

# ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

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

*Selen DOĞAN<sup>1</sup>*

*Yavuz Sezer OĞUZHAN<sup>2</sup>*

### Özet

Günümüzde artan rekabet nedeni ile örgütlerin diğer örgütlere üstünlük sağlayabilmelerinde örgüt içi faktörlerin düzeltilmesinin önemi gündeme gelmeye başlamıştır. Duygusal zeka kavramının öneminin anlaşılması ile duygusal zekanın kişisel, toplumsal ve örgütsel anlamda bir güç olduğu kabul edilmiştir. Duygusal zeka, çalışanların da motivasyonunu önemli ölçüde etkileyebilecektir. Bununla birlikte, örgütlerin korkulu rüyası olan çalışanların işten ayrılma niyeti ise bu sayede önlenmeye çalışılacaktır. Örgütler şunu çok iyi bilmektedir ki; çalışanlar tatmin olduğu sürece örgüt, verimli olup istenilen seviyeye gelebilecektir. Bu çalışmada, çalışanların duygusal zeka düzeylerinin işten ayrılma niyetlerine etkileri üzerinde durulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim ve Organizasyon, Duygusal Zeka, İşten Ayrılma Niyeti.

**JEL Sınıflaması:** M10

### Abstract

Nowadays, due to the increasing competition superiority to other organizations, the importance of the correction factors within the organization has begun to appear. After understanding the importance of the concept of emotional intelligence, emotional intelligence is considered to be a power of personal, social and organizational sense. Emotional intelligence could significantly affect the motivation of the employees. Besides, the biggest nightmare of the organizations, their employees' intention of leaving their jobs, is going to be suppressed in this way. Organizations know well that, if the employees are satisfied, the organization will be efficient and able to come to the desired level. This study focused on the effects of employees' level of emotional intelligence on the intention of leaving the job.

**Key Words:** Management and Organization Emotional Intelligence, Quit Intention.

**JEL Classification:** M10

<sup>1</sup> Prof. Dr., Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğreti Üyesi, selendogan@gmail.com, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Merkez Yerleşke 51240 NİĞDE

<sup>2</sup> Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Doktora Öğrencisi, Kayseri Elektrik Perakende Satış A.Ş., sezeroguzhan@gmail.com, Seyitgazi Mah. Nuh Naci Yazgan Cad. No: 32 38030 Melikgazi / KAYSERİ

## GİRİŞ

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

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

Bazen ekonomik bazen statü bazen de tüm bu nedenlerle emek veren çalışanlar, kendilerini hem fiziksel hem zihinsel anlamda yormaktadır. Emeklerinin karşılığını almak isteyen çalışanların, bu istekleri yerine getirildiği takdirde, işten ayrılma niyetleri azalacaktır. Maddi, manevi ya da her iki şekilde de tatmin olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha az olması beklenmektedir.

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

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

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

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

## I. DUYGUSAL ZEKANIN TANIMI VE TARİHİ

Duygusal zeka kavramı ilk olarak 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından kullanılmasına rağmen, bazı bilim adamlarına göre duygusal zeka Thorndike'in geliştirdiği sosyal zeka kavramının bir devamıdır (Elaine, 2002: 4). Barone (2000: 333); Salovey ve Mayer'in duygusal zeka kavramını ortaya atarken, Thorndike ve Gardner'in araştırmalarından feyz aldıkları konusunda iddialıdır. Geçmiş seyri nasıl olursa olsun, duygusal zeka başlı başına araştırma konusu olmuş ve bilim adamlarınca da farklılığı kabul edilmiş bir kavramdır.

Duygusal zeka, hisleri kullanma becerisi olmakla beraber sadece yönetim, psikoloji, sosyoloji ve sosyo-psikoloji alanlarında değil, hayatın her alanında dikkat çeken ve önemli görülen bir alandır.

Duyguları zekice kullanmak ve yönlendirmek duygusal zekanın temelini oluşturmaktadır. Duygusal zeka; kişinin kendi hislerini bilebilmesi, onları yönetebilmesi, kendini motive edebilmesi, olaylara başkalarının penceresinden bakabilmesi ve toplumsal bir kişiliğe sahip olabilmesi yeteneğidir.

Duygusal zeka, bireye kendi duygularının ve başkalarının duygularının ne olduğu hakkında bilgi verirken bu unsuru bireysel ve sosyal hayatın her kademesinde kullanarak uygun ve yerinde tepkiler vermesini sağlamaktadır. Mayer ve Salovey (1993: 433), bireyin hem kendisinin ve diğerlerinin duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi düşünce

ve davranışlarında kullanabilme yeteneği ile bağdaştırdıkları için duygusal zekayı; sosyal zekanın bir alt formülü olarak değerlendirmişlerdir.

