

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**DUYGUSAL ZEKANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE  
İŞYERİ YALNIZLIĞININ ARACI ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İrem ÇINAR**

**1700002138**

**Anabilim Dalı: Psikoloji**

**Program: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Tuysuz**

**HAZİRAN 2025**

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**DUYGUSAL ZEKANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE  
İŞYERİ YALNIZLIĞININ ARACI ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İrem ÇİNAR**

**1700002138**

**Anabilim Dalı: Psikoloji**

**Program: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Tuysuz**

**Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Murat Tuysuz  
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Çam Kahraman  
Dr. Öğr. Üyesi Advije Aslı Denizli Polat**

**HAZİRAN 2025**

## TEŞEKKÜR

Öncelikle Türkiye Cumhuriyeti'nde doğmuş ve yetişmiş bir birey ve kadın olarak, Mustafa Kemal ATATÜRK ve silah arkadaşlarına teşekkür ederim. Fikirleriniz ve ışığınız daima parlamaya devam edecektir.

Bu tez araştırmasının hazırlanmasında bilgi, deneyim ve akademik rehberliğiyle bana yol gösteren değerli danışmanım Dr. Murat Tuysuz'a; yüksek lisans sürecim boyunca sunduğu akademik olanaklar için T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi'ne; Psikoloji bölümü akademisyenlerine ve hem istatistik dersini bana sevdiren hem de desteğini her zaman hissettiren Psk. Dr. Kadir Özden'e teşekkür ederim.

Araştırmamın veri toplama sürecinde anket dolduran katılımcılara ve anketin duyurulmasına destek veren herkese teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca her zaman her konuda yanımda olduklarını ve desteklerini hissettiğim sevgili ailem Mükerrrem Çınar ve Özkan Çınar'a; iyi ki hayatımda olduğunu her daim hissettiren abim Canberk Çınar'a; akademik yorgunluğumu tatlı sohbetleri ile hafifleten ve hislerimi paylaşan Duygu Sevinç Dokumacı'ya; aldığım her kararda, yaptığım her işte ve attığım her adımda yanımda olan güzel dostum Derya Sıla Erdoğan'a; lise ve üniversite hayatımı tatlı anılarla doldurmamı sağlayan ve birlikte anılar biriktirmeye devam ettiğim dostlarım Atakan Hacıtuna ve Serra Şentürk'e; her denklemin bir çözüm yolu olduğunu ve ritimlerin güzelliğini bana hatırlatan telefonun ucundaki arkadaşım Uzay Aktan'a; ahabım Ozan Akçay'a; meslektaşım ve arkadaşım Kübra Tarlacı'ya; sevimli kedim Luna'ya ve yüksek lisans sayesinde tanıştığım harika arkadaş grubuma teşekkür ederim.

Son olarak, bebekliğimden yetişkinliğime her halimi bilen, beni benden iyi tanıyan, kıymetli Rafet Gülörten'e geçmişteki ve gelecekteki her şey için teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| TEŞEKKÜR .....                                                            | i   |
| İÇİNDEKİLER .....                                                         | ii  |
| KISALTMALAR.....                                                          | vi  |
| TABLolar LİSTESİ.....                                                     | vii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                                                     | ix  |
| ÖZET.....                                                                 | x   |
| ABSTRACT .....                                                            | xi  |
| 1. GİRİŞ .....                                                            | 1   |
| 2. DUYGUSAL ZEKA .....                                                    | 2   |
| 2.1 Duygusal Zekanın Temel Yetenekleri .....                              | 3   |
| 2.1.1. Kendini Tanıma (Özbilinç) ( <i>Self-Awareness</i> ) .....          | 3   |
| 2.1.2. Duyguları Yönetebilme (Özdenetim) ( <i>Self-Regulation</i> ) ..... | 4   |
| 2.1.3. Motivasyon.....                                                    | 4   |
| 2.1.4. Başkalarının Duygularını Anlayabilme (Empati) .....                | 5   |
| 2.1.5. Sosyal Beceriler .....                                             | 6   |
| 2.2. Duygusal Zeka Modelleri .....                                        | 6   |
| 2.2.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli.....                          | 7   |
| 2.2.2. Karma Duygusal Zeka Modelleri .....                                | 8   |
| 2.2.2.1 Bar-On Duygusal Zeka Modeli.....                                  | 8   |
| 2.2.2.2. Cooper ve Sawaf Duygusal Zeka Modeli .....                       | 9   |
| 2.2.2.3. Goleman Duygusal Zeka Modeli.....                                | 10  |
| 2.3. Duygusal Zekayı Etkileyen Faktörler .....                            | 11  |
| 2.4. Kurumsal Duygusal Zeka.....                                          | 12  |
| 2.4.1. Kurumsal Duygusal Zeka Alanları.....                               | 13  |
| 2.4.1.1. Kurumsal Duyguları Tanıma .....                                  | 13  |
| 2.4.1.2. Kurumsal Duyguları Yönetme .....                                 | 13  |

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4.1.3. Kurumsal Motivasyon .....                                   | 13 |
| 2.4.1.4. Kurumsal Sosyal Farkındalık .....                           | 14 |
| 2.4.1.5. Kurumsal Sosyal Yetiler .....                               | 14 |
| 2.4.2. Duygusal Zeka Düzeyi Yüksek Olan Kurumların Özellikleri ..... | 15 |
| 2.4.3. Kurumsal Duygusal Zekanın Önemi.....                          | 15 |
| 2.4.4. Kurumsal Duygusal Zekanın Geliştirilmesi .....                | 16 |
| 2.5. Duygusal Zeka ve Çalışan İlişkisi .....                         | 17 |
| 3. İŞYERİ YALNIZLIĞI .....                                           | 19 |
| 3.1. Yalnızlık Kavramı .....                                         | 19 |
| 3.2. Yalnızlığın Benzer Terimlerden Ayırımı .....                    | 20 |
| 3.2.1. Tek Başlılık ( <i>Aloneness</i> ) .....                       | 21 |
| 3.2.2. İzolasyon .....                                               | 21 |
| 3.2.3. Yabancılaşma .....                                            | 21 |
| 3.2.4. Seçilmiş Yalnızlık ( <i>Solitude</i> ).....                   | 22 |
| 3.3. Yalnızlık Üzerine Farklı Perspektifler .....                    | 22 |
| 3.3.1. Sosyal ve Davranışsal Perspektif .....                        | 22 |
| 3.3.2. Duygusal ve Sosyal Yalnızlık .....                            | 23 |
| 3.4. İşyeri Yalnızlığı .....                                         | 24 |
| 3.4.1. İşyeri Yalnızlığı Kavramı.....                                | 25 |
| 3.5. İşyeri Yalnızlığının Boyutları .....                            | 27 |
| 3.5.1. Duygusal Yoksunluk.....                                       | 27 |
| 3.5.2. Sosyal Arkadaşlık .....                                       | 27 |
| 3.6. İşyeri Yalnızlığını Etkileyen Faktörler .....                   | 28 |
| 3.6.1. Bireysel Özellikler .....                                     | 28 |
| 3.6.2. Örgütsel Özellikler .....                                     | 29 |
| 3.6.3. Demografik Özellikler .....                                   | 30 |
| 3.7. İşyeri Yalnızlığının Sonuçları .....                            | 31 |

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.8. İşyeri Yalnızlığı ile İlgili Mitler .....                                                          | 32 |
| 3.8.1. Yalnızlık Sorunu Ofiste Çalışarak Çözülebilir .....                                              | 32 |
| 3.8.2. Yalnızlık Sorunu Takımlarla Çözülebilir .....                                                    | 32 |
| 3.8.3. Yalnızlık Hisseden Çalışanlar İş Yaşamlarında Diğer Çalışanlardan Daha Fazla İlgi Bekliyor ..... | 32 |
| 3.8.4. Yalnızlık Örgütsel Değil, Kişisel Bir Sorundur.....                                              | 33 |
| 3.9. İşyeri Yalnızlığına Müdahale.....                                                                  | 33 |
| 3.10. Duygusal Zeka ve İşyeri Yalnızlığı İlişkisi .....                                                 | 35 |
| 4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....                                                                              | 36 |
| 4.1. Örgütsel Bağlılığın Gelişimi .....                                                                 | 37 |
| 4.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları .....                                                                | 38 |
| 4.2.1. Duygusal Bağlılık .....                                                                          | 39 |
| 4.2.2. Devam Bağlılığı .....                                                                            | 39 |
| 4.2.3. Normatif Bağlılık.....                                                                           | 40 |
| 4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....                                                       | 41 |
| 4.4. Örgütsel Bağlılığın Etkileri .....                                                                 | 44 |
| 4.5. Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....                                                   | 46 |
| 4.6. İşyeri Yalnızlığı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....                                               | 47 |
| 5. YÖNTEM.....                                                                                          | 48 |
| 5.1. Araştırmanın Amacı.....                                                                            | 48 |
| 5.2. Araştırmanın Önemi .....                                                                           | 49 |
| 5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....                                                              | 49 |
| 5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                                                  | 50 |
| 5.5. Araştırmanın Modeli.....                                                                           | 50 |
| 5.6. Hipotezler.....                                                                                    | 51 |
| 5.7. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları .....                                                             | 51 |
| 5.7.1. Schutte Duygusal Zeka Ölçeği (SDZT-33) .....                                                     | 52 |

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.7.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) .....                                                    | 52 |
| 5.7.3. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği (İYYÖ) .....                                              | 52 |
| 5.8. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler .....                                        | 53 |
| 6. BULGULAR .....                                                                              | 53 |
| 6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....                                               | 53 |
| 6.2. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler .....                          | 54 |
| 6.3. Normallik Analizi Bulguları .....                                                         | 57 |
| 6.4. Korelasyon ve Regresyon Analizleri Bulguları .....                                        | 58 |
| 6.5. Aracı Etki Analizine Yönelik Bulgular .....                                               | 64 |
| 6.6. Demografik Özelliklerin Analizlerine Yönelik Bulgular .....                               | 68 |
| 6.6.1 Katılımcıların Cinsiyetlerine göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular .....              | 68 |
| 6.6.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular .....                  | 69 |
| 6.6.3. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular .....         | 70 |
| 6.6.4. Katılımcıların Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular ..... | 71 |
| 7. SONUÇ VE TARTIŞMA .....                                                                     | 73 |
| 7.1. Öneriler .....                                                                            | 78 |
| KAYNAKÇA .....                                                                                 | 80 |

## KISALTMALAR

**$\alpha$ :** Cronbach Alpha

**Akt:** Aktaran

**B:** B Katsayısı / B Coefficient veya Standartlaştırılmamış Katsayı

**Beta ( $\beta$ ):** Beta Katsayısı / Beta Coefficient veya Standartlaştırılmış Katsayı

**Düz. R<sup>2</sup>:** Düzeltilmiş R-kare / Adjusted R-squared

**F:** F İstatistiği / F Statistic

**IBM:** International Business Machines

**İYYÖ:** İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği

**KMO:** Kaiser-Meyer-Olkin

**M:** Ortalama

**Maks:** Maksimum Değer

**Min:** Minimum Değer

**N:** Katılımcı Sayısı

**Ort:** Ortalama

**ÖBÖ:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği

**p:** Anlamlılık Değeri

**R:** Kolerasyon Katsayısı

**R<sup>2</sup>:** R-kare / R-squared veya Belirlilik Katsayısı

**SDZT-33:** Schutte Duygusal Zeka Ölçeği

**sd:** Serbestlik Derecesi

**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences/Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi

**SS:** Standart Sapma

**Std. Hata:** Tahminin Standart Hatası / Standard Error of the Estimate

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 2.1: Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli.....                                                                                | 7  |
| Tablo 2.2: Cooper ve Sawaf Duygusal Zeka Modeli.....                                                                                | 10 |
| Tablo 2.3: Temel Duygusal Beceriler.....                                                                                            | 16 |
| Tablo 6.4: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....                                                                               | 53 |
| Tablo 6.5: Araştırmadaki Ölçeklere ait KMO, Bartlett Testleri ve Cronbach Alpha( $\alpha$ )Değerleri.....                           | 55 |
| Tablo 6.6: Schutte Duygusal Zeka, İş Yaşamında Yalnızlık ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....        | 55 |
| Tablo 6.7: İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Alt Boyutları Tanımlayıcı İstatistikler.....                                               | 56 |
| Tablo 6.8: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....                                              | 56 |
| Tablo 6.9: Ölçeklerin Normal Dağılım Analizi (Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk).....                                              | 57 |
| Tablo 6.10: Ölçeklerin Normal Dağılım Analizi (Skewness ve Kurtosis).....                                                           | 58 |
| Tablo 6.11: Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları.....                                                              | 59 |
| Tablo 6.12: Duygusal Zekanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....                                                               | 60 |
| Tablo 6.13: Duygusal Zekanın Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi.....                                                    | 61 |
| Tablo 6.14: Duygusal Zekanın Devam Bağlılığı Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi.....                                                      | 61 |
| Tablo 6.15: Duygusal Zekanın Normatif Bağlılık Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi.....                                                    | 61 |
| Tablo 6.16: Duygusal Zekanın İşyeri Yalnızlığı Üzerindeki Etkisi.....                                                               | 62 |
| Tablo 6.17: Duygusal Zekanın Duygusal Yoksunluk Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi...                                                     | 63 |
| Tablo 6.18: Duygusal Zekanın Sosyal Arkadaşlık Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi.....                                                    | 63 |
| Tablo 6.19: İşyeri Yalnızlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....                                                           | 64 |
| Tablo 6.20: Duygusal Zekanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İşyeri Yalnızlığının Aracı Rolü: Process Model 4 Sonuçları..... | 66 |

