÇYK'nin geliştirilmesine katkı sağlayabilecek çalışmalarda inisiyatif kullanabilmektedir. Öte yandan özerk çalışma gruplarında güçlü ilişkilerin oluşması, takım çalışması açısından bireysel ve örgütsel verimliliğin artırılmasına, iş doyumunun sağlanmasına ve bunun sonucunda çalışma yaşam koşullarının iyileştirilmesine katkıda bulunabilmektedir.

Gruba tanınan özerklik, çalışma faaliyetlerine ilişkin olarak tam veya yarı özerklik şeklinde olabilmektedir. Tam özerklik, çalışma alanlarıyla ilgili belirli konularda gruba doğrudan serbestlik tanırken, yarı özerklik ise, bu serbestliği çalışma gruplarına destek hizmetler ve faaliyetlerde sağlamaktadır (Polley ve Ribbens, 1998).

Özerk çalışma gruplarına sağlanan belirli özerklik nedeniyle, iş rollerinden doğan bazı görevler iş değiştirme (rotasyon) şeklinde gerçekleştirilebilmektedir. Böylece işlerin monotonluğu ve sıkıcılığı azaltırken, aynı zamanda üyelerin çeşitli beceriler geliştirilmesine, işgörenin işe bağlılığı artmaktadır. Buna benzer olumlu etkilerin sonucunda özerk çalışma grupları üyelerinin işyerlerine yabancılaşmaları önlenmekte ve ÇYK'nin istenilen düzeye getirilmesinde katkı sağlanmaktadır.

Shoaf vd., (2004) örgüt içinde özerk çalışma gruplarının oluşturulmasının yukarıda incelenen hususlar dışında bazı avantajlarının bulunduğunu ifade etmektedir. Bu avantajları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Bir grup içinde, işte sağlanan çeşitli olanaklarla bireysel özerklik ve yetkinlikler kazanılabilir,
- Öğrenme, değişim ve tüm insan kaynaklarının kullanımı için çeşitli olanaklar geliştirilebilir,
- İş sistemi ve yöntemleri üzerinde bireysel ve grup olarak daha geniş denetimler yapılabilir,
- İnsanlar arasındaki iletişim ve dayanışma daha güçlü olabilir.

3.1.5.3. Teşvik Programları

İnsan kaynakları yönetimi açısından örgütsel başarının yükseltilmesinin en akılcı ve pratik yolunun işgörenlerin başarısının yükseltilmesine dayandığı bilinmektedir. İnsan kaynaklarının önemini kavrayan işletmeler bu hedefe ulaşmak için çalışanlara yönelik çeşitli teşvik programları geliştirmişlerdir. ÇYK'ye doğrudan etki edecek bu tür uygulamalar, işletmenin rekabet avantajına sahip lider, karlı kaliteli ürün ve hizmet sunan, işgörenlerin yaratıcı, doyumlu, mutlu ve verimli olan örgüte sahip olması açısından oldukça önemlidir.

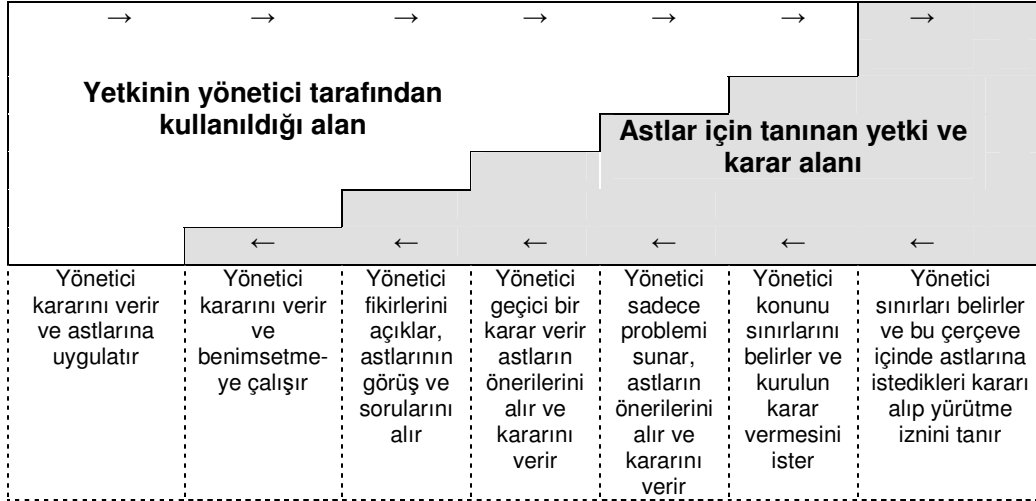
Çağdaş işletme yönetimlerinde uygulanan teşvik programları içinde artık sadece parasal ödüller yeterli düzeyde güdüleme etkisi yaratmamaktadır. Çünkü insanların ekonomik gereksinimleri kadar sosyal gereksinimleri de toplum içindeki statü ve rolleri açısından önem taşımaktadır. Örneğin, parasal teşvikler yerine alışveriş/indirim kuponu vermek, arkadaşını çalıştığı işletmede ağırlamak (Sivadas ve Baker-Prewitt, 2000), bir hediye veya tatil paketi vermek, ya da bu teşvikleri "ayın/yılın personeli" şeklinde bir topluluk önünde vermek örgüt içinde diğer çalışanlardan daha iyi olmanın bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Hatta işletmeye maliyetinin daha düşük olmasına rağmen işgörenleri güdülemede etkin bir rol oynadığı pek çok araştırmacı ve işletmeci tarafından kabul edilmektedir.

Diğer taraftan, işgörenleri örgütsel düzeyde ve aktif olarak yönetsel kararların alınmasına katarak ve/veya sendikal hakların yararlanılması hususunda engellenmeden çeşitli olanakların sağlanması şeklinde de teşvik etmek mümkündür. Öyle ki, bu tür teşviklerin kazanç paylaşımından daha kapsamlı etkisinin olduğu söylenebilir.

Yönetime Katılma ve Temsil Edilme; Modern yönetim anlayışında işletmede tüm çalışanların düşünce ve görüşleri örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Yönetime yeni bir bakış açısı kazandırmak, yönetsel becerileri kavramsal ve teknik becerilerle de desteklemek yönetime ve yöneticiye değer katan unsurlardan birisidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, yönetim yalnızca üst düzey yetki ve sorumluluklara sahip kişi ya da kişilerin oluşturduğu düşünce, otorite ve uygulama sistemi değil, aynı zamanda çalışanların görüş ve düşüncelerinin de karar ve uygulamalara etki ettiği bir süreçtir. Dolayısıyla yönetime katılma yaklaşımı, bir işletmedeki işgörenlerin ya da onların temsilcileri aracılığı ile görüş ve düşüncelerini örgütsel düzeyde alınan ve uygulanan kararlara söz ya da oy hakkı ile yansıtma yöntemidir.

Yönetime katılım, örgütlerde işgörenlerin karar alma sürecine doğrudan etkisi nedeniyle önemli bir güdüleme işlevi görür. Çünkü işgörenler, yönetiminde söz sahibi oldukları örgütlere bağlılık gösterir, kendi sahip oldukları işletmeler olarak görür ve ÇYK'nin iyileştirilmesine katkı sağlamak amacıyla daha fazla çaba gösterme isteği duyarlar.

Şekil 3.2. Yetkinin Yönetime Katılanlar Arasında Dağılımı



Kaynak: Eren (2003: 500)

Yönetime katılma, işgörenler açısından kendisine değer verildiği, işletme için önemli olduğu, duygu ve düşüncelerinin iş süreçlerine katkı sağladığı, diğer işgörelere örnek olduğu gibi sosyal boyutlarıyla olumlu etkiler yaratmaktadır. Öyle

ki, yönetime katılan iŖgrenler belirli bir aŖamadan sonra yönetimin çizdiği kurallar çerçevesinde karar alıp uygulama olanaklarına sahip olmaktadır. Ŗekil 3.2'de yönetimin ve iŖgrenlerin yetki alanları incelendiğinde astların yönetime dahil olmaları ve belirli aŖamadan sonra kararların alınmasında etkin oldukları görülmektedir. Belirli kararları kendileri alan iŖgrenler YK'nin dŖklđnden ya da uygunsuzluğundan söz etmek yerine onu iyileŖtirmenin kendi çabalarıyla da mümkün olabileceği dŖncesiyle iŖi ve iŖletmeyi daha çok benimsemiŖ olacaktır.

İŖgrenlerin yönetime katılmasının sađlamıŖ olduğu yararlar kiŖisel geliŖim açısından önemli sonuçlar gösterdiği kadar örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi açısından da önem taŖımaktadır. İŖgrenler açısından bu yararları aŖađıdaki Ŗekilde açıklamak mümkündür (Eren, 2003:503);

- İŖgrenlerin güdülenmesini sağlar,
- alıŖma gruplarının davranıŖ ve alışkanlıklarının deđiŖmesine yardım eder,
- Eğitsel amaçlarla baŖvurulan bir araç olarak değerlendirilebilir,
- KiŖisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesine yardımcı olur,
- İŖgrenlerin verimliliğini arttırır,
- İŖgrenlerin iŖe devamsızlığını azaltır, iŖgc devrinin dŖmesine yardımcı olur,
- İŖgrenlerin yönetime direnmesine engel olması Ŗeklinde sırlamak mümkündür.

Yönetime katılmanın iŖgrenler açısından yararlarının yanında bazı sakıncaları da söz konusu olabilmektedir. Bu sakıncalar içinde en önemlisi sendikal alıŖmalara katılımın engellenmesi olarak görülmektedir. Diğer sakıncalar, yönetime katılmanın yararları ile karŖılaŖtırıldıđında gerek iŖgrenler gerekse yönetim tarafından üzerinde çok fazla durmadıkları ya da önemsemedikleri konular gibi değerlendirilmektedir.

Sendika-Yönetim İsbirliği Grupları; Sendikaların YK zerine etkileri konusunda olumlu ve olumsuz sonuçlar içeren çok sayıda araŖtırmalarla karŖılaŖmak mümkündür. alıŖma grupları ve sendikalar arasındaki iliŖkiler iŖletmeler için büyük önem taŖımaktadır. Bu iliŖkilerin temel amacı, daha sağlıklı ve insancıl alıŖma ortamının sağlanması ve gelirin eŖit paylaŖımıdır. Diğer taraftan,

sendikalı işyerlerinde işverenler, daha nitelikli işgücü istihdam etmeleri nedeniyle daha yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadır. Ancak bunun işletme açısından olumlu sonuçları üretime ve işgören verimliliğine yansımaktadır. Çünkü daha nitelikli işgücü gerekli eğitim ve deneyime sahiptir. Bir başka açıdan da işverenler sendikasız işyerlerinde sendikal eğilimleri engellemek için birtakım çabalar gösterebilmektedir.

Konaklama işletmelerde işgörenlerle ilgili kararların büyük bir bölümü sendikalarla yapılan sözleşmeler çerçevesinde verilmektedir. Bu nedenle, sendika – yönetim ilişkileri olumlu ve geliştirilebilir düzeyde olmalıdır. Örgütlerde insan kaynaklarının sürekliliği, etkinliği ve verimliliğinin sağlanabilmesi yöneticilerin sendika ile olan ilişkileri etkin bir şekilde yürütebilmesine bağlıdır. Sendikaların tutumu da örgütsel başarıyı etkilemektedir. Sendikalar işletmede çalışanlara üye olmaları için çeşitli olanaklar sağlamakta, sorunların çözümünde yardımcı olmakta ve çalışma yaşamının iyileştirilmesinde destek vermektedir.

Sendikalar aracılığıyla çalışanlar, işyerinde alınan kararlara katılma ya da bu kararları etkileme şansı bulurlar (Özgen, 2002, 352). Ayrıca sendikalar çeşitli konularda ekonomik ve sosyal içerikli ÇYK programları ile etkilerini kolaylıkla hissettirmektedir. Modern yönetim anlayışında olan işletmeler ÇYK'ni geliştirme programlarına sendikalarda katılarak çeşitli destekleyici çalışmalarda bulunmaktadır.

Kazanç Paylaşımı; Kazanç paylaşım programları işletmelerde işgörenlerin başarısını desteklemek amacıyla uygulanan finansal teşvik sistemlerinden birisidir. Kazanç paylaşımı, örgüt içinde işgörenlerin takım olarak çalışmasını özendirmek amacıyla belirli kurallar çerçevesinde başarı hedeflerine ulaşıldığında elde edilen kazanç üzerinden dağıtılan parasal ödüllendirir.

Kazanç paylaşım programları önceden belirlenen süreçlere göre işgörenlerin sorumluluklarını arttırmak, kimlik kazandırmak, örgütsel bağlılığı güçlendirmek amacıyla finansal kazanç paylaşım kararlarına katılacak olanaklar sağlayarak çalışanları teşvik sistemlerine dahil etme sürecidir (Schuster, 1987). Bu teşvik programları kar paylaşımı şeklinde olabileceği gibi diğer finansal araçlar (hisse senedi, ortaklık, parasal ödeme vb) şeklinde de olabilmektedir (Pfeffer, 1999; Graves, 1993). Ancak bu paylaşma geleneksel kardan pay alma uygulamalarından

oldukça farklıdır. Kar paylaşma planları yöneticilerde olduğu gibi işgörelere de yeni roller yaratarak örgütsel sahiplenme, güçlü bir örgüt kimliği, bağlılık ve etkin iletişim, bunlara bağlı olarak iş doyumunu ve verimlilik üzerinde etkisini göstererek ÇYK'ye de yansımaktadır.

Takım ya da çalışma grubunun başarısına göre teşvik programlarının örgüt içi işbirliğini arttırdığı bilinmektedir. Örgütsel başarı temelli teşvik programları (örneğin, kar/kazanç paylaşımı) aynı zamanda birimler arası ve işgören-örgüt bilgi paylaşımını da arttırmaktadır (Durham ve Bartol, 2000). Çünkü teşvik programları, genel etkisi nedeniyle tüm örgüt iklimi ve başarısına da yansımaktadır (Gupta ve Govindarajan, 2000).

3.1.5.4. Ergonomi

Çalışanın fiziksel özellikleri ile işin fiziksel ortamı arasındaki etkileşimin ve uyumun incelenmesi olarak ifade edilen ergonomi, insan-sistem uyumunu kolaylaştırarak, bütün sistem unsurlarını ve insanın performansını iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Genaidy vd. 2002). İnsan-sistem etkileşiminin tasarım etmenleri çevresel, örgütsel, sosyal, bilişsel, ve fiziksel faktörler olarak değerlendirilmektedir (Meister 2001). Ergonomi, insan kapasitesi ve sınırlılıkları ile işin fiziksel ortamının uyumlaştırılarak örgütsel araç, gereç, malzeme, makinelerin, çalışma sisteminin, verimli, güvenli ve rahat bir şekilde uygulanmasıdır (Carayon ve Smith, 2000).

Ergonominin, işgörenlerin gerek çalışma yaşamında gerekse sosyal yaşamında belirli hedefleri söz konusudur. İnsanın değişen ortamlarda ne gibi yüklenmelerle karşı karşıya kaldığını, işgörenler açısından hangi zorlanmaların doğduğunu, işin gerektirdiği özellikler ile insanın uygunluk özelliklerini birbiriyle en iyi biçimde nasıl bağdaştırılabileceğini saptamaktır. Ergonominin hedeflerini (Demir, 2003);

- İnsancılık ve ekonomiklik
- Sağlığın korunması
- İşin sosyal uygunluğu
- Teknik-ekonomik rasyonellik şeklinde sıralamak mümkündür.

Çalışanın fiziksel özelliklerine uygunluk; Ergonomi ÇYK'yi yükseltmek amacıyla işin ve işyerinin daha insancıl olmasını sağlayarak işgören sağlık ve güvenliğinin korunması ve verimliliğinin artırılmasına yönelik çalışma ve sosyal yaşamda kullanılan her türlü ortam ve donanımın insana uydurulması şeklinde ifade edilebilir. İşin genel olarak işgörene uydurulması örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde başvurulacak yöntemlerden birisidir.

İşin, işgören ile uyumunun belirlenmesinde niteliklerin dışında fiziksel yapısı, cinsiyet ve yaş durumu gibi özelliklerde önem taşımaktadır. İşgörenlerin kendileri için en uygun pozisyonlarda çalışması ile artan güdülenme aynı şekilde fiziksel özellikleri ile uyumu halinde de gerçekleşmektedir. Bu konuda, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ile Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) işgören sağlığı ve iş güvenliği ortak komisyonunda işgören sağlığının esasları belirlenirken iş-işgören uyumu üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada (161 nolu ILO sözleşmesi) belirlenen esaslar özetle;

- İşgörenin fiziksel, ruhsal ve sosyo-ekonomik bakımdan sağlığını en üst düzeye çıkarma ve sürekliliğinin sağlanması,
- Çalışma koşullarıyla kullanılan zararlı maddeler nedeni ile işgören sağlığının bozulmasını engellemek,
- Her işgörenin kendi fiziksel ve ruhsal yapısına uygun bir işte çalıştırılması,
- Sonuçta işin, işgörene ve işgörenin işe uyumunu tam olarak sağlanması,
- İş sağlığı, güvenliği, hijyen ve ergonomi, kişisel ve müşterek koruyucu donanım konularında tavsiyede bulunma,
- İş ile ilişkisi bakımından, işgörenlerin sağlığının gözetimi,
- İşin işgörene uygunluğunun geliştirilmesi şeklinde açıklanmıştır.

Fiziksel özelliklerine uygun olmayan işlerde çalışanlarda görülebilecek rahatsızlıklar ve şikayetlerin işin işgörene uyumlaştırılması ile belirli ölçüde iyileştirilmesi mümkündür. Eğer işgörenler yeterli fiziksel uygunluğa sahip değil ise, yapılan iş sonucunda yaralanma, sakatlanma, hastalanma vb. sağlık sorunlarının baş göstermesi işe devamsızlık, erken ayrılma, sık sık sevk ve rapor alma, işi bırakma gibi sonuçlara neden olabilmektedir. İşgörenin kendisince bir çözüm olarak gördüğü bu tür tercihler ÇYK açısından hem kendisini hem de diğer çalışanları

olumsuz bir şekilde etkileyerek birtakım örgütsel boyutta sorunların oluşmasına neden olabilmektedir.

İşgörenin fiziksel özellikleri ile yapılan işin uyuşmamasının yaratacağı olumsuzlukları ortadan kaldırmak için birtakım düzenlemeler yapılması ya da önlemlerin alınması gerekir. Yapılan iş, işgörenin fiziksel kapasitesini aşmamalı ve işin fiziksel ağırlığı, yapıma sıklığı, mesafesi, boyutu, zamanı, sağlık için riski vb. önceden bilinmeli ve aralıklarla yapılarak gün içine yayılmalıdır.

İşin fiziksel ortamının uygunluğu; Konaklama işletmelerinde ergonomi açısından işgören verimliliğini etkileyen çalışma ortamının fiziksel durumları, genel olarak aydınlatma, atmosfer koşulları, gürültü olarak görülürken, kullanılan araç, gereç ve malzemenin işgören ile uyumu da önemli bir unsurdur.

Konaklama işletmelerinde iş alanlarında kusursuz iş yapabilmek ve işgörenlerin göz sağlığının korunmasını sağlamak için iyi bir aydınlatma tekniğine gerek duyulmaktadır (Demir, 2003). Aydınlatma öncelikle, yapılan iş ve işlemlerde kalite ölçütlerinin gerektirdiği tüm ayrıntıların görülebilmesi için gerekli olan temel koşullardan birisidir. İyi ve yeterli aydınlatmanın iyi görmeyi sağlayarak, bir işin, daha kısa sürede daha kaliteli yapılmasına olanak sağlaması hem erken yorulmayı önler hem de insanları güdüleyerek verimliliği artırır (Su 2001, 196). Fiziksel ve ruhsal yorgunluğa, iş kazalarına ve göz rahatsızlıklarına neden olan aydınlatma düzeyinin yalnızca ÇYK açısından değil aynı zamanda genel yaşamı da etkilemesi konaklama işletmelerinde yönetimin üzerinde önemle durması gereken konulardan birisi olarak görülmektedir.

Olumsuz atmosfer şartları işgörenler üzerinde istenmeyen etkiler yaratmakta ve bunun neticesi olarak da iş kaybı, iş kazası ve verim düşüklüğü gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuz koşulların işgörenler üzerinde görüldüğünden daha çok çeşitli etkileri vardır. Havanın kimyasal bileşimi, hava sıcaklığı, hava basıncı, hava değişimleri, havadaki nem oranı ve farklı sıcaklık dereceleri işgörenlerin verimliliğini (Eren 1993, 181), iş doyumunu, insan ilişkilerini (Niemela vd., 2002) ve bunun sonucunda da ÇYK'yi etkilemektedir.

Çalışılan yerdeki iklim faktörlerinden sıcaklığın çok yüksek ya da düşük, nemin çok fazla ya da az ve hava akım hızının çok fazla ya da düşük olması önemli derecede stres yaratmakta ya da çeşitli hastalıklara neden olmaktadır (Öncer 2000). İklim değişiklikleri yanında, kapalı yerlerde çalışmak, örneğin konaklama işletmelerinde mutfak bölümü, büyük ölçüde ısı yayan ocak ya da fırınlar karşısında görev yapmak veya tam tersine, soğuk iklim koşullarında ya da soğuk ortam gerektiren alanlarda çalışmak işgörenler üzerinde önemli ölçüde stres yaratmaktadır. Bu nedenle, insanların rahat çalışabildikleri ortam koşullarını iyi tanımlamak ve çeşitli stres hallerinde de dayanıklılık sınırlarını bilmek önemlidir.

Konaklama işletmelerinde hem işgörenleri hem de müşterileri rahatsız eden çevresel faktörlerden birisi de gürültüdür. Gürültü, insanlarda işitme kayıplarının yanı sıra önemli bir stres belirtisi olarak psikolojik, sinir ve dolaşım sistemlerini etkileyerek çeşitli hastalıklara yol açmaktadır. Gürültü yalnızca işyeri zararlısı değil aynı zamanda da önemli bir çevresel ve tıbbi zararları olan bir etkidir (Güner 2002). Gerek ÇYK, gerekse insan sağlığı açısından üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisidir. Diğer taraftan gürültünün ÇYK çerçevesinde işgörelere etkilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Gürültü, öncelikle insan sağlığı üzerindeki etkilerinden dolayı iş ortamında genel olarak olumsuz bir durum yaratır (Güner, 2002).
- İletişimin engellenmesi nedeniyle üretim ve hizmet sunumunda hatalar söz konusu olabilir (Ş.Demir, 2002)
- Gürültü nedeniyle işe devamsızlık veya gürültüden uzaklaşmak amacıyla işlerin aksaması görülmektedir (M.Demir, 2002)
- Aşırı gürültü işgörelerin bedensel direncini düşürerek kronik yorgunluk yaratması nedeniyle iş kazalarına neden olabilmektedir (Eren, 1998:221).
- Belli uyarılara geç tepki verilmesine neden olurken aynı zamanda insan hatalarına bağlı gecikmelere neden olabilmektedir (Güner, 2002).
- Aşırı malzeme kayıpları olmakta ve makine hatalarını zamanında fark edememektedirler (Su, 2001:133).

3.2. ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ İLE İLGİLİ HİPOTEZLER

Çalışmanın birinci bölümünde yer alan DZ ile ikinci bölümünde yer alan ÖS faktörlerinin ÇYK ile ilişkileri, oluşturulan hipotezler ve bunlara ilişkin literatür taraması her iki bölümünde sonunda yer almıştır. Bu bölümde ÇYK'nın İAE ile olan doğrudan ilişkisi, DZ-ÖS arasında ve DZ-İAE arasında kısmi aracılık ilişkisi üzerine hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotezlerin araştırma bölümünde analiz ve yorumlanması için gerekli kavramsal yapının oluşturulması amacıyla literatür taraması yapılarak konuyla ilgili çalışmalar ortaya konulmuştur.

Bu bölümde ÇYK ile ilgili oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir. İfadeler genel olarak yapılmış olup araştırma bölümünde hipotezlerin düzeyi ve yönü hakkında ifadeler kullanılmıştır.

H₅: DZ ile ÖS arasında, ÇYK'nın kısmi aracılık etkisi vardır

H₈: ÇYK ile İAE arasında bir ilişki vardır

H₉: DZ ile İAE arasında ÇYK'nın kısmi aracılık etkisi vardır

3.2.1. Çalışma Yaşamı Kalitesi-İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi

Yapılan araştırmalar İAE üzerinde, ÇYK unsurlarının önemli etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu unsurlardan birisi de iş doyumudur. İş doyumunu ve örgütsel bağlılığın sağlanması ÇYK'nın yükselmesine İAE'nin de düşmesine neden olmaktadır (Arnold ve Davey, 1999; DeConinck ve Stilwell, 2004: 227; Tett ve Meyer, 1993; Wood, 1992:150). Bu değişkenler iş özellikleri, örgüt iklimi ve çalışma koşulları ile doğrudan ilişkilidir.

Örgütsel bağlılığın olumlu yönde gelişmesi ile birlikte iş doyumunda da artış gözlenmekte ve örgütsel bağlılık İAE'nin en büyük göstergelerinden biri olmaktadır. İş doyumunu gibi, İAE ile negatif yönde ilişkisi bulunmaktadır (Tütüncü, 2000; Zeffane, 1994). Örgüte bağlılıkları olmayan veya zayıf olan işgörenlerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için, işe devamsızlık, işe geç gelme ve işten erken ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir (Meyer ve Allen, 1997). İş doyumunu psikolojik, sosyal ve fizyolojik gereksinimlerin karşılanması bir göstergesi olarak işgörenlerin güdülenmesini sağlar. Bu gereksinimleri karşılanmayan

insanların işyerinde doyuma ulaşmaları, verimli olmaları söz konusu olmadığı gibi, örgütsel bağlılıkları zayıflar ve İAE güçlenir. Meyer ve Allen (1991)'ın örgütsel bağlılık modelinde ise örgütsel bağlılık ve İAE arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Bir işletmede işgören verimliliğini ve karlılığı arttırmanın en önemli yollarından biri uygun insanı uygun işe yerleştirmektir. Pek çok araştırma açıkça göstermektedir ki işletmelerin bunu başarabilmesi için işin gerektirdiği yeteneklere, eğitim ve bilgi yeterliliğine, deneyime, ilgi ve güdülenmeye en uygun kişilerin seçilmesi gereklidir (Saggi, 2002). ÇYK'nin boyutlarından birisi de insan kaynaklarıyla ilgili faktörlerdir. İnsan kaynakları ile ilgili yapısal bozuklukların ÇYK'nin de bozulmasına ve buna bağlı olarak İAE'nin artmasına olanak sağlaması (Northcraft ve Neale, 1990; Luthans, 1994; Turner, 2001) özellikle konaklama işletmelerinde etkin bir İKY'nin oluşturulmasını ortaya koymaktadır.

ÇYK'nin boyutlarının İAE ile ilişkisi, yapılan çalışmalarda ayrı ayrı değerlendirilerek incelenmiştir. Kavramsal olarak ilişkili olduğu düşünülen değişkenlerin çalışmaların araştırma bölümünde yer verilmemesinin nedeni tam olarak ölçüm yapılamaması ya da ilişkinin anlamsız çıkmış olması olasılığı kapsamında değerlendirilebilir.

ÇYK'yı etkileyen örgütsel düzeyde işe ilişkin önemli özelliklerin olumsuz olarak gerçekleşmesi aynı zamanda İAE'nin artmasında tetikleyici bir rol üstlenmektedir (Giesecke, 2007; Langhorn, 2004; Wong ve Law, 2002). İşin kendisi, ücret, terfi ve kariyer gelişimi, yönetsel kararlar, yönetim çalışan ilişkileri, iş güvenliği ve sosyal haklar, performans değerlendirmeleri, teşvik uygulamaları vb. ÇYK boyutlarının her birinde ya da çoğunluğunda görülecek olumsuzlukların doğrudan İAE'yi güçlendirdiği belirlenmiştir (Bedeian, Kemery ve Pizzolatto, 1991; Braden, 2002; Dennis, 1998; Guthrie, 2000; Harris, 2000; Hertneky, 1999; Larkin,1995; Liou, 1998; Moody, 2000; Riehl 2000; Schwartz, 2000; Stein, 2000; Syptak vd.,1999).

Örgütlerde işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak kadar fikir ve düşüncelerinden yararlanmak modern yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. İşgörenlerin işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde

ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeler ÇYK açısından da önem taşımaktadır (Nicholsan, 2003). İşgörenlerin yönetsel kararlara katılımı duygusal bağılıklarının da artmasına neden olurken İAE'nin azalmasına neden olabilmektedir.

3.2.2. Diğer Faktörler ile Çalışma Yaşamı Kalitesinin Aracılık İlişkisi

İnsan kaynakları seçiminde uygulanan çeşitli sınav ve değerlendirme tekniklerinin her zaman doğru sonuç vermesi mümkün olmayabilir. Kendini çok iyi ifade edebilen ve rol yeteneği kuvvetli olan bir adayı sadece sınav ya da değerlendirme teknikleri ile seçmenin zorluğu ancak DZ'sı yüksek kişiler tarafından aşılabilir. Çünkü bu aşamada yapılan yanlış bir seçimin ÇYK'yi de etkilemesi nedeniyle telafisi mümkün olmayabilir.

DZ üzerine yapılan araştırma ve incelemelerde de araştırmacıların dikkatlerinin de DZ düzeyinin yükseltilmesi konusuna yoğunlaştığı gözlenmektedir. İşletmelerde çalışanların DZ düzeyleri geliştirilerek, ÖS kontrol altına alınabilmektedir. Buradan elde edilecek sonuçla, ÇYK'nin yükseltilebileceği ve ÖS azaltılabileceği öne sürülmektedir. Çünkü DZ eğitim ile geliştirilebilir, ÖS kontrol edilerek azaltılabilir; bunlarında sonucunda ÇYK yükseltilebilir (Schutte vd., 1998; Brackett, Mayer ve Warner, 2004). Ayrıca çalışma yaşamı ile sosyal yaşamın dengesi de büyük önem taşımaktadır. Bu dengenin sağlanmasında DZ yeterlilikleri ve ÖS'nin etkisi oldukça büyüktür.

İyi gelişmiş duygusal becerilere sahip kişiler yaşamlarını daha doyumlu ve etkili bir şekilde sürdürerek, kendi verimliliklerini besleyecek zihinsel alışkanlıkları edinebilir. Duygusal yaşamını bir şekilde kontrol altına alamayan kişiler, kendi içlerinde işe odaklanıp açıkça düşünmelerini sağlayacak yetenekleri kaybedebilir (Goleman 2006: 52). DZ yeterlilikleri ile çalışma yaşamını sosyal yaşama, sosyal yaşamı da çalışma yaşamına kolaylıkla uyumlaştırmak mümkün olabilmektedir. ÇYK'nın gelişmesine bağlı olarak ÖS'nin azalması DZ'nin bir sonucu olarak da değerlendirilebilir. Diğer yandan ÇYK'nın gerek DZ'ye gerekse ÖS'ye İAE ile ilişkisinde aracı faktör olarak katkı sağladığı bu katkının DZ-İAE ile DZ-ÖS ilişkilerinde pozitif yönlü olduğu ileri sürülmektedir (Giesecke, 2007; Langhorn, 2004; Wong ve Law, 2002).