Duygusal zeka teriminin isim babaları ve konunun uzmanları John Mayer ve Peter Salovey adlı psikologlar, duygusal zekanın dört yapı taşı olduğunu belirtmişlerdir. Bunları şöyle sıralamak mümkündür (Toktamışoğlu, 2003: 74):

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

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

Duygusal zeka konusunun çıkış noktası, zeka seviyeleri üst düzeyde olmasına rağmen bireysel, örgütsel ve sosyal anlamda iyi konumda olamayan insanların neden bazı durumlarda başarı sergileyememelerinin araştırılması ile olmuştur.

Yapılan tanımlar ışığında ve kavrama bakış açıları değerlendirildiğinde, duygusal zekayı oluşturan yeteneklerin de zihinsel bir etkinlik olduğu söylenebilmektedir. Duyguların çok önemli bir yer tuttuğu günümüzde duygusal zeka da kendine önemli ve geniş bir çalışma alanı yaratmıştır.

## **I.I. Duygusal Zekanın Unsurları**

Duygusal zekanın kapsamına giren beş temel yetenek söz konusudur. Goleman'a (2005b: 414) göre bu yetenekler; özbilinç (self-awareness), duyguları yönetebilme (emotional self-regulations), kendini harekete geçirebilme veya motivasyon (motivation), başkalarının duygularını anlayabilme (empathy), ilişkileri yönetebilme veya sosyal beceriler (social skills).

### **I.I.a. Özbilinç**

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

Özbilinç içsel bir barometre işlevi görmekte, yapmakta (ya da yapmak üzere) olduğumuz şeyin yapmaya gerçekten değerip değmeyeceğini ölçmektedir (Goleman, 2005a: 75). Çağımızda bireyin kendi duygularını göz ardı ediyor olmasıyla içsel birçok sorunların ortaya çıkması özbilincin taşıdığı fonksiyonları da önemli kılmaktadır.

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

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

Bu tip soruları duyguları yönlendirme konusunda başarılı olmuş kişiler sormakta ve bunlara mantıklı yanıtlar vermektedir.

### **I.I.b. Duyguları yönetebilme**

Duyguları yönetebilme, bireyin (örgütlerde çalışanın) ruhsal fonksiyonlarını organize etmesidir. Caruso ve Salovey (2007: 105), duyguların anlam yüklü olduğunu, kendimizi ve birbirimizi tam anlamıyla anlamak istiyorsak, gelişmiş bir duygusal bilgi temeline sahip olmamız gerektiğini ve buna bağlı olarak, duyguları anlamamanın insanları ayakta tutan şeyin ne olduğu konusunda bizleri bilgilendirdiğini de ifade eder.

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

### **I.I.c. Kendini harekete geçirebilme veya motivasyon**

Güdü veya motiv, bireyin davranışlarını harekete geçiren, belirlenen amaçlara ulaşmak için gösterilen organize edilmiş ruhsal bir çabadır.

Motivasyonla ilgili bazı teoriler, insanların içsel dinamizmine odaklanmakla beraber onların ihtiyaç ve inanç temelli unsurlardan beslendiğini vurgulamışlardır. Motivasyon, bir bireyi olduğu gibi bir toplumu da belirli bir amaca yönlendiren dinamik bir yapıya sahiptir. Goleman (2005b: 394), da motivasyonu '*bireyin hedeflerine yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmasına ve gelişmek için çaba harcamasına, yenilgiler ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmesine yardımcı olacak en derindeki tercihlerini kullanması*' olarak açıklamıştır.

### **I.I.d. Başkalarının duygularını anlayabilme**

Başkalarının duygularını anlayabilme psikoloji ve yönetim alanında yaygın olarak empati ismiyle kullanılmaktadır.

Empati, başkalarının ne hissettiğini anlayabilme, bir nevi onların kimliğine bürünme ve olaylara ve durumlara onların penceresinden bakabilme yeteneğidir. İnsanın; dünyayı, olayları, durumları ve hisleri sadece kendi gözlükleriyle bakarak değerlendirme yapması, insan ilişkilerinde derin bir algı eksikliğine yol açabilmektedir. Bireyin gün içerisinde birçok kere birçok insanla sağlam iletişim kurması ancak onların duygularını anlamaya çalışmasıyla sağlam temellere oturtulabilecektir. Tuncay ve İl (2009: 41) de empati kavramını bireyin, başka bir bireyin duygu deneyimlerine ortak olmak olarak tanımlamaktadır.