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 6.21: Katılımcıların Cinsiyetlerine göre T-Testi Sonuçları.....                 | 68 |
| Tablo 6.22: Katılımcıların Yaşlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları.....                  | 69 |
| Tablo 6.23: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....         | 70 |
| Tablo 6.24: Katılımcıların Örgütte Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları..... | 71 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli.....50

Şekil 6.1: Aracı Etki Hipotezi.....67



Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Dalı : Psikoloji  
Programı : Endüstri ve Örgüt Psikolojisi  
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Murat Tuysuz  
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Haziran 2025

## ÖZET

Duygusal Zekanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İşyeri Yalnızlığının Aracı Rolü

İrem Çınar

Bu araştırmada, duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bu ilişkide işyeri yalnızlığının aracı rolü incelenmektedir. Örgütsel bağlılık, kişilerin çalıştıkları örgütlere yönelik duygusal, bilişsel ve davranışsal bağlılıklarını ifade ederken; duygusal zeka, kişilerin kendilerinin ve diğer kişilerin duygularını algılayabilme, anlamlandırabilme ve bu duyguları yönetebilme becerisi olarak ifade edilmektedir. İşyeri yalnızlığı ise kişinin çalışma ortamında yalnız ve sosyal olarak dışlanmış hissetme durumu olarak ele alınmaktadır. Araştırmanın örneklemini çeşitli sektörlerde görev alan, 20 yaş ve üzerindeki beyaz yakalı çalışan 417 kişi oluşturmaktadır. Araştırma verileri çevrimiçi anket yoluyla toplanmış; ankette Schutte Duygusal Zeka Ölçeği (SDZT-33), Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) ve İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği (İYYÖ) kullanılmıştır. Verilerin analizinde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri, KMO ve Bartlett Küresellik Testi, korelasyon ve regresyon analizleri Bağımsız Örneklem T Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), basit doğrusal regresyon analizleri, geçerlik güvenirlik analizleri, tanımlayıcı istatistikler ve Process Makro ile aracı etki analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyeri yalnızlığının aracı rolü olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, duygusal zeka düzeyi yüksek bireyler daha az işyeri yalnızlığı hissederek, çalıştıkları örgüte karşı daha fazla örgütsel bağlılık göstermektedir. Araştırma bulgularının duygusal zeka, örgütsel bağlılık ve işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkileri ortaya koyarak literatüre katkı sağlaması ve örgütlere psikoloji temelli stratejik öneriler geliştirilmesinde yol gösterici nitelikte olması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zeka, Örgütsel Bağlılık, İşyeri Yalnızlığı, Beyaz Yaka

University : Istanbul Kültür University  
Department : Institute of Social Science department : Psychology  
Programme : Industrial and Organizational Psychology  
Supervisor : Assistant Professor Murat Tuysuz  
Degree Awarded and Date : MA – June 2025

## ABSTRACT

The Mediating Role of Workplace Loneliness in the Effect of Emotional Intelligence on Organizational Commitment

İrem Çınar

This study investigates the effect of emotional intelligence on organizational commitment and the mediating role of workplace loneliness in this relationship. While organizational commitment refers to individuals' emotional, cognitive, and behavioral attachment to the organizations they work for, emotional intelligence is defined as the ability to perceive, understand, and manage one's own emotions and those of others. Workplace loneliness is considered as the state in which individuals feel socially excluded and alone in the work environment. The sample consists of 417 white-collar employees aged 20 and above, working in various sectors. Data were collected through an online survey using the Schutte Emotional Intelligence Scale (SEIS-33), the Organizational Commitment Scale (OCS), and the Workplace Loneliness Scale (WLS). For data analysis, Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk normality tests, the KMO and Bartlett's Test of Sphericity, correlation and regression analyses, Independent Samples T-Test, One-Way ANOVA, simple linear regression, validity and reliability analyses, descriptive statistics, and mediation analysis using the Process Macro were conducted. The findings revealed that workplace loneliness plays a mediating role in the effect of emotional intelligence on organizational commitment. In other words, individuals with higher levels of emotional intelligence tend to experience lower workplace loneliness, which in turn leads to higher levels of organizational commitment. These results are expected to contribute to the literature by clarifying the relationships among emotional intelligence, organizational commitment, and workplace loneliness, and to provide psychology-based strategic recommendations to guide organizations.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Organizational Commitment, Workplace Loneliness, White-Collar Employees

## 1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, değişen çalışma koşulları, teknolojik gelişmeler, artan rekabet ve küreselleşme doğrultusunda, insan kaynağının önemi dikkat çeker hale gelmiştir. Özellikle çalışanların psikolojik iyi oluş ve sosyal ihtiyaçları daha fazla görünür haldedir (Cullen vd., 2014). Bu bağlamda, sadece üretkenlik ve verimlilik değil, aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılıkları da sürdürülebilir başarının sağlanması için kritik yere sahiptir (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmasının yanı sıra kişisel psikolojik nitelikler belirleyici rolde olabilmektedir. Duygusal zeka, bu nitelikte bir beceri olarak görülmektedir. Duygusal zeka, kişinin hem kendisinin hem de diğer kişilerin duygularını fark edip anlayabilmesi ve bu duyguları etkili şekilde yönetebilmesi becerisidir (Salovey ve Mayer, 1990). Çalışma hayatında duygusal zekası yüksek kişilerin, kişilerarası ilişkilerde daha güçlü sosyal ilişkiler kurabildiği, stres ve olumsuz duygularla başa çıkmada etkili yöntemler geliştirebildiği ve daha fazla örgütsel bağlılık geliştirdikleri çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur (Carmeli, 2003; Wong ve Law, 2002).

Ancak çalışanların yalnızca sosyal ve çalışma hayatı deneyimleri sadece kişisel becerilerle değil, çevresel etmenlerle de şekillenmektedir. Kurulan kişilerarası ilişkilerin niteliği ve örgütteki etkileşimler bu deneyim sürecinde etkilidir. Bu bağlamda, işyeri yalnızlığı kişilerin çalışma ortamında kendilerini yalnız veya sosyal olarak dışlanmış hissetmeleri durumunu ifade etmektedir (Ozcelik ve Barsade, 2018; Wright vd., 2006). İşyerinde yalnızlık hissi, kişilerin aidiyet duyguları zayıflatmakta ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir (Yolaç ve Omuz, 2020).

Bu doğrultuda yürütülen bu araştırmada, duygusal zekanın, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu ilişkide işyeri yalnızlığının aracı bir rol oynayıp oynamadığı değerlendirilmiştir. Elde edilen bulguların, çalışan bağlılığını ve örgütsel başarıyı artırmaya yönelik kapsamlı bir bakış açısı sunarak, literatüre katkı sağlamasının yanı sıra örgütsel gelişim uygulamalarına yönelik pratik yöntemler geliştirilmesine olanak sağlaması beklenmektedir.

## 2. DUYGUSAL ZEKA

Duygusal zeka kavramı ilk olarak 1990'lı yıllarda Peter Salovey ve John Mayer tarafından kullanılmış olsa da Thorndike'in 1920'de "bireyleri anlama ve yönetme yeteneği" şeklinde tanımladığı sosyal zeka kavramı, duygusal zekanın temel dayanağıdır (Karakaş ve Küçüköğlu, 2011).

Mayer ve Salovey duygusal zekayı "kişilerin duygularıyla başa çıkma becerisi" şeklinde özetlerken, "*kişinin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma, bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanma becerisini de içeren sosyal zekanın bir alt kümesidir.*" biçiminde tanımlamışlardır (Doğan, 2005).

Martinez ise "*kişinin kavranamayan yeteneklerini, becerilerini, çevresel istek ve baskılara karşı başa çıkma özelliklerini düzenlemesi*" şeklinde tanımlamıştır (Yüksel, 2006).

Duygusal zeka, empati yapabilme, kişilerin duyguları arasındaki detay farklılıkları görerek dikkate alma, hem kendi hem de diğerlerinin güdülerini tanıyarak uygun değerlendirebilme, duygular üzerinde kontrol sağlama ve değişen yaşam koşullarına göre kişilerin davranışlarına ve duygularına uygun, yerinde karşılık verebilme becerilerini gerektirir (Doğan ve Demiral, 2007).

Kavram olarak duygusal zeka, kişinin hayattaki başarısını büyük oranda belirleyen yetenekler bütünü olarak ele alınmaktadır. Buradaki başarı ile kastedilen sadece statü, zenginlik veya kariyer değil; kişinin kendini iyi hissetmesi, diğerleriyle ilişkileri, hayattan keyif alıp almaması, hayatından memnun olup olmaması, hayatta başarıyı belirten noktalar olarak göz önüne çıkmaktadır (Doğan, 2005).

Duygusal zeka kavramının daha büyük kitlelerce duyulması ise Goleman'ın 1995 yılında yazdığı "*Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*" kitabıyla olmuştur. Böylelikle duygusal zekaya yönelik kişisel ve toplumsal farkındalık artmıştır.

Duygusal zekanın ölçülmesi ise 1997 yılında Reuven Baron'un "*kendini rapor etme testi*" çalışmasıyla ilk kez gerçekleştirilmiştir ve testin geçerliliği yine Baron tarafından geniş alanlarda uygulama yapılarak ispatlanmıştır. Baron duygusal zekayı, çevresel baskı ve taleplerle başa çıkmada başarılı olma konusunda kişilerin kabiliyetini etkileyebilen bilişsel olmayan yetenek, beceri ve yeterlilik dizisi şeklinde tanımlamaktadır (S. Yılmaz, 2007).

## 2.1 Duygusal Zekanın Temel Yetenekleri

Goleman'a göre duygusal zeka beş temel yeteneği kapsamaktadır. Bu yetenekler: kendini tanıma (özbilinç) (*self-awareness*), duyguları yönetebilme (özdenetim) (*self-regulation*), motivasyon (*motivation*), başkalarının duygularını anlayabilme (empati) (*empathy*), sosyal becerilerdir (*social skills*) (Goleman, 1995).

### 2.1.1. Kendini Tanıma (Özbilinç) (*Self-Awareness*)

Özbilinç, bireyin ruh halinin ve onun hakkında olan düşüncelerinin bilincinde olabilmesi durumudur (Mayer ve Stevens, 1994). Kişinin hayatı boyunca diğer kişilere, olaylara, fırsatlara ne şekilde karşılık vereceğini anlaması adına öncelik olarak kendi duygularının bilincinde olması gerekir. Bu bağlamda özbilinç, duygusal zekanın yetenekleri arasında en önemli yetenek görülmektedir (Marshall, 2001).