ÖS'nın da ÇYK üzerinde olumsuz etkisinin olması, özellikle bazı ÖS davranışlarının kişisel düzeyde de rahatsızlık yaratması (örneğin taciz, hırsızlık vb) İAE'yi etkilemektedir. Yapılan çalışmalar bu tür davranışların özellikle kişilik yapısıyla ilişkili olduğunu, sapma davranışında bulunan kişilerin DZ düzeylerinin oldukça düşük olduğunu göstermektedir (Baron ve Neuman, 1996; Kidwell ve Martin, 2005; Lawrence ve Robinson, 2007; Langhorn, 2004; O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996;). Bu yaklaşımdan hareketle ÇYK faktörünün, DZ'nın ÖS ve İAE ile ilişkilerinde aracılık rolü üstlendiği söylenebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL ZEKA, ÖRGÜTSEL SAPMA, ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

İlk üç bölümde yer alan teorik bilgiler üzerine kurulan araştırma yöntemi ve modelinin oluşturulması, analiz ve yorumlanması ile birincil ve ikincil verilerin karşılaştırılması çalışma açısından oldukça önemlidir. Beşinci bölümde, yapılan alan araştırmasına ilişkin modelin yapılandırılması, veri toplama yöntemi ve bulguların değerlendirmesi yer almaktadır. Bu kapsamda, araştırmanın önemi ve amacı, kapsamı ve sınırlılıkları, yöntemi ve elde edilen bulguların yanı sıra, kullanılan ölçekler, model önerileri, modellerin test edilmesi ve kullanılan istatistiksel tekniklerle ilgili bilgilere yer verilmektedir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları en önemli değer olarak ön plana çıkmaktadır. Bir hizmet üretim ve sunum işlevini yerine getiren insan kaynaklarının yönetilmesi, ancak amaca yönelik kaynakların doğru kararlar yapılandırılmasıyla etkinlik kazanmaktadır. Bu nedenle çalışma kapsamında incelenen konuların doğrudan insan kaynakları yönetimi (İKY) ni ilgilendirmesi araştırmayı daha değerli hale getirmektedir. Buradan hareketle araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde, duygusal zeka (DZ), örgütsel sapma (ÖS), çalışma yaşamı kalitesi (ÇYK) ve işten ayrılma eğilimi (İAE) nin arasındaki ilişkiyi analiz ederek elde edilen bulguları ortaya koymaktır.

Bu amaçla, DZ-ÖS-ÇYK-İAE arasındaki ilişkileri ölçmek üzere öncelikle bir model geliştirilmiş ve buna bağlı olarak veri toplamak amacıyla anket oluşturulmuştur. Böylelikle araştırmanın ilk aşaması olarak temel amaca yönelik alt yapı oluşturulmuştur. Araştırmanın, elde edilen verilerin oluşturulan model çerçevesinde analizi yapılarak ulaşılan bulgular ve çıkarılan sonuçlar istatistiksel değerlendirmelerle yorumlanarak sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmayı oluşturulan konuların her biri İKY açısından başlı başına büyük bir öneme sahip olduğu gibi birbiriyle olan ilişkileri de önemli derecede etki yaratmaktadır. Literatürde her bölümde yer alan konuların İKY açısından incelenmiş örneklerine rastlamak mümkündür. Diğer yandan sınırlı sayıda da olsa iki konunun ilişkilendirildiği çalışmalar da mevcuttur. Ancak bu çalışmada ele alınan DZ-ÖS-ÇYK-İAE arasındaki ilişkinin analizine yönelik ilk araştırma olması bakımından da büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın konaklama işletmelerine yönelik uygulanması, ilk olması bakımından ayrı bir öneme sahiptir.

Çalışmanın dört bölümü de ayrı ayrı olarak incelendiğinde İKY ve genel olarak işletme yönetimi açısından üzerinde önemle durulması gereken konular olduğu görülmektedir.

DZ'nın çalışma yaşamındaki öneminin birçok kurum/kuruluş tarafından kabul edilmiş olması nedeniyle insan kaynaklarının daha bilinçli bir şekilde oluşturulduğu görülmektedir. DZ özellikleri İKY'nın işlevlerinin her aşamasında önemli birer ölçüt olarak kullanılabilir. DZ'nın çalışma yaşamındaki öneminin birçok kurum/kuruluş tarafından kabul edilmiş olması nedeniyle insan kaynaklarının daha bilinçli bir şekilde oluşturulduğu görülmektedir. DZ özellikleri İKY'nın işlevlerinin her aşamasında önemli birer ölçüt olarak kullanılabilir.

DZ, kişisel gelişimde etkili olduğu kadar örgütsel gelişim açısından da oldukça önem taşıyan bir konudur. Örgütlerin başarılarında rol oynayan işgörenlerin etkinlik ve verimlilikleri örgütsel düzeyde oluşan sonuçlara da yansımaktadır. Örgüt içinde yer alan bireylerin DZ düzeyleri geliştirilerek ÇYK'nin yükseltilmesi durumunda, buna bağlı olarak ÖS'nin şiddeti ve sayısal anlamda etkisinin azaltılabilmesi (Brockert ve Braun, 2000; Brackett, Mayer ve Warner, 2004; Albrecht, 2009; Stalinski, 2004) bu yönde gerekli çalışmaların yapılmasını desteklemektedir. Diğer yandan günümüzde yapılan araştırmalar kişisel ve mesleki anlamda başarıların temelinde DZ yetenek ve özelliklerinin çok daha önemli olduğunu göstermektedir.

DZ işletme yönetimi, liderlik, örgütsel davranış, üretim, satış ve pazarlama alanlarında hem İKY hem de insan ilişkileri gibi birçok konu üzerinde önemli rol oynamaktadır (Cooper ve Sawaf 1996; Goleman 2000). Bununla birlikte işletmelerde insan kaynakları temini, seçimi, eğitimi, kariyer planlama, kadrolama konularında karar verme aşamasında DZ kullanılmaktadır (Kulkarni vd., 2009; Day ve Carroll, 2008; Sy vd., 2006; Orioli ve Cooper 2005).

Örgütsel düzeyde yapılan çalışmalar, işgörenlere daha insancıl ve sağlıklı çalışma ortamının yaratılması, onların niteliğinin yükselmesi ve bu doğrultuda örgütlerin uzun dönemli faaliyetlerinin ve verimliliğinin sağlanması için ÇYK'nin önemini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, bireyin çalışma ve sosyal yaşamı arasında denge kurmasında ÇYK'nin önemi oldukça fazladır. Çünkü çalışma yaşamı dengesizliğinin bireysel ve örgütsel pek çok olumsuz sonuçları söz konusudur.

Çalışma bir bütün olarak incelendiğinde işgörenlerin DZ düzeyleri geliştirilerek, ÖS kontrol altına alınabilmektedir. Böyle bir durum sonuçta hem ÇYK'nin yükseltilmesine katkı sağlaması hem de İAE'nin azalmasına ilişkin gerekli ortamının yaratılması açısından önem taşımaktadır.

İAE'nin sonucunda oluşan yüksek işgücü devrinin işletmelere getirmiş olduğu yüksek maliyetle birlikte ÇYK'nin bozulması müşteri memnuniyetsizliği ve işgören doyumsuzluğuna etki eden faktörlerin artmasına neden olmaktadır. Yönetim açısından oluşması istenmeyen bu iki durum yarattığı sonuçları itibarıyla üzerinde durulması gereken konulardır. Bu nedenle çalışma kapsamında ele alınan konuların birbiriyle ilişkileri değerlendirildiğinde konunun önemi açıkça ortaya çıkmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma, DZ, ÇYK ve ÖS ve İAE konularının birbiriyle olan ilişkisinin analizi üzerine yapılandırılmıştır. Her bir çalışmanın farklı boyutları ve uygulama alanlarının olması belirli bir çerçeve dahilinde incelenmesi gerektiğini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle çalışma konaklama işletmelerinde duygusal zeka, örgütsel sapma davranışı, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğiliminin analizi olarak belirlenmiştir.

DZ çok farklı uygulama alanı bulmuş bir konudur. Çok farklı disiplinlerde araştırma konusu olan DZ farklı boyutlarıyla incelenirse de temelde insan ilişkileri kapsamında kişinin kendi duygularının farkına vararak diğer insanların duygularını anlaması üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmada DZ konusu yalnızca konaklama işletmelerinde işgörenleri kapsayacak şekilde MSCEIT modeli boyutları kapsamında incelenmektedir.

ÇYK, teorik çerçevede ele alınan iyileştirme ve geliştirme programları üzerine yapılandırılarak insan kaynakları programlar, iş tasarımı, teşvik programları ve ergonomi boyutları ile sınırlandırılarak incelenmektedir. Bu nedenle çerçevesi çizilen konuda daha somut verilere ulaşılabilmesi amaçlanmıştır.

ÖS davranışı Hollinger ve Clark (1982) ile Lawrence ve Robinson'un (2007) çalışmalarının üzerine yapılandırılmış ve üretim, politik, kişisel ve mülkiyet sarması kapsamında ele alınmıştır. Diğer yandan İAE konusu ise işgörenlerin kendi isteğiyle ayrılma ve işten çıkarılma olarak iki boyutta incelenerek diğer üç konuyla ilişkisi kapsamında değerlendirilmiştir.

Araştırmanın konaklama işletmelerinde yapılmasında da bazı ölçütler ve sınırlandırmalar konulmuştur. Bunun temel amacı verilerin daha sağlıklı, kolay ve hızlı elde edilmesidir. Bununla birlikte aynı dönemde ve aynı bölgedeki benzer özelliklere ve niteliklere sahip işletmelerin insan kaynakları yapısının da aynı olacağı düşüncesiyle çalışmanın güvenilirlik ve geçerliliği ile veri yapısında olumsuz bir değişiklik yaratmaması amaçlanmıştır. Bu nedenle araştırma Muğla Bölgesinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde, stajyer öğrenciler ile yarı zamanlı çalışanların dışındaki işgörenleri kapsayacak şekilde sınırlandırılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışma iki temel bölümde; kavramsal ve alan araştırması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Kavramsal çerçevede konuyla ilgili olarak üniversite kütüphaneleri ile elektronik ortamda veri tabanları üzerinde literatür taraması yapılarak ikincil kaynaklardan veriler toplanmıştır. Alan araştırması bölümünde kavramsal çerçevedeki yapı üzerine oluşturulan anket tekniği ile veriler elde edilmiştir.

Alan araştırması üç aşamadan oluşmuştur. Araştırmanın ilk aşaması pilot uygulama olarak gerçekleştirilmiş olup birinci aşamada demografik sorular hariç DZ ile ilgili 37, ÇYK ile ilgili 34, ÖS ile ilgili 30 ve İAE ile ilgili 17 olmak üzere toplam 118 ifade yer almıştır. İki otelde toplam 107 kişiyle yapılan pilot uygulamanın birinci aşamasında amaç soruların anlaşılabilirliğini test etmektir. Birinci aşamadan elde edilen verilere yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizi ile ifadelerin frekans

dağılımları soruların anlaşılma düzeylerinin çok düşük olduğunu ve yeniden gözden geçirilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bunun üzerine birbirine benzer ve aynı anlamı veren ifadeler çıkarılmış, ters (reverse) soruların bir kısmı döndürülerek anket yeniden yapılandırılmıştır.

Pilot uygulamanın ikinci aşamasında yine demografik sorular hariç DZ ile ilgili 14, ÇYK ile ilgili 14, ÖS ile ilgili 30 ve İAE ile ilgili 9 olmak üzere toplam 67 ifade yer almıştır. Öncekilerden farklı bir otelde gerçekleştirilen ikinci pilot çalışma örgütsel sapma davranışı soruları dışında güvenilirlik ve geçerlilik düzeyleri oldukça yüksek, anlaşılabilir ve ifadeler tüm katılımcılar tarafından birbirine yakın olarak algılanmıştır. Ancak, kendini değerlendirme ve iş arkadaşlarını değerlendirme olarak farklı iki grupta oluşturulan ÖS ile ilgili soruların ön analiz sonuçlarına göre verilen cevapların doğru ve objektif olmadığı kanısına varılmıştır. Çünkü bu sorularda işgörenlerin kendilerini değerlendirmeleri istenilen birinci grup sorularda hiç sapma davranışında bulunmadıkları (aritmetik ortalama, 4,82) oysa arkadaşlarının ise büyük oranda böyle davranışlar sergilediklerini (aritmetik ortalama, 1,26) ifade etmeleri anketlerin tek tek incelenmesi sonucu her iki değerlendirme arasında tutarsızlık olduğunu göstermiştir. Bu nedenle ÖS ile sorular yeniden gözden geçirilerek işgörenlerin kendileri de dahil tüm çalışanları kapsayacak şekilde genel olarak ifade edilerek 15 değişkenden oluşturulmuştur.

Üçüncü aşamada son şekli verilerek demografik sorular 10, DZ ile ilgili 14, ÇYK ile ilgili 14, ÖS ile ilgili 15, İAE ile ilgili 9 ve açık uçlu genel değerlendirme ve düşüncelerini belirtme sorusu 1 adet olmak üzere toplam 63 ifadenin yer aldığı anket formu konaklama işletmelerinde yüzyüze görüşülerek uygulanmıştır. Değerlendirme aşamasında çalışmanın özgünlüğünü bozmayacak şekilde daha sağlıklı bir yapı oluşturmak amacıyla bazı veriler kapsam dışı tutulmuştur.

Ankette katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorular kapalı uçlu olarak yapılandırılırken, çalışmanın ana bölümlerine ilişkin sorular (bağımsız ve bağımlı değişkenler) Likert (5'li) ölçeğinde yapılandırılmıştır. Likert yöntemine göre hazırlanan sorular, "1-Kesinlikle katılmıyorum" seçeneğinden → "5-Kesinlikle katılıyorum" seçeneğine doğru beşli aralıkta sıralanmıştır.

Anket verileri sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 17.0 istatistik paket programı ve LISREL 8.8 (Linear Structural Relations) programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır. Bu nedenle, önce demografik soruların frekans dağılımları ele alınmış ve tablo 4.2 ve 4.3'de gösterilmiştir. İkinci aşamada verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek amacıyla, verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmıştır.

LISREL 8.8 programı aracılığıyla DFA yapılan çalışmada uyum istatistik sonuçlarına göre öngörülen modeller geliştirilerek hipotezler ve yapısal eşitlik ölçülmüştür. Elde edilen tüm bulgular değerlendirilerek yapısal eşitlik açıklanmıştır.

4.3.1. Araştırmanın Örnekleme

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün Mayıs 2009 kayıtlarına göre Muğla Bölgesinde Turizm İşletme Belgeli 14'ü tatil köyü ve 23'ü otel olmak üzere toplam 37 adet beş yıldızlı konaklama tesisi bulunmaktadır. Uygulama alanı olarak işletmelerin hepsi seçilmiş ancak 8 tanesi işgörenleriyle bu tür çalışma yapılmasını uygun bulmadıkları gerekçesiyle kabul etmemiştir. Konaklama işletmelerinden 4 tanesi anketi kendilerinin yaptırması gerektiğini öne sürerek geciktirmesi ve iki tanesinde ise tüm çalışanların cevaplarının aynı olması nedeniyle anketler iptal edilmiştir. Bu nedenlerle anket çalışması 23 işletmede uygulanmıştır. Bu işletmelerin 9'u Bodrum'da, 6'sı Marmaris'te, 5'i Sarıgerme'de 3'ü Fethiye'de yer almaktadır.

Muğla bölgesinde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde kaynağından edinilen bilgilere göre yaklaşık 7500 kişi çalışmaktadır. Bunların içinde stajyerler ile yarı zamanlı olanların oranı yaklaşık %15'tir. Bu oran araştırma kapsamı ve sınırlılıkları çerçevesinde çalışma dışı tutulduğunda gerçek örneklem yaklaşık 6400 kişidir. Ana kütleyi 364 kişinin temsil etmesi yeterli iken (Sekaran, 200: 295) çalışmada 563 kişiye anket yapılmıştır.

4.3.2. Araştırmada Kullanılan Model ve Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket formu, analiz edilen konularla birlikte beş bölümden oluşmaktadır. Demografik özellikleri içeren soruların dışında yer alan diğer dört bölüm sorularının yapılandırılmasında bu alanda yapılmış ve genel kabul görmüş modeller baz alınarak, benzer diğer çalışmalardan yararlanılmıştır.

Tablo 4.1. Araştırmanın Ölçekleri ve Yararlanılan Kaynaklar

Ölçek	Değişken Sayısı	Yararlanılan Kaynaklar/Modeller/Kuramlar
Duygusal Zeka	12	MSCEIT, EQ-I ve ECI
Örgütsel Sapma	12	Hollinger ve Clark (1982), Robinson ve Bennett (1995), Lawrence ve Robinson'un (2007)
Çalışma Yaşamı Kalitesi	12	Walton (1975), B. Gilbert (1989) ve Sirgy vd. (2001)
İşten Ayrılma Eğilimi	7	Arnold ve Davey (1999), Bedeian, Kemery ve Pizzolatto (991), Tütüncü ve Demir (2002)

Tablo 4.1. de yer alan araştırma ölçeklerine ilişkin değerlendirmeler aşağıda ilgili bölüm başlıkları altında açıklanmıştır.

4.3.2.1. Duygusal Zeka ile İlgili Kullanılan Model ve Ölçekler

Duygusal zeka ile ilgili bölümde MSCEIT, EQ-I ve ECI modellerinden yararlanılarak bir soru formu geliştirilmiştir. En çok bilinen ve örnek model olarak kullanılan John Mayer, Peter Salovey ve David Caruso'unun Yetenek Bazlı Duygusal Zeka Modeli (MSCEIT); Reuven Bar-On'un Duygusal Zeka Envanteri Modeli (EQ-I) ve Daniel Goleman'nın Duygusal Yetenek Envanter (ECI) Modelidir (Bar-On vd, 2000; Bar-On 2005; Emmerling ve Goleman, 2003; Goleman, 1998; Mayer, Salovey ve Caruso, 2004; Berrocal ve Extremera, 2006).

Bu modellerin üçünün de bir arada değerlendirilerek kullanılmasının temel nedeni karma bir yapı oluşturmak içindir. Çünkü DZ ile ilgili modeller yetenek, özellikler ve karma (yetenek+özellikler) olarak sınıflandırılmaktadır. Çalışma kapsamında incelenen diğer konularla ilişkileri dikkate alındığında işgörenlerin

yalnızca yetenekleri ya da özelliklerinin tek başına ÇYK, ÖS ve İAE ile etkileşimlerinin tam olarak açıklanamayacağı bilinmektedir. Bu nedenle işgörenlerin çalışma yaşamında hem birbiriyle etkileşimleri hem de örgütsel performansa katkıları nedeniyle, hem yetenekleri hem de özellikleriyle birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

Duygusal zeka ile ilgili bölüm MSCEIT modeli boyutları üzerine EQ-I ve ECI modellerinin değişkenleri de dikkate alınarak yapılandırılan ankette 14 soru yer almaktadır. MSCEIT modelinin temeli MEIS modeline dayanmakta olup dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar basit süreçlerden daha karmaşık süreçlere doğru yapılandırılarak,

- Duyguları algılama
- Duyguları anlama
- Duyguları kullanma
- Duyguları yönetme

şeklinde sıralamışlardır (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004).

Mayer ve Salovey'in modellerinde yetenek boyutlarının ölçülmesinde ilk kez Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği olarak adlandırılan MEIS (Multi Factor Emotional Intelligence Scale) ölçeği kullanılmıştır. MEIS ölçeğindeki iç tutarlılığın düşük olması, ölçümünün uzunluğu ve psikometrik özelliklerinin yeterli bulunmaması nedeniyle kuramcılar tarafından birkaç kez düzeltilmiştir. Yapılan bu düzeltmelerin ardından MEIS, geliştirilerek MSCEIT'in başlangıç noktası için altyapıyı oluşturmuştur (Brackett ve Salovey, 2006)

MEIS yaklaşık olarak 40 sayfa ve 402 maddedir. İçinde bulunan kitapçıktaki resimlerin ve araştırmacıların deneklere dinleteceği bir müzik örneğinin değerlendirilmesi gibi özel uygulamalarla belirli duyguların denekte neler uyandırdığını (duygunun uyandırdığı renk, ısı, tat gibi) öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır. Kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını değerlendirmesini isteyen örnek olayları, duyguların bileşimlerinin algılanışına, onların yoğunlaşması durumuna ve onları ifade etmeye yönelik soruları kapsamaktadır. Diğer taraftan, geliştirilen MSCEIT V2.0 ise, bu ölçeğin daha kapsamlı ve üst modelidir. Bütün bu karmaşık soru yapısını uygulayabilmek ve değerlendirebilmek için de uygulayıcının psikometrik açıdan yeterli olması da gerekmektedir (Yüksel, 2006).

MSCEIT'nin güvenilirliğinin orijinali MEIS ölçeğinden geliştirilmiştir. Bu ölçüm, toplam duygusal zeka puanı ve dört alt ölçeğinin her birinin puanını ortaya koymaktadır. Duygusal algılama ölçeği, kişinin kendisinde, başkasında ve aynı zamanda nesne, resim ve öykülerde bulunan duyguları anlama yeteneğini ölçmektedir. Bu bölümde, testi uygulayan kişiden yüzlerdeki, manzaralardaki ve oluşturulan düzenlemelerdeki duygusal içeriğin miktarı konusunda karar vermesi istenmektedir. Duygusal bütünleşme/kullanma ölçeği, duygusal problem çözmede duygusal bilginin kullanılması ve duyguların hissedilerek iletişimde kullanılması yeteneğini değerlendirmektedir. Bu alt ölçek duygusal hisler ile diğer duygular arasındaki benzerlikleri değerlendirmektedir. Örneğin; ısı ve tat duygusu gibi. Duygusal anlama ölçeği, duygusal bilgiyi anlama yeteneğini ölçmektedir. Katılımcılara duygu değişimlerinde veya duyguların yoğunlaşmasında neler olduğu sorulabilmekte veya genel ruh halinin tanımlanması istenmektedir. Son olarak, duygusal yönetim ölçeği, duygulara açık olma, kendinin ve başkalarının duygularını yönetebilme yeteneğini değerlendirmektedir. MSCEIT'in katılımcıya uygulanması pratik olmayıp, uygulayıcısının bu konuda eğitilmiş olmasını gerektirmektedir (Doğan ve Şahin, 2007; Brackett ve Salovey, 2006).

Duygusal Zeka Envanteri - (Emotional Quotient Inventory-EQ-I), Reuven Bar-On tarafından 1997 yılında geliştirilmiş bir DZ ölçüm modelidir. Bar-On modeli olarak da bilinen bu modelin ölçüm sonuçları, günlük talep ve baskı karşısında kişinin başa çıkabilme yeteneğini ve günlük yaşamı ile iş yaşamındaki başarıları sürdürdürebilmesine yardımcı olmaktadır.

Bar-On (2005), DZ boyutlarını ölçebilmek için geliştirmiş olduğu Duygusal Katsayı Envanteri (EQ-I) ile kişilerin başarı potansiyelini ölçmeyi ve zeka ölçümlerinin eksik bıraktığı yanları tamamlamayı hedeflemiştir.

Bar-On'un 5 boyut ve 15 gruptan oluşan bu modeli, 1'den 5'e kadar, "en olumsuzdan en olumluya" doğru derecelendirme yöntemine göre yanıtlanan 133 sorudan oluşmuştur (Bar-On, 2005; Gabel vd., 2005; Hemati vd., 2004; Wong ve Law, 2002). Modelin geçerlilik ve güvenilirlik ölçümlerini 6 ayrı ülkede (Kanada, A.B.D., Arjantin, Almanya, Güney Afrika ve İsrail) 12 yıllık bir süreç (1985-1997) içinde yapmıştır. Yapılan bu incelemelerde duygusal zekanın bilişsel zeka ile ilişkili olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte Bar-On'un envanterinin aynı anda pek çok

farklı kavramı ölçmeye çalışması en önemli sakıncasıdır. Nitekim sorunu dikkate alan Bar-On, modelini 2000 yılından yeniden gözden geçirmiş ve gerekli düzenlemeleri yaparak 1997 yılında beş ayrı boyut altında ele aldığı yetenekleri, duygusal ve sosyal zekanın temel öğeleri ile duygusal ve sosyal zekayı harekete geçiren anahtar unsurlar olmak üzere iki ayrı grupta toplamıştır (Bar-On, 2005; Çakar ve Arbak, 2004).

Goleman, duygusal zeka ile ilgili görüşlerini temel alan *ECI (Emotional Competence Inventory)* modelinde 5 temel yetenek ile 25 yeterlilikten oluşan ölçeği daha sonra 4 boyutta toplayarak özbilinç, kendini yönetme, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi ile hizmet merkezli olarak 20 alt boyut belirlemiştir (Goleman, 2009; Spörrle ve Welppe, 2006; Stys ve Brown, 2004; Boyatzis ve Van Oosten, 2003; Boyatzis, vd, 2000).

Duygusal Yeterlilik Envanteri (Emotional Competence Inventory-ECI) karma modeller arasında yer alan ve ölçüm araçları Boyatzis ve Goleman tarafından geliştirilen ölçeklerden biridir. Kuzey Amerika ve İngiltere’de yaklaşık 6000 kişi ile yapılan bu modelin iki sürümü vardır. Bunlardan birisi “self-report” olarak adlandırılan, kendini değerlendirmede (Stys ve Brown, 2004) yedi dereceli Likert cetveli kullanılmış birinci sürüm, diğeri ise, 360 derece değerlendirme, soru sayısı azaltılarak 4 boyut 20 alt yetenekten oluşan sorulara 6 dereceli Likert cetveliyle uygulanmış ikinci sürümdür. Bu testin, özellikle insan kaynakları yönetiminde popüler olmasının nedeni, çok sayıda araştırmacı tarafından bilimsel amaçlı ve işletmeler tarafından danışmanlık hizmetleri ölçümlerinde tercih edilmesidir (Berrocal ve Extremera, 2006; Kerr vd, 2006; Boyatzis, vd, 2000).

4.3.2.2. Örgütsel Sapma Davranışı ile İlgili Kullanılan Model ve Ölçekler

Örgütsel sapma davranışı ile soruların oluşturulmasında Hollinger ve Clark (1982), Robinson ve Bennett (1995), Lawrence ve Robinson’un (2007) çalışmalarından yararlanılmıştır. Bu çalışmalarda örgütsel sapma davranışına ilişkin sorular genel olarak iki boyutta ele alınmış olsa da, aslında bu iki boyutun kendi aralarında oluşan açılarda yer alan dört faktör daha anlamlı olarak görülmüştür. Bu dört faktör altında yer alan değişkenler örgütsel sapma davranışının araştırmadaki boyutunu oluşturmaktadır.

Örgütsel sapmayı örgüte yönelik davranışlar ve üretime yönelik davranışlar şeklinde inceleyen Hollinger ve Clark (1982) her iki boyutta da zarar verici eylemlerden söz etmektedir. Hollinger ve Clark'ın öngördüğü bu iki boyutta “üretim”, “politik”, “kişisel” ve “mülkiyet” sapması olarak yapılandırılan ankette Likert ölçeğinde (5'li) 12 bağımsız ve 3 bağımlı değişken olmak üzere toplam 15 ifade yer almaktadır.

Robinson ve Bennett (1995)'in kalite ve miktar açısından üretime verilen zararlar olarak incelediği örgütsel sapma davranışı, Lawrence ve Robinson (2007) tarafından da örgüt üyelerinin rutin faaliyetlerin işleyişini engellemek üzere yaptığı kasıtlı davranışlar olarak ele alınmıştır. Çalışmanın amacına ve yapısına uygun olarak araştırmada bu modellerin baz alınması geçerlilik ve güvenilirliklerinin daha önceden ölçülmüş olmasından kaynaklanmaktadır.

4.3.2.3. Çalışma Yaşamı Kalitesi ile İlgili Kullanılan Model ve Ölçekler

Çalışma yaşamı kalitesi ile oluşturulan sorular Walton (1975), B. Gilbert (1989) ve Sirgy vd. (2001) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılarak insan kaynaklarına özgü, iş tasarımı, teşvik programları ve ergonomi olarak üç boyutta toplanmıştır.

Walton (1975) Çalışma Yaşam Kalitesinin Ölçütleri isimli çalışmasında çalışma yaşamında kalite anlayışı ile ilgili olarak sekiz boyut belirlemiş ve ÇYK'yi bu çerçevede daha kapsamlı olarak incelemiştir. Walton'un ÇYK boyutlarına ilişkin belirlediği bu etmenleri çalışanların, işin kendisi, işyeri ve yönetsel uygulamalar karşısındaki algılama, doyum ve genel yaşama yansıtma durumlarını ortaya koymaktadır.

ÇYK kapsamında, işletmelerin işgörelere karşı çalışma koşulları ile ilgili olarak sahip oldukları sorumlulukları beş boyutta inceleyen B.Gilbert (1989) bunları, çalışma saatleri, iş güvenliği ve işçi sağlığı, iş güvencesi, adil değerlendirme sistemi, ücretleme ve kişisel gizlilik hakkı olarak sıralamıştır.

Sirgy vd., (2001), işgörelere iş doyumunu ve buna bağlı olarak sosyal yaşamı üzerine odaklandığı “Çalışma Yaşamı Kalitesi İçin Yeni Bir Ölçek” isimli

araştırmasında çalışma yaşamı kalitesinin iş ortamı unsurlarından kaynaklandığını öne sürmüşlerdir.

Toplam 14 değişkenin yer aldığı soru formu, yukarıda belirtilen üç temel boyutta yapılandırılarak iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işgören verimliliğini etkileyebilecek çalışma yaşamı kalitesi unsurlarından oluşmaktadır.

4.3.2.4. İşten Ayrılma Eğilimi ile İlgili Kullanılan Model ve Ölçekler

İşten ayrılma eğilimini ölçmeye yönelik anket Arnold ve Davey (1999), Bedeian, Kemery ve Pizzolatto (1991), Tütüncü ve Demir (2002)'in çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. İşgörenlerin kendi isteği ya da yönetim tarafından çıkarılması sonucu oluşan işgücü devrinin oluşmasına neden olan işten ayrılma eğilimi soruları mevcut durum ile geleceğe yönelik düşünceleri ölçmek üzere toplam 9 değişkenden oluşmuştur.

Bu değişkenlerin içinde iki adet bağımlı değişken ve yedi adet bağımsız değişken yer almaktadır. Bağımlı değişkenler genel olarak geleceğe yönelik kararların oluşmasındaki düşünceleri yansıtmaktadır. Likert ölçeğinde (5'li) yapılandırılan soruların işten ayrılma eğilimini ölçmeye yönelik işgören tutum ve davranışlarını içermesi diğer bölümlerle de ilgili olduğunu göstermektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Alan araştırmasına yönelik yapılan anket çalışmasından elden edilen sonuçların açıklanması ve değerlendirilmesi bu bölümde ele alınmaktadır. Öncelikle tablo 4.2 ve 4.3 de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulguların sayısal ve yüzdesel dağılım sonuçları verilmektedir. Tanımlayıcı istatistiksel verilerin değerlendirmesinden sonra çalışmanın güvenirlik ve geçerlik analizi yapılmıştır. Sonraki aşamada çıkarımsal istatistiksel verilerin değerlendirilmesi için faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesi kapsamında hipotezler ve hipotez testleri, modelin tanımlanması ve test edilmesine ilişkin değerlendirmeler ve yorumlar yer almaktadır.