Empatinin anahtarı, karşısındaki bireyin başarısı için neyin önem taşıdığını öğrenmek amacıyla araştırmak ve dinlemektir. Gerçeği onların bakış açısı ile görebilmek, örgüt faaliyetlerine nasıl tepki verdiklerini sezebilmek, etkili yönetime ipuçları sunmaktır (Titrek, 2007: 82). Empati en azından bir başkasının duygularını okuyabilmeyi gerektirmektedir.

### **I.I.e. İlişkileri yönetebilme veya sosyal beceriler**

İletişim, insanlığın var olmasıyla başlayan etkileşimsel bir araçtır. Tarihin her döneminde ve hayatın her alanında insanlar, başka insanlarla iletişim kurma ihtiyacı içindedirler. Bu da ilişki kavramının ve toplumsal etkileşimin çıkması sonucunu doğurmuştur. Örgütsel değerlendirildiğinde de bir örgüt çalışanının diğer örgüt çalışanları ile ilişki içinde olmaması düşünülemez. Bu bağlamda, çalışanlar arasındaki ilişkilerin de olumlu ve olumsuz yönde şekil alması beklenmektedir.

İlişkilerde duyguları iyi idare etmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak; pürüzsüz etkileşim içinde olmak; bu becerileri ikna ve liderlik etmekte, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamaktadır (Goleman, 2005b: 394). Titrek (2007: 84), aşağıdaki bazı öğelerin çeşitli sosyal beceriler içerisinde yer aldığını belirtmiştir;

- ✓ Bireyin başkalarıyla birlikte olumlu tepkiler getirecek ve olumsuz tepkiler almaktan kaçınmasına yardım edecek şekilde davranmasını mümkün kılan, sosyal açıdan kabul edilebilir, öğrenilmiş davranışlar,
- ✓ Araçsal ve amaca yönelik davranışlar,

- ✓ Duruma özgü ve sosyal bağlama göre değişen davranışlar,
- ✓ Hem belli gözlenebilir davranışları, hem de gözlenemez bilişsel ve duyuşsal öğeleri içeren davranışlar.

## I.II. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zeka kavramının araştırılmaya başlanması ile birçok model geliştirilmiş ve bilim dünyasının hizmetine sunulmuştur. Başlıca duygusal zeka modelleri; *Salovey ve Mayer'in Duygusal Zeka Modeli*, *Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli*, *Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli* ve *Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli* olarak sıralanabilir.

### I.II.a. Salovey ve Mayer'in duygusal zeka modeli

1990 yılında geniş kapsamlı ilk duygusal zeka modelini Yale Üniversitesi'nden Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden John Mayer isimli psikologlar yapmıştır.

Salovey ve Mayer'in yaklaşımının temelinde, tümü doğruluk veya üretkenlikle ilgili olan bazı özel yeteneklerin olduğu inancı yatmaktadır. Kendimizin ve başkalarının duygusal hallerini algılamakta ve anlamakta **doğruluk**; bireyin amacına ulaşabilmesi için bu duyguları düzenlemekte, kontrol etmekte ve kullanmakta **üretkenlik** gerekmektedir (Acar, 2001: 36).

Salovey ve Mayer (1990) modellerinde, duygusal becerileri ön plana çıkarmış ve bunları duyguları algılama, duyguları anlama, duyguları kullanma ve duyguları yönetme olarak dörde ayırmışlardır. Bu dört madde şu şekilde açıklanmaktadır (Davis, 2008: 98): **Duyguları Algılama**: Duyguları fark etmek, çeşitli duygusal durumların anlamlarını tanımlamak ve yorumlamak. Sizin ve etrafınızdakilerin neler hissettiğini fark edebilme becerisi. Nasıl hissediyorum? Diğerleri ne hissediyor? Ses tonu, beden dili, yüz ve mimikten duyguları anlama ve yorumlama yeteneği. **Duyguları Anlama**: Temel bazı duyguların nasıl karmaşık duygular haline dönüştüğüne, çevresel deneyimlerle, ilgili olaylardan nasıl etkilendiğine ve çeşitli duyguların hangi sosyal dokulardan oluştuğuna ilişkin bilinç. Karmaşık duyguları ve duygusal zincirleri, duyguların bir aşamadan diğer bir aşamaya nasıl geçiş yaptığını anlama becerisi. Neden bu şekilde hissediyorum? Diğer insanlar neden bu şekilde hissediyor? Daha sonra ne hissedeceğim? **Duyguları Kullanma**: Duyguyu üretmek ve sonrasında bu duyguyu çözmek, yorumlamak, duyguları düşünce ile entegre etmeyi ifade etmektedir. **Duyguları Yönetme**: Kendimizin ve diğerlerinin duygularını yönetebilme yeteneği. Duygular üzerindeki karar ve eylemlerimiz, uyarlanmış çıktılara ulaşmada duygusal ve rasyonel veriler içeriyor mu?