Özbilince sahip kişiler, yetenekleri hakkında kendinden emin, kendine güveni olan ve duygularının farkında olarak bunların diğer kişiler üzerindeki etkilerini bilen kişilerdir. Kendi amaç ve değerlerinin farkında olup, nerede ve neden bulunduklarının da bilincindedirler (M. Yılmaz, 2001).

Özbilinç, duyguların yoğunluğu ile dağılabilecek abartılı tepkiler vermeye veya algılananları abartmaya açık bir dikkat hali değildir. Aksine, fırtınalı duygularda bile kendine yönelik olabilmeyi sürdürmeyi sağlayan tarafsız bir haldir. Kendini gözlemleyebilme, en iyi yönüyle, çalkantılı veya tutkulu duyguların böyle bir kayıtsızlık içerisinde bilince varılmasını sağlamaktadır. Ana akımın yanında veya üzerinde kalarak, olayların içerisinde karışıp kaybolma yerine, farkında olunur. Bu, mesela bir kişiye ölümcül öfke beslemek ile o öfke esnasında “şu an öfkeye kapıldım” gibi kendine yönelik düşünceyi akıldan geçirebilmek arasındaki farka benzemektedir. Duyguların farkında olma, duygusal özdenetim gibi diğer yeteneklerin üzerine inşa edilen temel duygusal yeterliliktir (Goleman, 1995: 78).

Mayer ve Stevens (1994), özbilince sahip kişinin duygusal yaşamı hakkında belirli bir anlayışa sahip olduğunu söylemektedir. Kendi sınırlarından emin, özerk, yaşama pozitif göz ile bakabilen, olumsuz duyguduruma girdiğinde dahi kısa süre içerisinde kendini bu olumsuz durumdan kurtarabilen bir yapıdadır (Doğan ve Demiral, 2007).

### 2.1.2. Duyguları Yönetebilme (Özdenetim) (Self-Regulation)

Özdenetim, kişilerin güdülerini, duygularını ve sahip oldukları psikolojik kaynakları doğru şekilde yönetebilmesidir (Poskey, 2006; Doğan ve Demiral, 2007). Yani kişiler tutkularının kölesi değildir, duygularını bastırmazlar (Doğan, 2005).

Burada amaç duyguları dengelemektir. Her bir duygunun kedine özgü bir önemi, değeri vardır. Duygular fazla bastırılırsa uzaklık, donukluk yaratır; kontrolden çıkarsa aşırı, ısrarlı, patolojik bir duruma gelir. Esasen bizi kötü hissettiren duygulara hakim olabilmek, duygusal sağlığımızın bir anahtarıdır. Aşırılık (çok yoğun veya uzun süren duygular) dengemizi bozmaktadır (Goleman, 1995: 89)

Hemen herkes olumsuz duygudurumda olabilmekte ve duygusal dürtülerle karşılaşabilmektedir ama bazı kişiler bu olumsuz duygudurumları kontrol altına almakta başarılı olabilmekte ve kullanışlı bir hale getirebilmektedir. Mesela, duygularını yönetmeyi başaramayan bir yönetici, çalışanlarının kötü performansına karşı kontrolünü kaybederek onlara bağırabilir. Bunun yanı sıra başka bir yol seçip, kötü performansın arkasında yatan sebepleri araştırmayı tercih eden bir yönetici ise duygularını yönetebilmede yeteneklidir (M. Yılmaz, 2001).

Bu yeteneğin önemli bir kısmını da “özdisiplin” oluşturur. Özdenetim, rahatsızlık veren dürtü ve duyguları denetim altında tutmak olarak tanımlanırken; özdisiplin kişinin kendini iyi hissetmemesine sebebiyet veren davranışlarını denetlemesi, yaşamındakileri öncelik sırasına koyarak belirlediği hedeflerine daha rahat odaklanmasıdır (Doğan ve Demiral, 2007).

### 2.1.3. Motivasyon

Motivasyon *“kişilerin bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleri”* olarak tanımlanabilmektedir (Doğan ve Demiral, 2007).

Duygusal zeka açısından bakıldığında ise kişinin duygusal sistemini aracı olarak kullanarak bir eylemi başlatması ve onu bitirmesi şeklinde bahsedilmektedir (Doğan, 2005). Bu, kişinin kendisini motive etmek için çevredeki bir etkenin ürünü değil de kendisinin yapabileceğine dair inancı ve başarıma isteğinin kendi içinde yaratılan doğal bir itkidir. Kişi, içindeki bu başarıma itkisini ortaya çıkarır, olumlu düşünür, inisiyatif

ve sorumluluğunu alabilirse, olumlu duygularını ortaya çıkarmış olur ve böylece içsel motivasyonunu sağlayabilir (Doğan ve Demiral, 2007).

Kendi kendini harekete geçirme becerisine sahip kişi, hedeflerine ulaşmak adına da çaba gösterir, elinden gelenin fazlasını yapmak için çabalar ve karşılaştığı zorluklara karşı amacından vazgeçmeyerek, başarısızlık olasılığına odaklanmadan başarısının ümidiyle eyleme geçer. Yani zorluklar karşısında çabalamaktan vazgeçmeyerek kendi yolunda ilerlemeye devam eder ve daha dayanıklı biri olur (Becerren, 2002).

Duygular; düşünmek, plan yapmak, uzun süreli bir hedefi gerçekleştirmek için çabalamak, sorunları çözüme kavuşturmak gibi yetenekleri engellediği veya güçleştirdiği takdirde, doğuştan gelen bilişsel yetenekleri kullanmanın kapasitesinin sınırlarını çekerek, yaşamda kişinin neler yapıp neler yapamayacağını belirlemektedir. Yapılan iş, ona keyif ve istekle motive olunduğu ölçü kadar kişiyi başarıya ulaştırır. İşte duygusal zeka tam olarak bu noktada bir temel yetenektir ve diğer yetenekleri körelterek veya bileyerek, onları derinden etkileyen bir güçtür (Goleman, 1995: 119).

#### **2.1.4. Başkalarının Duygularını Anlayabilme (Empati)**

Empati, başkalarının duygularını, inançlarını, beklentilerini anlama yeteneğidir. Bu yeteneğe sahip kişiler, başka kişilerin perspektiflerini kavrayabilir ve iyi birer dinleyici olurlar. Bunun yanında, söze dökülemeyen duyguları da sezer; ne kadar ve ne zaman konuşmaları gerektiklerini bilir. Kendilerini başka kişilerin yerine koyarak o kişileri anlayabilir.

Dökmen (2005) empatiyi üç öge şeklinde ele almıştır: Birinci öge empati kuracak kişidir ve kendini karşısındaki kişinin yerine koymalı, olaylara onun baktığı açıdan bakabilmelidir. İkinci öge kişinin empati kurduğunu varsayılabilmesi için karşısındakinin düşüncelerini ve duygularını doğru anlaması gerektiğidir. Karşısındaki kişinin sadece düşüncelerini veya sadece duygularını anlamış olması yeterli değildir. Zihinsel ve duygusal iki bileşenin de bir arada bulunması gerekir. Üçüncü öge ise empati kuran kişinin bilincinde oluşan empatik anlayışın, karşısındaki kişiye iletilmesidir. Kişi, karşısındaki kişinin düşünce ve duygularını tam olarak anlasa da bunu ona ifade etmelidir. Eğer anladığını ona iletmez ise empati kurma tamamlanmayacaktır (Dökmen, 2005).

Goleman (1995), empatinin kökeninin özbilinç olduğunu belirtmiştir. Kendi duygularımıza ne kadar açık isek diğerlerinin duygularını okumayı da o kadar iyi

yaparız. Kendinin ne hissettiğinin farkında olmayan kişiler, çevresindeki kişilerin de ne hissettiklerini anlamaktan tam anlamıyla acizdirler. Bu kişiler, tonlara sağırdır. İnsanların hareketlerinin ve sözlerinin dokusunu meydana getiren duygusal notalar ve akorların (ses tonu, duruş değişikliği, anlamlı sessizlik ve her şeyi ortaya seren bir titreme) farkında olamazlar (Goleman, 1995: 137).

Diğer insanların hissettiklerini hissedememek, duygusal zeka açısından oldukça büyük bir eksikliktir. İnsan olma noktasında da trajik bir başarısızlıktır. Çünkü ilgi ve şefkatin temeli duygusal ahenktir ve bu empati yeteneğinden kaynaklanmaktadır (Goleman, 1995: 137).

### **2.1.5. Sosyal Beceriler**

Sosyal beceriler, kişiler arası ilişkileri etkili biçimde yönetebilme yetisidir. Bir bakıma diğer duygusal zeka yeteneklerinin bir sonucu olarak görülmektedir. Kendi duygularının ve düşüncelerinin farkında olmasının yanı sıra diğer kişilerin de duygularını anlayabilen kişiler, insani sosyal ilişkilerinde de etkili ve başarılı olurlar (M. Yılmaz, 2001).

Sosyal beceriler, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimini kapsar. Ekip çalışmasına yatkın olma, pozitif iletişim kurabilme, çatışma yönetimi, vizyonerlik, hizmete yönelimlilik gibi özellikleri taşıyıp, bunları gösterebilen kişiler sosyal becerileri yüksek olan kişilerdir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011).

Sosyal ilişki yetenekleri yüksek kişiler, insanlarla rahatlıkla ilişki kurabilen, insanların tepkilerini, duygularını okuyabilen, organize edebilen, yönlendirebilen ve her insani ortamda ortaya çıkabilecek tartışmaların üstesinden gelebilen kişilerdir. Doğuştan liderlerdir; söze dökülemeyen ortak düşünceleri ifade edebilen ve bu düşünceleri bir topluluğu hedeflerine yönelik harekete geçirebilecek şekilde açıklayabilen kişilerdir. Diğer insanlar, onlarla birlikte olmaktan hoşlanırlar çünkü bu doğal liderlerden duygusal olarak beslenirler ve iyi bir ruh haline girerler (Goleman, 1995: 164-165).

### **2.2. Duygusal Zeka Modelleri**

Duygusal zeka araştırmalarının yaygınlaşmasıyla, duygusal zeka kavramını açıklamak ve anlaşılır kılabilmek için birçok model geliştirilmiştir.

Duygusal zeka modelleri yetenek tabanlı ya da yeteneklerin ve bireysel özelliklerin karışımı, karma model şeklinde görülmektedir (Çakar ve Arbak, 2004).

Yetenek tabanlı modelde duygusal zeka, bilgiyi işleme yeteneğini yansıtan bir zeka türü olarak ele alınırken; karma duygusal zeka modeli ise yetenek faktörleri ile bireysel özellikleri birbirine bağlar (Doğan ve Şahin, 2007).

### 2.2.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli

Mayer ve Salovey, duygusal zekanın bir yetenek olarak zekanın ve duyguların karşılıklı olarak değiş tokuşunu gerektirdiğini belirtmiştir. Duygusal zekaya sahip kişiler, kendi duygularını anlar ve tanır; duygusal zeka seviyesi düşük olan kişilere nazaran daha hızlı biçimde olumlu ruh haline geri gelebilmektedirler (Mayer ve Salovey, 1993; Mayer ve Salovey. 1995). Bu modele göre duygusal zekanın kapsadığı kriterler şu şekildedir:

- Duyusal zekanın ölçümü, doğru ve yanlış yanıtları içerir.
- Duygusal zeka, diğer bilişsel yeteneklerle doğrudan ilişkilidir.
- Duygusal zeka geliştirilebilir, tecrübe ve yaş ile kazanılabilir (Mayer vd., 2004).

Mayer ve Salovey'in (1997) modele yaklaşımlarının kökeninde, kişilerin yetenekleri aracılığıyla kendisinin ve diğer kişilerin duygularını algılama, anlama ve hedefe ulaşmak adına bunları kullanarak oluşabilecek durumları yönetebilmeleri söz konusudur. Buradan yola çıkarak duygusal zeka, temel olarak dört yetenek ve bölüm şeklinde ele alınmıştır (Özüren, 2018).