5.4.1. Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sayısal ve yüzdesel dağılımları SPSS 17.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmaya toplam 563 kişi katılmış olup elde edilen bulgular tablo 4.2 ve tablo 4.3'de görülmektedir.

Tablo 4.2. Demografik Özelliklere İlişkin Sayısal ve Yüzdesel Dağılım Tablosu

Yaş	Sayı	Yüzde	Açıklama
20 ve altı	82	14,56	20 yaş altı grubuna 18 yaşından küçükler ile 41 yaş üstü grubuna başka bir işletmeden emekli olup ikinci iş olarak çalışanlar dahil edilmemiştir
21-25	124	22,02	
26-30	154	27,35	
31-35	98	17,42	
36-40	75	13,32	
41 ve üstü	30	5,33	
Toplam	563	100,00	
Cinsiyet	Sayı	Yüzde	Açıklama
Bayan	181	32,15	Konaklama işletmelerinde genel olarak cinsiyet dağılımını ölçmek amacıyla kullanılmıştır.
Erkek	382	67,85	
Toplam	563	100,00	
Medeni Durumu	Sayı	Yüzde	Açıklama
Evli	96	17,05	Eşinden ayrılmış, resmi olarak evli olmayan ama birlikte yaşayanlar ile eşi vefat edenler bekar olarak değerlendirilmiştir
Bekar	467	82,95	
Toplam	563	100,00	
Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde	Açıklama
İlköğretim	74	13,14	İlkokul mezunları ile ortaokul mezunları ilköğretim grubu içinde yer almaktadır.
Lise	246	43,69	
Üniversite (önlisans)	125	22,21	
Üniversite (lisans)	109	19,36	
Lisansüstü	9	1,60	
Toplam	563	100,00	

Katılımcıların yaş gruplarına ilişkin bulgular incelendiğinde % 14,56'sı 20 ve altı (82 kişi), % 22,02'sinin 21-25 (124 kişi) ve % 27,35'nin 26-30 (154 kişi) yaş grubunda olduğu görülmektedir. 30 yaş altında yer alan çalışanların sayısının yaklaşık olarak toplam çalışanların % 65'ini oluşturması konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin daha genç ve dinamik bir özelliğe sahip olmasını gereğini ortaya koymaktadır. Bunun temel nedeni olarak, konaklama işletmelerinde hizmet üretimi ve sunumunun günde 24 saat sürekli olarak hareket halinde ve yıpratıcı bir iş olması gösterilebilir. Yaş grubu ile diğer oranlar ise, % 17,42'si 31-35

arası (98 kişi), % 13,32'si 36-40 arası (75 kişi) ve % 5,33'ü (30 kişi) 41 ve üstü yaş grubunda oldukları görülmektedir. Özellikle son grupta olanların büyük çoğunluğu yönetsel sorumluluk ve yetkiye sahip kişilerdir.

Cinsiyet ile bulgular incelendiğinde katılımcıların % 32,15'i bayanlardan % 67,85'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Bu durum konaklama işletmelerinde çalışanların genel olarak daha çok erkeklerden oluştuğunu göstermektedir. Diğer yandan medeni durumları ile bulgularda 467 kişinin bekar, 96 kişinin evli olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle toplam katılımcıların % 82,95'inin bekar olması, konaklama işletmelerinde daha genç ve dinamik işgörenlerin tercih edilmesi kadar bekarlarında öncelikle istihdam edildiğini göstermektedir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların büyük çoğunluğunu lise mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Bunun sayısal olarak fazla olmasının nedenlerinden birisi de staj zorunluluğu olmayan ancak halen üniversitede okuyan çalışanların eğitim durumu ile ilgili soruyu lise mezunu olarak işaretlemeleridir. Oransal olarak incelendiğinde %13,14'ünün ilköğretim, % 43,69'nun lise, % 22,21'inin üniversite önlisans %19,36'sının üniversite lisans ve %1,60'nın lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir. Üniversite mezunlarını önlisans ya da lisans olarak ayırmanın temel nedeni konaklama işletmelerinde çalışanların kişisel özelliklerinin daha yüksek olduğu düşünülen lisans mezunu oranlarını tespit etmektir.

Kişisel özelliklere ilişkin sayısal ve oransal dağılım tablosunun ikincisi (tablo 4.2) daha çok çalışma ve işten ayrılma durumuyla ilgili olduğu için ayrıca değerlendirilmiştir. Bu tabloda yer alan bulgulara göre katılımcıların tamamı tam zamanlı çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın kapsamı ve sınırları bölümünde de ifade edildiği gibi stajyer öğrenci ya da yarı zamanlı işgörenlerin işletmeyle olan ilişkileri geçici olduğu için verecekleri cevapların objektif bir değerlendirme olamayacağı düşüncesiyle çalışma dışında tutulmuşlardır.

Tablo 4.3. Çalışma ve İşten Ayrılma Durumuna İlişkin Değerler

Çalışma Şekli			Açıklama
Stajyer/yarı zamanlı	0	0	Stajyerler ile yarı zamanlı çalışanlar iş ve işletme ile ilgili tam bağlılıkları bulunmadıkları için dahil edilmemişlerdir.
Tam zamanlı	563	100,00	
Toplam	563	100,00	
Çalıştığı Bölüm			Açıklama
Önbüro	82	14,56	Diğer çalışanlar destek bölümleri olarak insan kaynakları, muhasebe, teknik servis, misafir ilişkileri vb. yerlerde görevli olanlardır. Güvenlik ve sağlık hizmetlerinde çalışanlar ile kiraya verilen bölümlerdeki çalışanlar dahil edilmemiştir
Kat Hizmetleri	102	18,12	
Yiyecek-İçecek	221	39,25	
Mutfak	88	15,64	
Diğer	70	12,43	
Toplam	563	100,00	
Bu iş'te çalışma süresi			Açıklama
Sayı	Yüze		Ortalama çalışma sürelerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır.
1 yıldan az	28	4,97	
1-3	91	16,16	
4-6	231	41,03	
7-9	142	25,22	
10 yıl ve üstü	71	12,62	
Toplam	563	100,00	
Turizm Sektöründe Çalışılan İşletme Sayısı			Açıklama
Sayı	Yüze		Turizm sektöründe işgörenlerin çalıştıkları ortalama işletme sayısını ölçmek amacıyla kullanılmıştır
1	66	11,72	
2	94	16,70	
3	109	19,36	
4	201	35,70	
5 ve daha fazla	93	16,52	
Toplam	563	100,00	
En son işletmeden ayrılma şekli			Açıklama
Sayı	Yüze		İstifa ya da yönetim tarafından işten çıkarılma durumu ölçmek için kullanılmıştır. Bunların dışında örneğin işletmenin kapanması gibi nedenler diğer seçeneğinde yer almıştır.
Kendi İsteğiyle	261	46,36	
İşine son verme	281	49,91	
Diğer	21	3,73	
Toplam	563	100,00	
Gelecekte de bu işi yapma isteği			Açıklama
Sayı	Yüze		Bu soru işten ayrılma eğilimi ile ilgili soruların tutarlılığın ölçmek için kullanılmıştır.
Evet	238	42,27	
Kararsız	227	40,32	
Hayır	98	17,41	
Toplam	563	100,00	

Çalışanların %14,56'sı (82 kişi) önbüroda, %18,12'si (102 kişi) kat hizmetlerinde, %39,25'i (221 kişi) yiyecek-içecek, %15,64'ü (88 kişi) mutfak ve

%12,43'ü (70 kişi) diğer birimlerde görev yapmaktadır. Önbüroda görevli olanların sayısının düşük olmasının temelinde genel olarak bu bölümde çalışanların kat hizmetleri ve yiyecek bölümlerine göre daha az sayıda olmalarından kaynaklanmaktadır. Bölümlerin anketi cevaplama sayısı bakımından en yüksek oran önbüro bölümüdür. Diğer bölümler içinde destek birimleri olarak muhasebe, insan kaynakları, misafir ilişkileri, satınalma ve teknik servis yer almaktadır. Tablo 4.3'de belirtildiği gibi dış kaynak kullanılarak ya da başka kişi ya da firmalara ihale edilen faaliyet birimlerinde görevli olanların konaklama işletmeleri ile herhangi bir idari bağılılığı olmadığı için kapsam dışında tutulmuştur.

Katılımcıların halen yapmış oldukları işleriyle ilgili verilerin değerlendirilmesinden elde edilen bulgulara göre 28 kişinin 1 yıldan daha az süredir, 91 kişinin 1-3 yıl, 231 kişinin 4-6 yıl, 142 kişinin 7-9 yıl ve 71 kişinin 10 yıl ve üstü çalıştıkları anlaşılmaktadır. İşgörenlerin bu işte çalışma süreleri incelendiğinde %12,62'sinin 10 yıldan daha az sürede çalışıyor olmasının nedenleriyle ilgili bir soru yer almamasına rağmen, buradan elde edilen bulgulara göre yaş ortalamasının genç ve işe başlama yaşının normal şartlarda 18'inden sonra olduğu düşünülürse bu oran normal kabul edilebilir.

Turizm sektöründe çalışılan toplam işletme sayısı incelendiğinde katılımcıların %88,28'inin birden fazla işletmede çalıştıkları görülmektedir. "Konaklama işletmelerinde işgücü devri" konulu çalışmada da (Demir, 2002) yaklaşık olarak bu oran bulunmuştu. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %11,72'sinin 1 işletme, %16,70'inin 2 işletme, %19,36'sının 3 işletme, %35,70'inin 4 işletme ve %16,52'sinin 5 ve daha fazla işletmede çalışmış oldukları anlaşılmaktadır.

Bu bölümde ulaşılan bir diğer bulgu, işgörenlerin çalıştıkları en son işletmeden ayrılma şekliyle ilgilidir. Katılımcıların %46,36'sı kendi isteğiyle ayrıldığını ifade ederken bu toplam içinde 261 kişidir. İşletme yönetimi tarafından işine son verilen 281 kişi toplamda %49,91'ini oluşturmaktadır. Bunun dışında katılımcıların %17,41'i işletmenin kapanması vb. diğer sebeplerle işten ayrıldıklarını ifade etmektedir. Sezon sonu işletmenin kapanması sonucunda sözleşme gereği işten ayrılanlar da "diğer" seçeneğini işaretlemişlerdir.

Katılımcıların gelecekte de bu işi yapıp yapmayacağı konusunda görüşlerinin alındığı soruda verilen cevaplar değerlendirildiğinde 238 kişi bu işe devam edeceğini, 98 kişide bu işi yapmayacağını belirtmiştir. Önemli sayıdaki (227 kişi) katılımcıların kararsız olmaları işinden yeterince doyuma ulaşamadıkları ve beklentilerinin tam olarak karşılanmadığını göstermektedir. Bu kişilerin toplam içindeki oranı % 40,32'dir.

4.4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Bir araştırmada elde edilen bilginin sağlamlılığı iki temel koşula bağlıdır. Bunlardan birincisi güvenilirlik, ikincisi ise geçerliliktir. Güvenilirlik, bir ölçme aracının ayrı ayrı ölçümlerde kararlı ve benzer sonuçlar elde etme yeteneği olarak ifade edilirken geçerlilik ise, en genel anlamda ölçme aracının konusuna uygunluğudur (Özkalp vd., 2004: 18). Bu nedenle araştırmada kullanılan verilerin doğruluğu ve uygunluğu araştırmanın sonuçları açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiler ve yazılı kaynaklarda da ifade edildiği gibi bir ölçeğin güvenilirliğinin ölçülmesinde yararlanılan yöntemler bulunmaktadır. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, ölçme aracı, geçici içsel veya dışsal şartlardan etkilenmeden tutarlı bir şekilde aynı tespitleri yapabilmelidir.

Homojen testlerin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde iç uyum testleri olarak bir dizi ölçüm yöntemi kullanılmaktadır. Bunlar test-tekrar, içsel tutarlılık (Cronbach alpha) katsayısı ve ikiye bölme olarak ifade edilmektedir (Newman ve McNeil, 1998: 39; Bryman ve Bell, 2007:162).

“Test-tekrar” test güvenilirliği, ölçme aracını yanıtlayan kişinin ölçme aracı tekrar uygulandığında ölçme aracını aynı şekilde yanıtlayıp yanıtlanmadığını tespit etmektir. Test-tekrar test güvenilirliği, bir ölçme aracını aynı gruba iki ayrı uygulamada verip sonra bu iki uygulamadan elde edilen puanların korelasyonu hesaplanarak bulunur. İlk uygulama ile ikinci uygulama puanları arasındaki korelasyon yüksek ise ölçme aracının güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

İçsel tutarlılık, ölçme aracının ölçtüğü varsayılan niteliklere ilişkin soruların kendi içlerinde birbirleriyle ne kadar ilişkili olduklarını, ne kadar homojen bir soru

grubu oluşturduklarını tespit eder. İçsel tutarlılık, alfa katsayısı (Cronbach alfası) hesaplanarak bulunur. Alfa katsayısı, ölçme aracındaki farklı soruların aynı niteliği ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespit eder. Bir ölçme aracında alfa katsayısının hesaplanabilmesi için ilgili niteliği ölçen iki veya daha fazla sorunun bulunması gereklidir. Bir tek soru alfa katsayısının hesaplanması için yeterli değildir. Birbirinden bağımsız olarak farklı nitelikleri ölçen sorulardan oluşan ölçme araçlarında alfa katsayısı hesaplanamaz. Cronbach alfa katsayısı için her bir maddenin diğer maddelerle ilişkisi sonucu bir katsayı hesaplanmaktadır. Katsayı 0 ile 1 arasında değer alırken sonucun pozitif ve 1'e yakın olması güçlü olduğunu, katsayının negatif çıkması sorular arasındaki korelasyonun negatif olduğunu ifade etmektedir. Sonucun negatif çıkması güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olmaktadır

Alfa (α) katsayısına bağlı olarak bir ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki oran ve düzeyde değerlendirilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003:428; Kalaycı, 2006: 405; Özdamar, 1999:522).

- $0.00 \leq \alpha < 0.40 \Rightarrow$ güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60 \Rightarrow$ güvenilirlik düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80 \Rightarrow$ oldukça güvenilirlikli,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00 \Rightarrow$ yüksek derecede güvenilirlik.

İkiye bölme güvenilirliği, bir ölçme aracını oluşturan soruların iki ayrı gruba bölünerek bu gruplar arasındaki korelasyonun tespit edilmesini içerir. Bu yöntemle ölçme aracını oluşturan soruların hepsinin aynı niteliği ölçüp ölçmedikleri test edilmiş olur. Eğer iki ayrı soru grubu arasındaki korelasyon yüksekse ölçme aracının bütününe birbiriyle yakından ilişkili sorulardan oluştuğu sonucuna varılır. Davis (1971), Pearson korelasyon katsayılarının güvenilirlik derecelerini,

<u>Korelasyon</u>	<u>Katsayısı(P<1) Tanımı</u>
0.70-1.00	Çok Güçlü ilişki
0.50-0.69	Güçlü ilişki
0.30-0.49	Orta Düzeyli ilişki
0.10-0.29	Düşük Düzeyli ilişki
0.01-0.09	İhmal Edilebilir ilişki şeklinde açıklamaktadır.

Jaeger (1990: 66) Pearson korelasyon katsayılarında "+1.00"nin mükemmel pozitif bir ilişki, "-1.00"nin mükemmel negatif bir ilişki düzeyini gösterdiğini ifade ederken, 0,30-0,70 arasında orta düzeyde ve kabul edilebilir bir ilişki, 0,70-0,90 arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

Geçerlilik, bir ölçme aracının istediği ve planladığı özellikleri ölçmek istemesidir. Bir ölçme aracı duygusal zeka özelliklerini ölçtüğünü iddia ediyorsa bunun bir yöntemle ispatlanması gerekmektedir. Geçerlilik farklı şekillerde ölçümlenerek ortaya konulmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Kumar, 2005; 154);

- Tahminsel ve Eş-zamanlı geçerlilik
- Yüz ve İçerik geçerliliği
- Yapı geçerliliği

Tahminsel ve Eş-zamanlı geçerlilik; Tahminsel geçerlilik, bir ölçme aracının geçerliliğini ortaya koyması, elde edilen sonuçların bir bireyin belirli bir işlevi yerine getirebilme yeteneğini göstermesi ya da bu yöndeki tahminlerin ispatlanmasını öngörmektedir. Eş-zamanlı geçerlilik; yapılan çalışmada kullanılan bir ölçme aracının geçerliliği, aynı özellikteki bir başka ölçme aracı sonuçları ile karşılaştırıldığında aralarındaki korelasyonun düzeyine karar verilebilmektedir.

Yüz ve İçerik geçerliliği; bir ölçme aracının geçerliliği, ilk bakışta çalışmanın amacı ile sorulan soruların arasında mantıksal bir ilişkiye dayanma durumunun varlığı yüz geçerliliği olarak ifade edilirken, ölçme aracını oluşturan soruların içeriğinin, ölçülmesi amaçlanan özellikleri doğru olarak temsil edip etmediği ortaya konarak ispatlanabilmesi içerik geçerliliği olarak bilinmektedir.

Yapı geçerliliği; bir ölçme aracı ölçtüğünü iddia ettiği kuramsal yapı ile ilgili istatistiksel sonuçları kanıtlaması gerekmektedir. Bu amaçla faktör analizi ve madde analizi uygulanarak ölçümler kanıtlanmaya çalışılır. Faktör analizi, ölçme aracını oluşturan soruların kendi aralarında kümelenme yapılarını gösterirken, madde analizi ile ölçme aracını oluşturan soruların ölçme aracının toplam puanına ne kadar katkıda buldukları ve böylece ölçme aracının bütünüyle ne derecede ilişkili oldukları tespit edilir.

Tablo 4.4. Güvenirlik Tablosu

Ölçek	Alfa (α)
Duygusal Zeka	0,90
Örgütsel Sapma	0,90
Çalışma Yaşamı Kalitesi	0,93
İşten Ayrılma Eğilimi	0,82
Genel	0,85

Araştırmada konuyla ilgili dört ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerin her birine ilişkin yapılan güvenirlik analizinde elde edilen sonuçların yüksek düzeyde oldukları görülmektedir. Duygusal zeka ölçeğinde güvenirlik katsayısı, $\alpha=0,90$; $p= 0,001$ ve $F= 39,800$ olarak gerçekleşmiştir. Örgütsel sapma ölçeğinde değerlerin $\alpha=0,90$; $p= 0,003$ ve $F= 3,286$, Çalışma yaşamı kalitesi ölçeğinde $\alpha=0,93$; $p= 0,001$ ve $F= 70,696$ ve işten ayrılma ölçeğinde ise $\alpha=0,86$; $p= 0,001$ ve $F= 11,321$ olarak gerçekleşmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde araştırmanın yüksek derecede güvenilir ve alfa değerleri sosyal bilimler alanında yapılan araştırmaları için kabul edilen 0.80 düzeyinin üzerinde gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

4.4.3. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, yapısal olarak aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenin belirli bir grup ya da gruplar halinde düzenleyen istatistik yöntemlerinden birisidir. Oluşan grupların faktör olarak nitelendirildiği bu yöntem en çok kullanılan tekniklerdendir. Diğer bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Etkin bir faktör analizinin toplam veri setini en iyi temsil edebilen ancak mümkün olduğunca az sayıda faktörden oluşan bir çözüm olması arzu edilen özelliktir. İyi bir faktör analizi sonucunun hem basit hem de yorumlama becerisinin iyi olması (Albayrak vd., 2005:212) oluşturulan yapının çalışmanın amacına uygun olduğunu gösterir.

Faktör analiziyle ilgili teknikleri Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) olarak iki grupta incelemek mümkündür. AFA'da araştırmacı, araştırma yaptığı konuyla ilgili değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik olarak herhangi bir fikrinin veya öngörüsünün olmaması sebebiyle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. DFA'da ise, daha önceden belirlenen bir ilişkinin doğruluğunu ölçmek amaçlanmaktadır. Faktör analizi çeşitli aşamalardan oluşan bir analiz tekniğidir. Genel olarak bir faktör analizinde yer alan aşamalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Albayrak vd., 2005:212);

- Problem tanımı ve veri toplama
- Korelasyon matrisinin oluşturulması
- Faktör sayısına karar verme
- Faktör Eksen Döndürme (Factor Rotation)

Araştırmada kullanılan ölçekler yapısal olarak faktör analizi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, temel bileşenler analizi (Principal Components Analysis) kullanılmıştır. Temel bileşenler analizi (TBA) çoklu iç ilişki problemini ortadan kaldırmak amacı ile kullanılan bir tekniktir.

Oluşturulan veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesinde üç yöntem kullanılmaktadır. Bunlar (Albayrak vd., 2005:321);

Tüm değişkenler için korelasyon matrisinin kullanılması: değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının incelenmesinin amaçlandığı bu yöntemde yüksek korelasyon değişkenlerin ortak faktörler oluşturma olasılıklarının da yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Barlett Testi (Barlett Test of Sphericity): Korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test etmektedir. Faktör analizi için Barlett testinin anlamlılık düzeyi değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olmasına bağlıdır. Söz konusu test verilerin çok değişkenli normal dağılmış olmasını gerektirir.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü: Gözlenen korelasyon ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir ölçüm yöntemi olan KMO testinde oranın 0.5'in üzerinde olması beklenmektedir.

Genel olarak KMO ölçüm düzeyleri ve anlamları aşağıdaki şekilde kabul edilmektedir (De Vaus, 2002: 137; 165);

- KMO < 0.50 ise kabul edilmez,
- 0.50-0.59 ise Kötü,
- 0.60-0.69 ise Orta (vasat),
- 0.70-0.79 ise Orta (Üst-iyi),
- 0.80-0.89 ise çok iyi,
- 0.90 + ise mükemmeldir.

Genel olarak çalışmanın tümüne uygulanan Faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,882; Barlett Testi sonucu 30553,91 değeri ve $p < 0,001$ düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar; bulguların yüksek derecede gerçekleştiğini ve kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir. Verilere uygulanan temel bileşenler (Principal Component) analizinde, döndürme (Varimax) seçeneği kullanılmış ve elde edilen özdeğerlerin (Scree Plot) dağılımına göre 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Diğer taraftan her bir bölüm ve ölçek üzerinde yapılan değerlendirmelere ilişkin bulgular aşağıda ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır.

4.4.3.1. Duygusal Zeka Boyutu ile İlgili Bulgular

Duygusal Zeka ölçeği toplam 12 değişken ile ifade edilmektedir. Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizinin uygun sonuçlar vermesi üzerine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda, Barlett Testi değerinin 8491,96; p anlamlılık değerinin 0,001 ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değerinin 0,801 olarak gerçekleşmesi çalışmanın hem duygusal zeka boyutu hem de genel yapısı ile önemli sonuçlara ulaşıldığını göstermektedir. Faktör analizinin uygulanabilmesi için veri setinin kabul edilebilir ve uygun değerler alması gerekmektedir. Duygusal zeka boyutunun faktör yapısını ve gruplarını belirlemek amacı ile temel bileşenler analizi

ve döndürme seçeneği teknikleri kullanılarak özdeğer istatistiği 1'den büyük olan ve faktör yükü 0.30'un üstünde olan veriler dikkate alınmıştır.

Duygusal zeka boyutunun genel olarak özdeğeri 10,450; tanımladığı fark yüzdesi 0,87; ortalama değer 4,4432; F değeri 39,800; güvenilirlik derecesi 0,90 ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Bu boyutun parça güvenilirliği, özdeğerleri, varyans yüzdeleri, vb. diğer sonuçlara ilişkin bulguları ayrı ayrı değerlendirmek gerekir. Bu kapsamda, gruplara ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.5. Duygusal Zeka ile İlgili Faktör Analizi

	FY	ÖZDEĞER	TFY	ORT.	SS	F	α	p
DUYGUSAL ZEKA		10,450	87,079	4,4432	5,51	39,800	0,90	0,001
DUYGULARI ALGILAMA		1,955	16,290	4,4334	1,75	18,083	0,90	0,001
DZ-1		,933						
DZ-3		,917						
DZ-2		,786						
DUYGULARI ANLAMA		1,490	12,414	4,4849	1,44	5,907	0,89	0,003
DZ-5		,885						
DZ-4		,874						
DZ-6		,693						
DUYGULARI KULLANMA		1,011	8,426	4,5607	1,65	110,168	0,80	0,001
DZ-7		,781						
DZ-8		,773						
DZ-9		,757						
DUYGULARI YÖNETME		5,994	49,949	4,2937	2,34	7,967	0,97	0,001
DZ-11		,904						
DZ-12		,896						
DZ-10		,861						

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü=0,801 ve $p < 0,001$; Toplam farkın(varyansın) açıklanma oranı 0,87'dir.

TFY: Tanımlanan Fark Yüzdesi FY: Faktör Yüğü SS: Std Sapma

Faktör analizi tablosundan da görüldüğü gibi çalışmanın duygusal zeka bölümü kendi içinde dört alt faktör (boyut) grubu altında toplam 12 değişkenden oluşan yapının toplam farkı (varyansı) % 87 oranında tanımladığı anlaşılmaktadır. Her bir grupta üçer değişkenin yer aldığı faktör analizinde değişkenlere ilişkin faktör yükleri, özdeğerler ve aritmetik ortalamalarda açıklanmaktadır. Faktör gruplarının

“duyguları algılama”, “duyguları anlama”, “duyguları kullanma” ve “duyguları yönetme” olarak belirlendiği analizde grupları oluşturan değişkenler kişisel ve sosyal farkındalıkları içermektedir. Birinci grubun özdeğeri 1,955; tanımladığı fark yüzdesi 16,290; ortalama değer 4,43; F değeri 18,083; güvenilirlik derecesi 0,90 ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde çalışanların duygusal zeka yetenek ve yeterliliklere sahip olmalarının önemli olduğu görülmektedir.

İkinci grubun özdeğeri 1,490; tanımladığı fark yüzdesi 12,414; ortalama değer 4,48; F değeri 5,907; güvenilirlik derecesi 0,89 ve $p = 0,003$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Grubu oluşturan değişkenlere ilişkin faktör yükü, standart sapma ve ortalama değerleri incelendiğinde duyguları anlamanın önemli bir yetenek ve yeterlilik olduğu görülmektedir.

Duyguları kullanma insan ilişkileri açısından algılama ve anlamanın ötesinde harekete geçirme olarak önemli etkisi olan bir faktördür. Üçüncü faktör olarak bu grubun özdeğeri 1,011; tanımladığı fark yüzdesi 8,426; ortalama değer 4,56; F değeri 110,168; güvenilirlik derecesi 0,80 ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla duyguların farkındalık yaratması kadar kullanılması da önemli bir yetenektir.

Dördüncü faktör grubunun özdeğeri 5,994; tanımladığı fark yüzdesi 49,949; ortalama değer 4,29; F değeri 7,967; güvenilirlik derecesi 0,97 ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Duygusal zeka yeteneklerinin yönetsel düzeydeki önemli bir göstergesi olarak duyguların yönlendirilmesi analiz sonuçlarından da anlaşılacağı üzere oldukça önemli bir unsur olarak görülmektedir.

4.4.3.2. Örgütsel Sapma Boyutu ile İlgili Bulgular

Örgütsel sapma ölçeği iki boyutta toplam 7 değişken ile ifade edilmektedir. Uygun ve kabul edilebilir güvenilirlik ve geçerlilik sonuçlarının elde edilmesi üzerine faktör analizi uygulanmış olup faktör analizi sonucunda, Barlett Testi değeri 3745,214; p anlamlılık değeri 0,001 ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,800 olarak gerçekleşmiştir. Bu boyutun faktör yapısını ve gruplarını belirlemek amacı ile temel bileşenler analizi ve döndürme seçeneği teknikleri kullanılarak

özdeğerleri 1'den büyük olan ve faktör yükü 0.30'un üstünde olan veriler dikkate alınarak analiz gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.6. Örgütsel Sapma İle İlgili Faktör Analizi

	FY	ÖZDEĞER	TFY	ORT.	SS	F	α	p
ÖRGÜTSEL SAPMA		5,763	82,331	1,6390	2,65	3,286	0,90	0,001
KİŞSEL VE POLİTİK SAPMA BOYUTU		1,380	35,624	1,6489	1,31	4,032	0,91	0,002
ÖS-10		,949						
ÖS-12		,946						
ÖS-11		,707						
ÜRETİM VE MÜLKİYET SAPMASI BOYUTU		4,383	46,708	1,6315	1,71	6,319	0,91	0,001
ÖS-8		,934						
ÖS-9		,907						
ÖS-7		,894						
ÖS-6		,680						

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü=0,800 ve $p<0,001$; Toplam farkın(varyansın) açıklanma oranı 0,82'dir.

TFAY: Tanımlanan Fark Yüzdesi FY: Faktör Yüğü SS: Std Sapma

Örgütsel sapma kendi içinde iki faktör grubu altında toplam 7 değişkenden oluşmakta ve bu yapının toplam farkı (varyansı) % 82 oranında tanımladığı anlaşılmaktadır. Birinci grupta üç, ikinci grupta dört değişkenin yer aldığı faktör analizinde değişkenlere ilişkin faktör yükleri, özdeğerler ve aritmetik ortalamalar da açıklanmaktadır. Faktör gruplarının “kişisel ve politik sapma” ile “üretim ve mülkiyet sapması” olarak belirlendiği analizde grupları oluşturan değişkenler örgütsel sapma kapsamında incelenmektedir.

Birinci grubun özdeğeri 1,380; tanımladığı fark yüzdesi 35,624; ortalama değer 1,6489; F değeri 4,032; güvenilirlik derecesi 0,91 ve $p<0,01$ ($p=0,002$) düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. İşgörenlerin politik davranışlarını içeren bu faktörde “söylenti” ya da “kişilerin arkasından konuşma” anlamında “dedikodu” değişkeni politik sapma olarak yer almaktadır. Özellikle insanların kişisel ya da örgütsel çıkar sağlamak amacıyla yöneticilere yakın olmaya çalışarak kendisine ayrıcalık yarattırması, diğer insanlar hakkında söylenti ve dedikodular üretmesi, örgüt içinde bireylerin birbiriyle olan ilişkilerinden yararlanarak ortamı bozacak hareketlerde bulunması kişisel olduğu kadar örgütsel düzeyde de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu faktöre ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde konaklama

işletmelerinde benzer davranışların önemli düzeyde yaşandığı görülmektedir. Kişisel sapma olarak taciz ile fiziksel saldırganlık değişkenleri örgütsel sapma açısından oldukça önemlidir. Konaklama işletmeleri, özellikle cinsel ya da sözlü tacizin sık görüldüğü çalışma alanlarından birisidir. Bu grupta yer alan değişkenlerin faktör yükleri birbirine oldukça yakın değerler almışlardır. Her üç değişkenin de işgörenler tarafından aynı anlamda algılandığı ve hoş karşılanmayan ya da istenmeyen davranışlar olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

Örgütsel sapmanın üretim ve mülkiyet sapması boyutu 4 değişkenden oluşmakta ve bu yapının toplam farkı (varyansı) % 47 oranında tanımladığı anlaşılmaktadır. Bu grubun özdeğeri 4,383; aritmetik ortalama değeri 1,6315; F değeri 6,319; güvenilirlik derecesi 0,91 ve $p < 0,001$ ($p = 0,000$) düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Bu grupta yer alan değişkenlerden de anlaşılacağı gibi üretimin gerçekleşmesindeki engellerin örgütlerde sapma davranışı olarak ortaya çıkması maliyetlerin artmasına neden olduğu gibi işgören verimliliğinin düşmesine de neden olabilmektedir. Hırsızlık, sabotaj ve ekipmanın tahrip edilmesi değişkenlerinin temsil ettiği mülkiyet sapması, konaklama işletmelerinde işgörenler, müşteriler ve dışarıdan kişilerin gösterdiği ve işletmeye, işgörelere ve müşterilere zarar verme amacı taşıyan davranışlardır. Bu değişkenler içinde hırsızlık olayı, konaklama işletmelerinin sıklıkla karşılaştıkları bir durumdur.