Salovey ve Mayer (a.g.m), modellerinde sözünü ettikleri duygusal yeterliliklerin zeka olarak ele alınabileceğini ve bunun nedenlerini bu modeli oluşturan becerilerin istatistiksel olarak, her birinin teorik modelin dört bileşenini temsil eden dört alt unsura sahip tek bir unsur şeklinde değerlendirilebileceğini ve bunların birbirleriyle ilişkili olduğunu ifade etmektedirler.

### I.II.b. Bar-on'un duygusal zeka modeli

Duygusal zekanın önemli ve öncü modellerinden bir diğeri İsraili psikolog Reuven Bar-On tarafından 80'li yıllarda ortaya atılmıştır.

Bar-On duygusal zekayı, bireyin çevresel etki ve baskılara olumlu tepkiler verebilmesini sağlayan, bilişsel olmayan beceriler bütünü olarak tanımlamakta ve duygusal zekayı beş temel değişkene dayalı olarak, on beş alt bileşen içinde açıklamaktadır. Bar-On bunları şu şekilde kategorize etmiştir (Karahan-Özçelik, 2006: 304): **İçsel Dünya Alanı**: Bireyin kendini bilme ve kontrol etme yeteneğini göstermekte olup, farkındalık, dışavurum, bağımsızlık, özsaygı ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş alt bileşenden oluşmaktadır. **Dış Dünya Alanı**: İlişki kurma becerilerini kapsamakta olup empati, sosyal sorumluluk ve sosyal ilişkiler alanı olmak üzere üç alt bileşenden oluşmaktadır. **Adaptasyon Alanı**: Bireyin ne düzeyde esnek ve gerçekçi olabildiği ile ilgili olup, problem çözme becerisini göstermekte ve gerçeklik testi, esneklik ve problem çözme olmak üzere üç alt bileşenden oluşmaktadır. **Stresle Başa Çıkma Alanı**: Bireyin stresi yönlendirme ve etkilerini en aza indirmeye

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

### **I.II.c. Goleman'ın modeli**

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

Goleman (2005a: 43) iki beynimiz, iki zihnimiz ve iki çeşit zekamız olduğunu ileri sürerek, rasyonel ve duygusal olarak nitelendirilen bu iki farklı zekanın, hayatta ne yapacağımıza birlikte karar verdiğini ve yaşam boyu birbirlerine eşlik ettiğini söylemektedir. Ayrıca Goleman (a.g.e 44), duygusal zekanın; benlik bilinci, motivasyon, kendini kontrol etmek, empati, ilişkilerde ustalık gibi beş temel unsurdan ibaret olduğundan bahsederken, bu beş temel esasın temel nitelikli pratik becerileri öğrenmemize katkı sağladığını vurgulamaktadır. Duygusal yeterliliğimiz ise örgütlerdeki yeteneklerimize bu potansiyelin ne kadarını aktarabildiğimizi göstermektedir.

### **I.II.d. Cooper ve Sawaf'ın duygusal zeka modeli**

Robert Cooper ve Ayman Sawaf (2000) geliştirdikleri duygusal zeka modelini 'Dört Köşe Taşlı Model' olarak adlandırmaktadırlar. Modelde sırasıyla, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya köşe taşları olarak nitelendirilen duygusal zeka unsurları mevcuttur. Bu köşe taşlarını oluşturan alt unsurlar ise şunlardır (a.g.m): **Duyguları Öğrenme:** Duygusal dürüstlük, enerji, farkında olma, geribildirim, pratik sezgi, sorumluluk ve ilişki aracılığıyla bir bireysel etkinlik ve güven mekanı inşa etme. **Duygusal Zindelik:** İçtenlik, inanılabilirlik ve esnekliği inşa ederek güven çemberini genişletme, çatışmaları dinleme ve yönetme yeteneğini artırma. **Duygusal Derinlik:** İş yaşamını ve günlük yaşamı, potansiyel ve amaçla uyumlu hale getirme yollarını ve bunları, doğruluk, adanmışlık ve sorumlulukla destekleme yollarını önermektedir. **Duygusal Simya:** Sorun ve baskılarla birlikte yaşama ve gelecek için rekabet etme gücünü artırmakta, yaratıcı güdülerini geliştirmektedir.

Duygusal zekaya ilişkin farklı modeller oluşturan bilim adamları, temelde aynı şeyleri söylemekle beraber aralarında ince farklılıklar bulunmaktadır.