Buna göre birinci bölüm ve ikinci bölüm, göreceli olarak duygu sisteminin gizli olan bilgi işleme alanları iken; diğer bölümlerin kişinin planları, hedefleri ve kişiliğiyle bütünleştirilmesi gerekir (Mayer vd., 2004). Bahsi geçen iki bölüm şu şekilde aktarılmıştır:

**Tablo 2.1 Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli (Doğan ve Şahin, 2007)**

| Bölümler                                                     | Yetenekler                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Bölüm: Duyguları Algılamak, Değerlendirmek ve İfade Etmek | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kendi duygularını anlayarak ifadeye dökme</li></ul> |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğer kişilerin duygularını anlayarak ifadeye dökme</li> <li>• Duyguları net ifade etmek ve ihtiyaçların iletilmesi</li> <li>• Değişik duygusal ifadelerin ayırdına varma</li> </ul>                                                    |
| <b>2. Bölüm: Duyguları Kullanmak</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlamaktadır</li> <li>• Ruh hali, kişinin algılama şeklini değiştirerek farklı perspektiflerden anlamaya sebep olur.</li> <li>• Duygusal haller, sorun çözme yaklaşımlarına teşvikler</li> </ul> |

### 2.2.2. Karma Duygusal Zeka Modelleri

Karma duygusal zeka modelleri, kişilik özellikleri ve bilişsel yetenekleri birleştirir. Karma modeller; Bar-On Modeli, Cooper ve Sawaf Modeli, Goleman Duygusal Zeka Modeli'dir.

#### 2.2.2.1 Bar-On Duygusal Zeka Modeli

Bar-On'a göre (1997) duygusal zeka, "*bilişsel olmayan yeteneklerin düzeni, yeterlilik, dış baskı ve isteklerle mücadele etmede başarılı olma yeteneği*" dir. Bar-On bu başarıya katkı sağlayan beş alan belirlemiştir (Akt.,Doğan ve Şahin, 2007):

Bireysel işlev, kişilerarası yetenek, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali.

- a. Kişisel işlev, kişinin hislerini, duygularını ve düşüncelerini anlama, onların farkında olma durumudur.

- b. Başka kişilerin hislerini ve duygularını anlama, farkında olma durumu ise güçlü kişilerarası yeteneğe sahip olan kişinin özelliğidir.
- c. Uyumluluk, değişen koşullara ayak uydurarak esnek olma ve duyguları da değiştirebilmedir.
- d. Kişi, stresle mücadele edebiliyor, duygularını kontrol edebiliyor ise stres yönetimini başarı ile yapabiliyordur.
- e. Genel ruh hali ise olumlu duyguları ifade etme ve onları hissetmeyle iyimser olmaktır (Akt., Doğan ve Şahin, 2007).

Bu model kişilerin başarılarında, duygularının hangi ölçüde etkili olduğunu incelemektedir. Yukarıda bahsedildiği gibi model, zekanın zihinsel olmayan özelliklerini kapsar, duygusal, kişisel, toplumsal ve hayata devam edebilme gibi özelliklerden meydana gelir. Bu zeka özelliklerinin ortak noktası, kişilerin günlük hayat ile başa çıkabilmelerinde, akademik zekaya göre daha etkili olmalarıdır (Çakar ve Arbak, 2004).

Aynı zamanda Bar-On, modelindeki duygusal zeka yeteneklerinin zaman içerisinde değişebileceğini, insanın hayatı boyunca farklılaşabileceğini, eğitim ve gelişim programlarıyla da geliştirilebileceğini düşünmekte; modelin boyutlarının kişilerin sergileyecekleri duygusal zeka performanslarından ziyade, içlerinde bulunan duygusal zekanın potansiyelini ortaya çıkarabilecek bir yapıda olduğunu belirtmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008).

#### **2.2.2.2. Cooper ve Sawaf Duygusal Zeka Modeli**

Cooper ve Sawaf duygusal zeka modelinde, duygusal zeka yönetim ve organizasyonel etkiler yönüyle incelenmektedir. Cooper ve Sawaf'a göre (1997) duygusal zeka; *“duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkili biçimde kullanma yeteneği”* olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre duygusal zeka, dört boyuttan meydana gelmektedir: Duyguları öğrenmek, duygusal derinlik, duygusal zindelik ve duygusal simya. Model, bilişsel yeteneklerin yanı sıra bazı bilişsel olmayan kavramları da (geleceği yaratmak vb.) içerdiğinden karma bir modeldir (Çakar ve Arbak, 2004).

**Tablo 2.2 Cooper ve Sawaf Duygusal Zeka Modeli (Doğan ve Şahin, 2007)**

| Temel Boyutlar     | Kapsadıkları                                                                        |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Duyguları Öğrenmek | Duygusal açıdan dürüst olmak, duygusal enerji, duygusal geri bildirim, pratik sezgi |
| Duygusal Zindelik  | Özbilinç, güven çemberi, yapıcı şekilde hoşnutsuzluk, esnek olma, yenileme          |
| Duygusal Derinlik  | Kişiyi özgü amaç ve potansiyel, adanmışlık, dürüstlüğü sergilemek, yetkisiz etki    |
| Duygusal Simya     | Sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi, fırsatı sezme, geleceği inşa etme           |

#### **2.2.2.3. Goleman Duygusal Zeka Modeli**

Goleman duygusal zeka modelini, Mayer ve Salovey'den yola çıkarak geliştirmiştir ancak onlardan değişik bilişsel yetenekleri ve özellikleri de kapsayan bir karma modeldir.

Goleman (1995) duygusal zekayı *“kendimizin ve diğerlerinin duygularını tanıma, kendimizi motive etme, içsel ve dışsal ilişkilerdeki duyguları iyi biçimde yönetme yetisi”* şeklinde tanımlamaktadır (Goleman, 1995: 72)

Goleman (1995), duygusal zekanın beş boyuttan oluştuğunu belirtmektedir: Özbilinç (bulunulan an ve durumda ne hissettiğinin farkında olmak ve bunları karar verme üzerinde kullanmak; kendi yeteneklerine dair gerçekçi bir değerlendirme ve temellendirmeye dayalı bir özgüvene sahip olma), özdenetim (duygularımızı, yapacağımız işi kolaylaştıracak biçimde kullanabilmek; vicdanlı olma ve hedefe ulaşmak adına zevk tatminini engelleyebilmek; olumsuz duygulardan kendini

çıkarmak ve hızlı toparlanmak), motivasyon (kişiyi hedeflerine götürecektir ve yol gösterecek, inisiyatif almasına, gelişmek adına çaba göstermesine, yenilgi ve güçlükler karşısında sakin kalmasına, sabırlı olmasına yardımcı olan tercihleri kullanıracak güdü), empati (diğerlerinin ne hissettiğini anlamak, sezmek, onların bakış açısından bakabilmek) ve sosyal yetenekler (insani ilişkiler içerisinde duyguları iyi şekilde kullanma, ilişkisel ağıları, sosyal durumları uygun şekilde algılama ve yorumlama; sorunsuz etkileşim içerisinde olma; yetenekleri liderlik etme ve ikna üzerinde kullanarak çatışma çözümünü sağlama, takım çalışması ve işbirliklerini yürütme) dir (Goleman, 1995: 73).

Aynı zamanda Goleman, “*Duygusal Zeka: Neden IQ’dan Daha Önemlidir?*” ve “*İşbaşında Duygusal Zeka*” isimli kitapları yazarak, duygusal zekanın yaşamda ve iş yaşamındaki başarıda etkisi olduğu fikrine dair iddiaları ortaya koyan ilk kişidir, sayesinde bu kavramın bilinirliği daha çok artmıştır (Doğan ve Şahin, 2007).

### **2.3. Duygusal Zekayı Etkileyen Faktörler**

Duygusal zekanın gelişimi ve düzeyi, bireyse ve çevresel faktörlere bağlıdır. İş yaşamı bağlamında ise örgütsel faktörler, duygusal zeka üzerinde önemli bir yer tutmaktadır.

Bireysel faktörler bağlamında, kişilik özellikleri duygusal zekanın gelişiminde etkilidir. Petrides ve Furnham (2001), duygusal denge, vicdanlı olma ve dışadönüklük gibi özelliklerin duygusal zekayı pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra, cinsiyet ve yaş gibi demografik özellikler de duygusal zeka düzeyleri üzerinde etkilidir. Yaş ilerledikçe, kişilerin duygusal farkındalığı artmaktadır ve duygularını düzenleme becerileri gelişmektedir (Cabello vd., 2016). Cinsiyet açısından ise kadınların duygusal farkındalık ve empati gibi duygusal zeka boyutlarının düzeylerinin, erkeklere nazaran daha yüksek düzeyde oldukları ifade edilmektedir (Brackett vd., 2011).

Çevresel faktörler de duygusal zekanın gelişiminde belirleyici etkiye sahiptir. Kişinin çocukluk deneyimleri, yetiştiği aile ortamı ve sosyal öğrenme süreçleri çevresel faktörler olarak sayılmaktadır. Maruz kalınan sosyal etkileşimlerinin niteliği, kişilerin duygusal ipuçları yakalama, tanımlama ve yorumlama yeteneklerini geliştirmektedir. Mayer vd., maruz kalınan sosyal çevrenin, kişinin duygusal zekasının gelişimini destekleyecek biçimde yapılandırılmasının, duygusal zekanın gelişimini kolaylaştıracağını ifade etmiştir (Mayer vd., 2004).

İş yaşamı bağlamında ise, liderlik tarzı, örgütsel iklim, stres ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler gibi faktörler duygusal zekanın sergilenme biçimini ve gelişimini etkilemektedir. Destekleyici olan ve empati yapabilen yöneticilerin yer aldığı örgütlerde, çalışanların duygusal zeka düzeylerinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Cherniss, 2010). Benzer şekilde, farkındalık temelli müdahale eğitim programları ve duygusal zeka eğitimi gibi uygulamaların duygusal zeka becerilerini geliştirip güçlendirdiği tespit edilmiştir (Zeidner vd., 2009).

#### **2.4. Kurumsal Duygusal Zeka**

İnsan, hisleriyle var olan toplumsal, sosyal bir varlık olarak değerlendirilir ama bu hissiyat sadece insana özgü bir nitelik değildir. Kurumlar, belirli amaçlarla bir araya gelen insanlardan oluşmaktadır, dolayısıyla kurumların da insana özgü olan duygulardan bağımsız olmadığını düşünmek gerekmektedir (Ödemiş, 2023).

Çalışma hayatının ilk zamanlarında kurumlarda zihin ve duygu ilişkisinde geleneksel yaklaşım kabul edilmiştir. Buna göre, kurumların içindeki hissiyat/duygu bastırılmaya çalışılmış; diğer yandan da kurum gelişimi duygulardan arınmış olmalı şeklinde benimsenmiştir. Çünkü hisler gerçekçi düşünmenin önünde büyük bir engel olarak görülmüştür (Mayer vd., 1990). Sonradan modern yaklaşımla birlikte bu anlayış kırılmış ve hislere yönelim başlayarak, geleneksel bakış açısı terk edilmiştir. Böylece duygular, kurumlar için çokça önemli hale gelmiştir. Sonunda, kurumsal zekanın yalnızca bilişsel zihinden meydana gelmediği benimsenerek duygusal zihnin ağırlığı artmıştır (Ödemiş, 2023).

Kurumsal duygusal zeka, duygusal zekaya sahip bir kişinin gösterdiği yeteneklerin toplu bir biçimde gösterilmesini gerektirir. Başka bir deyişle, zihnin duygu yüklü tarafının kurum tarafında oluşması, duygusal zeka yeteneklerinin kişi bazından uzaklaştırarak kurum ile bütünleştirmektedir (Goleman vd., 2022).

Kurumsal duygusal zekanın yetenekleri dört boyuttadır. Bunlar, kendini tanıyabilme (özbilinç), duyguları yönetme (özdenetim), sosyal duyguları sezebilmek, ilişkileri yürütebilmektir. Kişisel duygusal zekanın yeteneklerine benzer biçimde, kurumsal duygusal zekanın yetenekleri de birbirlerine temel oluşturur ve bağlantılıdır. Bu bağlamda şöyle söylenebilir. Kendini tanıyabilme yeteneğini betimleyen özbilinç, duyguları idare edebilme yeteneği olan özdenetimi beraberinde getirmektedir. Böylece

toplumsal duygular algılanarak, toplumsal bağlantıların devamı sağlanabilmektedir (Goleman vd., 2022).