4.4.3.3. Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutu ile İlgili Bulgular

Çalışma Yaşamı Kalitesi ölçeği toplam 12 değişkenden oluşmaktadır. Ancak analiz sonuçlarında 5 değişkenin çalışmanın yapısını bozması nedeniyle değerlendirme dışında tutulması ölçeğin 7 değişken ile ifade edilmesini gerektirmiştir. Diğer ölçeklere olduğu gibi bu ölçeğe de öncelikle güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. İkinci aşamada faktör analizi uygulanarak, Barlett Testi değeri 4104,723; p anlamlılık değeri 0,001, ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 779 olarak bulunmuştur. ÇYK boyutunun faktör yapısını ve gruplarını belirlemek amacı ile temel bileşenler analizi ve döndürme seçeneği teknikleri kullanılarak özdeğerleri 1'den büyük olan ve faktör yükü 0.30'un üstünde olan verilerle analiz gerçekleştirilmiştir. Bu değerler altındaki veriler çalışmanın bütünlüğü ve yapısında herhangi bir değişikliğe neden olmayacağı için dikkate alınmamıştır.

Tablo 4.7. Çalışma Yaşamı Kalitesi İle İlgili Faktör Analizi

	FY	ÖZDEĞER	TFY	ORT.	SS	F	α	p
ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ		6,492	92,607	4,3791	4,05	70,696	0,93	0,001
İŞ TASARIMI		4,004	62,635	4,2155	2,80	144,519	0,95	0,001
ÇYK-1		,938						
ÇYK-3		,925						
ÇYK-2		,919						
TEŞVİK PROGRAMLARI		1,328	18,975	4,5036	1,04	10,892	0,96	0,001
ÇYK-4		,905						
ÇYK-5		,897						
ERGONOMİ		1,160	10,997	4,5000	0,97	3,188	0,88	0,001
ÇYK-7		,920						
ÇYK-6		,801						

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü=0,779 ve $p<0,001$; Toplam farkın(varyansın) açıklanma oranı 0,93'dür.

TFY: Tanımlanan Fark Yüzdesi FY: Faktör Yüğü SS: Std Sapma

ÇYK boyutunun genel olarak özdeğeri 6,492; tanımladığı fark yüzdesi 92,607; ortalama değer 4,3791; F değeri 70,696; güvenilirlik derecesi 0,93 ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmesi duygusal zeka ile örgütsel sapma boyutlarında olduğu gibi çalışmanın genel yapısı açısından önemli sonuçlara ulaşıldığını göstermektedir.

ÇYK faktörü 3 grup altında toplam 7 değişkenden oluşan bir ölçekle toplam farkı (varyansı) % 93 oranında tanımladığı görülmektedir. Faktör gruplarının "iş tasarımı" "teşvik programları" ve "ergonomi" olarak belirlenmesi ÇYK boyutunun insan kaynakları, iş ortamı ve yönetsel uygulamalar olarak geniş kapsamda incelendiğini ortaya koymaktadır.

İş tasarımı ÇYK içinde oldukça önemli olan faktörlerden birisidir. Elde edilen bulgulara göre, bu faktörün özdeğeri 4,004; tanımladığı fark yüzdesi 62,635; ortalama değer 4,22; F değeri 144,519; güvenilirlik derecesi 0,95 ve $p<0,001$ ($p=0,000$) düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. İşin yapısı, geliştirilmesi, basitleştirilmesi, zenginleştirilmesi, takım çalışması vb. konular ÇYK'nın yükseltilmesinde rol oynayan başlıca unsurlar olarak görülmektedir. İş tasarımı ile ilgili olarak, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri konunun ÇYK açısından önemini daha belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır.

Teşvik programları değişkenlerinin oluşturduğu grubun özdeğeri 1,328; tanımladığı fark yüzdesi 18,975; aritmetik ortalama değeri 4,50; F değeri 10,892; güvenilirlik derecesi 0,96 ve $p=0,001$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Teşvik programları işgörenlerin güdülenmesini sağlayan yönetsel uygulamalardan birisidir. Değerlerin oldukça yüksek sonuçlar oluşturması Herzberg'in çift etmen teorisinde öne sürdüğü güdüleyici faktörlerin önemli olduğunu göstermektedir.

Ergonomi, ÇYK açısından önemli olan bir diğer faktördür. Bu faktörün özdeğeri 1,160; tanımladığı fark yüzdesi 10,997; ortalama değer 4,50; F değeri 3,188; güvenilirlik derecesi 0,88 ve $p=0,001$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmesi ergonominin önemini ortaya koymaktadır. Özellikle iş-işgören uyumunun sağlanması çalışma yaşamı açısından fiziksel uygunluğun sağlanması anlamını taşımaktadır. Bu kapsamda fiziksel uygunluk hem işgören doyumu, verimliliği ve sadakati açısından hem de örgütsel hedeflere ulaşılması açısından önem taşımaktadır.

4.4.3.4. İşten Ayrılma Eğilimi Boyutu ile İlgili Bulgular

İşten ayrılma eğilimi ölçeği toplam 7 değişkenden oluşmakta ve güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları oldukça yüksek bulgular olarak gerçekleşmiştir. Faktör analizi uygulamasında, Barlett Testi değeri 1073,526; p anlamlılık değeri 0,001 ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,789 olarak bulunmuştur. İAE boyutunun faktör yapısını ve gruplarını belirlemek amacı ile temel bileşenler analizi ve döndürme seçeneği teknikleri kullanılarak özdeğerleri 1'den büyük ve faktör yükü 0.30'un üstünde olan veriler baz alınarak analiz gerçekleştirilmiştir. Bu değerlerin altındaki veriler çalışmanın bütünlüğü ve yapısında herhangi bir değişikliğe neden olmayacağı için dikkate alınmamıştır.

İAE boyutunun genel olarak özdeğeri 3,319; tanımladığı fark yüzdesi 74,305; ortalama değer 1,58; F değeri 10,287; güvenilirlik derecesi 0,82 ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmesi duygusal zeka ile örgütsel sapma boyutlarında olduğu gibi çalışmanın genel yapısı açısından önemli sonuçlara ulaşıldığını göstermektedir.

Tablo 4.8. İşten Ayrılma Eğilimi İle İlgili Faktör Analizi

	FY	ÖZDEĞER	TFY	ORT.	SS	F	α	p
İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ		3,319	66,384	1,5940	1,88	11,321	0,82	0,001
İAE-2		,894						
İAE-7		,868						
İAE-3		,844						
İAE-1		,661						
İAE-4		,643						

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü=0,789 ve $p<0,001$; Toplam farkın(varyansın) açıklanma oranı 0,66'dır.

TFY: Tanımlanan Fark Yüzdesi FY: Faktör Yüğü SS: Std Sapma

İAE faktörü, toplam 5 değişkenden oluşan bir ölçekle toplam farkı (varyansı) % 66 oranında tanımladığı görülmektedir. Diğer ölçeklerle ilişkilendirilmesi bakımından çalışmanın yapısal eşitlik modeli bölümünde de incelenecek olan İAE boyutu anlamlı olarak gerçekleşmiştir. İşgörenlerin kendi isteği ya da yönetim tarafından çıkarılmaları konusu işten ayrılma eğilimin oluşmasına neden olmaktadır. İAE ölçeğinin sonuçları incelendiğinde bu boyutun diğer boyutlarla ilişkili olabileceği faktör analizi sonuçlarından elde edilen bulgularla da ifade edilebilir. Ancak kesin değerlendirme yapmak için diğer analiz yöntemlerini kullanmak ve elde edilecek bulguları incelemek gerekir.

4.4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez, Bir durum hakkında ileri sürülen varsayımlardır. Diğer bir deyişle, hipotez, bilimsel yöntemde olaylar arasında ilişkiler kurmak ve olayları bir nedene bağlamak üzere tasarlanan ve geçerli sayılan bir önermedir. Hipotez testleri, araştırmada istatistiksel analizin en önemli konularından birisini oluşturmaktadır. Hipotez, istatistiksel olarak H_0 farksızlık hipotezi ve H_1 alternatif hipotez olmak üzere iki şekilde gösterilirler. Bu nedenle, araştırmada 9 hipotez bulunmakta olup bunlar aşağıda sıralanmıştır.

Hipotezler:

H₁: DZ ile ÖS arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır

H₂: DZ ile ÇYK arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır

H₃: DZ ile İAE arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır

- H₄:** ÖS ile ÇYK arasında negatif yönlü bir ilişki vardır
H₅: DZ ile ÖS arasında, ÇYK'nın kısmi aracılık etkisi vardır
H₆: ÖS ile İAE arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır
H₇: DZ ile İAE arasında, ÖS'nin kısmi aracılık etkisi vardır
H₈: ÇYK ile İAE arasında negatif yönlü bir ilişki vardır
H₉: DZ ile İAE arasında, ÖS'nin negatif, ÇYK'nın pozitif kısmi aracılık etkisi vardır

4.4.5. Araştırma Modelinin Yapılandırılması

Araştırma modelinde yer alan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapıldıktan sonra araştırmanın temel hipotezlerini test edebilmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) uygulanmıştır. YEM, gözlenen değişkenler ile gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel veya korelasyonel ilişkiyi tespit etmek için kullanılan bir istatistik tekniğidir (Hoyle ve Panter, 1995: 176-177). YEM aynı anda birden fazla ve karşılıklı ilişkiyi test eden güçlü bir istatistiksel analizdir. Bu analizi diğer çok değişkenli analizlerden ayıran iki temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Hair vd., 1998: 584);

- YEM, çoklu ve karşılıklı bağımlı ilişkilerin tek bir analizde, diğer deyişle aynı anda test edilmesine olanak verir.
- YEM hiçbir gösterge değişkenin mükemmel olarak ölçülemeyeceğini kabul ederek göstergelerin hata varyanslarını da hesaplamalara dahil etmektedir.

YEM açısından çalışmalar temel olarak üç türe ayrılırlar (Şimşek, 2007:3):

Doğrulayıcı modelleme stratejisi: Bu tür modelleme çalışmalarında araştırmacının temel hedefi, çok net olarak belirlenmiş bir modelin veri tarafından doğruluğunu test etmektir. Ancak modelin veri tarafından desteklenmesi, onun tamamıyla doğrulandığı anlamını taşımamaktadır. Araştırmacı, mevcut modelin, olası başka modellerin içinden doğrulanabilir bir model olduğunu düşünebilir. Buna rağmen, hedef alınan teorinin veri tarafından desteklenip desteklenmediği araştırmacı için kaygı yaratabilir. Bu nedenle bu tür modellere “tamamıyla doğrulayıcı” modeller de denilmektedir.

Alternatif Modeller Stratejisi: Bu tür çalışmalarda temel amaç, bir dizi değişken ele alındığında, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamada alternatif modeller arasından en çok hangisinin veri tarafından desteklendiğini belirlemektir.

Model Geliştirme Stratejisi: Bu tür çalışmaların temel amacı, bir dizi değişken arasındaki ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan bir modelin test edilmesi ve analiz sonuçlarına dayanarak, modelin geliştirilmesi yönünde iyileştirmeler yapılmasıdır. Bu tür çalışmalar, açıklayıcı bir modelin geliştirilmesi aşamasında farkındalık kazandırma anlamında oldukça katkı sağlayabilir.

4.4.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (Ölçme Modeli)

Doğrulayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkiye dair önceden ortaya konulan hipotezlerin test edilmesi söz konusudur. Bu nedenle öncelikle, değişkenlerin faktörlerle ve faktörlerin birbirleriyle olan korelasyonlarının tanımlandığı yapı bir önceki bölümde oluşturulmuştur. Hipotezler kurulmadan önce her bir faktöre ilişkin açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. YEM, yalnızca ilişkilendirilen değişkenlerin faktör yüklerini hesaplarken diğer değişkenlere ilişkin faktör yükleri hesaplanmamaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde oluşturulan yapıya göre bir doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Şekil 4.1'de oluşturulan DFA'da değişkenler arasındaki yol (path) tek yönlü oklar ile ifade edilmektedir. Her biri yolun katsayısı iki değişken arasındaki anlam düzeyini ortaya koymaktadır. Her bir değişkenin önünde (şekil 4.1'de birinci sütündeki rakamlar) yer alan rakamlar YEM modelindeki hata unsurunu göstermektedir. Bu hata unsuru, gözlenen değişkenlerde gizil (örtük) değişken tarafından açıklanamayan varyansını belirtirken bu oranın 0,50'den yüksek olması gizil değişkenin gözlenen değişken üzerindeki zayıflığını ifade etmektedir.

Açıklayıcı faktör analiz (AFA) kısmında her bir bölüm ayrı ayrı değerlendirilirken, bu bölümde DFA yapılırken bölümlerin birbiriyle olan yapısal ilişkileri ele alınmaktadır. Şekil 4.1'de yer alan yapıda duygusal zeka (DZ) 12 değişken ile temsil edilmektedir. Çalışma yaşamı kalitesi (ÇYK) 7, işten ayrılma eğilimi (IAE), 5 ve örgütsel sapma toplam 7 değişken ile ifade edilmektedir. Örgütsel

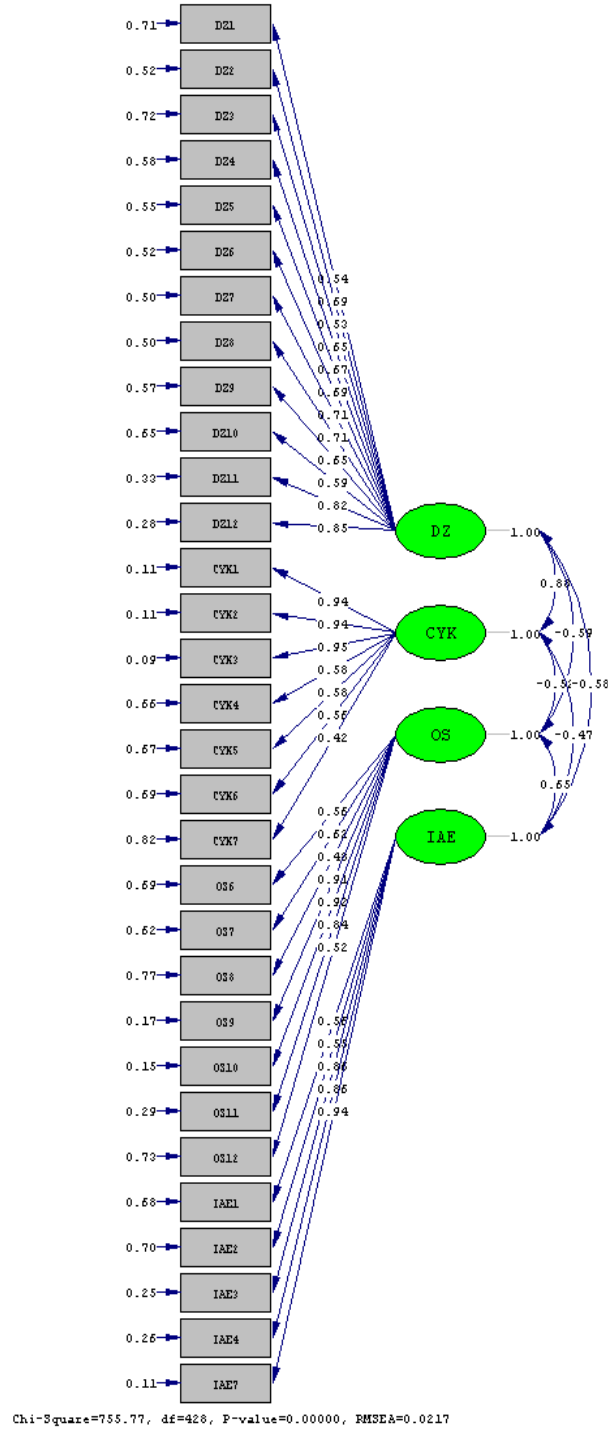
sapma ile ilgili değişkenler iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar kişisel ve politik sapma olarak 1. boyut ile üretim ve mülkiyet sapması olarak 2. boyut olarak yapılandırılmıştır. ÖS boyutunda işgörenlerin kendileri ve arkadaşlarının ayrı olarak değerlendirilmemesinin nedeni yanlış bir cevap olasılığını ortadan kaldırmak içindir. Diğer yandan sapmanın kişisel boyutu ile örgütsel boyutunun sonuçları da doğrudan ya da dolaylı etki göstermesi nedeniyle birlikte değerlendirilmesinde yarar vardır. Çalışmanın kuramsal çerçevesinde de belirtildiği gibi örgütsel ya da kişisel sapma olarak genelde birlikte araştırılmış pek çok çalışma bulunmaktadır.

AFA'da elde edilen veriler üzerine uygulanan DFA sonucunda, ÇYK ölçeği dışında çalışmanın yapısını bozan değişken, anlamsız yollar (path) ve uyum iyiliği değerlerini olumsuz yönde etkileyen ifadeler bulunmamıştır. Ancak ÇYK ile ilgili değişkenlerin içinde bu kurala uymayan toplam 5 değişken çalışma kapsamı dışında tutularak ölçüm modeli kabul edilebilir bir yapıda düzenlenmiştir.

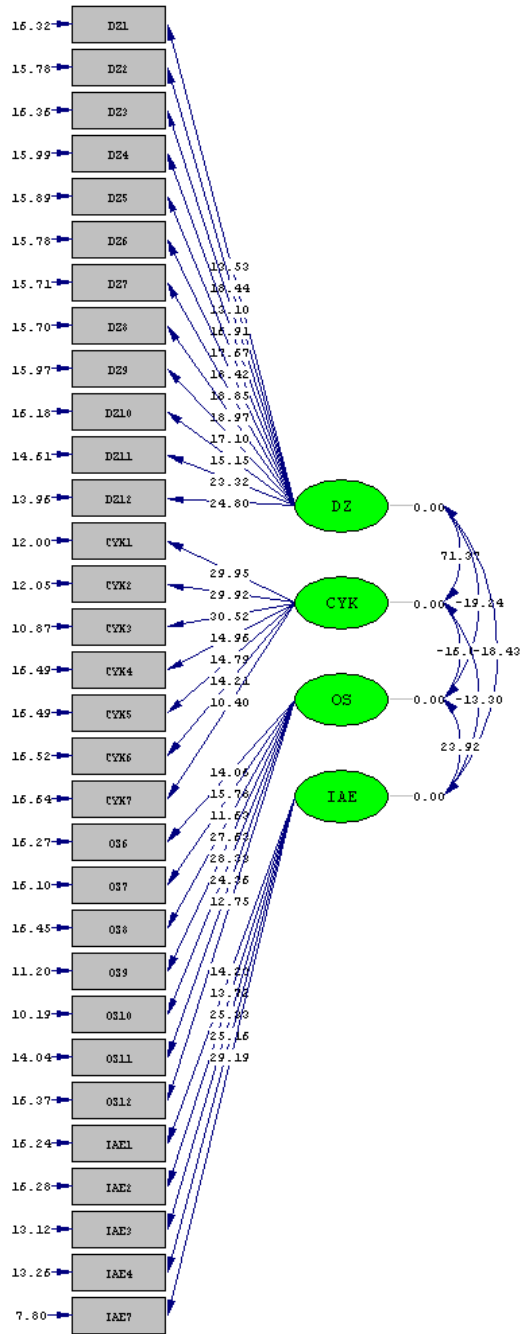
DFA sonucunda faktörlerin ilgili değişkenleri üzerindeki standardize faktör yüklerinin 0.70'den yüksek bir değer alması ve t değerinin de anlamlı olması gerekir. Güvenirlilik içinse faktörlerin güvenirlilik katsayılarının %70'in üzerinde, faktörlerin açıklanan varyans tahmin değerlerinin de 0,50'nin üstünde olması beklenir. Ancak standardize faktör yüklerinin 0.50'den yüksek olması genel olarak yapının uygun olduğunu gösterir.

Çalışmada ÇYK ve ÖS faktörlerinde iki adet değişken 0,50'nin altında çıkmıştır. Bu iki değer kapsam dışına alındığında oluşturulan yapının bozulduğu görülmüştür. Ancak her iki faktör içinde çok yüksek değerlerin olması da bu iki değerin düşük olması bağlıdır. Diğer bir deyişle bu iki değer çıkarılması durumunda sadece oluşturulan yapı değil aynı zamanda diğer yüksek değerlerde önemini kaybetmektir. Bu nedenle bu gruplar içinde birden fazla değerin 0,50'nin altında olmaması ve genel yapıya katkıları nedeniyle kabul edilebilir bir durum yaratmaktadır.

Şekil 4.1. Ölçme Modeli Standartlaştırılmış Çözümleme Değerleri



Şekil 4.2. Ölçme Modeli t Değerleri



Chi-Square=755.77, df=428, P-value=0.00000, RMSEA=0.0217

Şekil 4.2'de ölçme modeline ilişkin verilen t değerleri faktörü oluşturan değişkenlerin yapı içindeki önemini ortaya koymaktadır. Bu değer ne kadar yüksek ise, faktör uygunluğu da o derece yüksek kabul edilmektedir. Diğer yandan dışsal ve içsel değişkenler arasında t değerinin negatif olması ilişkinin yönünü belirlemesi açısından önemlidir. Değerin negatif olması değişkenler arasındaki ilişkinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Aksine hipotezlerde ortaya konulan ilişki yönünün t değeriyle de aynı yönde olduğu ve desteklendiğini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle ortaya konulan hipoteze daha fazla katılım sağlamaktadır (Şimşek vd., 2006).

Tablo 4.9. Ölçme Modeline İlişkin Değerler

Gizil Değişkenler (Faktörler)	Gözlenen Değişkenler	Std. Değ.*	Std. Hata	t	R ²	TFY	α	p
DUYGUSAL ZEKA (DZ)	DZ-1	0,54	0,024	13.53	0,59	87,079	0,90	0,0001
	DZ-2	0,69	0,024	18.44	0,68			
	DZ-3	0,53	0,028	13.10	0,58			
	DZ-4	0,65	0,021	16.91	0,62			
	DZ-5	0,67	0,020	17.67	0,65			
	DZ-6	0,69	0,019	18.42	0,68			
	DZ-7	0,71	0,028	18.85	0,70			
	DZ-8	0,71	0,028	18.97	0,70			
	DZ-9	0,65	0,020	17.10	0,63			
	DZ-10	0,59	0,031	15.15	0,65			
	DZ-11	0,82	0,028	23.32	0,87			
	DZ-12	0,85	0,027	24.80	0,82			
ÖRGÜTSEL SAPMA (ÖS)	ÖS-6	0,56	0,020	14.06	0,61	82,331	0,90	0,0001
	ÖS-7	0,62	0,019	15.78	0,68			
	ÖS-8	0,48	0,020	11.63	0,53			
	ÖS-9	0,91	0,017	27.63	0,83			
	ÖS-10	0,90	0,016	28.33	0,85			
	ÖS-11	0,84	0,017	24.36	0,71			
ÖS-12	0,52	0,019	12.75	0,57				
ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ (ÇYK)	ÇYK-1	0,94	0,026	29.95	0,89	92,607	0,93	0,0001
	ÇYK-2	0,94	0,027	29.92	0,89			
	ÇYK-3	0,95	0,037	30.52	0,91			
	ÇYK-4	0,58	0,020	14.96	0,64			
	ÇYK-5	0,58	0,021	14.79	0,63			
	ÇYK-6	0,56	0,020	14.21	0,61			
	ÇYK-7	0,42	0,019	10.40	0,58			
İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ (İAE)	İAE-1	0,56	0,019	14.20	0,62	66,384	0,82	0,0001
	İAE-2	0,55	0,019	13.72	0,60			
	İAE-3	0,86	0,016	25.33	0,75			
	İAE-4	0,86	0,017	25.16	0,74			
	İAE-7	0,94	0,016	29.19	0,89			

* Standardize değerler

Tablo 4.9'da yer alan değerler ölçme modelinin ilk aşamada uygun olduğunu göstermektedir. Ancak YEM'de ölçme modelinin genel yapı içinde bir bütün olarak kabul edilebilmesi, uyum iyiliği istatistiklerinin (Googness-of-fit statistics) de istenen düzeyde olmasına bağlıdır (Şimşek, 2007:14). Model uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan birbirinden farklı uyum indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu istatistiksel fonksiyonlar bulunmaktadır. Önerilen indeksler arasında en çok kullanılanlar olarak ki-kare istatistiği (χ^2), RMSEA (Ortalama hata karekök yaklaşımı-Root-Mean-Square Error Approximation), GFI (Uyum iyiliği indeksi-Goodness-of-Fit Index) ve AGFI (Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi-Adjusted Goodness of Fit Index) gösterilmektedir (Joreskog vd, 2001:154).

Tablo 4.10. Ölçme Modeline İlişkin Uyum Ölçütleri ve Standart Değerler

Uyum Ölçüsü	Standart Değerler	Anlamı
RMSEA (Root Mean Squared Error of Approximation-Ortalama Hatanın Karekökü)	≤ 0.08 veya ≤ 0.10	RMSEA $\leq 0,05$ ise mükemmel bir uyumu, 0,08 ile 0.10 arasındaki altındaki değerler kabul edilebilir bir uyumu, 0,10'dan daha büyük değer ise kötü uyum olarak değerlendirilmektedir
NFI (Normed Fit Index-Normlaştırılmış Uyum Endeksi)	≥ 0.90	0 ve 1 arasında değer almakta olup bu değer 1'e yakınlığı modelin uygunluğunun daha iyi olduğu gösterir.
NNFI (Non-Normed Fit Index-Normlaştırılmamış Uyum Endeksi)	≥ 0.90	
PNFI (Parsimony Normed Fit Index-Katı Uyum Endeksi)	≥ 0.90	
CFI (Comparative Fit Index-Karşılaştırmalı Uyum Endeksi)	≥ 0.90	
IFI (Incremental Fit Index-Artan Uyum Endeksi)	≥ 0.90	
RFI - (Relative Fit Index - Göreceli Uyum İndeksi)	≥ 0.90	
GFI (Goodness-of-Fit index-İyi Uyum Endeksi)	≥ 0.90	
AGFI (Adjusted Goodness-of-Fit Index-Düzeltilmiş İyi Uyum Endeksi)	≥ 0.90	
Çoklu korelasyon katsayısı (y ve x değişkenleri için)	0-1	Bu katsayılar 0 ve 1 arasında değerler alırlar. Sözü edilen katsayının 1'e yakın olması değişkenin gizil yapıyı daha iyi açıkladığı anlamını taşır.
Yol (path) katsayısı	$t \geq 2$	Path katsayıları için yüklerin her biri ile ilişkili olan t değerleri 2'den daha büyük ise parametreler istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda değişkenler ve yapılar arasındaki ilişkiler doğrulanır.
Standart hatalar	Küçük değer	Parametrelerin değerlerinin doğru bir şekilde nasıl tahmin edildiğini gösterir. Standart hata ne kadar küçükse tahminler de o derece doğrudur.
Model AIC	Küçük değer	Model AIC < Independence AIC
Model CAIC		Model AIC < Saturated AIC Model CAIC < Independence CAIC Model CAIC < Saturated CAIC

Kaynak: Araştırmacı tarafından Byrne, 1998; Hair vd., 1995; Hayduk, 1987; Joreskog vd; 2001 Kelloway, 1998'den oluşturulmuştur.

Bu değerlerle birlikte, modele ilişkin “model AIC” değerinin “bağımsız model AIC” ile “doymuş model AIC” değerlerinden kck olması, aynı Şekilde “model CAIC” değerinin de “bağımsız model CAIC” ile “doymuş model CAIC” değerlerinden kck olması iyi bir uyumun varlığını göstermektedir.

Tablo 4.11. Araştırma Modeli İçin Uyum ltleri

Uyum ls	Değerler	Standart Değerler	Uyum
RMSEA	0.0216	≤ 0.08 veya ≤ 0.10	çok İyi
NFI	0.96	≥ 0.90	Kabul
NNFI	0.95	≥ 0.90	Kabul
PNFI	0.90	≥ 0.90	Kabul
CFI	0.97	≥ 0.90	Kabul
IFI	0.97	≥ 0.90	Kabul
RFI	0.94	≥ 0.90	Kabul
GFI	0.93	≥ 0.90	Kabul
AGFI	0.93	≥ 0.90	Kabul
PGFI	0.97	≥ 0.90	Kabul
Model AIC	891.77	< Bağımsız AIC; < Doymuş AIC	(4951.16) (992.00) Kabul
Model CAIC	2254.43	< Bağımsız CAIC; < Doymuş CAIC	(4968.49) (3637.31) Kabul

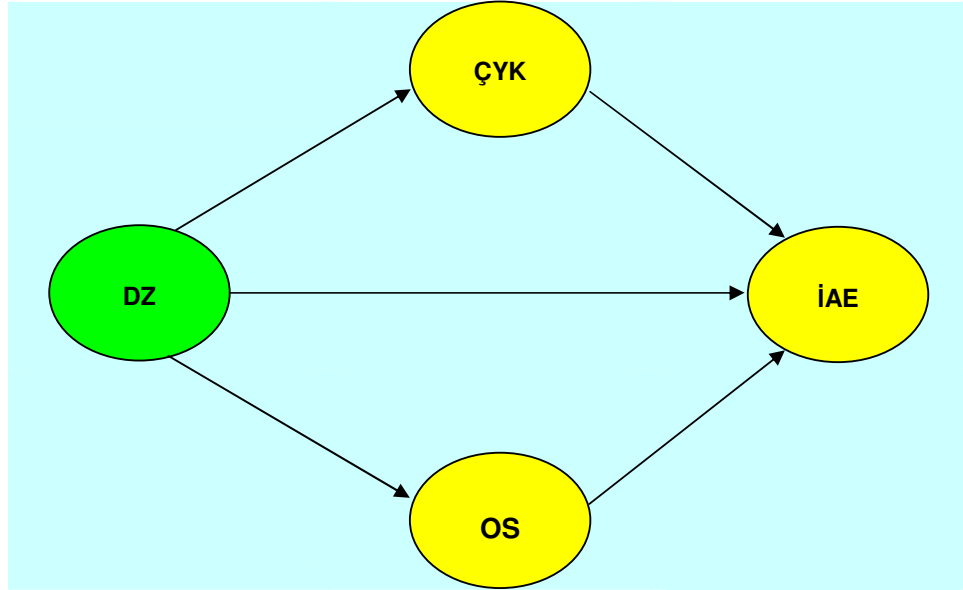
Tablo 4.11’de yer alan sonuçlara göre DFA’dan elde edilen veriler modelin uygun olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilerek yapısal modelin analiz edilmesinin önünde engel olmadığı ifade etmektedir.