## **II. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI**

Çalışanların işten ayrılma niyeti konusu, uzun zamandır bilim insanlarının ve örgüt sahibi ve yöneticilerinin ilgilendiği bir konudur. Günümüzde, örgütlerdeki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin nedenleri araştırılmaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önüne geçilmesi için çeşitli çözüm önerileri ortaya atılmakta ve ortaya atılan çözüm önerileri yönetim literatürüne de katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda, işe devam ve işten ayrılma niyeti kavramları, yönetim alanının temel konularından biri olmuştur.

Örgüt yöneticileri, örgütün belirlenen amaca ulaşabilmesi için çalışanlardan örgüte bağlılık davranışı sergilemesini beklemektedirler. Örgütün değerlerini benimsemeyen çalışanlar işe devam etmek istemeyecek ve işten ayrılma niyeti sergileyebileceklerdir. İşten ayrılma niyeti; çalışanın tamamen rızası ile ilgilidir. Uzun yıllardır işten ayrılma niyetine çözümler üretilmeye çalışılsa da ciddi bir sorun olarak örgütler için tehdit oluşturmaya devam eden bu kavram, farklı boyutlarda da çalışanları ve örgütleri etkilemektedir.

İşten ayrılmaya ilişkin aktif eylemlerin başında iş aramayı ciddi olarak düşünme, başka iş seçenekleri konusunda bilgi edinme, dolayısıyla işten ayrılma eğilimi gelmektedir. Bu sürecin sonunda

ise aktif olarak iş arama davranışı gözlenmektedir. İş güvencesizliği işten ayrılma eğilimini ciddi oranda artırmaktadır.

Çalışan, kendini rahat hissetmediği bir ortamda; kendine güven verecek, psikolojik ve sosyal anlamda rahatlık sağlayacak bir iş arama eyleminde bulunacaktır. Çalışanlar, örgütten ayrılma niyetinde olduklarında yaptığı işe ve örgütüne karşı olan tavrını değiştirmekte ve yeni ve makul iş alternatiflerini değerlendirmektedir.

Çalışanlar, işten ayrılma eğilimini birçok nedenden dolayı sergileyebilmektedirler. Bu nedenler; bireysel, örgütsel ve sosyal nedenlere dayandırılabilir. İşten yeteri kadar tatmin olamama sonucunu doğuran çeşitli faktörler, çalışanın örgütten ayrılma eğilimini doğurmaktadır. Dolayısıyla, çalışanın işe devam düşüncesi oluşturulmalı ve örgütüne faydalar sağlaması beklenmelidir.

## **II.I. İşten Ayrılma Niyeti Tanımı**

İşten ayrılma niyeti ile ilgili tanımlardan bazıları şunlardır:

- ✓ İşten ayrılma niyeti, çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri negatif bir davranıştır (Turunç-Çelik, 2010: 215).
- ✓ İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir (Tett-Meyer, 1993: 259).
- ✓ İşten ayrılma niyeti, bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir (Gaertner, 1999: 479).
- ✓ İşten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi motivasyonel bir kavramdır (Krausz vd., 1998: 63).
- ✓ İşten ayrılma niyeti, çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Rusbelt vd., 1988: 599).
- ✓ İşten ayrılma niyeti, çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Gül vd., 2008: 3).
- ✓ İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın yakın bir zamanda işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesidir (Şahin, 2011: 277).

## **II.II. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler**

Günümüz global iş dünyasında, çalışan faktörü ön plana çıkarken onların tatmin edilmesi, örgütsel verimliliğin sağlanması anlamına gelecektir. Çalışanları, örgütte tutma yani işe devamlarını sağlama, aslında örgütlere devamlılık ve maliyet anlamında da katkı sağlayacaktır. Çünkü her çalışanın ayrılması ve yerine yenilerinin temini, ayrı bir maliyet ve adaptasyon sorununa davetiye çıkarmaktadır. İşten ayrılma niyeti kavramının, psikolojik, sosyolojik ve psiko-sosyolojik bir etkiye sahip olması, araştırmaların ve çözümlerin önemini ortaya koymasından önemlidir.

İşten ayrılma niyetine etki eden bazı faktörleri Rusbelt vd., (1988: 600) ekonomik faktörler, örgütte psikolojik yıldırma, bireysel faktörler olarak belirlemişlerdir.

### **II.II.a. Ekonomik faktörler**

Çalışanın bir örgütten ayrılması ya da bir örgütün başka bir çalışan edinmesi çağdaş örgütlerin ekonomik kaygılara girmesine neden olmaktadır. Özellikle bir çalışanın işten çıkması, yerine başka bir çalışanın ikame edilmesi, hem çalışmanı adapte edebilmek için maddi bir kayba hem de zaman kaybına neden olmaktadır (Dysvik-Kuvaas, 2010: 622).