#### **2.4.1. Kurumsal Duygusal Zeka Alanları**

##### **2.4.1.1. Kurumsal Duyguları Tanıma**

Kurumun, zayıf ve güçlü yönlerini belirleyerek kurumsal duyguların bilincinde olma ve bunu örgüt kültürü içerisinde kullanma becerisidir. Kurumların da kişilerde olduğu gibi sosyal ve duygusal yaşamları vardır, kurumsal başarının sağlanması için bunların iyi yönetilmelidir. Kurum için olumsuz olarak betimlenen yıkıcı etkide duyguların, verimlilik ve etkinliği artıran dinamik duygulara dönüştürülmesi için kurumsal duyguları tanımak ana gerekliliktir ve kurumsal farkındalık, öteki kurumsal zeka alanları için ön şarttır (Beceren, 2002).

##### **2.4.1.2. Kurumsal Duyguları Yönetme**

Duygusal zeka düzeyi yüksek olan kurumlar, kurumsal duyguları iyi yönetmeyi başarmaktadır. Kurum içerisinde olumsuz yıkıcı duyguları, olumlu duygulara dönüştürebilmek kurumdaki değişim yönetimini de kolaylaştırmaktadır. Ekip ruhunu, üretkenliği, rekabet üstünlüğünü engelleyen yıkıcı duygular kontrol altına alınmış olduğunda, kurumdaki değişim ile mücadele etmek ve değişim yönetimini sağlamak kolaylaşacaktır (Beceren, 2002). Kurumsal duyguların iyi yönetildiği çalışma ortamında, dürüstlük ve güvene dayalı bir kurum kültürü de yaratılabilecektir. Böylece yetenekli çalışanlar var olacak, politikalara değil sorunların çözümüne odaklanılabilecek, değişimlere karşı adapte olma kolaylaşacak ve kurumda çalışanlar daha sağlam temelli ilişkiler kurabilecektir. Sonuç olarak kurumun başarısına etkisi olan olumsuz duyguların önlenmesi adına harcanan vakit ortadan kaldırılarak aktiflik sağlanacaktır (Doğan ve Demiral, 2007).

##### **2.4.1.3. Kurumsal Motivasyon**

Motivasyonun sağlanması, kurumsal başarı ve gelişim için oldukça önemlidir. Çalışanların özverili ve sorumluluk bilincinde olduğu, ortak hedefte çalıştıkları bir kurum kültürü oluşturmak kurumsal motivasyonu geliştirmektedir. Yüksek motivasyonlu kişilerle sağlanan kurumsal motivasyon ile kurum genelinde fark edilen bir gelişim yaşanarak, kurumdan ayrılma niyeti de azalacak, zorlu iş paketleri başarıyla gerçekleştirilecek ve çalışanların şirket amaçlarını gerçekleştirmede belirli bir yöne hareketleri artacaktır. Yani yüksek kurumsal motivasyon, amaçlara ulaşmadaki

başarıyı artıracaktır (Akt., Doğan ve Demiral, 2007). Kurumsal motivasyonun sağlanması için çalışanların örgütsel bağlılığı önemlidir. Çünkü kurumsal bağlılığı olan çalışanlar, kurumun değerlerine ve amaçlarına inanmakta, beklenti ve görevlendirmelere uymaktadırlar. Ayrıca kurumsal amaçların gerçekleşmesi için özverili bir çaba içerisinde olmaktadır. Dolayısıyla kurumsal bağlılığı olan çalışanlar içsel motivasyona sahip olup güdülenecekler böylece kurumsal motivasyon üzerinde de olumlu etkileri olacaktır (Balay, 2000).

#### **2.4.1.4. Kurumsal Sosyal Farkındalık**

Kurumsal sosyal farkındalığı olan kurumlar, empati becerisi olan kurumlardır. Olay ve durumlara çalışanların, müşterilerin ve şirket sahiplerinin gözüyle bakabilmekte; onların istek ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışmaktadır. Geleneksel yaklaşıma sahip kurumlar için empati yapmak anlamsız gelse de aslında üstünde durulması gereken bir alandır. Çünkü empati, özellikle ekip çalışmalarında ekipteki her üyenin duygularının anlaşılması, iş tatmini ile motivasyonunun artırılması, çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi için bir ana faktördür. Bu, duygusal zekanın etkili kullanıldığının bir belirtisidir (Doğan ve Demiral, 2007).

Başka bir açıdan, sosyal farkındalığa toplumsal bilinçlilik olarak bakılacak olursa, bu bilincin kurum bazında var olabilmesi için beş yetenekten söz edilmektedir. Bunlar, başkalarını anlayabilmek, hizmete yönelik olabilmek, diğerlerini geliştirebilmek, çeşitlilikten faydalanabilmek ve politik idrak olarak sıralanabilir. Özellikle, başkalarını anlayabilme yeteneğini karşılayan empati, tüm bu yeteneklerin merkezindedir. Empati, duygusal kılavuzdur. Bu sebeple hem kişi hem de kurum bazında çok önemlidir ve empati düzeyi arttıkça kurumun sosyal farkındalığının da arttığı söylenebilmektedir (Goleman, 2000).

#### **2.4.1.5. Kurumsal Sosyal Yetiler**

Duygusal zekası yüksek kişiler, kişilerarası ilişkilerini etkili bir şekilde yürütebilmektedir. Benzer şekilde kurumsal duygusal zeka düzeyi yüksek olan kurumların müşterileri, şirket sahibi ve hissedarları, tedarikçileri vb. paydaşlarıyla ilişkileri etkili, başarılı ve verimli olmaktadır. Aynı zamanda, kurumsal duygusal zekası yüksek olan kurumlar, ilişki içerisinde olduğu kişi veya grupların duygularına duyarlılık göstermekte, aktif iletişim kurabilmekte ve böylece karşılıklı beklentilerin karşılanması ile ilişkilerinde sürekliliği sağlayabilmektedir (Doğan ve Demiral, 2007).

#### 2.4.2. Duygusal Zeka Düzeyi Yüksek Olan Kurumların Özellikleri

Duygusal zeka düzeyi yüksek olan kurumlarda olduğu belirtilen özellikler aşağıdaki gibidir (Becerren, 2002):

- Bu kurumlarda “önce insan” anlayışı vardır.
- Değişim yönetimi süreçlerinde öncelik olarak insan faktörü odak noktası olmaktadır. Böylece değişimin daha hızlı olup, daha etkili sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.
- Bu kurumlar, eğer kişi tehdit ediliyormuş hissine kapılırsa kişinin değişime direneceğini bilmektedir.
- İlham verilen, bilgilendirilmiş, fikirleri dinlenen ve karar verme süreçlerine dahil edilmiş çalışanlar değişim sürecini kolaylaştırmaktadır.
- Çalışanların hem kalbine hem de aklına hitap eden kurum kültürleri bulunmaktadır.
- Kurumun başarısına destek olan ve/veya destek olabilen çalışanların, kuruma ne şekilde çekileceğini ve kurumda nasıl devam ettirileceği bilinmektedir.
- Çalışanların eğitim ve gelişimleri adına harcanan ve ayrılan bütçe maliyet görülmemekte, aksine bir yatırım olduğu kabul edilmektedir.

#### 2.4.3. Kurumsal Duygusal Zekanın Önemi

Kurum içerisinde, çalışanlar fikirlerini rahatça paylaşabiliyorsa, çalışma arkadaşlarını incitmeden eleştirebiliyorsa, çalışanlar arasında bir iş birliği ve dayanışma varsa, çalışanların girişimleri destek buluyorsa, kısaca kurumda “biz” algısı varsa, bu kurumun duygusal zeka boyutunda çalıştığı söylenebilir. Ne de olsa duygusal zeka kişinin kendisini ve başka kişileri anlamasının bir yoludur. İnsani ilişkiler de kurumlar için fazlasıyla önemlidir. Özellikle günümüzde, kurumlarda kişisel başarılar ve üstünlükler değil, ekiplerin başarıları ve üstünlükleri daha fazla önem arz etmektedir. Ekip çalışması yapabilmenin, verimli ve başarılı olmanın kıymetli bir faktörü de ekip üyelerinin duygusal zekaya sahip olmalarıdır (Doğan ve Demiral, 2007).

Kurumlar, çalışanlarının kişisel performanslarına ve çalışanlar arasındaki ilişkilere bağlı, bütünleşik sistemlerdir. Duygusal zeka düzeyi yüksek olan kurumlarda çalışan kişiler, iletişim yeteneklerinden faydalanarak duygusal zekalarını diğer kişilerle olan

ilişkilerinde kullanmaktadır. Böylece bu çalışanlar, kurumun tamamında pozitif gelişmeler yaratmaya çalışmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007). Benzer şekilde, iş birliği ve iletişim yeteneği güçlü olan yöneticiler ile çalışanların, kurum içerisindeki rollerini gerçekleştirmelerinde de daha başarılı olacaklarını söylemek mümkündür (Ural, 2001).

Duygusal zekaya sahip olan kurumlarda, personel verimliliğinin artırılmasının yanı sıra, yönetici ve liderlerin gelişimi, çalışan güçlendirme ve motivasyon, yaratıcılık ve yenilikçilik, zaman yönetimi, müşteri memnuniyeti gibi örgütsel faktörler sağlanabilmektedir. Bunlar da beraberinde kurumsal başarıyı getirmektedir (Doğan ve Demiral, 2007).

#### 2.4.4. Kurumsal Duygusal Zekanın Geliştirilmesi

Goleman (2000), iş performansını etkileyen ve dolayısıyla kurumsal duygusal zekanın geliştirilmesini sağlayan temel duygusal becerilerden bahsetmiştir. Bunlar şu şekildedir:

**Tablo 2.3 Temel Duygusal Beceriler (Doğan ve Demiral, 2007).**

| Kişisel Yeterlik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Sosyal Yeterlik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kendini Anlamak</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Duyguları anlamak</li><li>• Kendine güvenmek</li></ul> <b>Kendini Yönetmek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sadakat</li><li>• Dürüstlük</li><li>• Kendini kontrol etmek</li><li>• Çevreyle uyum</li><li>• Başarı motivasyonu</li><li>• İnisiyatif alma</li></ul> | <b>Sosyal Bilinç</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hizmet odaklılık</li><li>• Kurumsal bilinç</li><li>• Empati</li></ul> <b>İlişki Yönetimi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Etkileme</li><li>• İletişim</li><li>• Diğer kişileri geliştirmek</li><li>• Çatışma yönetimi</li><li>• Liderlik</li><li>• Değişim yönetimi</li><li>• İş birliği ve ekip çalışması</li></ul> |

Kurumsal duygusal zeka becerilerinin geliştirilmesi için temel faktör, farkındalıktır. Kurumda olumlu veya olumsuz yaşanan duyguların farkında olunması ile bu duygular etkili şekilde yönetilebilir ve aynı zamanda ilişki yönetimi de geliştirilir (Akt., Doğan ve Demiral, 2007).

## 2.5. Duygusal Zeka ve Çalışan İlişkisi

Günümüzde kurumlarda duygusal zekası yüksek çalışan istihdam edilmesi önem kazanmıştır. Çünkü çağdaş kurumların başarısında, geçmiş dönemlere kıyasla artık müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler ve çalışanların oluşturduğu çeşitli insan gruplarının kurmuş olduğu üretken ve uyumlu etkileşimler daha fazla etkilidir. Müşterilerini anlamaya, istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmış, takım çalışmasında uyumu sağlayabilen ve kendi işlerinin sahibi çalışanlar ile değişimi destekleyen, çalışanlarını istenen yöne doğru hareket ettirebilen liderler sayesinde günümüz kurumları başarıyı yakalamaktadır. Burada da duygusal zeka adeta bir “*tılsım anahtarı*” görünmektedir (Duman, 2002). Duygusal zeka düzeyi yüksek olan bireyler kişisel ve sosyal yeteneklerini iş yaşamlarında kullanmada daha başarılıdır. Böylece gösterdikleri gayretler de çalıştıkları kuruma kar şeklinde gelmektedir. Bir satış elemanını ele aldığımızda, bu kişi gün boyu aradığı müşterilerden olumsuz geri bildirim aldığı anda, ya tüm ümidini yitirecek, özgüveni düşecek veya daha iyi olacağını umarak kendini motive edecek ve kötü geçirdiği günü unutarak işine devam edecektir. Burada eleman eğer ikinci seçeneği seçiyorsa, onun duygusal zeka düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir ve bu kişi kurum başarısında da aktif olacaktır (Doğan ve Demiral, 2007).