RMSEA değerinin çok düşük çıkması oluşturan yapının yüksek derecede uygun olduğu göstermektedir. Nootboom (2003:115) RMSEA değerinin 0,05’den kck olmasını çok iyi bir uyum göstergesi olarak değerlendirmektedir.

4.4.5.2. Yapısal Modelin Oluşturulması ve Analizi

Yapısal eşitlik modelinin en önemli özelliği, sınanmaya çalışılan model ya da modellerin o model için toplanmış olan veriler için ne derecede uygun olduğuna ilişkin değerlendirme ölçütleri sunabilmesidir. Bu nedenle yapısal modelin oluşturulmasında içsel ve dışsal değişkenlerin seçimi kadar doğru bir şekilde kullanımı da önemlidir. Diğer bir deyişle YEM, gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki nedensel ve karşılıklı ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için doğru yapı oluşturulmasını gerektirmektedir.

Şekil 4.3. DZ, ÖS, ÇYK ve İAE Yapısal Modeli (M0)



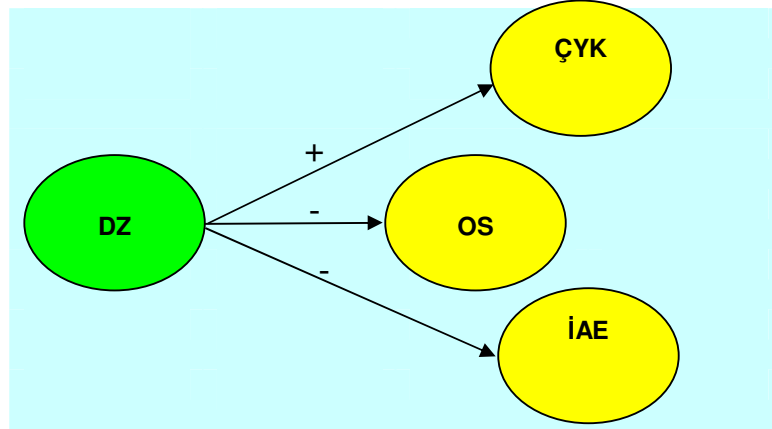
Yapısal modelde değişkenler içsel ve dışsal olmak üzere iki gruba ayrılmakta ve modeldeki değişkenlerin içsel-dışsal ayrımı araştırmacının deneyim, bilgi ve kuramsal araştırmasından elde ettiği verilere göre belirlenmektedir. Yapısal model şeklinde de görüldüğü gibi duygusal zeka (DZ) dışsal değişken olarak yer almaktadır. Örgütsel sapma faktörü (ÖS), çalışma yaşamı kalitesi (ÇYK) ile işten ayrılma eğilimi (İAE) içsel değişkenleri oluşturmaktadır. İçsel değişkenler, değerleri modelin eşanlı çözümü sonucu belirlenen değişkenlerdir. Buna karşı dışsal değişkenler ise, modele değerleri dışarıdan verilen değerlerin bulunmasında yararlanılan değişkenler olmaktadır.

Modelde duygusal zeka ile içsel değişkenlerin ilişkileri ve değişkenler arasındaki aracı ilişkiler değerlendirilerek hipotez testleriyle ortaya konulacaktır. Araştırmanın modelinde üç adet regresyon eşitliği ölçülecektir. Bunlar;

- 1) Yordayan değişken ile yordanan değişken arasındaki ilişki,
- 2) Yordayan değişkenle aracılık etkisi olduğu değişken arasındaki ilişki,
- 3) Yordayan değişken ile yordanan ve aracı değişken arasındaki ilişkinin birlikte ölçülmesidir.

Bu kapsamda öncelikle dışsal değişken olarak DZ ile içsel değişkenlerin arasında anlamlı ilişki olup olmadığı incelenecektir. Modeller "M" harfine rakam eklenip kodlama yapılarak (örneğin 1. Model = M1 gibi) önce yapısal olarak oluşturulacak sonra LISREL 8.8 programı ile analiz edilecektir.

Şekil 4.4. DZ ile ÖS, ÇYK ve İAE Arasındaki İlişki (M1)



M1 ile ölçülmesi tasarlanan hipotezler dışsal değişken ile içsel değişken arasındaki ilişkiler üzerine aşağıdaki gibi öngörülmüştür.

- H₁:** DZ ile ÖS arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
H₂: DZ ile ÇYK arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
H₃: DZ ile İAE arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

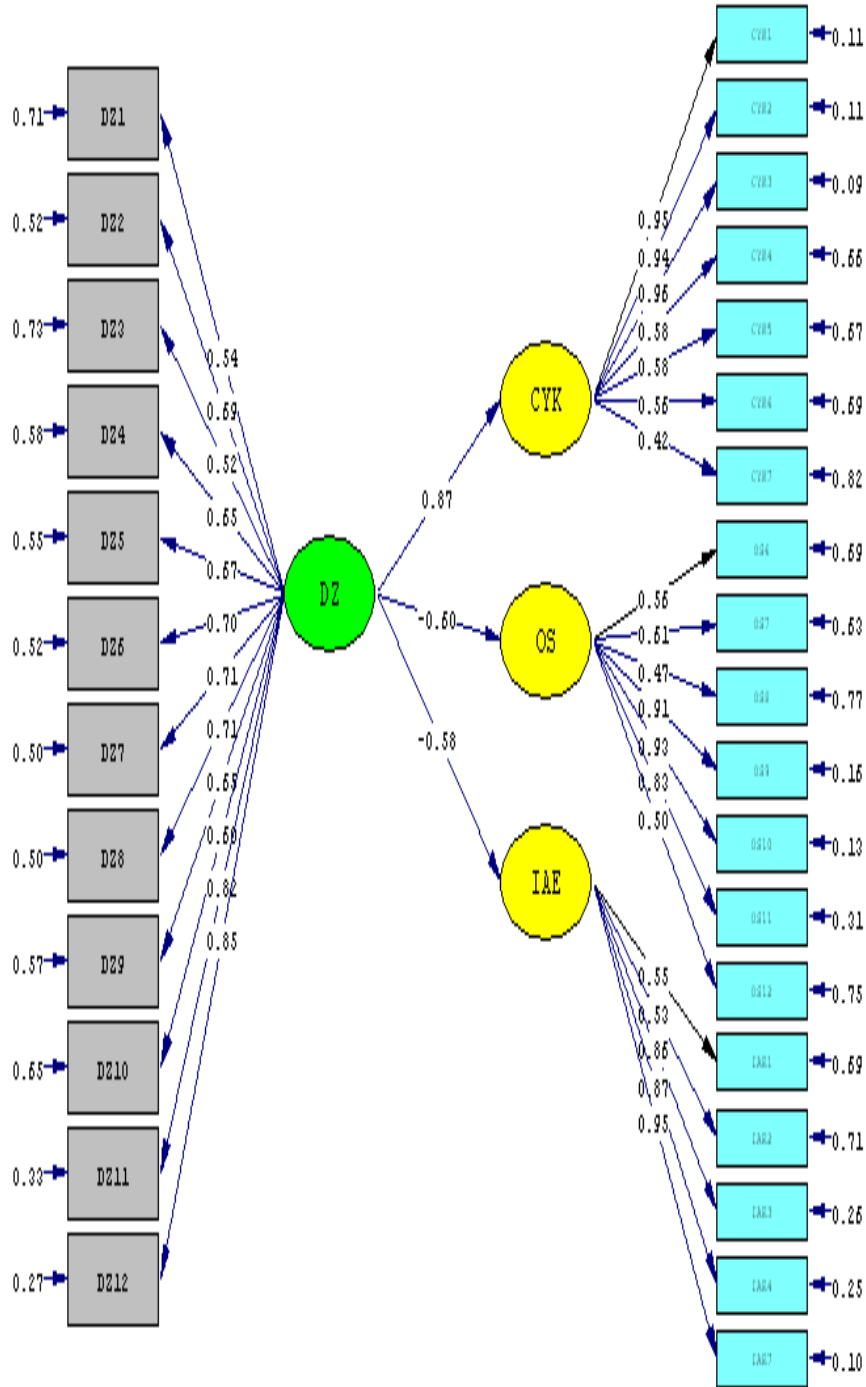
DZ ile ÖS arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar önemli sonuçları ortaya koymaktadır. Duyguları algılama, anlama, kullanma ve yönetme yeteneği ve

yeterliliği bireylerin hem kişiliklerinin gelişmesinde hem de hareketlerinin kontrolünde önemli bir rol oynamaktadır. Diğer deyişle duyguların kontrol edilebilmesi kişisel sapma davranışlarının engellenmesine yapıcı bir görev üstlenmektedir. DZ ile ÖS arasında kurulan hipotezin değerlendirilmesinde LİSREL programında elde edilen analiz kullanılacaktır. Diğer yandan bu hipotez, negatif yönlü olması beklenmektedir. Çünkü örgütsel düzeyde sapma davranışlarının temelinde aynı zamanda kişisel sapmalar da yer almaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel sapma üyelerinin normal dışı davranışlarından da etkilenmektedir.

ÇYK'nin yükseltilmesi yönetsel kararlar ve iş tasarımı ile ilgili olduğu kadar işgörenlerin birbiriyle olan ilişkilerine de bağlıdır. Öyle ki, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi birlikte çalışmayı, aynı amacı taşımayı ve etkin bir iletişimi gerektirir. Bu da karşılıklı anlayış ve hoşgörü çerçevesinde kurulan insan ilişkilerinin güçlü ve seviyeli bir yapıda olmasına bağlıdır.

İşten ayrılmalar, işgörenin işten çıkarılması şeklinde olabildiği gibi kendi isteğiyle de gerçekteşebilmektedir. Her ne şekilde olursa olsun işten ayrılmaların temelinde istek ve beklentilerle sunulan olanakların örtüşmemesi kadar işgörenin performansı, iş doyumunu, kariyeri, iş ortamı gibi çok farklı etkenler görülebilmektedir. Bununla birlikte işten ayrılmaya neden olan etkenlerin içinde iletişim eksikliği ve kişisel farkındalığın yeterince algılanıp ifade edilememesi duygusal zeka yetenek ve yeterlilikleri ile ilgilidir. Diğer bir deyişle DZ yeteneklerinin gelişmemiş olması olumsuz olarak yansımaktadır.

Şekil 4.5. M1 LISREL Analiz Sonuçları



Chi-Square=728.03, df=431, P-value=0.00000, RMSEA=0.0216

Şekil 4.5'de yer alan M1 sonuçlarına göre $X^2=$, 728.03 ve df 431 değerlerinin uygun ve kabul edilebilir olduğu X^2/df oranının 2'nin altında olmasından anlaşılmaktadır. M1 analiz sonuçlarına göre DZ'nın içsel değişkenlerin hepsiyle anlamlı bir ilişkide ve onları yordadığı görülmektedir.

Tablo 4.12. M1 İçin Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüsü	Değerler	Standart Değerler	Uyum
RMSEA	0.0217	≤ 0.08 veya ≤ 0.10	Çok İyi
NFI	0.96	≥ 0.90	Kabul
NNFI	0.95	≥ 0.90	Kabul
PNFI	0.91	≥ 0.90	Kabul
CFI	0.97	≥ 0.90	Kabul
IFI	0.97	≥ 0.90	Kabul
RFI	0.94	≥ 0.90	Kabul
GFI	0.93	≥ 0.90	Kabul
AGFI	0.94	≥ 0.90	Kabul
PGFI	0.97	≥ 0.90	Kabul
Model AIC	858.03	< Bağımsız AIC; < Doymuş AIC	(4951.16) (992.00) Kabul
Model CAIC	2204.69	< Bağımsız CAIC; < Doymuş CAIC	(4968.49) (3637.31) Kabul

M1 uyum ölçütleri tablosunda yer alan ölçüm değerleri uygun ve kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan dışsal değişkenin içsel değişkenleri yordamasında ortaya çıkan ilişkinin anlamlı olduğu ilgili değişken yollarının (path) katsayıları değerleriyle de desteklenmektedir.

M1 yapısal eşitliğinin sağlandığı ayrıca tablo 4.13'de yer alan değerlerden de anlaşılmaktadır. Bu değerlerde her üç hipotez için $t > 2$ ve standart hata < 0.01 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4.13. M1 Yapısal Eşitlik Değerleri

Ölçü	Ölçüm değerleri		Standart değerler
H₁	ÖS = - 0.60 * DZ = 0.64, R ² = 0.66		R ² > 0.50
Std. Hata	(0.056)	(0.093)	Std. Hata < 0.01
t değeri	-10.73	6.87	t > 2
H₂	ÇYK = 0.87*DZ = 0.24, R ² = 0.76		R ² > 0.50
Std. Hata	(0.036)	(0.021)	Std. Hata < 0.01
t değeri	24.00	11.46	t > 2
H₃	İAE = - 0.58*DZ= 0.66, R ² = 0.64		R ² > 0.50
Std. Hata	(0.056)	(0.096)	Std. Hata < 0.01
t değeri	-10.48	6.86	t > 2

Bu kapsamda oluşturulan hipotezleri, M1 analiz sonuçlarına göre aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür;

H₁ : DZ ile ÖS arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (-0,60),

H₂ : DZ ile ÇYK arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (0,87),

H₃ : DZ ile İAE arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (-0,58)

Bu sonuçlara göre H₁ H₂ ve H₃ hipotezleri kabul edilir.

Dışsal değişkenin içsel değişkenlerle olan ilişkisinin anlamlı olması çalışmanın yapısal modelinin tam olarak uyum içinde olduğunu göstermez. Bu aşamadan sonra içsel değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin de anlam düzeyleri ve yönlerinin analiz edilerek ortaya konulması gerekmektedir. Bu nedenle ÇYK-ÖS ve İAE-ÖS arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için M2 oluşturulmuştur.

M2'de ÇYK'nın ÖS ile ilişkisi ölçülürken aynı zamanda ÖS'nin İAE ile ilişkisi de ölçülmektedir. Diğer yandan da DZ ile ÖS ilişkisinde ÇYK'nın; DZ ile İAE ile

ilişkisinde ÖS'nin aracılık rolünün olup olmadığı da ölçülmektedir. Bu kapsam da M2'de yer alan hipotezler;

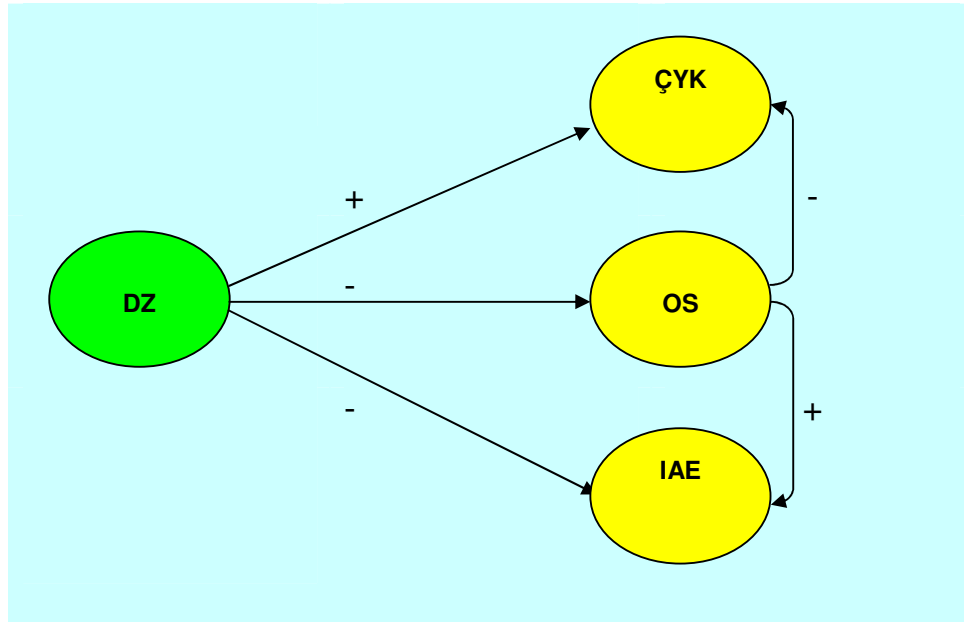
H₄: ÖS ile ÇYK arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₅: DZ ile ÖS arasında, ÇYK'nın kısmi aracılık etkisi vardır.

H₆: ÖS ile IAE arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

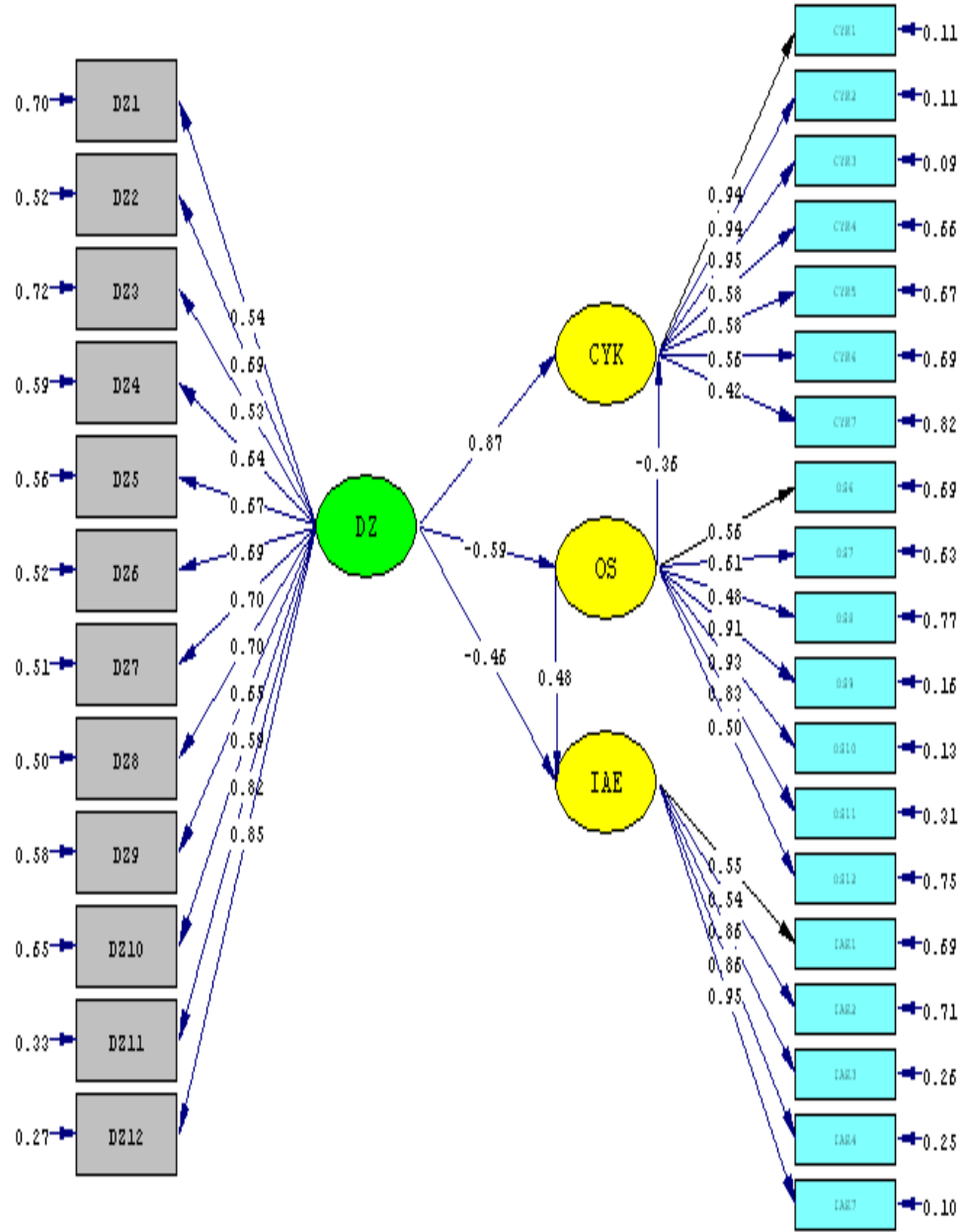
H₇: DZ ile IAE arasında, ÖS'nin kısmi aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.6. DZ ile ÖS ve ÇYK Arasındaki İlişki (M2)



Çalışma yaşamında işgörenlerin davranışlarında görülen normal dışı durumlarda pek çok faktör rol oynamaktadır. İşgörenlerin yoğun rekabet koşullarında, değişken ve belirsiz bir çalışma ortamında bulunmaları davranışlarının şekillenmesinde de etkili olabilmektedir. Kişinin, sapma davranışlarındaki etkenleri yalnızca iş ve işyeri çerçevesinde sınırlandırılması mümkün değildir. Çünkü bireyin fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur sapma davranışında bir etken olarak görülebilir. Bu doğrultuda, bireyin iş ve sosyal çevresi birbirini etkileyerek baskı oluşumuna neden olmakta ve bu baskılar yukarıdaki etkenlerle birlikte genel çevre unsurlarından ve çalışma yaşamının kalitesinden kaynaklanmaktadır.

Şekil 4.7. M2 LISREL Analiz Sonuçları



Chi-Square=755.77, df=428, P-value=0.00000, RMSEA=0.0217

DZ üzerine yapılan araştırma ve incelemelerde de araştırmacıların dikkatlerinin DZ düzeyinin yükseltilmesi konusuna yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, işgörenlerin DZ düzeyleri geliştirilerek, örgütsel sapma davranışları kontrol altına alınabilmektedir. Buradan elde edilecek sonuçla, çalışma yaşam kalitesinin yükseltilebileceği ve yine buna bağlı olarak örgütsel sapma

davranışlarının DZ ve ÇYK sayesinde azaltılabileceği ifade edilebilir. Çünkü DZ eğitim ile geliştirilebilir, örgütsel sapma davranışı kontrol edilerek azaltılabilir; bunlarında sonucunda ÇYK yükseltilebilir. Ayrıca çalışma yaşamı ile sosyal yaşamın dengesi de büyük önem taşımaktadır. Bu dengenin sağlanmasında DZ yeterlilikleri ve örgütsel sapma davranışlarının etkisi oldukça büyüktür.

Tablo 4.14'de yer alan değerler M2 için oluşturulan yapının uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca LISREL programında elde edilen yapısal eşitlik verileri de bu modelin uygunluğunu desteklemektedir. RMSEA değerleri 0.05'in altında gerçekleşerek oldukça iyi bir uyum göstermektedir.

Tablo 4.14. M2 İçin Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüsü	Değerler	Standart Değerler	Uyum
RMSEA	0.0217	≤ 0.08 veya ≤ 0.10	Çok İyi
NFI	0.96	≥ 0.90	Kabul
NNFI	0.95	≥ 0.90	Kabul
PNFI	0.90	≥ 0.90	Kabul
CFI	0.97	≥ 0.90	Kabul
IFI	0.97	≥ 0.90	Kabul
RFI	0.94	≥ 0.90	Kabul
GFI	0.94	≥ 0.90	Kabul
AGFI	0.93	≥ 0.90	Kabul
PGFI	0.97	≥ 0.90	Kabul
Model AIC	891.77	< Bağımsız AIC; < Doymuş AIC	(4951.16) (992.00) Kabul
Model CAIC	2254.43	< Bağımsız CAIC; < Doymuş CAIC	(4968.49) (3637.31) Kabul

Model AIC ve Model CAIC değerlerinin bağımsız ve doymuş AIC ve CAIC değerlerinden düşük çıkmış olması yapısal uyumluluk açısından kabul edilen bir başka ölçüttür. Yapısal eşitlik için bu değerlerde M2'yi desteklemektedir.

Şekil 4.7'de yer alan M2 sonuçlarına göre $\chi^2=$, 755.77 ve df 428 değerlerinin uygun ve kabul edilebilir olduğu χ^2/df oranının 2'nin altında olmasından anlaşılmaktadır. M2 analiz sonuçlarına göre DZ'nın içsel değişkenlerin hepsiyle anlamlı bir ilişkide ve onları yordadığı görülmektedir.

Tablo 4.15. M2 Yapısal Eşitlik Değerleri

Ölçü	Ölçüm değerleri			Standart değerler
H₅	CYK = 0.85*ÖS + 0.87*DZ, = 0.23 ,			R ² = 0.77
Std. Hata	(0.032)	(0.042)	(0.020)	Std. Hata < 0.01
t değeri	20.26	21.03	11.19	t > 2

Bu kapsamda oluşturulan hipotezleri, M2 analiz sonuçlarına göre aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür;

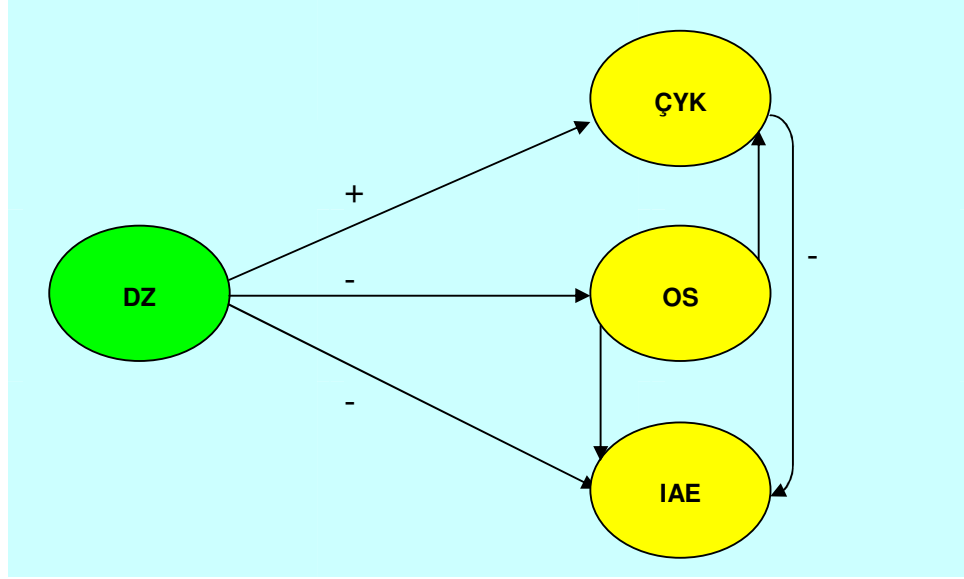
- H₄**: ÖS ile ÇYK arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (-0,36),
- H₅**: DZ ile ÖS arasında, ÇYK'nın kısmi aracılık etkisi vardır(-0,59),
- H₆**: ÖS ile İAE arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (0,48),
- H₇**: DZ ile İAE arasında, ÖS'nin kısmi aracılık etkisi vardır (-0,46).

Bu sonuçlara göre H₄ H₅ H₆ ve H₇, hipotezleri kabul edilir

ÇYK'nın İAE ile ilişkisinin ölçüldüğü M3'de aynı zamanda İAE'nin DZ ile ilişkisinde ÇYK'nın aracılık rolünün olup olmadığı da ölçülmektedir. Bu kapsam da M3'de yer alan hipotezler;

- H₈**: ÇYK ile İAE arasında negatif yönlü bir ilişki vardır,
- H₉**: DZ ile İAE arasında, ÇYK'nın kısmi aracılık etkisi vardır

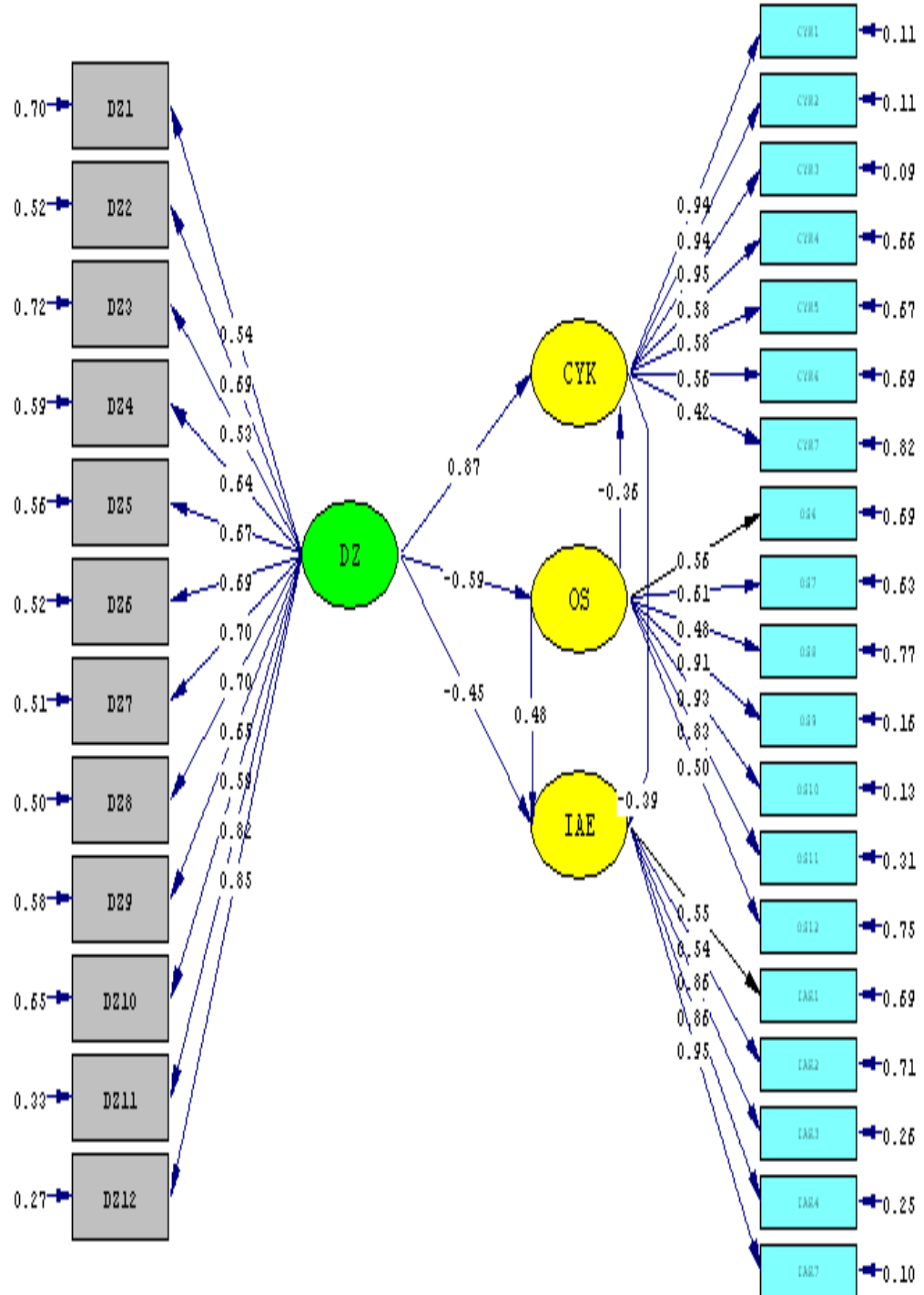
Şekil 4.8. DZ ile ÇYK ve İAE Arasındaki İlişki (M3)



İşyerinde çözülemeyen çatışmaların olumsuz sonuçları tüm örgütü etkileyebilmektedir. Sorun haline gelmiş çözülememiş çatışmaların sonuçları, yüksek maliyet, iletişim engeli, uzun süren alınganlıklar, takım çalışması ve işbirliğinden kaçınma, düşük verimlilik, stres, işe gelmeme ya da geç gelme, işten ayrılma ve müşteriye yansıyan olumsuz iş ilişkileri olarak görülmektedir. Bu nedenle DZ ile ÇYK arasında güçlü bir ilişkinin olması pek çok olumsuz etkenlerin ortadan kaldırılmasında önemli rol oynamaktadır.