Makro-ekonomik ve sosyal kaynaklı nedenler çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Aşağıda sayılan nedenlerden ötürü işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman örgütler için mümkün olmamaktadır. Çünkü söz konusu sorunların boyutları örgütleri aşmaktadır. Bu

nedenlerden bazılarını Ökten (2008: 38) şöyle ifade etmiştir: *Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi, genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi, mekanikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması, özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma alanlarının etkisi.*

### **II.II.b. Mobbing (Psikolojik Yıldırma)**

Yabancı literatürde “mobbing” kelimesinin karşılığı dilimizde tam olarak yerini bulamadığından araştırmacılar, psikolojik şiddeti yine mobbing olarak kullanmaktadırlar. Çağımız iş yaşamında örgütlerde fiziksel etkiden ziyade psikolojik etki ile çalışanların yıldırılması söz konusu olmaktadır.

Mobbing, çalışan veya çalışanlara uygulanan psikolojik yıldırma eylemidir. Örgütün her kademesindeki çalışana mobbing uygulanabileceği gibi her çalışandan da mobbing eylemi görmek olanaklıdır. Bu psikolojik baskı, çalışanın huzurunu, sağlığını ve hatta ekonomik yapısını bozabilecek boyutlara ulaşabilmektedir.

Bununla birlikte, işten ayrılma niyetini etkileyen örgüt içi faktörlere kısaca şunlar da eklenebilir (Kaynak, 1990: 39): *İşletmenin kuruluş yeri (şehrin merkezinde veya dışında olması), ulaşım olanakları (servisten veya kamu taşıtlarından yararlanabilme, park yapabilme imkanları), işin türü ve güçlük derecesi (pis işler, ağır işler vb.), olumsuz örgütsel koşullar (işte sık yer değiştirme, çalışma koşullarında aşırı katılıklar), ücretlendirme sisteminin bozukluğu (adil ücretlendirme yapılmaması performans değerlendirmenin yapılmamış olması vb.), eşit olarak ödüllendirildiklerine inanan bireyler daha fazla tatmin olmakta ve örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır (DeConinck-Stilwell, 2004: 227), kötü iş koşulları (kaza olasılığının yüksekliği, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması), çalışanların psikolojik, fizyolojik mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları, kötü yönetim uygulamaları (ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, gelişme ve ilerleme fırsatının olmayışı), örgütlerde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersizliği, üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.).*

### **II.II.c. Bireysel faktörler**

Çalışanın örgüt içindeki memnuniyetsiz ruh hali, stres, kaygı, ümitsizlik ve korku ile ilgili olabilmektedir. Bütün bu unsurlar, stresin nedenleri ve aynı zamanda sonuçlarıdır. Üst düzey stres yaşayan çalışanlar, işe gelmeme, iş yapmama veya iş yavaşlatma ve örgüte zarar verme eğilimi gösterebilmektedirler.

Bireysel faktörler, bireyin kişisel yaşam standartları ile ilgilidir. Bu faktörlerden bazılarını Kaynak (1990: 38); *hayat şartlarındaki değişiklikler, başka bir işe duyulan sempati, aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.), yaşla ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet vb.), eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (kendisi veya çocukları için), çeşitli psikolojik veya fiziksel nedenler (sağlık durumu, iş çevresi vb.) ve işle ilgili olan beklentilerin gerçekleşmemesi* olarak sıralandırırken; Özdevecioğlu (2003: 111) bu faktörlere; *kıdem, başarı güdüsü ve psiko-sosyal durumunu* da eklemektedir.

## **III. DUYGUSAL ZEKA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

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

Adeta insanı yeniden keşfeden dünya, onu oluşturan duyguların ve zekaların da keşfini yapmış bulunmaktadır. Bilişsel zekanın tek egemen olduğu düşünülen çağdan, duygusal zekanın da gözardı edilemeyecek kadar etkili olduğu anlaşılan günümüze kadar zekanın boyutları ve işlevi hep tartışma



konusu olmuştur. Sadece örgütlerde değil, kişisel ve toplumsal herhangi bir ortamda duygusal zekanın yetisinin eylemlere dökülmesi, adeta aranan bir özellik haline gelmiştir.

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

Çalışanın örgütteki memnuniyet hissi ve buna bağlı olarak örgüte karşı duyduğu bağlılık hissi bir örgüt için aranan özelliklerin başında gelir. Duygusal zeka yetisini kullanan çalışanlar örgüt içinde memnun ve tatmin olmasını bilecek ve bu durum örgütü ve müşteriyi de memnun edecektir. Duygusal zekasını kullanabilen bireyler; hangi durumda, nasıl davranması gerektiğini gayet iyi bilmektedirler. Örgütteki çalışanlar da duygusal zekalarını kullanmaları sayesinde işten ayrılma niyetine sahip olmayacak ve örgütten tatmin olmuş şekilde daha da verimli hale gelecektir.