Konu ile ilgili yapılan araştırmalardan örnek verilecek olursa,

- L’Oreal, satış yetkililerini işe alırken bir kısmını klasik işe alım tekniklerine uygun olarak, bir kısmını da duygusal zekalarına dikkat ederek işe almıştır. Duygusal zeka yetkinliğine dikkat edilerek işe alınan satış yetkililerinin, diğerlerine kıyasla 91,370 USD daha fazla satış yaptığı görülmüştür. Böylece 2,558,360 USD gelir artışı yaşanmıştır. Aynı zamanda, duygusal zekası yüksek satış yetkililerinin ilk yıl içerisinde çalışan devir oranının öteki çalışanlara göre %63 daha az olduğu saptanmıştır. Benzer başka bir araştırmada ise bir fabrikadaki ustabaşılara problem çözümünde çalışanlara yardımcı olma ve daha iyi dinleme gibi konuların içerdiği bir duygusal zeka eğitimi verildikten

sonra, iş yeri kazalarının %50, mazeretlerin ise beş kat azaldığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda üretim hedefleri de aşılarak, verimlilikte 250,000 USD’lik artış görülmüştür. Başka bir fabrikada da yine aynı eğitimin ardından üretim %17 artar iken, eğitim verilmeyen amirlerin altında çalışan ekiplerde üretim artışı görülmemiştir (Akt., Doğan ve Demiral, 2007).

Bir örgütün başarısı yalnızca çalışanların performansına değil, ayrıca çalışma ekiplerinin yani takım çalışmasının performansına da bağlıdır. Bir ekipte çalışmak, ekip üyeleri arasındaki iletişim eksikliği, çatışma, düşünce ve kaynakların paylaşılması vb. sebebiyle bazen çok zor olabilir. Bütün bu sorunlar ekibin etkinliğini düşürme eğilimindedir. Bu sebeple, ekiplerin verimli şekilde çalışması ve üyeler arasında çözülmemiş sorunların olmaması bir örgütün yararınadır. Jordan ve Ashkanasy vd. (2002), duygusal zekanın bir ölçüm aracı olarak WEIP’ı (*Work Group Emotional Intelligence Profile*)(*Çalışma Grubu Duygusal Zeka Profili*) kullanarak bir çalışma yürütmüş ve çalışmanın sonucunda yüksek düzeyde duygusal zekası olan ekibin, düşük düzeyde duygusal zekası olan ekipten daha iyi performans gösterdiği görülmüştür. Jordan ve Troth (2004) tarafından yapılan başka bir araştırmada da benzer bir sonuç bulunmuştur; yani daha yüksek duygusal zekaya sahip olan ekip, çok daha iyi performans göstermiştir. Offermann ve Bailey vd. (2004) de araştırmalarında ECI’yı (*Emotional Intelligence Quotient*)(*Duygusal Zeka Bölümü*) ölçme aracı olarak kullanmış ve kişisel performansı yordayan faktörün bilişsel yetenek olduğunu, buna karşın ekip performansının duygusal yeterlilik tarafından yordandığını bulmuşlardır (Akt., Rana vd., 2017).

Yani, örgütlerin duygusal zekası performans artırmada etkilidir. Duygusal zeka düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hisse sahipleri ile kurulan ilişkiler daha etkili şekilde yürütülerek, beklenti ve istekler daha iyi anlaşılabilir ve karşılanacaktır. Böylelikle örgüt, çalışanlarını ve müşterilerini kendine bağlayabilecek, bağlılıklarını artırabilecektir. Günümüzde örgütlerde, başarılı olan çalışanlar listesi tutulacak olduğunda, listenin başında teknik bilgisi fazla bulunan çalışanlar değil, iş arkadaşlarıyla sağlıklı ilişkiler kurabilen, ekip çalışmasına yatkın, özgüvenli yani kısaca duygusal zekası yüksek olan çalışanlar yer almaktadır. İş hayatında artık yalnızca yüksek IQ’ya sahip olmanın yeterli gelmediği, duygusal zekanın (EQ) da ön planda olmasının gerektiği anlaşılmış, kabul edilmiştir. Çünkü yüksek duygusal zekası olan çalışanlar hem içsel motivasyonları sayesinde kendilerini

motive ederek kişisel performanslarını artırabilmekte hem de içerisinde bulundukları çalışma ortamında olumlu bir hava yaratılmasını sağlayabilmektedirler. Önemli olan nokta hem bilişsel hem duygusal zekanın birlikte bulunması ve böylelikle sinerji yaratılarak daha başarılı olunacağını bilincinde olmaktır (Doğan ve Demiral, 2007).

### 3. İŞYERİ YALNIZLIĞI

#### 3.1. Yalnızlık Kavramı

Yalnızlık kelimesinin yaygın kullanımında yalnızlık kavramına hem özel hem de nesnel anlamlar yüklenmiştir. Yalnızlık kavramı, bu konu ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar için de çeşitli anlamlar taşımaktadır. Benzer şekilde kavram yalnız kişilerle çalışan klinisyenler için daha derin anlamlar içermektedir. Çok çeşitli kullanımları sebebiyle, yalnız olmanın sebep olduğu yalnızlık ile insanların duygusal veya sembolik yoksunluğunun sebep olduğu yalnızlık arasındaki ayrımın betimlenmesi zordur. Bunlarla birlikte yalnızlık öznel bir kavramdır. Kişinin sosyal çevresi ve kişilerarası ilişkileri arasındaki tutarsızlığı ne şekilde deneyimlediğini ortaya seren, kendisiyle ilgili algıladığı kişilerarası bir eksikliktir (Peplau ve Perlman, 1982; Wright, 2005: 11).

Yalnızlık üzerine yazılan ilk araştırmalarda kavram, “*insan yakınlığına duyulan ihtiyacın, yetersiz bir biçimde boşaltılmasıyla bağlantılı olan son derece itici ve tatsız bir deneyim*” olarak tanımlanmıştır (Sullivan, 1953: 290). Weiss (1973) yalnızlığı “belirli bir ilişki çeşidinin yokluğuna verilen tepki” olarak tanımlamıştır. Fromm-Reichmann (1959) yalnızlığa samimiyet algısı açısından yaklaşmış, yakın bağlantıya olan yaygın ve içsel ihtiyacı vurgulanmıştır. Sermat (1978) ise kavramı “kişinin kendini algıladığı kişilerarası ilişki çeşitleri ile geçmiş deneyimi veya hiç deneyimlemediği ideal bir durum açısından sahip olmak istediği ilişki çeşitleri arasında yaşanan tutarsızlık” biçimde tanımlamıştır (Akt., Wright, 2005: 11).

Peplau ve Perlman (1982), yalnızlığın çeşitli tanımlarını üç nokta üzerinde özetlemiştir. Bunlardan ilki, yalnızlığın kişinin sosyal ilişkilerindeki nitel ve nicel eksikliklerinden kaynaklandığıdır. İkincisi, yalnızlığın sosyal izolasyon ile anlamdaş olmadığı ve öznel bir deneyim olduğudur. Üçüncüsü ise yalnızlık deneyiminin üzücü ve hoş olmamasıdır. Aynı zamanda Peplau ve Perlman, yalnızlık hakkında iki temel ilke belirlemişlerdir. Birincisi, yalnızlığın istenilen ve elde edilen sosyal temas

seviyeleri arasında bir tepki olduğu; ikincisi de zihinsel süreçlerin yalnızlık hissi üzerinde ılımlı bir etkisinin olduğudur. Yazarlar, yalnızlığa sebep olanlar, yalnızlık deneyimi ve kişilerin bununla başa çıkma biçimleri arasında ayırım yapmanın faydalı olmasına rağmen bunlar arasındaki nedensel bağlantının dairesel ve karmaşık olması olasılığının yüksek olduğunu iddia etmektedirler. Çağdaş araştırmacıların birçoğu yalnızlığın, kişinin sosyal ilişkilerindeki nicel veya nitel eksikliklerinden kaynaklanan psikolojik bir durum olduğu hakkında hemfikirdir (Wright, 2005: 11-12).

Yalnızlığı tanımlamakta yaşanan zorluk, psikolojik ve sosyal durumun nesnel kavramını yalnızlık fenomeninin deneyimsel yanlarıyla birleştirmenin zorluğudur. Bilimsel tanımlar metodolojik amaç ve açıklamalar için faydalıdır fakat yalnızlık deneyimini yaşayanların tanımlama için daha doğru bir temsil olacağı belirtilmektedir (Wright, 2005: 13).

Kişiler yalnız hissedip hissetmediklerini rahatlıkla ifade edebilirler. Yalnızlık, farklı bağlamlarda farklı şekillerde kendini gösterse de çoğu kişi yalnızlığın ne anlama geldiğini sezgisel ve tanıdık bir şekilde bilmektedirler. Araştırmalarda, kişilere yalnızlıkla ilgili sorular sorulduğunda, birçoğu kavramın açıklanmasına ihtiyaç duymadan rahatlıkla cevap verebilmektedir (Peplau ve Perlman, 1982; Wright, 2005: 14).

Yalnızlık ile ilgili yapılan tanımlamalar her ne kadar ampirik çalışmaları ve teorileri geliştirmeye yardımcı olacak öneme sahip olsa da yalnızlığın evrensel, genel geçer olarak kabul edilmiş tek bir tanımı bulunmamaktadır (Wright, 2005: 14).

### **3.2. Yalnızlığın Benzer Terimlerden Ayrımı**

Yalnızlık akla geldiğinde genellikle kişilerarası izolasyon ile ilişkilendirilmekte ya da ona atıfta bulunmaktadır. Yalnızlık; duygusal, sosyal ya da coğrafi olarak yalnız olma hissini vurgulamaya eğilimlidir. Aynı zamanda, başka kişi ya da kişilerle (hayali ya da gerçek) birlikte olmaya duyulan özlem ya da arzusu olmadan tek başınalık (*alone*) ve izolasyon tam anlamıyla yalnızlık olarak belirtilemez. Örneğin bir kişi, arkadaşıyla zaman geçiriyorsa, bu kişi ne yalnızdır ne de tek başınadır. (Wright, 2005: 15).

### **3.2.1. Tek Başınalık (*Aloneness*)**

Yalnızlık, tek başına olma halinin görünen şartıdır. Ancak tek başına zaman geçirmek her zaman yalnızlık ile ilişkili değildir. Çünkü kişiler inzivaya çekilip kendileriyle kalmaktan memnun olabilirler. Tek başınalık, aslında yalnız olmaktan ziyade kendi başına vakit geçirme halidir (Wright, 2005: 15)

Tek başınalık, yalnızlık anlamına gelmese de insan ilişkilerinde kronik ve nesnel bir eksiklik olması durumunda yalnızlığa sebep olabilecek bir faktördür. Larson, Csikszentmihalyi ve Graef (Larson vd.) (1982), tek başına olmanın öznel deneyimi üzerine yaptıkları araştırmada, kişilerin tek başına olduklarında diğer kişilerle bir arada olduklarından daha az neşeli, daha az mutlu, daha az heyecanlı ve daha az sosyal hissettiklerini belirtmektedirler. Bu araştırmaya göre, günlük hayatta tek başına olmak ile sinirlilik, üzüntü, can sıkıntısı ve yalnızlık gibi faktörlerin artması arasında ilişki bulunmuştur (Wright, 2005: 16).