Konaklama işletmelerinde duygusal zeka yetenekleri güçlü, nitelikli ve verimli insan kaynaklarına sahip olmanın önemli bir değer olduğu açıktır. Doğru zamanda, doğru işte, doğru kişiyi seçmek işletmelerin yüksek işgücü devri ve işe devamsızlık oranlarının da düşmesine yardımcı olabilmektedir. Buna bağlı olarak ÇYK'nın yükseltilmesi İAE'nin de azalmasına yol açmaktadır.

Şekil 4.9. M3 LISREL Analiz Sonuçları



Chi-Square=755.77, df=428, P-value=0.00000, RMSEA=0.0217

Tablo 4.16. M3 İçin Uyum lütleri

Uyum lüsü	Değerler	Standart Değerler	Uyum
RMSEA	0.0217	≤ 0.08 veya ≤ 0.10	çok İyi
NFI	0.96	≥ 0.90	Kabul
NNFI	0.95	≥ 0.90	Kabul
PNFI	0.90	≥ 0.90	Kabul
CFI	0.97	≥ 0.90	Kabul
IFI	0.97	≥ 0.90	Kabul
RFI	0.94	≥ 0.90	Kabul
GFI	0.94	≥ 0.90	Kabul
AGFI	0.93	≥ 0.90	Kabul
PGFI	0.97	≥ 0.90	Kabul
Model AIC	891.77	< Bağımsız AIC; < Doymuş AIC	(4951.16) (992.00) Kabul
Model CAIC	2254.43	< Bağımsız CAIC; < Doymuş CAIC	(4968.49) (3637.31) Kabul

şekil 4.9'da yer alan M3 sonuçlarına göre $X^2=$, 755.77 ve df 428 değerlerinin uygun ve kabul edilebilir olduğu χ^2/df oranın 2'nin altında olmasında anlaşılmaktadır. M3 analiz sonuçlarına göre DZ'nın içsel değişkenlerin hepsiyle anlamlı bir ilişkide ve onları yordadığı görülmektedir.

M3 yapısal eşitliğinin sağlandığı tablo 4.16'da yer alan değerlerden de anlaşılmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan hipotezleri, M3 analiz sonuçlarına göre aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür;

H₈: YK ile İAE arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (-0,39),

H₉: DZ ile İAE arasında, S'nin (-0,59) negatif, YK'nın pozitif kısmi aracılık etkisi vardır. Diğer bir deyişle İAE'nin oluşmasında S tetikleyici bir rol üstlenirken

ÇYK önleyici konumunda ya da eğilimin azalmasını sağlamaktadır. Bu sonuçlara göre H_8 ve H_9 hipotezleri kabul edilir.

Tablo 4.17. M3 Yapısal Eşitlik Değerleri

Ölçü	Ölçüm değerleri				Standart değerler
H_9	IAE = 0.19*CYK + 0.48*ÖS - 0.46*DZ, = 0.51, $R^2 = 0.69$				$R^2 > 0.50$
Std. Hata	(0.084)	(0.061)	(0.096)	(0.074)	Std. Hata < 0.01
t değeri	- 2.24	7.81	-4.82	6.92	t > 2

4.4.6. Araştırmanın Genel Olarak Değerlendirilmesi

Konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda DZ–ÖS–ÇYK–İAE'nin birlikte analiz edildiği herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yapılan çalışmalarda genellikle DZ dışsal değişken olarak incelenerek içsel değişkenlerin her biri ayrı ayrı ilişkilendirilmiştir. Çalışmanın kuramsal bölümünde yer verildiği gibi pek çok araştırmacı, bu çalışmada yer alan konuların da bir bölümünü dikkate alarak incelemiştir. Yapılan çalışmada yaklaşık 1000'in üzerinde basılı ve elektronik ortamda yazılı kaynak incelenmiş ve kaynakçada da yer aldığı gibi bunların 354'ünden doğrudan yararlanılarak kavramsal çatı oluşturulmuştur.

DZ üzerine yapılan araştırma ve incelemelerde de araştırmacıların önemli bir bölümü DZ'nin liderlik ve yönetim üzerindeki etkilerine yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yönetsel konumdaki kişilerin karar verme sürecinde DZ yeteneklerini kullanarak etki bir değerlendirme yapmaları mümkündür. DZ düzeyi yüksek yöneticileri örgüt içinde oluşabilecek sapma davranışları önceden sezinleyerek kontrol altına alabilmesi kolaylaşmaktadır. Buna bağlı olarak ÇYK'nin yükseltilebileceği ortaya konulan sonuçlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. ÇYK yalnızca iş yaşamını değil aynı zamanda sosyal yaşamı da etkilemektedir. Sosyal yaşamın olumsuz olarak etkilenmesi ÖS'nin armasında gizli bir etken olarak görülmektedir.

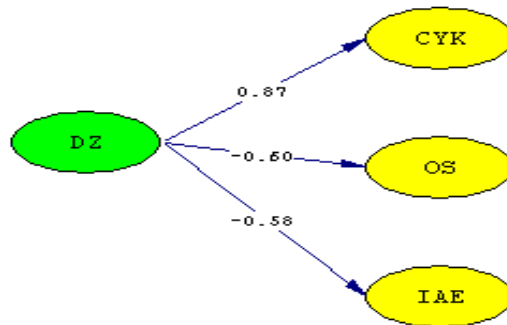
Çalışmada öncelikle SPSS 17.0 programı ile tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiki analizler yapılmıştır. Çalışmanın genel olarak güvenilirliği ve geçerliliği oldukça yüksek bulunmuştur ($\alpha=0,85$; $p=0,0001$). Bu verilerin geçerli ve kabul edilebilir olması nedeniyle çalışma yapısını oluşturan dört bölümün her birine ayrı ayrı faktör analizi yapılarak parça güvenilirliği ve içsel yapı oluşturma işlemi gerçekleştirilmiştir. Tablo 4.17’de faktör analizine ilişkin temel değerlerde görüldüğü gibi en yüksek güvenilirlik ve geçerlilik oranı % ÇYK’ya aittir. ÇYK, aynı zamanda toplam farkın açıklanma oranı bakımından da en yüksek orana sahiptir. Aritmetik ortalamalara göre DZ’nin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu verilere göre çalışmada yer alan konuların konaklama işletmeleri için önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.18. Tüm Faktörlere İlişkin Temel Değerler

FAKTÖRLER	ÖZDEĞER	TFY	ORT.	SS	F	α	p
DZ	10,450	87,079	4,4432	5,51	39,800	0,90	0,0001
ÖS	5,763	82,331	1,6390	2,65	3,286	0,90	0,0001
ÇYK	6,492	92,607	4,3791	4,05	70,696	0,93	0,0001
İAE	3,319	66,384	1,5940	1,88	11,321	0,82	0,0001

Çalışmanın ikinci aşamasında DFA analizi yapılarak yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Yapısal model, DFA analizi sonuçlarına göre DZ dışsal değişken, ÖS, ÇYK ve İAE ise içsel değişken olarak belirlenmiştir. Kuramsal çerçeveden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan yapısal modelde değişkenler arasında yol ve ilişkinin yönüne ait LISREL 8.8 programından elde edilen özet yapı şekil 4.10’da görülmektedir.

Şekil 4.10. Araştırma Yapısının Özeti



Bu yapıya göre oluşturulan hipotezler uygun sonuçların bulunmasıyla kabul edilmiştir. Genel yapı içinde DZ ile ÇYK arasında anlamlı, güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu yol katsayısından (0.87) anlaşılmaktadır. Aynı şekilde DZ ile ÖS (-0.60) ve İAE (-0.58) arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, ÇYK'nın yükseltilmesinde işgörenlerin DZ yetenek ve yeterliliklerinin artması veya gelişmiş olması olumlu bir katkı yapmaktadır. ÖS ve İAE ile ilişkilerde DZ düzeyi düştükçe, diğer bir deyişle işgörenlerin duyguları algılama, anlama, kullanma ve yönetme yeterliliklerinin düşmesi olumsuz duyguların oluşmasını tetiklemektedir.

Tablo 4.19. Tüm Modeller İçin Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüsü	M0	M1	M2	M3	Standart Değerler	Uyum
RMSEA	0.0216	0.0217	0.0217	0.0217	≤ 0.08 veya ≤ 0.10	Çok İyi
NFI	0.96	0.96	0.96	0.96	≥ 0.90	Kabul
NNFI	0.95	0.95	0.95	0.95	≥ 0.90	Kabul
PNFI	0.90	0.91	0.90	0.90	≥ 0.90	Kabul
CFI	0.97	0.97	0.97	0.97	≥ 0.90	Kabul
IFI	0.97	0.97	0.97	0.97	≥ 0.90	Kabul
RFI	0.94	0.94	0.94	0.94	≥ 0.90	Kabul
GFI	0.93	0.93	0.94	0.94	≥ 0.90	Kabul
AGFI	0.93	0.94	0.93	0.93	≥ 0.90	Kabul
PGFI	0.97	0.97	0.97	0.97	≥ 0.90	Kabul
Model AIC	891.77	858.03	891.77	891.77	< Bağımsız AIC; < Doymuş AIC	(4951.16) (992.00) Kabul
Model CAIC	2254.43	2204.69	2254.43	2254.43	< Bağımsız CAIC; < Doymuş CAIC	(4968.49) (3637.31) Kabul

Çalışmada oluşturulan temel yapının ardından üç model daha oluşturulmuştur. Temel model M0 olarak sembolize edilmiş diğer modeller M1, M2 ve M3 olarak kodlanmıştır. Bu modellere ilişkin değerler tablo 4.18'de yer almaktadır. Çalışmanın uyumu için belirlenen uyum ölçülerine ilişkin değerlerin kabul edilebilir olması ve modellerin iyi uyum göstermesi oldukça önemlidir.

Modellerin analizi işlemlerinde sınanan hipotezlerin temel yapıda olduğu kadar içsel değişkenler arasında da değerlendirilmesi önemlidir. Diğer yandan dışsal değişkenin her bir içsel değişken ile ilişkisinde diğer içsel değişkenin aracılık etme durumu da ölçülmüştür.

Tablo 4.20. Tüm Hipotezlerin Standardize ve t Değerleri

Hipotezler	Std. Değ.	t	Sonuç
H ₁ : DZ ile ÖS arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır	-0.60	-10.70	Kabul
H ₂ : DZ ile ÇYK arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır	0.87	24.00	Kabul
H ₃ : DZ ile İAE arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır	-0.58	-10.48	Kabul
H ₄ : ÖS ile ÇYK arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	-0.36	-4.82	Kabul
H ₅ : DZ ile ÖS arasında, ÇYK'nın kısmi aracılık etkisi vardır	-0.59	-20.26	Kabul
H ₆ : ÖS ile İAE arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	0.48	18.43	Kabul
H ₇ : DZ ile İAE arasında, ÖS'nin kısmi aracılık etkisi vardır	-0.46	-23.92	Kabul
H ₈ : ÇYK ile İAE arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	-0.39	-2.24	Kabul
H ₉ : DZ ile İAE arasında, ÖS'nin negatif, ÇYK'nın pozitif kısmi aracılık etkisi vardır	-0.59 0.87	-4.82 7,81	Kabul

Hipotezlerin ölçülmesinde yol analizindeki katsayıların 0.30'dan büyük olması ayrıca t değerlerinin de 2'den yüksek olması öngörülen hipotezlerin kabul edilebileceğinin bir göstergesi olarak değerlendirildiği için hepsi kabul edilmiştir. Bu durum da çalışmada ortaya konulan hipotezler ile kuramsal çerçevede verilen bilgiler örtüşmektedir.

DZ, bilişsel zekadan özellikle belirli konularda (örneğin insan ilişkileri) duygu ve davranış üzerine yoğunlaşarak ayrılmaktadır. İnsanların düşünme, hissetme ve davranma şeklini seçebilmek için kullandığı algılama, anlama, kullanma ve yönetebilme özelliği olan DZ, işgörenlerin birbiriyle ilişkilerinde güçlü bir temelin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Bireyin göstermiş olduğu tüm tepkileri, davranışları, iletişim şekli, insanları anlamadaki yeterlilikleri o kişinin DZ düzeyini göstermektedir. Örgüt içindeki diğer üyelerle etkileşim sonucunda ya da örgütsel düzeyde görülen davranış değişikliklerinin sapmaya dönüşmesi bir ölçüde DZ yeteneklerinin gelişmemiş olmasına bağlanabilir. Öyle ki, DZ yetenekleri gelişmiş bir bireyin davranışlarının sapma boyutuna gelmeden kontrol edebilmesi bunun bir göstergesidir. Dolayısıyla, DZ-ÖS arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışmada kullanılan istatistik programları olan SPSS ve LISREL'de ayrı ayrı yapılan korelasyon analizinde de bu durum desteklenmektedir.

Tablo 4.21. SPSS 17.0 Programı Korelasyon Analizi Sonuçları

	DZ	ÇYK	ÖS	IAE
DZ	1.00			
Pearson Korelasyon				
Sig.(2-tailed)				
N	563			
ÇYK		1.00		
Pearson Korelasyon	0,895			
Sig.(2-tailed)	0,001			
N	563	563		
ÖS			1.00	
Pearson Korelasyon	-0,631	-0,588		
Sig.(2-tailed)	0,001	0,001		
N	563	563	563	
IAE				1.00
Pearson Korelasyon	-0,628	-0,603	0,785	
Sig.(2-tailed)	0,001	0,001	0,001	
N	563	563	563	563

DZ ile ÖS'nin korelasyonunda negatif ve güçlü bir ilişki olduğu (-0.63) ayrıca bu ilişkinin (sig=0,001) seviyesinde önemli olduğu görülmektedir. Aynı çalışmanın LISREL programı sonuçlarına göre (Tablo 4.21) ÖS-DZ korelasyonu (-0.59) negatif yönlü ve güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

İşgörenin duyguları sosyal yaşamı olduğu kadar çalışma yaşamını da etkilemektedir. DZ yeterlilikleri içinde duygularını tanıyan, güvenen, duygularının olayları nasıl etkilediğini algılayan ve onları etkili biçimde kullananlar kişisel gelişim programlarında ve çalışma yaşmalarında daha başarılı olabilmektedir. Çünkü kişinin tüm bu duygusal süreçlerini yaşama biçimi onun duygusal zekasını oluşturmaktadır. Bu nedenle DZ, işgörenlerin kişisel gelişiminde, doğru tercih ve kararlarında, başarı ve iş doyumunu sağlamasında gerekli ölçütlerden birisidir. Çalışma yaşamında geleceğini sistemli bir şekilde planlayanların kişisel gelişim hedeflerine ulaşmak için belirli bir eylem planı ile kaynaklarını etkin bir biçimde kullanarak çalışma ve sosyal yaşam kalitelerini arttırmaları mümkündür.

Çalışmada elde edilen bulgular DZ ile ÇYK arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. DZ örgütsel iletişimin güçlü bir unsuru olarak ÇYK yükseltilmesinde kişisel farkındalığın ortaya çıkarılmasında önemli bir rol oynamaktadır. DZ, kişisel gelişimde etkili olduğu kadar örgütsel gelişim açısından da oldukça önem taşıyan bir konudur. Örgütlerin başarılarında rol oynayan işgörenlerin etkinlik ve verimlilikleri örgütsel düzeyde oluşan sonuçlara da yansımaktadır. Konaklama işletmelerinde duygusal zeka yetenekleri güçlü, nitelikli ve verimli insan kaynaklarına sahip olmanın önemli bir avantaj sağladığı açıktır.

Tablo 4.22. LISREL 8.8 Programı Korelasyon Analizi Sonuçları

	DZ	CYK	ÖS	IAE
DZ	1.00			
CYK		1.00		
Std. Değer	0.88			
Std. Hata	(0.01)			
t	71.37			
ÖS			1.00	
Std. Değer	-0.59	-0.52		
Std. Hata	(0.03)	(0.03)		
t	-19.24	-16.01		
IAE				1.00
Std. Değer	-0.58	-0.47	0.65	
Std. Hata	(0.01)	(0.04)	(0.03)	
t	-18.43	-13.30	23.92	

Korelasyon tabloları incelendiğinde DZ-ÇYK korelasyonu SPSS programında 0.90; LISREL programında ise 0.88 çıkmıştır. Birbirinden bağımsız çalışan her iki

programda DZ-ÇYK korelasyonunun yaklaşık aynı değerlerde ve yüksek çıkması birbiriyle olan ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu göstermektedir.

Diğer yandan DZ-İAE arasında negatif bir ilişkinin olması daha çok örgüt içi iletişim eksikliği ve katı yönetim kurallarına bağlanabilir. Ancak DZ'ya aracılık yapan diğer faktörlerinde İAE ile ilişkisinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. DZ-İAE korelasyonunda içsel değişkenlerin dışında başka faktörler de rol oynayabilmektedir. Bu faktörlerin bir kısmı işgörenlerden kaynaklandığı gibi bir kısmı da örgütsel yapıdan kaynaklanabilmektedir.

SPSS ve LISREL programları korelasyon sonuçlarına göre DZ-İAE arasında (SPSS: -0.62; LISREL:-0.58) güçlü bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki negatif yönlü olarak gelişmektedir. Diğer bir deyişle İAE'de DZ yetenek ve yeterliliklerinin eksikliği önemli derecede etki yaratmaktadır.

Çalışma yaşamında işgörenlerin davranışlarında pek çok faktör rol oynamaktadır. İşgörenlerin yoğun rekabet koşullarında, değişken ve belirsiz bir çalışma ortamında bulunmaları davranışlarının şekillenmesinde de etkili olabilmektedir. Kişinin, sapma davranışlarındaki etkenleri yalnızca iş ve işyeri çerçevesinde sınırlandırılması mümkün değildir. Çünkü bireyin fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur sapma davranışında bir etken olarak görülebilir. Bu doğrultuda, bireyin iş ve sosyal çevresi birbirini etkileyerek baskı oluşumuna neden olmakta ve bu baskılar yukarıdaki etkenlerle birlikte genel çevre unsurlarından ve çalışma yaşamının kalitesinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel sapma davranışı-çalışma yaşam kalitesi ilişkisini etkileyen faktörleri farklı boyutlarda değerlendirerek açıklamak mümkündür.

ÇYK'yi etkileyen kişisel faktörler içinde işgörenin kişilik yapısının örgütsel sapma davranışını etkileyebildiğini söylemek mümkündür. İşgörenlerin yapısal değişimi, gelişim ve yenilikleri algılama ve değerlendirmelere gösterdiği tepki ve davranış biçimi büyük ölçüde kişiliğine bağlıdır. Özellikle DZ yeterlilikleri ile ilgili kişisel özellikler örgütsel yapı içinde ÇYK'yi etkileyebildiği gibi işgörenlerin davranışlarını kontrol edebilme derecesini de göstermektedir.

Diğer taraftan çalışma yaşamına ilişkin belirli etkenler işgörenlerin durumlarına göre davranış biçimlerinin sergilenme nedenleri olarak ortaya çıkabilmektedir. İşgörenin iş doyumu, iş güvenliği, adil değerlendirme ve ücretlendirilmesi, iş yükü, rol belirsizliği ve çatışması, yetki ve sorumluluk alanları ile yönetim tarzı, yönetime katılma, teşvik sistemleri, örgüt içindeki iletişimi ve ilişkileri vb. konular çalışma yaşamında kalite unsurunu belirlemektedir. Oluşabilecek bu tür olumsuzlukların yalnızca kalitelisizlik olarak değerlendirilmesi yerine, saldırganlık, taciz, hırsızlık, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi davranış sapmaları olarak görülmesi kaçınılmazdır.

İşyerinde görülen saldırgan davranışlar çalışma ortamının huzurunu bozmak amacı taşıyan, fiziksel, sözlü ya da rahatsızlık verecek çeşitli şekillerde ortaya çıkan eylemlerdir. Kavga, tehdit, taciz, dedikodu, söylenti, kötü bakış vb. davranışlar yaralanmalar, iş gücü kayıpları, maddi ve manevi zararlar, işten ayrılmalar, iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik gibi sonuçların görülmesine neden olabilmektedir. Diğer bir deyişle ÇYK'nin düşmesiyle birlikte kişisel ve örgütsel düzeyde sosyal ve ekonomik kayıpların oluşmasının temel nedenlerinin başında çalışma ortamı huzurunun bozulması gelmektedir.

ÇYK'nın ÖS ve İAE ile ilişkisi, her ikisinde de negatif yönlü olarak bulunmuştur. ÇYK-ÖS korelasyonu SPSS programı sonuçlarına göre (-0.63) ve LISREL programı sonuçlarına göre ise (-0.59) olarak gerçekleşmiştir. Bu oranlar ÇYK-ÖS faktörleri arasındaki ilişkinin güçlü ve anlamlı olduğunun bir göstergesidir. Diğer yandan ÇYK'nın İAE ile korelasyonu da yüksek düzeyde ve anlamlı olarak gerçekleşmiştir.

ÖS'nın İAE üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. ÖS'nın önemli göstergelerinden birisi çalışma ortamında güvensizlik, çıkar ilişkileri, örgütsel çatışma, stres yükünün artması gibi durumları oluşmasıdır. Bunun gibi durumlar ÖS'nın artmasına neden olabilmektedir. Buna bağlı olarak işgörenlerin İAE'nin artması konunun önemini ortaya koymaktadır.

ÖS-İAE korelasyonu SPSS programında (0.79), LISREL programında (0.65) olarak yüksek düzeyde gerçekleşmiş ve anlamlıdır. Pozitif bir korelasyonun olması ÖS'nın artması İAE'nin de artmasına neden olmaktadır.

AFA'da DZ faktörünü oluşturan dört alt boyuta ait değişkenlerin faktör yüklerinin yüksek derecede çıkması ilgili boyutu temsil etme gücünü ortaya koymaktadır. DZ faktörü içinde düşük faktör yükünün 0,693 ile duyguları kullanma boyutunun DZ-6 numaralı değişkenine ait olduğu görülürken en yüksek faktör yükü (0,933) ise duyguları algılama boyutunda DZ-1 numaralı değişkene aittir. "Duyguları anlamak, doğru karar vermeme sağlar" DZ-6 ile "Duygular yaşamımı oluşturan unsurlardan biridir" DZ-1 ifadelerinin faktör yüklerinin katılımcıların görev yetki ve sorumlulukları çerçevesinde karar verme işlevinin daha çok yöneticilere ait bir durum olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır.

ÖS ile ilgili AFA'da iki boyutta toplam yedi değişken yer almaktadır. Soru formunda bağımlı değişkenler hariç toplam 12 değişken olmasına rağmen DFA'da ilk 5 değişkenin çalışmanın yapısını bozması nedeniyle kapsam dışında tutulması gerekmiştir. Bu değişkenlerin farklı algılanmasından kaynakladığı sanılan tutarsız cevaplar geçerlilik ve güvenilirlik açısından da olumsuzluk yaratabileceği için değerlendirmeye alınmamıştır. Bu faktör ilişkin iki boyutunda değişkenlerinin faktör yüklerinin yüksek çıktığı görülmüştür.

ÇYK faktörü 3 boyutta toplam 7 değişken ile açıklanırken soru formunda yer alan 5 değişken çalışmanın yapısını bozması nedeniyle değerlendirme dışında tutulmuştur. Değerlendirmeye alınan 7 değişkenin genel olarak faktör yükleri bakımından en yüksek orana sahip olduğu görülmüştür. En düşük faktör yükünün ergonomi boyutunda ÇYK-6 numaralı değişkende 0,801 oranında olması ve diğerlerinin daha yüksek gerçekleşmesi 7 değişkenin de ilgili grupları en iyi temsil eden ifadelerden oluştuğunu göstermektedir.

İAE faktöründe İAE-5 numaralı "Bu işletmede çalışanlara değer verilmez" ifadesi ile İAE-6 "İşletmenin bir üyesi olmak bana her zaman gurur verir" ifadesinde katılımcıların diğer sorulara verdikleri cevaplar ile karşılaştırıldığında bir tutarsızlık olduğu görülmüş ve aynı zamanda DFA'da bu değişkenin yapısal eşitliği bozması nedeniyle kapsam dışında tutulmasına karar verilmiştir.

TARTIŞMA VE KURAMSAL ÇIKARIMLAR

Konaklama işletmelerinde insan kaynaklarına verilen önemin artmasıyla birlikte, örgüt yapılarında ve yönetim anlayışlarındaki gelişmeler farklı yetenek ve yeterlilikleri gerekli kılmıştır. Bunların en başında da DZ yetenekleri gelmektedir. Çalışma kapsamında da gerek kuramsal olarak gerekse istatistiksel analiz sonuçlarına göre DZ'nın işgörenlerin çalışma yaşamı, davranışları ve işe ilişkin tutumları ve ayrılma eğilimleriyle önemli ölçüde ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Duyguların çalışma yaşamında yeri ve öneminin de artmış olması benzer çalışmalarda da görülebilmektedir. DZ, yeteneklerin her yaşta öğrenilen yeni bilgiler, edinilen deneyimlerle geliştirilebildiğini, duygusal değerlerle bilinçli yaklaşım, çalışma ve sosyal yaşam kalitesinin yükseldiğini göstermektedir. Birbiri ile etkileşim içinde olan DZ, ÇYK, ÖS ve İAE'nin örgütler için önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır (Brackett, Mayer ve Warner, 2004; Langhorn, 2004).

Araştırma sonuçları, kuramsal çerçevede oluşturulan yapıyı desteklemektedir. İstatistiksel bulgularda DZ yetenek ve yeterliliklerinin ÇYK boyutları ile doğru orantılı olduğu görülmüştür. Bu sonuç kavramsal çerçevede de aynı şekilde ortaya çıkmıştır (DeConinck ve Stilwell, 2004; Niemela vd., 2002; Shoaf vd., 2004). Çalışma yaşamında DZ'ya sahip işgörenlerin algılama, anlama, ifade etme ve uygulama beceri ve yeteneklerinin gelişmiş olması nedeniyle kalite çemberleri, özerk çalışma grupları, yönetime katılma gibi takım çalışmasında daha da başarılı oldukları bilinmektedir (Martel ve Dupuis, 2006; Saraji ve Dargahi, 2006; Polley ve Ribbens, 1998; Rice vd., 1985). DZ'nın çalışma yaşamındaki öneminin birçok kurum/kuruluş tarafından kabul edilmiş olması nedeniyle insan kaynakları daha bilinçli bir şekilde oluşturulmaktadır. Konaklama işletmelerinde kişisel farkındalığa sahip işgörenler bunun yaşam kalitesini yükselteceğini de bilmeleri nedeniyle çalışma ve sosyal yaşamda eylem ve kararlarında yaşamsal bütünlüğü koruyarak hareket edebilmektedir.

Konaklama işletmelerinde DZ yeterlilikleri yüksek işgörenlerin olması ya da bu yeterliliklerinin geliştirilmesi örgütsel performans açısından büyük katkı sağlamaktadır. Öyle ki yüksek düzeyde duygusal algılama, anlama, kullanma ve yönetme becerileri örgütsel iletişimin sağlanmasında motive edici bir etki

yaratmaktadır. Çünkü bu tür işletmelerde yönetim-işgören-misafir-tedarikçilerle ilişkiler diğer işletmelerden hem daha farklı hem de daha yoğundur. Farklı kültür ve özellikteki insanların bir arada bulunması ister istemez ilişkilere bağlı sorunların oluşmasına neden olmaktadır. Bir tarafta işgörenler, diğer tarafta misafirler ile tedarikçilerin yoğun bir şekilde ilişki içinde olması etkin bir iletişim sisteminin varlığını gerektirmektedir. Bu sistem örgütsel düzeyde başarı ya da başarısızlığın oluşmasında iletişimin önemini ortaya koymaktadır.

Çalışma ortamında huzurun bozulması yalnızca ÇYK'nın düşmesine neden olmamaktadır. Bu durum aynı zamanda ÖS'nin hem bir göstergesi hem de tetikleyicisi olarak işlev görmektedir (Kandasamy ve Ancheri, 2009; Danford vd., 2008). ÖS, politik davranışlar ve kişisel davranış bozuklukları olarak yalnız başına ÇYK'yi olumsuz etkilediği gibi üretim ve mülkiyet sapması olarak da görülmekte, sonuçta bu durum işgörenlerin ya işten çıkarılmalarına ya da kendi isteğiyle ayrılmalarına neden olarak İAE'nin oluşmasına baskı oluşturmaktadır (Giesecke, 2007; Langhorn, 2004; Wong ve Law, 2002).

İAE'nin temelinde ÇYK'nın düşüklüğü olabildiği gibi ÖS'nin yüksekliği de önemli bir unsurdur (Ashkanasy, Ashton-James ve Jordan, 2004). Ancak bunların dışında da bazı faktörler İAE'ye etki edebilmektedir (Timossi vd, 2008; Markey vd., 2008). Ancak tüm bu vb. hususlar insan kaynakları yönetimini ilgilendiren konulardır. Dolayısıyla bu kapsamda yer alan konuların birbirini etkilemesi nedeniyle bir bütün olarak ele alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde ÇYK'nın yükseltilmesi ile ÖS ve İAE'nin azaltılmasının temelinde insan kaynaklarının temel özelliklerine ek olarak birtakım yetenek ve yeterlilikleri de gerekmektedir. ÖS'nin etkisi yalnızca İAE üzerinde görülmemektedir. Bununla birlikte örgütlerin ekonomik ve sosyal birtakım sonuçlara katlanmasını da zorunlu kılmaktadır. Sonuçta, DZ'ye bağlı olarak ÇYK'nın yükseltilmesi ÖS'nin azalmasına neden olurken bu durum İAE'nin de azalmasına etki etmektedir.

SONUÇ VE UYGULAMAYA YÖNELİK ÖNERİLER

Araştırmanın kuramsal yapısı üzerine kurulan uygulama bölümü birbirini destekleyecek şekilde oluşturulmuştur. Dört bölümde yapılandırılarak uygulamada kullanılan ankette yer alan ifadelerin değerlendirilmesinde SPSS ve LISREL programları kullanılmıştır. Öngörülen yapının oluşturulmasında ankette yer alan ifadelerden bazılarının birbiriyle uyumunun düşük olması nedeniyle değerlendirme dışında tutulması çalışmanın özgünlüğünde herhangi bir bozulmaya neden olmamıştır.