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

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

Motivasyon, insanı harekete geçiren önemli bir etken olmanın yanında örgüt içinde de çalışanlardan beklenen özellikler arasında gösterilebilir. Yapılan işe heves ve keyifle hatta uygun bir düzeyde kaygıyla motive olunduğunda başarıya ulaşılabilecektir. İyimserliğin, tıpkı umut gibi, zorluklara ve engellemelere rağmen kişileri kayıtsızlığa, umutsuzluğa ya da depresyona karşı koruyan bir motivasyon aracı olduğu ve kişiyi başarıya götüren asıl unsurun sebat etme gücü olduğu belirlenmiştir (Goleman, 2005b: 118). Motivasyon, çalışanların örgütteki tutumlarıyla yakından ilgilidir. Örgütlerde görülen çalışan tutumuna baktığımızda ise karşımıza; iş sorumluluğu, işe bağlılık ve iş tatmini çıkmaktadır (Erdoğan, 1994: 364). Motive olmuş bir çalışanın iş sorumluluğunu üstlenerek çalıştığı örgüte bağlılık duyması ve işten tatmin olması beklenmektedir. Bununla birlikte, iş tatmini sağlanmış bir çalışanda işten ayrılma niyetinin daha az olacağı düşünülmektedir.

Empati, başka birinin ne hissettiğini bilebilme yetisidir ve satıcılıktan yöneticiliğe, gönül ilişkilerinden ebeveynliğe, insanların acılarını paylaşmaktan siyasal etkinliğe kadar uzanan pek çok farklı alanda insanın karşısına çıkabilmektedir (Goleman, 2005b: 120). Örgüt içinde çalışanların başkalarının duygularını anlayabilme yetisi yani empati yapması hem kendi yaşamlarında hem örgüt içindeki diğer çalışanların yaşamlarında hem de toplumsal yaşamda büyük kazanımlar sağlayacaktır. Başkalarının duygularını anlayabilme, bir bakıma başkasının ne zaman nasıl tepki vereceğini anlamakla mümkündür. Bu durumda buna göre hareket edip örgüt içi huzuru sağlamak mümkün olabilecektir. Huzurlu bir ortamda çalışan birey ise tatmin olmuş halde işten ayrılma niyeti beslemeyecektir.

Duygusal zekanın unsurlarından olan ilişkileri yönetebilme veya sosyal beceriler, kişinin insan olmasının sonuçlarındandır. Birey, yaşamının her alanında, mekan gözetmeksizin sosyalleşme ihtiyacı içerisinde. Örgüt içerisinde de diğerleri ile ilişki kurması kaçınılmaz olan çalışanlar, bu beceriyi

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

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Değişimin kaçınılmaz bir gerçek olduğu günümüz dünyasında, değişimi hemen hemen her alanda hissetmek mümkündür. Değişimin doğurduğu sonuçlardan biri olan rekabet, bilginin hızlı yayılması sonucu belirlenen hedefe daha kısa ve sağlam bir şekilde ulaşmak isteyen örgütleri, insan odaklı yönetime zorlamıştır.

Duygusal zeka kavramı henüz yeni tanınıyor olmasına rağmen onun hayata uyarlanması bireylerin hayatına ciddi kolaylıklar getirmektedir. Sadece bireysel düzeyde değil toplumsal düzeyde de duygusal zekânın yaşama yansması büyük önem taşımaktadır.

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

Örgütlerin sadece yeni teknolojilere ve yeni bilgilere sahip olmaları, rakipleri karşısında bir adım önde olmaları için yeterli görülmemektedir. Bunun için örgüte yarar sağlayacak bütün unsurların kullanılması gerekmektedir. Duygusal zekanın pratiğe dökülmesi de çalışma ortamlarında yeni şekillenmiş bir silah niteliği taşımaktadır.

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

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

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

Çalışanların işten ayrılması sorunu, uzun zamandan beri örgütlerin korkulu rüyası durumundadır. Bunun nedenleri yıllarca araştırılıyor olmasına rağmen, bu sorunun önüne tamamen geçilememiş ve örgütler için tehdit olmaya devam edegelmiştir. Örgütlerin büyük sorunsallarından olan çalışanların iş tatminsizliği, onların işten ayrılma niyetlerini doğurabilmektedir. Bunun önüne geçebilmek için duygusal zeka kavramının önemi hem çalışanlara aktarılmalı hem de duygusal zekanın örgütlerin her kademesinde kullanılabilmesi için ortamlar yaratılmalıdır. Duygusal zekâ seviyesi gelişmiş çalışanlar, hangi zamanda, neyi, nasıl yapacağını bilebilmekte bu da örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

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

motivasyon’, ‘başkalarının duygularını anlayabilme’ ve ‘ilişkileri yönetebilme veya sosyal beceriler’ uygulanabildiği müddetçe çalışanın örgütteki tatmini artacak ve işten ayrılma niyeti azalacaktır.