### **3.2.2. İzolasyon**

İzolasyon, tek başınalık haline benzemekte ancak kişinin izole olduğu durumlar o kişinin kontrolünde olmamaktadır. Literatüre bakıldığında izolasyonun çoğunlukla hastaneye yatırılma ya da hapsedilme gibi fiziki çevre sebebiyle insan ilişkilerinin kısıtlanmasını ifade ettiği görülmektedir. Bu sebeple izolasyon, öznel bir deneyim değil nesnel bir haldir. Fakat tek başına olmak ya da izole olmak, yalnızlık ile eşdeğer değildir. Kişi kendini yalnız hissetmeden de izole edilebilir veya izole edilmeden kendini yalnız hissedebilir. Aynı zamanda, kişiler daha az izole edici durumlara geçtikçe, yalnızlık hislerinde de bir artış yaşanmaktadır (Wright, 2005: 16).

### **3.2.3. Yabancılaşma**

Yabancılaşma, kişinin kendinden uzaklaşması, bir çeşit kendine yabancılaşmasını ifade etmektedir (Hancock, 1986; Wright, 2005:17). Kişiler yabancılaştıkları zaman, kendilerinin sosyal yaşama ait olmadıkları hissine kapılırlar. Yaşanan yabancılaşma ile yalnızlık düzeyi arasında somut bir bağlantı bulunmamaktadır, bu sebeple yalnızlık ve yabancılaşma kavramları birbirinden oldukça farklıdır. Aynı zamanda, tek başınalık ve izolasyona benzer biçimde, istenmeyen yabancılaşma deneyimi de yalnızlık hislerinde artışa sebep olabilmektedir (Wright, 2005: 17).

### **3.2.4. Seçilmiş Yalnızlık (*Solitude*)**

Gotesky (1965), seçilmiş yalnızlığı ‘bir kişinin, yalnızlık ya da izolasyon acısı olmadan, o durumun ya da koşulun içsel bir bileşeni olarak, tek başına yaşama veya çalışma durumu’ olarak tanımlamıştır. Seçilmiş yalnızlık, genellikle ferahlatan bir deneyimdir. Sadece tek başınalık halinden daha fazlası ve daha iyimserdir. Kişi üzerinde kuluçka etkisi vardır. Yalnızlığın aksine, seçilmiş yalnızlık tek başına, yalnız kalma özgürlüğünü barındırır. Seçilmiş yalnızlık deneyimi, algısal temellidir. Çünkü bir kişi için seçmiş olduğu yalnızlık, bir başkası için yalnızlık hissetmek anlamına gelebilir. Bu da bir kişinin zevk aldığı şeyin, bir başkasının acısına dönüşebileceği şeklinde sağduyulu bir düşüncüyü anlatmaktadır (Wright, 2005: 17).

### **3.3. Yalnızlık Üzerine Farklı Perspektifler**

Birçok teorisyen ve araştırmacı yalnız hissetmenin, kişinin sosyal ilişkilerindeki niceliksel ya da niteliksel eksikliklerinden kaynaklandığından hemfikir olmuştur. Yukarıda yalnızlık kavramının açıklanmasında bahsedildiği gibi yalnızlık, öznel ve genellikle acı verici bir deneyim olarak kabul edilmektedir (Rook, 2000; Wright, 2005: 20) Yalnızlıkla ilgili farklı bakış açılarını açıklayan ve yalnızlığa farklı açıklamalar getiren perspektifler bulunmaktadır. Bunlar sosyal ve davranışsal perspektif, duygusal ve sosyal yalnızlık olarak ifade edilebilir.

#### **3.3.1. Sosyal ve Davranışsal Perspektif**

Yalnızlığı sosyal ve davranışsal açıdan ele alanlar, yalnızlığın sebebini kişinin sosyal becerilerindeki eksikliklerine bağlama eğilimindedir. Bu perspektife göre yeterlilik ve sosyal beceriler, sosyal ilişkiler geliştirmek, yakınlık göstermek ve bunları sürdürmek yalnızlık hissini hafifletmek veya yalnızlık hissinden kaçınmak için gereklidir. (Wright, 2005: 23).

Sosyal beceri eksikliği, yalnızlığa olan yatkınlığı büyük ölçüde artıran ve kendi kendini devam ettiren bir yenilgi döngüsü oluşturabilmektedir. Metodolojik ve kavramsal olarak, yalnızlığın sebebi ve sonucu aynı olabilmektedir. Örneğin; düşük benlik algısı hem yalnızlığı öncülleyen hem de yalnızlığın sonucu olan bir faktör olabilir (Wright, 2005: 23).

Toplumsal normlar da yalnızlık üzerinde etkilidir. Ne zaman yalnız hissetmeye başlamamız gerektiğini gösterebileceği gibi, aynı zamanda yalnız kişilerin marjinalleşmesine ve sosyal etiketlerden utanmalarına sebep olabilmektedir. Yalnızlık,

toplumsal normlara aykırı olma eğilimindedir. Ancak bu sosyal ihlal, kişi ve beklenen toplumsal davranış arasındaki eşleşmeye bağlıdır. Örneğin; bir cuma akşamını sosyalleşmeden geçiren bir ergen, sosyalleşmenin sadece belirli bir topluluk arasında beklenen norm olması sebebiyle yalnız ve sikkın olabilir. Bu noktada, hafta sonu günlerinin sosyal aktiviteler ve sosyalleşme için olduğu beklentisi, ergenin arzuladığı iletişim düzeyini artırarak daha çok yalnızlık üretmeye hizmet etmektedir. Bu bağlam çerçevesinde popüler medya, onaylanma ihtiyacını yapay şekilde besleyerek ilişkiler hakkında gerçek dışı beklentiler yaratıp, sosyal yetersizlik ve yalnızlık hislerini geliştirdiği için sorumludur. Bu sebeple, toplumsal normlar hem kişinin kendisini ne zaman yalnız olarak görmeye başlaması gerektiğini gösterirken hem de yalnız kişilerin utanmış ve tuhaf hissetmelerine sebep olmaktadır (Perlman ve Peplau, 1984; Wright, 2005: 23).

Horowitz, French ve Anderson (1982), sosyal ve davranışsal açıdan yalnızlığın gelişimini üç aşamadan oluşan bir süreç olarak açıklamıştır. Birinci aşamada kişi, kendisini diğer kişilerden farklı, dışlanmış veya izole hisseder; sosyal çevresiyle bütünleşemediğini düşünür. İkinci aşamada, bu düşünceleri öfke, üzüntü ve depresyon gibi olumsuz duygulara yol açar. Üçüncü aşamada ise kişi sosyal etkileşimlerden kaçınma, uzun saatler çalışma ya da daha az girişken olma gibi davranışlar sergiler ve yalnızlığı pekiştirir. Bu süreç, kişinin yalnızlığını artıran ve kendini daha fazla dışlanmış hissetmesine sebep olan bir kısır döngüye girmesine yol açar (Wright, 2005: 23).

### **3.3.2. Duygusal ve Sosyal Yalnızlık**

Weiss (1973) yalnızlığı, sosyal ve duygusal yalnızlık biçiminde sınıflandırmıştır. Duygusal yalnızlık, yakın bağlanmaya dair ilişkileri ve diğer kişilerle yakınlık kurma hissi gibi kişilerle olan ilişkilerle ilgilidir. Kişi duygusal olarak yalnızlık yaşadığında, genel bir boşluk hissi ve üzüntü yaşamaya ve diğer kişilerle yakın ilişkiler kurmaya dair bir özlem duymaya eğilimlidir. Sosyal yalnızlık ise bir arkadaş grubunun parçası olma gibi, kişi grupları ile ilişkiler içerisinde olma hissiyle ilgilidir. Sosyal yalnızlıktan muzdarip kişiler, sosyal bir gruba aitlik hissinden yoksundur; gerçek bir gruba ait olup olmadıklarından şüphe duyarak başka kişilerle ilişki kurma becerilerini de sorgularlar (Akt., Wright, 2005: 24).

Duygusal ve sosyal yalnızlık, genel olarak kişilerarası ilişkilerin kaynağı ile ilgilidir. Duygusal yalnızlık bire bir ilişkiler ile ilgiliyken; sosyal yalnızlık benzer kaygıları paylaşmakta olan kişi grupları ile arzulanan ilişkilerle ilgilidir. Bu bağlamda, Ernst ve Cacioppo (1998), yalnızlıktan kurtulmak için hem sosyal hem de duygusal ilişkiler geliştirmenin önemli olduğunu savunmuştur (Wright, 2005: 24).

### **3.4. İşyeri Yalnızlığı**

İnsan sosyal bir varlıktır ve hayatta öteki kişilerle ilişkiler kurmayı ve etkileşim halinde olmayı istemektedir. Günümüzde yaşanan hızlı nüfus artışının tersine insanların toplumsal yaşamda ve iş yaşamında giderek yalnızlaştığı belirtilmektedir (Aykan, Karakuş ve Karakoç, 2019: 44).

Çoğu örgütte iş, sadece entelektüel ve teknolojik süreçlerden ibaret olmamakta hatta daha fazlasını içermektedir. Birçoğu için “çalışma” eylemi insanların ortak çalışmasını teşvik etmeyi gerektiren sosyal bir kurumdur. Bu sebeple, çalışma ortamları da kişinin duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını karşıladığı bir ortam sağlayabilmektedir. Örneğin, bir çalışan diğer bir çalışanın fikrini alabilir ya da proje için yardım isteyebilir; bu durum iki kişinin de değer güvencesini ve özgüvenini korumasına fırsat verir. Benzer şekilde bir kişi, iş arkadaşını öğle yemeğine çağırabilir ya da bir başkasının işteki başarısını kabul edebilir; bu da kişinin onay, bağlanma ve sosyal uyum ihtiyaçlarını karşılayarak, işte aidiyet duygusunu pekiştirmektedir (Wright, 2005: 42).

Sosyal varlık olan insanlarda, varoluşunun temel motivasyon kaynağı ait olma ihtiyacıdır. Diğerlerine ait olma ve onlara bağlanma ihtiyacı iş hayatında da sonlanmaz. Kişilerarası ilişkileri besleme ve bağlılık ihtiyacı, iş hayatı da dahil, hayat boyunca psikolojik ve fiziksel refah için gereklidir (Wright, 2005: 43).

Kişiler işyerinde, sıradan bir selamlaşmadan evlilikle sonuçlanacak samimi bir bağ geliştirebilecek kadar birçok ilişki yaşayabilmektedir. Aynı zamanda, bazı çalışanlar iş yerinde birçok tanıdıkları olmasına rağmen, onları gerçekten anlayan kimse olmadığını hissedebilmektedir. Yalnızlık, kişinin duygusal ve sosyal ihtiyaçları ile sosyal çevresinin gerçekleri arasında bir tür uyumsuzluktur. Bu bağlamda, çalışma ortamının bu uyumsuzluktan sorumlu çevresel bir faktör olabileceği belirtilmektedir (Wright, 2005: 43).

### 3.4.1. İşyeri Yalnızlığı Kavramı

İşyeri sosyal bir ortam olarak görülmektedir ancak, kimi çalışanlar için yalnızca sosyal ortamda olmak yalnızlık ve sosyal yoksunluk duygularını yok etmek için yeterli görülmemektedir. Aslına bakılırsa, yalnızlığın gerçek bir sosyal temasla zayıf bir ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Sosyal açıdan aktif bir çalışma ortamına sahip olan çalışanların da yalnız hissedebilecekleri iddia edilebilmektedir. Örneğin, büyük ekipler şeklinde çalışan bazı çalışanlar, sıkı temasta çalışıyor olmalarına rağmen duygularını, düşüncelerini, işle ilgili ya da diğer endişelerini diğer çalışanlar ile paylaşma olanağından yoksun olabilmektedir (Wright, 2005: 61-62). Kişinin sosyal çevresinde yalnız olması, örgütteki diğer kişilerle iletişim ve etkileşim kuramaması ve bunun yanı sıra sosyal ilişkilerden diğer kişiler tarafından soyutlanması halidir. Yalnızlığın, kişinin özel hayatını etkilemekle beraber, iş hayatını da etkileyecek olması su götürmez bir gerçektir. Kişinin çalışmakta olduğu örgütte huzurlu bir ortam içerisinde olması ve güvenli bir ortamda çalışması kişi için en önemli unsurlardan biridir (Keser ve Karaduman, 2014: 180).