Anket çalışmasında katılımcıların özellikle işten ayrılma eğilimi ile ilgili sorulara temkinli yaklaşımları nedeniyle vermiş oldukları cevapların sonucunda İAE bölümünün α değeri 0.82 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer genel olarak yüksek olmasına rağmen diğer bölüm değerleri içinde en düşük orana sahiptir.

Uygulama aşamasında getirilen bazı sınırlılıklar çalışmanın niteliği açısından büyük önem taşımaktaydı. Bu nedenle yalnızca bölgedeki (Muğla İli) beş yıldızlı konaklama işletmeleri seçilmiştir. Bunun temel nedeni bu özellikteki işletmelerde daha nitelikli işgörenlerin olması ve yönetimlerin araştırma yapılmasına yardımcı olma konusunda göstermiş oldukları yaklaşımlardır. Buradan hareketle, öngörülen hedeflere ulaşılarak elde edilen bulgular yorumlanmış ve sonuçlar ortaya konulmuştur.

Araştırmada elde edilen bulguların hem SPSS hem de LISREL gibi sosyal bilimler alanında en çok kullanılan iki istatistik programı ile ortaya konulması çalışmanın sonucunun sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi açısından oldukça önemlidir. Çalışma kapsamında incelenen dışsal ve içsel faktörlerin birbiriyle ilişkisi olduğu kadar içsel faktörlerinde kendi aralarında önemli düzeyde ilişkilere sahip olduğu görülmüştür.

Çalışmada kuramsal ve araştırmadan elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda birtakım önerilerde bulunmak, bundan sonra yapılacak benzer araştırmalar için olduğu kadar konaklama işletmelerinin yönetici ve çalışanları için de oldukça önemlidir. Bu kapsamda önerilerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Konaklama işletmelerinde insan kaynakları temini ve seçiminde DZ yetenek ve yeterlilikleri yüksek adayların seçilmesi, ekonomik ve sosyal boyutuyla önemli kazanımlar sağlayabilir,
- İnsan kaynaklarına yönelik DZ eğitimleri gerçekleştirilebilir. İşgörenlerin DZ düzeyleri geliştirilerek, ÖS davranışları kontrol altına alınabilir, ÇYK yükseltilebilir, buna bağlı olarak İAE azaltılabilir. Çünkü DZ eğitim ile geliştirilebilmektedir,
- Çalışanların yönetime katılmasına olanak sağlayarak empati kurulması önyargı ve kuşkuların azalmasına neden olabilir,
- ÖS'nın kontrol edilebilmesi için özellikle psikolojik danışmanlık ve rehberlik olanakları sağlanarak örgüt içi uyum programı geliştirilebilir,
- İşe yeni başlayan işgörenlerle mevcut işgörenlerin uyum sürecini kolaylaştırmak amacıyla küçük ekipler yaratılarak özerk çalışma grupları yaratılabilir,
- İş tasarımı yapılarak, işin zenginleştirilmesi, basitleştirilmesi, genişletilmesi, rotasyonu vb. konusunda işgören verimliliğini arttıracak programlar geliştirilebilir,
- Çeşitli teşvik programları geliştirilerek işgören bağlılığı ve güdülenmesi sağlanabilir,
- İşyeri koşulları ve ergonomisi insan yapısına uygun hale getirilerek bireysel performansın artırılması sağlanabilir,
- En önemlisi doğru işe doğru elemanın bulunması gerekir. Çünkü doğru kararlar pek çok sorunu ortadan kaldırır.

GELECEKTE YAPILACAK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Araştırmada genel olarak ulaşılan sonuç, farklı ancak birbiriyle ilişkili dört konunun belirli bir kapsamda incelenmesinden çıkarılmıştır. Her bir konu oldukça geniş çalışma alanı olan çok farklı konularla da ilişkilendirilebilecek özelliğe sahiptir. Yönetimsel olduğu kadar işlevsel olarak da önemli olan DZ, ÖS, ÇYK ve İAE ilişkisi daha büyük ölçekte kapsamlı projelerle yapılması gerekmektedir.

DZ ile ilgili bölümde kullanılan anket sorularının alındığı çalışmalar uluslararası boyutta yapılmış ve farklı ülkede çalışanların katılımıyla gerçekleştirilmiştir. DZ ile ilgili çalışmanın ikinci aşaması dünyadaki 6 ülkede eş zamanlı olarak halen devam etmektedir. Bu nedenle, Türkiye’de yapılan çalışmaların da benzer şekilde çeşitli projeler geliştirilerek farklı boyutlarıyla araştırılması gerekir.

ÖS’nin daha çok sosyal psikoloji alanında çalışılmış bir konu olarak yönetim alanında da başarılı uygulamaları bulunmaktadır. Bu nedenle bu alanda yapılacak çalışmaların disiplinler arası bir çalışma grubu ile gerçekleştirmesinde fayda vardır. Böyle bir çalışma hem farklı bakış açısı getirir hem de konunun tam olarak irdelenmesini sağlar.

Diğer yandan ÇYK, yönetimsel düzeyde gerek akademisyenlerin gerekse sektör yöneticilerinin dikkatini çeken ve oldukça farklı uygulama şekli olan bir konudur. ÇYK’nin yükseltilmesi yalnızca akademik bir değerlendirme ile sağlanabilecek kadar basit değildir. Bu nedenle öncelikle konaklama işletmelerindeki yönetimsel uygulamaların, insan kaynaklarının niteliklerinin ve sağlanan olanakların dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekir.

Sonuçta DZ, ÖS, ÇYK ve İAE hem yönetim, hem de sosyoloji ve psikoloji alanında değerlendirilen, çalışma ve uygulama olanağı olan bir konu olduğu gibi, ekonomik ve sosyal sonuçları bakımından da oldukça fazla önem taşımaktadır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmaların farklı disiplinlerdeki araştırmacı, akademisyen ile sektör yöneticisi ve uzmanlarıyla ortaklaşa yapılması bu konuda önemli sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Adler, A. (1999). *Normal Yaşamda ve İş Yaşamında Psikolojik Aktivite*, (Çeviren: Belkıs Çorakçı), İstanbul: Say Yayınevi.

Akgül, A. ve Çevik, O. (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Emek Ofset.

Akıncı, F.S. (2002)., *Kriminoloji*, İstanbul: Beta Yay.

Akoğlan, M. (1998). Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri, *Anatolia; Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9, (Mart- Haziran), 26-30.

Albayrak, A.S. ve Diğerleri (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Albrecht, K.(2009). "Organisational Intelligence", http://www.aim.com.au/resources/article_kalbrecht.html (Erişim Tarihi:22.01.2009)

Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Alley, W.E. ve Darby, M.M. (1995). "Estimating The Benefits Of Personnel Selection And Classification: An Extension Of The Brogden Table", *Educational & Psychological Measurement*, 55, (6), 938-958.

Appelbaum, S.H., Ritchie, S. ve Shapiro, B.T. (1994). "Mentoring Revisited: An Organizational Behaviour Construct", *The International Journal of Career Management*, 6, (3), 3-10.

Applebaum, S.H., Kyle J. D. ve Lay, M. (2005). "The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior", *Corporate Governance*, 5, (4), 43-55.

Aquino, K., Galperin, B.L. ve Bennett, R.J. (2004). Social Status and Aggressiveness as Moderators of the Relationship Between Interactional Justice and Workplace Deviance, *Journal of Applied Social Psychology*, 34, (5), 1001-1029.

Arbak, Y., Özmen, Ö. ve Saatçioğlu Ö. (2004). Bilişsel Tarz Ve Öğrenme Biçiminin Öğrenci Performansı Açısından Önemi: İşletme Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, ", *Ege Akademik Bakış, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4,(1-2), 31-43

Arbak, Y., Şanlı, A. ve Çakar, U. (2004). İşyerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4, (1), 5-24.

Arnold, J. ve Davey, K.M. (1999). "Graduates' Work Experiences as Predictors of Organisational Commitment, Intention to Leave, and Turnover: Which Experiences Really Matter?", *Applied Psychology: An International Review*, 48 (2), 211-238.

Ashkanasy, N.M., Ashton-James C.E. ve Jordan, P.J. (2004). "Performance Impacts Of Appraisal And Coping With Stress In Workplace Settings: The Role Of Affect And Emotional Intelligence" *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 1–43.

Ayodeji, I. O. (2000). "Job Design And Improved Quality Of Work Life Of Nigerian Secondary School Teachers", <http://www.unilorin.edu.ng/unilorin/journals/education/ije/june2000/...>(erişim tarihi: 24.03.2009)

Bacanlı, H. (2005). *Gelişim ve Öğrenme*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bailie, K. ve Ekermans, G. (2006). "An Exploration of the Utility of a Self-Report Emotional Intelligence Measure", *E-Journal of Applied Psychology: Emotional Intelligence*, 2, (2), 3-11.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2000). *Bedenin Dili. İletişim Becerinizin Anahtarı Sessiz Diliniz*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baltaş, Z. (2005). "Uyumlu ve doyumlu bir yaşam için duygusal zeka", http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/dz_4.htm (erişim tarihi: 24.02.2009)

Bar-On, R. (2005). The Bar-On model of emotional-social intelligence. In P. Fernández-Berrocal and N. Extremera (Guest Editors), *Special Issue on Emotional Intelligence. Psicothema*, 17.

Bar-On, R. ve Diğerleri (2000). Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-I), *Personality and Individual Differences*, 28, 1107-1118.

Baron, R.A. ve Neuman, J.H. (1996). "Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes", *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.

Barutçugil, İ. (2004a). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ. (2004b), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık

Bassi, L. J., ve Diğerleri (2000). *Profiting from Learning: Do Firms. Investments in Education and Training Pay Off?*, An ASTD/Saba White Paper.

Baş, M.İ. ve Artar, A. (1990). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme Ve Değerlendirme Modelleri*, Ankara: MPM Yayınları.

Bayazıt, Ö. (1998). "Toplam Kalite Yönetimi'nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 53, (1), 95-105.

Beauregard, T.A. ve Henry, L.C. (2009). "Making the link between work-life balance practices and organizational performance", *Human Resource Management Review*, 19, 9–22.

Beceren, Eray (2009), "Duygusal Zeka Nedir ?", [http://www.duygusalzeka.com /Html /-DZnedir1.htm](http://www.duygusalzeka.com/Html/-DZnedir1.htm)

Bedeian, A.G., Kemery, E.R. ve Pizzolatto, A.B. (1991). Career Commitment and Expected Utility of Present Job as Predictors of Turnover Intentions and Turnover Behavior, *Journal of Vocational Behavior*, 39, 331-343.

Beer, M. (1985). "Beyond the Quick Fix", *Human Resource Management*, 24, (3), 366-369.

Beh, L. ve Rose, R.C. (2007). "Linking QWL And Job Performance: Implications For Organizations", *Performance Improvement*; 46, (6), 30-35.

Bennett, R.J. ve Robinson, S.L. (2003). The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research. Greenberg J.S. Editör. *Organizational Behavior: The State of the Science*. USA: Lawrence Erlbaum Associate, 247-282.

Berrocal, P.F. ve Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history, *Psicothema*, 18, 7-12.

Bies, R.J., Tripp, T.M. ve Kramer, R.M. (1997). "At the Breaking Point: Cognitive and Social Dynamics of Revenge in Organizations", *Antisocial Behavior in Organizations* (ed. Robert A. Giacalone, Jerald Greenberg), London: SAGE

Birdir, K. (2000). "Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, (Eylül-Aralık), 142-148.

Blanchard K., Carlos., J P. ve Randolph, A. (2001), *The Three Keys to Empowerment*, San Francisco, CA: Berret Koehler Publisher.

Bora, D.J. (2003). "*The Influence of Emotional Intelligence on Deviant Behavior*", A Dissertation of Doctoral, USA: Indiana University of Pennsylvania.

Bowditch, J. L. ve Buono, A. F. (1994). *A Primer On Organizational Behavior*, USA: John Wiley and Sons Inc.

Boyatzis, R.E. ve Diğerleri (2000). "Clustering Competence In Emotional Intelligence: Insights From The Emotional Competencie Inventory (ECI)", *Handbook of Emotional Intelligence*, San Francisco: Jossey-Bass, 343-362.

Boyatzis, R.E. ve Van Oosten, E. (2003). "A leadership imperative: Building the emotionally intelligent organization", *Ivey Business Journal Online*, January/February

Brackett, M. A., Mayer J. D. ve Warner, R. M. (2004). "Emotional intelligence and its realition to everyday behaviour". *Personality and Individual Differences*, 36, 1387-1402.

Brackett, M.A. ve Salovey, P. (2006). "Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test" (MSCEIT), *Psicothema*, 18, 34-41.

Braden, P.A. (2002), "Herzberg's Hygiene-Maintenance Motivation Theory", <http://www.wvup.edu/jcc/mgmt410/Herzberg.pdf>, (10.06.2002)

Brockert, S. ve Braun, G. (2000). *Duygusal zekanızı değerlendirin* (Çeviren: N. Süleymangil), İstanbul: MNS Yayıncılık.

Brown, N.O. ve Lasch, C. (1985). *Life Against Death: The Psychoanalytical Meaning of History*, Middletown: Wesleyan University Pres.

Browne, J. H. (2005). "High Performance Work Strategies: Empowerment Or Repression For The Working Class?", *Journal of Business & Economics Research*, 3,(7), 1-4.

Bryman, A. ve Bell, E. (2007) *Business Research Methods*, UK: Oxford University Pres.

Brymer, R.A.(1991). "Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32, (1) 58-68.

Byrne, B.M. (1994). *Structural Equation Modeling with EQS and EQS/Windows: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Callow, M. (2008) "Emotional Literacy In Female Offenders", A thesis of Master of Arts in Psychology, *University of Canterbury*.

Can, A. (1991). "Çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesi", Ankara: I. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları: 454, (27- 29 Kasım), 89-101.

Carayon, P.ve Smith, M.J. (2000). "Work organization and ergonomics", *Applied Ergonomics*, 31, 649-662.

Carbone, L. (1995). "Less Employee Turnover: The Hidden Key to Profitability", *Nation's Restaurant News*, 29, (12), (March 20), s.50.

Carmeli, A., Elizur, D. ve Yaniv, E. (2007). "The theory of work commitment: a facet analysis", *Personnel Review*, 36, (4), 638-649.

Caruso, D.R. ve Salovey, P. (2004), *The Emotionally Intelligent Manager: How To Develop And Use The Four Key Emotional Skills Of Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, CA.

Chang, E.M. ve Diğerleri (2006) "The Relationships Among Workplace Stressors, Coping Methods, Demographic Characteristics, and Health in Australian Nurses", *Journal of Professional Nursing*, 22, (1), 30-38.

Cherniss, C. (2000). "Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters", The Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, April 15.

Cherniss, C. ve Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, USA: Wiley.

Cherns, A. (1975). "Perspectives On The Quality Of Working Life", *Journal Of Occupational Psychology*, 48, 155-167.

Chrusciel, D. (2006). "Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management", *Management Decision*, 44, (5), 644-657.

Clay, J.M. ve Stephens, E.C. (1996). "Child-Labor Laws and The Hospitality Industry", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 37, (6), 20-25.

Cobb, C.D. ve Mayer, J.D (2000). "Emotional Intelligence What the Research Says", *Educational Leadership*, 58, (3), 14-18.

Cohen, S. G. (1993). *Designing Effective Self-Managing Work Teams*, Los Angeles: CEO Publications.

Cook, J.R. ve Salvendy, G. (1999). "Job enrichment and mental workload in computer-based work: Implications for adaptive job design", *International Journal of Industrial Ergonomics*, 24, 13-23.

Cooper, R. ve Sawaf, A. (1996). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*, New York, NY: Berkley Publishing Group.

Cooper, R. ve Sawaf, A. (2003). *Liderlikte Duygusal Zeka: Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zeka(EQ)*, (çev. Z.B. Ayman ve B. Sancar) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Corcoran, M. ve Duncan, G.J. (1979). "Work History, Labor Force Attachment, And Earnings Differences Between The Races And Sexes", *The Journal of Human Resources*, 14, (1), 3-20

Cunningham, J. H. ve Baldrig, C. (1996), "Empowerment: The Power To Do What?", *Industrial Relation Journal*, 27(2), 143–154.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka", *DEÜ SBE Dergisi*, 6, (3), 23-48.

Çakır, Ö. (2007). "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği", *Çalışma ve Toplum*, 1, 117-140.

Danford, A. ve Diğerleri (2008). "Partnership, high performance work systems and quality of working life", *New Technology, Work and Employment*, 23,(3), 151-166.

Darn, S.(2009) "GME: Duygusal Zeka", <http://www.stevedarn.com>

David O. F. (2002). "Occupational Crime, Occupational Deviance, And Workplace Crime Sorting Out The Difference", *Criminology and Criminal Justice*, 2, (3), 243-256.

Davis, J.A.(1971). *Elementary Survey Analysis*, Englewood Cliffs, N.J. Printice-Hall.

Davis, L. E. (1977). "Enhancing The Quality Of Working Life in The United States", *International Labour Review*, 116, (1), 53-65.

Davis, L. E. (1983). *Organizational Behavior, Learning from the design of new organization*, New York; Free Pres.

Davis, L. E. ve Cherns, A. B. (1975). *The Quality Of Working Life*, New York: Free Pres.

Davis, M. (2004), *Duygusal Zekânızı Ölçün*, (Çev. Solina Silahlı), İstanbul; Alfa Yayınları.

De Fruyt, F. ve Diğerleri (2009). "Assessing Personality at Risk in Personnel Selection and Development", *European Journal of Personality*, 23, 51–69.

De Vaus, D.A. (2002). *Analyzing Social Science Data: 50 Key Problems in Data Analysis*, UK: SAGE Publications.

DeConinck, J.B. ve Stilwell, C.D. (2004), "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions", *Journal of Business Research*, 57, 225-231.

Demir, M. (2002). "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", DEÜ SBE (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Demir, M. (2003). "Konaklama İşletmelerinde Ergonominin İşgören Verimliliği Üzerine Etkileri" *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2), Sıra: 7/ No: 143.

Demir, M. ve Demir Ş.Ş. (2003) Konaklama İşletmelerinde Elektronik Bilgi Sisteminin (EBS) İşgörenler Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması, *Anatolia; Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14, (1), 56-64.

Demir, M. ve Demir, Ş. (2001) "Her Şey Dahil (All Inclusive) Pansiyon Türü Uygulamasının Konaklama İşletmeleri, Personel, Müşteriler, Seyahat Acenteleri ve Bölgedeki Diğer İşletmeler Açısından Olumlu ve Olumsuz Yönlerinin Analizi", *Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1,(1), 67-100.

Demir, Ş.Ş. (2002). "Konaklama İşletmelerinde Halkla İlişkiler Kapsamında Etkin İletişim Teknikleri ve Muğla Bölgesinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: DEÜ SBE.

Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Dennis, G.L. (1998). "Here Today, Gone Tomorrow", *Corrections Today*, 60, (3), 96-101.

Dennis, G.L. (1998). "Here Today, Gone Tomorrow", *Corrections Today*, 60, (3) (June), 96-101.

Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). "Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış", *.Ü. SBE Dergisi*, 16, (1), 231-252.

Downey, L.A. (2006). "Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers", *Leadership & Organization Development Journal*, 27, (4), 250-264.

Dökmen, Ü. (2000). "*İletişim atıŐmaları ve Empati*", İstanbul; Sistem Yayıncılık.

Dulewicz, V., Higgs, M. ve Slaski, M. (2003). "Measuring emotional intelligence: content, construct and criterion-related validity", *Journal of Managerial Psychology*, 18, (5), 405-420.

Dulewicz, V., Higgs, M. ve Slaski, M. (2005). "Assessing leadership styles and organisational context", *Journal of Managerial Psychology*, 20, (2), 105-123

Durham, C. C. & Bartol, K. M. (2000) Pay For Performance. In E. A. Locke (Ed.) *Handbook Of Principles Of Organizational Behavior* (pp. 150-165). Oxford, UK: Blackwell.

Eichinger, R.W. ve Lombardo, M.M. (1999) "A Note about EQ (a.k.a. EI)", http://www.lominger.com/71_344.htm

Elloy, D. F ve Randolph, A. (1997). "The effect of superleader behavior on autonomous work groups in a government operated railway service", *Public Personnel Management*, 26, (2), 257-272.

Erdogdu, M. Y. (2008). "Duygusal Zeka'nın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, (23), 62-76.

- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Erstad, M. (1997). "Empowerment and organizational change". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9, (7), 325-333.
- Eymen, U. E. (2007). *Duygusal Zeka*, Kaliteofisi Yayınları No: 15.
- Fiedeldey-Van Dijk, C. ve Freedman, J. (2004) "Dimensions of Organizational Climate" *OCI Research Report: USA; Six Seconds*, 1-15.
- Fields, M. W. ve Thacker, J. W. (1992). Influence of quality of work life on company and union commitment, *Academy of Management Journal*, 35 (2), 439-450.
- Finnigan, J. (1995). *The Right People in The Right Job-Doğru İşe Doğru Eleman* (çeviren; Mehmet Kılınç), İstanbul: Rota Yayınları.
- Fleishman, E.A. (1998). "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover: Some Post HOC Reflections", *Personnel Psychology*, 51, (4), 825-834.
- Fourman L. ve Jones, J. (1997). "Job enrichment extension". *Journal of Extension*, 35, (5). <http://www.joe.org/joe/1997october/iw1.php>
- Fox, S. ve Spector, P.E. (1999). "A model of work frustration-aggression", *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Freedman, J. (2002). Emotional WHAT? Definitions and History of EQ, *EQ Today*, *Six Seconds*-November.

Freedman, J. (2003) "Emotional WHAT?", *EQ Today*, (2002-2003), 5-22.

Freedman, J. (2003) Case Study: Emotional Intelligence at the Sheraton Studio City Hotel, *Six Seconds Institute For Organizational Performance*.

Freedman, J. ve Everett, T. (2004) *The Business Case for Emotional Intelligence, EQ: At the Heart of Performance*, USA; Six Seconds Institute For Organizational Performance

Fromm, E. (1992). *The Revision of Psychoanalysis*, Michigan: Westview Press.

Gabel, R.S. ve Diğerleri (2005). "Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments" *Career Development International*, 10, (5), 375-395.

Gaertner, S. (1999) "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models", *Human Resource Management Review*, 9, (4), 479-493.

Garg, P. ve Rastogi, R. (2006). "New model of job design: motivating employees' performance", *Journal of Management Development*, 25, (6), 572-587.

Genaidy, A. ve Diğerleri (2002). "The Fundamentals Of Work System Compatibility Theory: An Integrated Approach To Optimization Of Human Performance At Work", *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 3, (4), 346-368.

Geroy, G.D., Wright, P.C. ve Anderson, J.(1998). "Strategic Performance Empowerment Model", *Empowerment in Organizations*, 6, (2), 57-65.

Giacalone, R.A. ve Greenberg, J.(1997). *Antisocial Behavior in Organizations*, London: SAGE.

Giesecke, j. (2007). *Emotional Intelligence*, Lincoln: University of Nebraska- Faculty Publications.

Gilbert, B. (1989). "The Impact of Union Involvement on the Design and Introduction of Working Life", *Human Relations*, 42, (12), 1057-1078.

Gilbert, S.E. (1986). "The Impact of Union Involvement on the Design and Introduction of Working Life Programmes in Industry" A Thesis of Doctor of Philosophy, Toronto: University of Toronto

Gillespie, M.A. ve Diğlerleri (2008). "Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different Industries", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 17 (1), 112 – 132

Ginnoda, B. (2009), "The Who, What, When, Where, Why and How of Empowerment", <http://www.pridepublications.com/EndUserFiles/2824.pdf> (Erişim Tarihi: 15.03.2009)

Goldwasser, D. (2000). "Retention Cafe", *Training*, 37, (12), 44-48.

Goleman, D. (1995), *Duygusal Zeka*, (Çev.Banu Seçkin Yüksel), İstanbul; Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2000) *İşbaşında Duygusal Zeka* (çev. H. Balkara), İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2003). "Liderlerin Duygusal Zekası", *Leadership Excellence* ,70, Ocak.

Goleman, D. (2006), *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (Çev. B. S. Yücel) İstanbul: Varlık Yayınları, 30. Baskı.

Goleman, D. (2009). "An EI-Based Theory of Performance, Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations EI and Performance 1", www.eiconsortium.org (erişim tarihi: 24.03.2009)

Gooty, J. (2007). "Development And Test Of A Model Linking Emotions And Work Behaviors", A Dissertation of Doctoral, Edmond, OK: *University of Central Oklahoma*.

Grasmick, H.G. ve Kobayashi, E.(2002). "Workplace Deviance In Japan: Applying An Extended Model Of Deterrence" *Deviant Behavior: An Interdisciplinary Journal*, 23, 21–43.

Graves, S.B. (1993). "Compensation and Employment Security: Overlooked Keys To Total Quality" *University of Wisconsin Report Series in Quality and Productivity*, Report No.104.

Griffin, R.W., O'Leary-Kelly, A. ve Collins, J.M. (1998). *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior*, London: Jai Pres Inc

Gruys, M.L. ve Sackett, P.R. (2003). "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior", *International Journal Of Selection And Assessment*,11, (1), 30-43.

Guerrier, Y. ve Adib, A.S. (2000). "No We Don't Provide That Service: The Harassment of Hotel Employees by Customers". *Work, Employment Society*, 14, (4), 689-705.

Gunn, R.A. ve Diğerleri (1993). *How to Create a Business Plan- İş Planlaması*, (Çev; Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayınları.

Gupta, A. K. ve Govindarajan, V. (2000) The Social Ecology of a Knowledge Machine. *Sloan Management Review*, 42, (1), 71-80.

Gustafson, C. M. (2002), "Employee turnover: a study of private clubs in the USA", *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14, (3). 106-113.

Guthrie, J. P. (2000). "Alternative Pay Practices And Employee Turnover: An Organization Economics Perspective", *Group & Organization Management*, 25, (4), (December), 419-439.

Güteryüz, G. ve Diğerleri (2008). "The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey", *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1625–1635.

Güner, Ç. (2002). "Gürültünün Sağlık Üzerine Etkileri", <http://saglik.tr.net/gurultu.shtml>, (Erişim Tarihi: 10.10.2002).

Haar, J., Spell, C.S. ve O'Driscoll, M.P. (2005). "Organisational Justice and Work-Family Policies", *South Pacific Journal Of Psychology*, 16, (1), 30-39.

Hackman, J.R (1987). "The design of work teams", *Handbook of organizational behavior* (Ed: J. Lorsch), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hair, J. ve Diğerleri (1998), *Multivariate Data Analysis with Readings, 5th ed.*, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.

Haris, L.C. ve Ogbonna, E.(2006). "Service Sabotage: A Study of Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, (4), 543-558.

Harris, D.H. (2000). "The Benefits of Exit Interviews", *Information Systems Management*, 17, (3), 17-20.

Harris, D.H. (2000). "The Benefits of Exit Interviews", *Information Systems Management*, 17, (3) (Summer), 17-20.

Hart, P. M. (1994). "Teacher Quality of Work Life: Integrating Work Experiences, Psychological Distress and Morale", *Journal of Occupational Psychology*, 67, (2),109-132.

Harvey, P. ve Dasborough, M.T. (2006). "Consequences of employee attributions in the workplace: The role of emotional intelligence", *Psicothema*, 18, 145-151.

Hayduk, L.A. (1987). *Structural Equation Modeling with LISREL Essential and Advances*. USA, Baltimore: The John Hopkins University Press.

Heider, F. (1982). *The Psychology of Interpersonal Relations*, USA: Lawrence Erlbaum Associates.

Hein, S. (2006). "Emotional Abuse, Emotional Support" *www.eqi.org*, (Erişim Tarihi: 05.01.2009)

Hemati, T. ve Diğerleri (2004). "The validity of the Bar-On emotional intelligence quotient in an offender population" *Personality and Individual Differences*, 37, 695–706.

Hertneky, P.I. (1999). "Gotta Job?", *Restaurant Hospitality*, 83, (1), (Jan), 45-54.

Herzberg, F., Mausner, F., ve Snyderman, B.V. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley. (Aktaran; Shoaf, C. ve Diğerleri (2004). "Improving Performance and Quality of Working Life: A Model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14, (1), 81–95)

Hian, C.C. ve Einstein, W.O. (1990). "Quality of work Life (QWL): what can unions do?", *SAM Advanced Management Journal*, 55, (2), 17–22.

Hogan, J. ve Hogan, R.(1989). "How to measure employee reliability", *Journal of Applied Psychology*,74, 273–279.

Hollinger, R.C. ve Clark, J.P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *The Sociological Quarterly*, 23, (3), 333-343.

Hoyle, R.H. ve Panter, A. (1995), "Writing About Structural Equation Models,"in *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, (ed. R.H. Hoyle), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 158–176.

Huzzard, T. (2003). *The Convergence of the Quality of Working Life and Competitiveness*, Stockholm: National Institute for Working Life.

Igbaria, M. ve Guimaraes, T. (1999). "Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and its Determinants Among Telecommuters and Non-Telecommuters", *Journal of Management Information Systems: JMIS*, 16, (1), 147-164.

Igbaria, M., Parasuraman, S. ve Badawy, M.K. (1994) "Work Experiences, Job Involvement, and Quality of Work Life among Information Systems Personnel", *MIS Quarterly*, June, 175-201.

Ingram, H. (1997). "Performance management: processes, quality and Teamworking", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9,(7), 295–303.

lvcevic, Z. ve Diğerleri (2007). "Emotional Intelligence and Emotional Creativity", *Journal of Personality*, 75, (2), 199-236.

İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları" *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, 59, (1), 182-201.

İşmen, A. E. (2001). "Duygusal Zeka ve Problem Çözme" *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13, 111-124.

Jaeger, R.M. (1990). *Statistics: a spectator sport*, CA: Sage Publications.

Joreskog, K. ve Diğerleri (2001). *LISREL 8: User's Reference Guide*, Uppsala: Scientific Software International Inc.

Judge, T. A., Scott, B. A. ve Ilies, R. (2006). "Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multi-level Model", *Journal of Applied Psychology*, 91, (1), 126-138.

Judge, T.A. ve Hulin, C.L. (1990). *Job Satisfaction as a Reflection of Disposition: A Multiple Source Casual Analysis*, USA: Cornell University ILR School , CAHRS Working Paper Series.

Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Yayınları.

Kalkan, V. D. (2000). "Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi" , (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.,

Kandasamy, I. ve Ancheri, S. (2009). "Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study", *International Journal of Hospitality Management*, 28, 1-10.

Kapız, S.Ö. (2001) "İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3, (2).

Kelloway E. K. (1998). *Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kerr, R. ve Diğerleri (2006). "Emotional intelligence and leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, 27, (4), 265-279.

Keser, A. (2005). "Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bakış", Prof.Dr. Toker Dereli'ye Armağan, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 897-913.

Keser, A. (2005). "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", *Çalışma ve Toplum*, 4, 77-95.

Ketchum, L, D. ve Trist, E. (2005), *All Teams Are Not Created Equal: How Employee Empowerment Really Works*, USA: Sage Publications.

Khatri, N. (2002), "Employee Turnover: Bad Attitude or Poor Management?", http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/12-99.pdf, (13.05.2002)

Kışlalı, A.T. (2004). *Siyaset Bilimi*, Eskişehir: Anadolu Ün. AÖF Yayınları

Kidwell, R.E. ve Martin, C.L. (2005). *Managing Organizational Deviance*, London: Sage Publications.