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

Sonuç olarak, duygusal zekasını yaşamlarına yansıtabilen bireyler, her alanda başarılı olabildiği gibi örgüt içinde görev yapan çalışanların da duygusal zekalarını çalışma ortamlarına yansıtmaları hem kendilerini, hem çalıştığı örgütü hem de müşteriye memnun edecektir.

### KAYNAKÇA

- Acar, F. T. (2001), “Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması” Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alkiş, H., & Öztürk Y. (2009), “Otel işletmelerinde motivasyon faktörleri üzerine bir araştırma” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8(28) : 212-236.
- Barone, F. (2000), “Training tomorrow’s leaders: Enhancing the Emotional Intelligence of Business Graduates” *Journal of Education for Business* Vol. 75 No. 6: 331-347.
- Caruso, D. R., & Salovey P. (2007), *Duygusal zeka yöneticisi*, İstanbul: Yönetim Dizisi.
- Cooper, R. K., & Sawaf A. (2000), *Liderlikte duygusal zeka* İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çakır, Ö. (2007), İşini kaybetme kaygısı: İş Güvencesizliği, *Çalışma ve Toplum*, No: 1.
- Çobanoğlu, Ş. (2005), Mobbing iş yerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davis, M. (2008), *Duygusal zekanızı ölçün*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Deconninck, J. B. & Stilwell, D. C. (2004), “Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions” *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 3: 225–231.
- Dysvik, A. & Kuvaas B. (2010), “Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention” *Personnel Review*, Vol. 39 Issue: 5: 622-638.
- Elaine, R. (2002), “Organizational trust and emotional intelligence: an appreciate inquiry into the language of the twenty-first century leader by rehfeld” Yayımlanmamış Doktora Tezi, Capella University, Minnesota.
- Erdoğan, Y. (2008), “Duygusal zekanın bazı değişkenler açısından incelenmesi” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.7, Sayı: 23: 62-76.
- Goleman, D. (2005a), *Duygusal zeka neden IQ’den daha önemlidir*, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2005b), *İşbaşında duygusal zeka*, İstanbul: Varlık Yayınları 4.Baskı,.
- Gürpınar, G. (2006), “Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, lider-üye mübadele ilişkisi ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir çalışma” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, F. & Özçelik, Ö. (2006), “Bir duygusal zeka beceri eğitimi programının diabet hastalarının duygusal zeka düzeylerine etkisi” *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2: 301-320.
- Kaynak, T. (1990), *Organizasyonel davranış ve yönlendirilmesi*, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Kıdak, L. & Aksaraylı, M. (2009), “Sağlık hizmetlerinde motivasyon faktörleri” *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 7(1): 75-94.
- Mayer, J. ve Salovey P. (1993), “The Intelligence of Emotional Intelligence” *Intelligence*, Vol. 17: 433-442.

- Ökten, S. S. (2008), “Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken olarak incelenmesi” Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Öner, B. (2010), “Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisi” Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003), “Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2: 109 – 126.
- Rusbelt C.A., & Farrell D., & Rogers G., & Mainous A.G. (1988), “Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to decline job satisfaction” *Academy of Management Journal*, Vol.31 No. 2: 599-627.
- Salovey P. ve Mayer, J.D. (1990) Emotional intelligence, Imagination, Cognition and Personality,
- Şahin, F. (2011), “Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi” *Ege Akademik Bakış*, Cilt 11, Sayı 2: 277-278.
- Titrek, O. (2007), IQ’dan EQ’ya duyguları zekice yönetme, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Toktamişoğlu, M. (2003), Aklın öteki sesi duygusal zekayla başarı, İstanbul: Kapital Yayıncılık.
- Tuncay, T. & İl S. (2009), “Sosyal hizmet uygulamasında empatiyi yeniden düşünmek” *Toplum ve Sosyal Hizmet*, Cilt 20, Sayı 2: 39-56.
- Turunç, Ö. & Çelik M. (2010), “Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: savunma sektöründe bir araştırma” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1: 209-232.
- Wheeler, S. Christian & Kimberly R. M., & Kenneth G. D. & Richard E. P. (2008), “Does self-consciousness increase or decrease priming effects? it depends” *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 44, No. 3: 882-889.