Kirschenbaum, A. ve Mano-Negrin, R. (1999). "Underlying Labor Market Dimensions of Opportunities: The Case of Employee Turnover", *Human Relations*, 52, (10), 1233-1255.

Koçak, R. (2002).Aleksitimi: Kuramsal Çerçeve Tedavi Yaklaşımları Ve İlgili Araştırmalar, *Ankara Ün. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35, (1-2), 183-212.

Koçel, T.(2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern,-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Krausz, M., Koslowsky, M. ve Eiser, A., (1998) "Distal and Proximal Influences on Turnover Intentions and Satisfaction: Support for a Withdrawal Progression Theory", *Journal of Vocational Behavior*, 52, 59-71.

Kulaksızoğlu, A. (2005). *Ergen Psikolojisi*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Kumar, R. (2005). *Research methodology*, USA: Sage Publications.

Kunneman, D.E., Key, J.P. ve Sleezer, C.M. (2000). "Management Training Activities And Training Needs Within Selected Business And Industry Organizations In Oklahoma", *Journal of Career and Technical Education*,16, (2), 40-56.

Küçükusta, D. (2007). "Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları Ve Çözümüne Yönelik Yaklaşımlar", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, (3), 243-268.

Kwok, C.K., Au, W.T. ve Ho, J.M.C. (2005). "Normative Controls and Self-Reported Counterproductive Behaviors in the Workplace in China", *Applied Psychology: An International Review*, 54, (4), 456-475.

Langhorn, S. (2004). "How Emotional Intelligence Can Improve Management Performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, (4), 220-230.

Larkin, J.M. (1995). "Managing Employee Turnover is Everyone's Business", *National Public Accountant*, 40, (9), (September), 34-36.

Lau, R.S.M. ve May, B. E. (1998). "A Win-Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance", *Human Resource Development Quarterly*, 9, (3), 211-226.

Lawrence, T.B. ve Robinson, S.L. (2007). "Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance", *Journal of Management*, 33, (3), 378-394.

Liao, H., Joshi, A. ve Chuang, A. (2004). "Sticking Out Like a Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work", *Personnel Psychology*, 57, 969-1000.

Lindbeck, A. ve Snower, D.J. (1986). "Wage Setting, Unemployment, and Insider-Outsider Relations", *The American Economic Review*, 76, (2), 235-239.

Liou, K.T. (1998). "Employee Turnover Intention and Professional Orientation: A Study Of Detention Workers", *Public Administration Quarterly*, 22, (2), (Summer), 161-175.

Lopes, P.N. ve Diğerleri (2003), "Emotional Intelligence, Personality And The Perceived Quality Of Social Responsibilities", *Personality and Individual Differences*, 35, (3), 641-658.

Lopes, P.N. ve Diğerleri (2006). "Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work", *Psicothema*, 18, 132-138.

Lowe, G.S. (2001). "Quality of Work-Quality of Life", *Work/Life Balance and Employee Wellness Strategies Conference, Edmonton*, 14 May 2001.

Lowe, G.S. ve Schellenberg, G. (2001). *What's a Good Job? The Importance of Employment Relationships*, Ottawa: Renouf Publishing Co. Ltd.

- Luthans, F. (1994), *Organizational Behavior*, Newyork: McGraw-Hill, Inc.
- MaCurdy, T.E. (1981). "An Empirical Model of Labor Supply in a Life-Cycle Setting", *Journal of Political Economy*, 89, (6), 1059-1085.
- Mantell, M.R. (1994), *Ticking Bombs: Defusing Violence in the Workplace*, Burr Ridge, Ill: Irwin Professional Publishing.
- Marcus, B. ve diğlerleri (2004). "Antecedents Of Counterproductive Behavior At Work: A General Perspective" *Journal Of Applied Psychology*, 89, (4), 647-660.
- Markey, R. ve Diğlerleri (2008). "Improving Productivity Through Enhancing Employee Wellness and Well-being" (Workshop 10: The Role of Participation for Occupational Health and Safety and a Good Working Life) *Third European Congress of the Work and Labour Network*, Rome, 24-26 September.
- Martel, C. ve Tyson, J. (1983). "QWL Strategies Quality Circles", *The Journal of Academic Librarianship*, November, 285-287.
- Martel, J.P. ve Dupuis, G.(2006). "Quality Of Work Life: Theoretical And Methodological Problems, And Presentation Of A New Model And Measuring Instrument", *Social Indicators Research*, 77, 333–368.
- Martin, B. (1994). *From Turnover to Teamwork*, New York:John Wiley & Sons Inc.
- Maslach, C.ve Leiter, M.P. (1997). *The Truth AboutBurnout*, San Francisco: Jossey-Bass, CA
- Maslow, A.H. (1965). *Eupsychian management*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey Pres
- (Aktaran; Shoaf, C. ve Diğlerleri (2004). "Improving Performance and Quality of Working Life: A Model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14, (1), 81–95)
- Mayer, J. ve Diğlerleri (2000). "Models of Emotional Intellingence" *The Handbook of Intelligence*, New York: Cambridge University Pres.

Mayer, J. ve Diğerleri (2003). "Measuring Emotional Intelligence With the MSCEIT V2.0", *Emotion*, 3, (1), 97-105.

Mayer, J. ve Salovey, P. (1990). "Emotional intelligence". *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

Mayer, J., Salovey, P. ve Caruso D.R. (2004). "Emotional Intellingence: Theory, Findings And Implications", *Psychological Inquiry*, 15, (3), 197-215.

Meister, D. (2001) Basic Premises And Principles Of Human Factors Measurement, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 2, (1,) 1-22.

Merlevede, P.E. ve Diğerleri (2006). *Yedi Adımda Duygusal Zeka*, (Çev. T. Kırıcı), İstanbul: Omega Yayın.

Meyer J.P. ve Allen, N.J. (1997), *Commitment In Workplace, Theory, Research and Application*, London: Sage Publications

Meyer, J. P. ve Allen, N. J.(1991). A three-component cönceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.

Moberg, D. J. (1997) "On Employee Vice," *Business Ethics Quarterly*, 7, 41-60.

Moody, R. W. (2000). "Going, Going, Gone", *Internal Auditor*, 57, (3), (June), 36-41.

Morris, C.G. (2002). *Psikolojiyi Anlamak: Psikolojiye Giriş*, (çev. H.B.Ayvaşık ve M.Sayı), Ankara: Türk Psikologlar Derneği.

Morris, M.W., Podolny, J.M. ve Ariel, S. (2000). "Missing relations: Incorporating relational constructs into models of culture". In: *Innovations in international and cross-cultural management* (Ed: P.C. Earley and H. Singh, Editors), CA: Sage, Thousand Oaks, 52-90.

Mount, M. ve Diğerleri (2006). "Relationship Of Personality Traits And Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects Of Job Satisfaction", *Personnel Psychology*, 59, 591–622.

Nadler, D. A. ve Lawler, E. E., (1983). "Quality of Work Life: Perspectives and Directions", *Organizational Dynamics*, 11, (3), 20-30.

Neisser, U. ve Diğerleri (1996). Intelligence: Knowns and unknowns, *American Psychologist*, 51, (2), 77- 101.

Neuman, J.H. ve Baron, R. A. (2005). Aggression in the Workplace: A Social Psychological Perspective, *Counterproductive Work Behavior* (ed. Fox, Suzy ve Spector, Paul E), USA: APA.

Neuman, J.H. ve Baron, R.A. (1997). "Aggression in the Workplace", *Antisocial Behavior in Organizations* (ed. Robert A. Giacalone, Jerald Greenberg), London: SAGE.

Neuman, J.H. ve Baron, R.A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets, *Journal of Management*, 24, 391-419.

Newman, I. ve McNeil, K. (1998). *Conducting Survey Research in the Social Sciences*, USA: University Press of America

Newstorm, J. ve Davis, K. (1997). *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, USA: McGraw Hill Inc.

Nichols, L.T. (2001) "Parsons and Simmel at Harvard: Scientific Paradigms and Organizational Culture" in *Talcott Parsons Today: His Theory and Legacy in Contemporary Sociology* (ed. A. Javier Treviño and Neil J. Smelser), 1-28, USA: Rowman & Littlefield.

Nicholsan, N. (2003). "How to motivate your problem people". *Harvard Business Review*, January, 57-65.

Niemela, R. ve Diğerleri (2002) "The Effect of Air Temperature on Labour Productivity in Call Centres-A Case Study", *Energy and Buildings*, 34: 759–764.

Nooteboom, B. (2003) *The trust process in organizations: empirical studies of the determinants and the process of trust development*, USA: Edward Elgar Publishing.

Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (1990), *Organizational Behavior; A Management Challenge*, USA: The Dryden Press.

O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W. and Glew, D.J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.

Orioli, E. ve Cooper, R. (2005) "Emotional Developing" <http://www.qmetricseq.com>

Otto, A. ve Bourguet, C. (2006). "Quality of Work Life Programs in U.S. Medical Schools: Review and Case Studies", *CUPA-HR Journal*, Spring/Summer, 17-26.

Ouchi, W.G. (1977), "The relationship between organizational structure and organizational control", *Administrative Science Quarterly*, 22, (1), 95-113.

Oudtshoom, M.V. ve Thomas, L. (1995), "A Management Synopsis of Empowerment", *Training for Quality*, Bradford, 3(3), 25-30.

Öncer, M. (2000) "İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları", *Verimlilik Dergisi*, 3: 133-152.

Özdamar, K. (1999) *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir, A.Y. ve Özdemir, A. (2007). "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 18, 393-410.

Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M.S.(2005). "Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi", *ÇÜ. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,6,(1), 95-109.

Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, (Temmuz-Aralık), 77-96.

Özgen, H., Öztürk A. ve Yalçın A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.

Özkalp, E. (2002). *Davranış Bilimlerine Giriş*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları

Özkalp, E. ve Diğerleri (2004). *Davranış Bilimlerine Giriş*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkalp, E., Kırel, Ç. (2001) *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.

Özmen, Ö.N.T., Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2007). "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 7, (1), 17–33.

Öztürk, A. ve Deniz, M. E. (2008). "Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Yetenekleri İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından incelenmesi", *Elementary Education Online*, 7, (3), 578-599.

Parlar, S. (2008). "Sağlık Çalışanlarında Göz Ardı Edilen Bir Durum: Sağlıklı Çalışma Ortamı" *TAF Prev Med Bull*, 7, (6), 547-554

Perek, Z. A. (2005) *İşyerinde Başarının Anahtarı: Duygusal Zekayı Kullanabilmek ve Duyguları Yönetebilmek*, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=496>

Peterson, D.K. (2002). "Deviant Workplace Behavior And The Organization's Ethical Climate", *Journal of Business and Psychology*, 17, (1), 47-61.

Pfeffer, J. (1999). "Practices Of Successful Organizations" *Health Forum Journal*, January/February, 24-27.

Polley, D. Ve Ribbens, B. (1998). "Sustaining self-managed teams: a process approach to team wellness", *Team Performance Management*, 4, (1), 3-21.

Puffer, S.M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72, (4), 615-621.

Quebbeman, A.J. ve Rozell, E.J. (2002) "Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Moderators of Workplace Aggression: The Impact on Behavior Choice", *Human Resource Management Review*, 12, (1), 125-143.

Rethinam, G.S. ve Ismail, M. (2008). "Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals", *European Journal of Social Sciences*, 7, (1), 58-70.

Rice, R. W. ve Diğlerleri (1985). "Organizational Work and the Perceived Quality of Life: Toward a Conceptual Model", *Academy of Management Review*, 10, (2), 296-310.

Richards, D. (2006). "EI, wellbeing and performance", *Competency & Emotional Intelligence*, 13, (3).41-46.

Riehl, B. (2000), "Job Enrichment: One Avenue to Retaining Strong Staff and Providing Quality Service OR They Really can do More than Interpret", *PEPNet 2000*, 247-251

Rinefort, F.C. ve Van Fleet, D.D. (1998). "Work Injuries and Employee Turnover", *American Business Review*, 16, (2), 9-13.

Robinson, S.L. ve Bennett, R.J. (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.

Robinson, S.L. ve Greenberg, J.(1998). "Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance", *Trends in Organizational Behavior* (Ed. C.L. Cooper ve D.M. Rousseau), New York:John Wiley & Sons.

Rogers, B. (1992). "Companies Develop Benefits for Part Timers", *HR Magazine*, 37, (5), 89-90.

Rohr, B.A. (2005). *Emotional Intelligence: Correlates With Exercise Attitudes*, Saskatoon; University of Saskatchewan.

Rose, M. (2003) "Good Deal, Bad Deal? Job Satisfaction in Occupations", *Work, Employment and Society*, 17 (3) , 503-530.

Rose, R.C. ve Diğerleri (2006a). "Quality Of Work Life: Implications Of Career Dimensions", *Journal of Social Sciences*, 2 (2), 61-67

Rose, R.C. ve Diğerleri (2006b). "An Analysis of Quality of Work Life (QWL) and Career- Related Variables", *American Journal of Applied Sciences*, 3, (12), 2151-2159.

Rosete, D. ve Ciarrochi, J. (2005), "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, 26, (5), 388-399.

Rothschild, J. ve Russell, R. (1986). "Alternatives To Bureaucracy: Democratic Participation In The Economy", *Annual.Review Sociology*,12, 307-328

Rousseau, D.M. (1997). "Organizational Behavior In The Neworganizational Era" *Annual Review Psychology*, 48, 515–546.

Rucci, A.J., Kirn, S.P. ve Quinn, R.T. (1998), ``The employee-customer profit chain at Sears'', *Harvard Business Review*, 76, (1), 82-98.

Rusbelt, F. ve Diğerleri (1988). "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31, (2), 599-627.

Sackett, P.R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, (1/2), 5-11.

Safran, D.J. ve Greenberg, S.L. (1991) "Emotion in human functioning: Theory and therapeutic implications", (Ed. Safran, D.J; Greenberg, S.L.) *Emotion, Psychotherapy, and Change*, New York:The Guilford Press

Saggi, K. (2002), "Survey Of Literature On Trade, Foreign Direct Investment", http://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/sem03_e/w88.doc, (04.02.2002)

Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

Saraji, G. N. ve Dargahi, H. (2006). "Study of Quality of Work Life (QWL)", *Iranian J Publ Health*, 35, (4), 8-14.

Sashkin, M. (1980). "Quality of Work Life and Autonomous Work Groups in the People's Republic of China", *Group & Organization Studies*,5, (3), 266-271.

Schein, E.H. (1983) "The Role Of The Founder In Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, 12, (1), 13-28.

Schulze, N. (1998) Yaşam kalitesini yükselten temel unsur olarak için insancillaştırılması, 6. *Ergonomi Kongresi*, Ankara; M. P. M. Yayınları No : 622, 519-532.

Schuster, M. (1987). Gain sharing: Do It Right The First Time ?, *Sloan Management Review*, 28, (2), 17-25.

Schutte, N. S., ve Diğerleri (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality And Individual Differences*. 25, 167-177.

Schwartz, M. (2000). "Rising Personnel Pricetag", Folio: *The Magazine for Magazine Management*, 29, (9), 20-22.

Schyns, B. ve Meindl, J.R. (2006). "Emotionalizing Leadership In A Cross-Cultural Context" *Advances in Global Leadership*, 4, 39–58

Seçer, H.Ş. ve Seçer, B. (2007). "Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi", *TİSK AKADEMİ*, 2, 147-175.

Sekaran, U. (2000) *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Shamsudin, F. M. (2003). "Workplace Deviance Among Hotel Employees: An Exploratory Survey", *Malaysian Management Journal* 7, (1), 17-33.

Shoaf, C. ve Diğerleri (2004). "Improving Performance and Quality of Working Life: A Model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14, (1), 81–95.

Simic, I.(2005). *Journal: Information and Marketing Aspects of the Economically Development of the Balkan Countries*, Bulgaria Sofia; University of National and World Economy, November, 189-196.

Sirgy, M. J. ve Diğerleri (2001). "A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover Theories", *Social Indicators Research*, 55, 3, 241-302.

Sivadas, E. ve Baker-Prewitt, J.L. (2000). "An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28. (2), 73-82.

Skarlicki, D.P. ve Folger, R.(1997). "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice". *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.

Solmuş, T. (2004). "İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler: Öfke - Saldırganlık Ve Romantik İlişkiler", *İşgüç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6, (1).

Solomon, C.M.(1993). "HR is Solving Shift-Work Problems", *Personnel Journal*, 72, (8), 36-48.

Spector, P.E. ve Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior, *Human Resource Management Review*, 12, 269–292.

Spörrle, M. ve Welpel, I.M. (2006). How To Feel Rationally: Linking Rational Emotive Behavior Therapy With Components Of Emotional Intelligence, *Individual and Organizational Perspectives on Emotion Management and Display Research on Emotion in Organizations*, 2, 291–322.

Springs, M.A. ve Kritsonis, W.A. (2008), "Emotional Intelligence: A New Definition for "Smart", *The Lamar University Electronic Journal of Student Research*, Fall.

Stalinski, S. (2004). "Organizational Intelligence: A Systems Perspective", *Organization Development Journal*, Summer.

Stein, N. (2000). "Winning the War to Keep Top Talent", *Fortune*, 141, (11), 132-138.

Stys, Y. ve Brown, S.L. (2004). "A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections" *Research Report; Research Branch Correctional Service of Canada*, (March).

Su, B. A. (2001) *Ergonomi*. Ankara; Atılım Üniversitesi Yayınları.

Suliman, A.M. ve Al-Shaikh, F. N. (2007). "Emotional intelligence at work: links to conflict and innovation", *Employee Relations*,(29), 2, 208-220.

Syptak, J. M. ve Diğerleri (1999) "Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice Family", *Practice Management*, 6, (9), 26-31.

Szilagyı, A. D. ve Wallace, M. J. (1990). *Organizational Behavior and Performance*, USA: Harper Collins Publisher.

Şahin, N. H. ve Diğerleri (2009). "A Tipi Kişilik Örüntüsünde Bilişsel ve Duygusal Zekanın Stresle Başa Çıkma ve Stres Belirtileri ile İlişkisi", *Türk Psikiyatri Dergisi*. 1.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Yayınevi.

Şimşek, Ş. ve Diğerleri (2006). "Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması", *Selçuk Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, (1), 569-587.

Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tavmergen, İ.P. (2002). *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tett, R.P. ve Meyer, J.P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, 46, (2), 259.

Thau, S. ve Diğerleri (2008). *How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective*, Lincoln: University of Nebraska- Management Department Faculty Publications

Thorne, P. ve Millard, M. (1994). "A Model of the European Organization", *Journal of European Industrial Training*, 18, (11), 4-12.

Tınar, M. Y. (1996). *Çalışma Psikolojisi*, İzmir: N. Bükey A.Ş.

Timossi, L. S. ve Diğerleri (2008). "Evaluation Of Quality Of Work Life: An Adaptation From The Walton's Qwl Model", *XIV. International Conference On Industrial Engineering And Operations Management*, Rio de Janeiro, Brazil, 13 to 16 October.

Townsend, K. ve McDonald, P. (2008) The Influence Of Recruitment And Teams On Counter-Productive Behaviours: An Australian Case Study, *International Journal of Organisational Behaviour*, 13,(2), 41-55.

Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). "Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi" *Kuramsal Eğitimbilim*, 1 (1), 33-47.

Turner, F. (2001), "Employee Turnover is Detrimental to Profitability", *The Business Journals*, (February 23).

Turner, R.A. (2007). "Determining the Impact of Emotional Intelligence in Project Management as a Measure of Performance", A dissertation of Doctoral Project Management, USA: *RMIT University*.

Tütüncü, Ö. (2000). "Karayolu İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğilimin Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, (4), 106-121.

Tütüncü, Ö. ve Çiçek, O. (2000). "İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, Güz, 124-128.

Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi, Ankara: Turhan Kitabevi.

Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, *DEÜ SBE Dergisi*, 5, (2), 146-169.

Tütüncü, Ö. ve Diğerleri (2008). “Hastanelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi”, *5. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi*, Bodrum, Muğla.

Usal, A. ve Kurgun, O.A. (2001), *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Valvano, V. M. (2002), “Human Resource Policies in an Environment of High Labor Turnover and Rapid Technological Change”, <http://socrates.berkeley.edu/~iir/worktech/csmfinal/ch3c.pdf>, (13.05.2002)

Vardi, Y. ve Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7, (2), 151- 167.

Varinli, İ. (2004). “Hizmet İşletmelerinde Çalışanların etik Olmayan Davranışlara İlişkin Değerlendirmeleri Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4, (1-2), 44-53.

Virick, M., Lilly, J.D. ve Casper, W.J. (2007). “Doing more with less An analysis of work life balance among layoff Survivors”, *Career Development International*, 12, (5), 463-480.

Waal, A. ve Nhemachena, W.Z. (2006). “Building Employee Trust In Performance Management: The Case Of A Mining Company In Zimbabwe” *International Journal of Organisational Behaviour*, 11, (1), 1-20.

Walton, R.E., (1975). Criteria for quality of working life. In: Davis, L.E., Cherns, A.B. (Eds.), *The Quality of Working Life*. New York; The Free Press, and Associates., 91–104.

Warr, B. B. (1987). "Job Characteristics and Mental Health", *Psychology at Work*, (Ed. Warr, P), London: Penguin Books.

Watkin, C. (2000). "Developing Emotional Intelligence" *International Journal Of Selection And Assessment*, 8 (2), 89-92.

Weinberger, L.A. (2003). An Examination Of The Relationship Between Emotional Intelligence, Leadership Style And Perceived Leadership Effectiveness, *Human Resource Development Research Center*, St. Paul; Swanson & Associates

Weisinger, H. (1998) *İş Yaşamında Duygusal Zeka*. İstanbul: Mns Yayıncılık.

Werther, W. B., ve Davis, K. (1994), *Human Resources and Personel Management*, Fourth Edition, USA: Mcgraw-Hill Inc.

White, G.L. (1995). "Employee Turnover: The Hidden Drain on Profits", *HR Focus*, 72, (1), 15-17.

Wilson, J.R. ve Grey, S.M. (1989). "But What Are The Issues in Work Design", (in Work Design in Practice), *Proceedings of the Third International Occupational Ergonomics Symposium Journal*, Zadar, Yugoslavia, 18-20 April.

Wolff, C. (1995). "Danger at the Front Desk", *Lodging Hospitality*, 51, (2), 34-36.

Wong, C.S. ve Law, K.S. (2002). "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study" *The Leadership Quarterly* 13, 243–274.

Wood, R.C. (1992). *Working in Hotels and Catering*, UK:Taylor & Francis.

Woods, R.H. (1995). *Managing Hospitality Human Resources*, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing, MI.

Yaylacı, G. Ö. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka Ve İletişim Yeteneği*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Yemm, G. (2006). "Can NLP help or harm your business?" *Industrial And Commercial Training*, 38, (1), 12-17.

Yolles, M. (2005). "Organisational Intelligence", *The Journal of Workplace Learning*, 17, (1/2), 99-114

Yüksel, İ. (2004). "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1) 47-58.

Yüksel, M. (2006). *Duygusal Zeka Ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama)* Yayınlanmamış YL Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.

Yüksel, Ö. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Zapf, D. (1999). "Organizational, Work, Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work", *International Journal Manpower*, 20, (1/2), 70-85.

Zeffane, R. M. (1994). "Understanding Employee Turnover: The Need For A Contingency Approach", *International Journal of Manpower*, 15, (9-10), 22-37.

EK-1 ANKET

Sayın katılımcı,

Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında "Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka- Çalışma Yaşam Kalitesi - Örgütsel Sapma ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi" isimli Doktora Tezinde kullanılmak üzere yapılmaktadır. Soruları anlamanız ve size uygun olan seçeneği işaretlemeniz, anket sonucunun güvenilirliği ve geçerliliği açısından önem arz etmektedir. Vermiş olduğunuz cevaplar kesinlikle başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Çalışmanın sonuçları ile bilgi edinmek isterseniz www.yok.gov.tr adresinden ulaşabileceğiniz gibi belirtmeniz durumunda e-mail adresinize gönderilecektir. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Mahmut DEMİR

Lütfen, aşağıda yer alan sorularda size uygun olan seçenekleri işaretleyiniz					
1. Yaşınız ?					
a) 20 ve altı	b) 21-25	c) 26-30	d) 31-35	e) 36-40	f) 41 +
2. Cinsiyetiniz?					
a) Kadın	b) Erkek				
3. Medeni Durumunuz?					
a) Evli	b) Bekâr				
4. Eğitim durumunuz?					
a) İlköğretim	b) Lise	c) Üniversite (Önlisans)	d) Üniversite (Lisans)	e) Lisansüstü	
5. Çalışma şekliniz?					
a) Normal	b) Yarı zamanlı (part-time)	a) Stajyer			
6. Çalıştığınız Bölüm					
a) Önbüro	b) Kat Hizm.	c) Yiy.İç	d) Mutfak	e) Diğer (Belirtiniz.....)	
7. Kaç yıldır bu işi yapmaktasınız?					
a) 1 yıldan az	b) 1-3 yıl	c) 4-6 yıl	d) 7- 9 yıl	e) 10 yıldan fazla	
8. Bugüne kadar turizm sektöründe kaç farklı işletmede çalıştınız					
a) 1	b) 2	c) 3	d) 4	e) 5 ve daha fazla	
9. En son çalıştığınız işletmeden ayrılma şekliniz?					
a) Kendim ayrıldım	b) İşten Çıkarıldım	c) Diğer			
10. Gelecekte de bu işi yapacak mısınız?					
a) Evet	b) Kararsızım	c) Hayır			

Lütfen aşağıdaki soruları katılma düzeyinize göre işaretleyiniz		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyor,Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
DUYGUSAL ZEKA	DZ-1	Duygular yaşamımı oluşturan unsurlardan biridir	①	②	③	④	⑤
	DZ-2	Deneyim kazandıkça duygularımın farkına varırım	①	②	③	④	⑤
	DZ-3	Duygularım farklı düşünebilmemi sağlar	①	②	③	④	⑤
	DZ-4	İnsanların davranışlarından duygularını anlarım	①	②	③	④	⑤
	DZ-5	Duygularımın neden değiştiğini bilirim	①	②	③	④	⑤
	DZ-6	Duyguları anlamak, doğru karar vermeme sağlar	①	②	③	④	⑤
	DZ-7	Duygular çalışma yaşamında başarıyı etkiler	①	②	③	④	⑤
	DZ-8	Olumlu duyguya sahipken olaylara da olumlu yaklaşırım	①	②	③	④	⑤
	DZ-9	Duygularımı kendimi motive etmek için kullanırım	①	②	③	④	⑤
	DZ-10	Duygularımı kontrol edebilirim	①	②	③	④	⑤
	DZ-11	Duygularımı duruma göre yönlendirebilirim	①	②	③	④	⑤
	DZ-12	İnsanlar hakkında hep olumlu düşünürüm	①	②	③	④	⑤
	DZ-13	Genel olarak, işyerimde kararlarımın duygularım yön verir	①	②	③	④	⑤
	DZ-14	Genel olarak, önce insanları anlamaya çalışırım	①	②	③	④	⑤
ÖRGÜTSEL SAPMA	ÖS-1	Çalışanlar dedikodu yaparlar	①	②	③	④	⑤
	ÖS-2	Çalışanlar zaman zaman işyerinde kavga ederler	①	②	③	④	⑤
	ÖS-3	Çalışanlar işbaşında alkol kullanırlar	①	②	③	④	⑤
	ÖS-4	İşletmenin gizli bilgilerini herkesle paylaşırlar	①	②	③	④	⑤
	ÖS-5	Çalışanlar sık sık devamsızlık yaparlar	①	②	③	④	⑤
	ÖS-6	İşlerini yapmak için fazla gayret göstermezler	①	②	③	④	⑤
	ÖS-7	İşletmeye ait ekipmana zarar verirler	①	②	③	④	⑤

ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ	ÖS-8	Çalışanlar hırsızlık olayına karışır	①	②	③	④	⑤
	ÖS-9	Çalışanlar işe geç gelebilmektedir	①	②	③	④	⑤
	ÖS-10	Bazı çalışanlara ayrıcalık yapılır	①	②	③	④	⑤
	ÖS-11	Çalışanlar birbirlerinin arkalarından konuşur	①	②	③	④	⑤
	ÖS-12	Çalışanlar diğer insanlara tacizde bulunur	①	②	③	④	⑤
	ÖS-13	İşletmede yaşanan sorunlar çalışanların davranışlarını etkiler	①	②	③	④	⑤
	ÖS-14	Beklentilerin karşılanmaması istenmeyen davranışlara neden olur	①	②	③	④	⑤
	ÖS-15	Genel olarak, işyerimde arkadaşlarımla davranışlarında sapmalar olur	①	②	③	④	⑤
	ÇYK-1	İşimle ilgili potansiyelimi fark ettiğimi hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
	ÇYK-2	Yeteneklerimi kullanma ve yaratıcılığımı gösterme şansı tanınır	①	②	③	④	⑤
	ÇYK-3	Yaptığım işlerde kontrol tamamen bana aittir	①	②	③	④	⑤
	ÇYK-4	İşyerimde takdir edildiğimi hissediyorum	①	②	③	④	⑤
	ÇYK-5	İşyerimde bana her konuda güvenirlere	①	②	③	④	⑤
	ÇYK-6	Yapabileceğim en uygun görevler verilir	①	②	③	④	⑤
	ÇYK-7	Çalışma ortamım fiziksel açıdan oldukça uygundur	①	②	③	④	⑤
ÇYK-8	Yöneticilerim fikirlerime önem verirler	①	②	③	④	⑤	
ÇYK-9	Yaptığım işin ne olduğunu bilirim	①	②	③	④	⑤	
ÇYK-10	Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim	①	②	③	④	⑤	
ÇYK-11	Yaptığım iş özelliklerime uygundur	①	②	③	④	⑤	
ÇYK-12	Yaptığım işte verilen sorumluluk ile yetki düzeyi aynıdır	①	②	③	④	⑤	
ÇYK-13	Çalışma ortamım her açıdan mükemmeldir	①	②	③	④	⑤	
ÇYK-14	Herşeyi değerlendirdiğimde, iş yaşamım kalitelidir	①	②	③	④	⑤	

İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ	İAE-1	Gelecekte de bu işte çalışacağıma inanıyorum	①	②	③	④	⑤
	İAE-2	Daha iyi şartlarda başka bir iş bulduğumda ayrılırım	①	②	③	④	⑤
	İAE-3	Gelecek yıl (sezon) başka bir işletmede çalışmayı düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
	İAE-4	Gelecek yıl yöneticilerin benimle çalışmak istemeyeceğini düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
	İAE-5	Bu işletmede çalışanlara değer verilmez	①	②	③	④	⑤
	İAE-6	İşletmenin bir üyesi olmak bana her zaman gurur verir	①	②	③	④	⑤
	İAE-7	Gerekli şartlar oluşursa işimden kesinlikle ayrılırım	①	②	③	④	⑤
	İAE-8	Herşeyi değerlendirdiğimde, işimden ayrılmayı düşünmüyorum	①	②	③	④	⑤
	İAE-9	Bu iş beklentilerimi karşılamıyor	①	②	③	④	⑤