İşyeri yalnızlığı, kişinin duygusal açıdan kendini yalnız hissetmesinden ziyade, sosyal çevreden doğan tek başına kalma durumudur. Sosyal çevreden doğan yalnızlık, sosyal iletişim kanallarının yetersizliği, etkinlik ve ilgilerin paylaşıldığı bir sosyal grubun üyesi olamamaktan kaynaklanan ve doyum sağlayan bir sosyal ağa ulaşıldığında bu yalnızlık sorununun da çözüme kavuşacağı durumdur (Yurcu ve Kocakula, 2015: 32).

İşyeri yalnızlığı, çalışma ortamında çalışanlar arasında kaliteli nitelikte bireylerarası ilişkilerin algılanmamasının sebep olduğu sıkıntı şeklinde kendini göstermektedir. İşyerinde arzulanan dostluk ile gerçek dostluk arasındaki tutarsızlığın ve bunun düzeltilememesinin yalnızlık hislerine sebep olabileceği savunulmaktadır. Başka bir anlatımla, çalışanlar kendilerini yalnız hissedebilir ve diğer çalışanlar ya da müşteriler ile sıkı temasta olsalar dahi işyerinde güçlü ilişkiler geliştirmekte zorluk çekebilmektedirler (Wright, 2005: 63).

Birçok kişi, ilişkilerinin kalitesi ile ilgili hafif hayal kırıklığı ve kişilerarası bağların eksik olmasıyla ilgili de güçsüzleştirici ve duygusal açıdan ciddi psikolojik sıkıntılara kadar uzanan yalnızlık yaşar. Sezgisel olarak, bazı çalışanlar hem çevresel şartlar hem de kişisel eksiklikler açısından yalnız hissetmeye karşı diğer çalışanlardan daha savunmasızdır. Bunun yanı sıra, işyeri yalnızlığının kökenleri sadece kişinin

özelliklerinin bir parçası değildir. Olumsuz duygusal ya da sosyal çevre, destek eksikliği ve zayıf iş tasarımı gibi örgütsel faktörlerin de işyeri yalnızlığının oluşmasından sorumlu olabileceği söylenebilmektedir (Wright, 2005: 64).

Bireysel ve çevresel faktörlerin işyeri yalnızlığını etkileyebileceği düşüncesi değerlidir. Çalışılan ortamı ile çalışan kişinin işe tepkisi arasındaki ilişkinin, yalnızlığın gelişmesinde ikili bir rol oynadığını kabul etmek önemlidir. Örneğin, işyeri yalnızlığı, bireyciliği teşvik eden bir örgüt iklimi ve kişinin sosyal durumlardan uzak durma eğilimi (boş sohbet, çay saati vb.) tarafından tetiklenebilir. Bu sebeple, işyeri yalnızlığı örgütsel ortam tarafından hızlandırılabilir ve kişiyi yalnızlığa eğilimli hale getiren faktörlerden etkilenebilir. Ayrıca, çalışanların işyerine, kişinin çalışma ortamı hakkındaki duygularını etkileyen duygusal, bilişsel, davranışsal ve kişilik özelliklerini getirdiğinin bilincinde olması da önemlidir. Buna ek olarak, çalışma ortamının birtakım özellikleri bir kişinin, belki de benliklerinin dışında olarak, kısıtlı şekilde hareket etmesine sebep olabilir. Kişinin temel benliği ile örgütün değerleri arasındaki uyumsuzluk, yani kişi-örgüt uyumsuzluğu, işyerinde yalnız bir biçimde var olmaya sebep olabilir (Wright, 2005: 66).

Ghadi (2017: 83), işyeri yalnızlığını *“kişilerarası kaliteli nitelikli ilişkilerin var olmaması ve çalışanların sosyalleşememesi sebebiyle istenmeyen bir biliş durumu”* şeklinde ifade etmektedir. Halbuki kişilerin ana amacı; motive olabileceği, kaliteli ilişkiler kurabileceği ve aidiyet ihtiyaçlarını giderebileceği birer işte çalışmaktır. Aslında işyeri yalnızlığı, bütün mesainin harcanmakta olduğu işe ve işin üretilmekte olduğu işyerine özgü bir duygu olarak, rekabetçi örgüt iklimi, çevrimiçi takımlar (uzaktan çalışma koşullarında), alternatif iş tasarımları gibi çalışma ortamının belli karakteristik özellikleriyle bütünlük sergilemektedir. Bilgi ve iletişim teknolojisinin oldukça geliştiği günümüz şartlarında, internetin ve çevrimiçi takımların gittikçe artan kullanımı ve işyerinde artmakta olan rekabet sebebiyle gerçekçi sosyal ilişkilerin kurulması da gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Bütün bunların sebep olduğu işyeri yalnızlığı, günümüzde oldukça dikkati üzerine çeken bir kavram olmuş ve çalışanların iş performansı üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra, bu olumsuz etkilerin sadece yönetici pozisyonlarında çalışanlar tarafından değil, örgütteki hiyerarşik pozisyonlardan bağımsız olacak şekilde, tüm kademelerdeki çalışanlar tarafından algılandığı belirtilebilmektedir (Akt: Hoşgör ve Cin, 2020).

### **3.5. İşyeri Yalnızlığının Boyutları**

İşyeri yalnızlığı duygusal yoksunluk ve işyerinde sosyal arkadaşlık eksikliğinden kaynaklanan iki boyutu bulunan bir yapı olarak açıklanmaktadır (Işııkay, 2020: 206).

İşyeri yalnızlığı, işyerindeki ilişkilerde sosyal arkadaşlık eksikliği hisseden ve duygusal yoksunluk yaşayan kişiler için kullanılan bir terimdir. İşyeri yalnızlık modeline göre bu hisler bireysel özellikler, işin niteliğı, yetersiz sosyal destek ve olumsuz örgüt ikliminin bir araya gelmesinden kaynaklanmaktadır. Bahsi geçen yalnızlık hislerinin kişilerde olumsuz tutumlara ve geri çekilme davranışına yol açabileceğı düşünölmektedir (Işııkay, 2020: 207; Wright, 2005: 65-86; Wright, 2007: 11; Wright, 2012: 58).

#### **3.5.1. Duygusal Yoksunluk**

Duygusal yoksunluk, bağlantısız, yabancılaşmış, izole ve duygusal açıdan uzak hisseden çalışanlara atıf yaparak çalışma arkadaşı ilişkilerinin nitel yönünü ifade etmektedir. İşyerinde duygusal yalnızlık, işyerindeki diğeri bir kişiyle arzu edilen bir arkadaşlık ya da bireysel bağlantı algısına sahip olunmadığında hissedilen yoksunluk anlamında kullanılabilir. İşyerinde başka biriyle yakın ilişki kurmak, bir kişinin çalışırken duygusal ihtiyaçlarını karşılama potansiyelindedir. Bu da sadakat, güven ve sosyal destek sağlayabilir (Işııkay, 2020: 206).

Duygusal yoksunluk boyutunda kişinin çalıştığı örgütteki çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde karşısındaki kişiler tarafından anlaşılmadığı düşüncesi hakim olmaktadır. Bununla birlikte, kurulan ilişkiler de buna göre şekillenmektedir. Kişinin kendince kurguladığı düşünce çalıştığı örgütte kimsenin onu anlamadığı düşüncesi olmakta ve örgüt içerisindeki diğeri kişilerle duygusal olarak iletişim kopukluğu yaşaması gibi durumlar görölmektedir (Güler vd., 2022: 251).

#### **3.5.2. Sosyal Arkadaşlık**

Sosyal arkadaşlık, çalışma arkadaşlığı ilişkilerinin nicel yönlerini ifade etmektedir. Çalışanların sosyal paylaşımı, işyerinde diğerileriyle vakit geçirme, bir gruba dahil olma, güvenilir ve çokça sosyal dostluğu anlatan diğeri yönlerdir. Sosyal yalnızlık, bir çalışanın entegre olurken yoksunluk hissi ya da sosyal ağı ile ilgili eksiklikler yaşaması ve bunun sonucunda da kendini sosyal çevrenin ya da ‘ekibinin’ bir parçası olarak hissetmemesi anlamına gelmektedir (Işııkay, 2020: 207).

Sosyal arkadaşlık boyutunda bahsedilen sosyal ilişkiler sayılabilecek konular arasında iş yemekleri, iş arkadaşlarının özel günlerinde yanında bulunma ve böyle kutlama aktivitelerine dahil olma, mesai saatleri dışında da zaman geçirme gibi sosyal aktiviteler yer almaktadır. Bu aktivitelerle dahil olmayan kişilerin sosyal yalnızlığı daha yüksek düzeyde yaşadığı belirlenmiştir. Sosyal kimliğe sahip olmayan bu tür çalışanlar, çalışma arkadaşları ile iletişim kuramama, herhangi bir sosyal gruba aidiyet hissederken sorun yaşama ve, hatta kendilerini gruba hiç ait hissetmeme gibi durumlar yaşamaktadır. Aynı zamanda işyerini değiştiren, başka bir şehre taşınan ya da halihazırda çalıştığı yerden yeni bir yere geçip işini başka bir ortama taşıyan kişiler kısa süreliğine de olmuş olsa, sosyal ilişkilerden eksik kalabilmektedir (Güler vd., 2022: 25; Wright, 2005)

### **3.6. İşyeri Yalnızlığını Etkileyen Faktörler**

İşyeri yalnızlığının oluşmasında bireysel, örgütsel ve demografik özellikler etkili görünmektedir. Kişilik özellikleri, işe uyum, işe yönelik korku, çatışma, stres, işyeri ortamı, örgüt desteği gibi birçok unsur işyeri yalnızlığına sebep olabilmektedir (Işıkkay, 2020: 208).

#### **3.6.1. Bireysel Özellikler**

Kişilik özellikleri perspektifinden bakıldığında, dışadönük olmak, rekabetçi tavır sergilemek, duygusal istikrarlı olmak gibi özelliklerin işyeri yalnızlığını etkileyebileceği düşünülmektedir. Wright'ın (2005) yaptığı araştırmada, dışadönük, duygusal ve sosyal olarak istikrarlı kişilerin yalnızlığı yaşama ihtimalini azaltan davranışlar sergiledikleri gözlemlenmiştir. Diğer yandan, işyerinde kaygılı ve çalışma arkadaşları ile sosyalleşmeye daha az yatkın kişilerin, işyerindeki ilişkilerinin kalitesinden memnuniyet hissetmemesi beklenmektedir (Wright, 2005; Wright, 2007: 7).

Duygusal açıdan dengeli ve dışadönük kişiler, sosyal ilişkileri kurma ve bunları sürdürmede daha başarılıdırlar. Bu kişiler işyeri yalnızlığı hissini de daha az deneyimlemektedir. Diğer yandan, sosyal kaçınma ve çekingen olma gibi özelliklere sahip kişiler, sosyal becerilerinde eksiklikleri ortaya çıkararak, düşük düzeyde sosyal etkileşimde bulunur. Bu da yalnızlık hislerini artırmaktadır. Aynı zamanda, yüksek rekabetçi tutuma sahip kişiler, diğer çalışanlar ile güvene dayalı ilişkiler kurmada

zorlanmakta ve bu durum, işyeri yalnızlığı hissini güçlendirmektedir (Zhou, 2018: 1012).

Sosyal zeka, kişilerin sağlıklı sosyal ilişkiler kurma ve bunları sürdürebilme kapasitesini belirleyen önemli bir faktördür. Yalnızlık, esasen kişilerarası ilişkilerde yaşanan eksikliklerden kaynaklandığı için, yalnızlık ile sosyal zeka arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Bazı araştırma sonuçlarına göre, sosyal zeka düzeyleri yüksek olan kişilerin, işyeri yalnızlığını daha az deneyimledikleri görülmektedir. Sosyal zekanın üç ana faktörü olan sosyal beceriler, sosyal bilgi işleme ve sosyal farkındalık, işyeri yalnızlığını öngören önemli faktörlerdendir. Özellikle, sosyal becerileri ve sosyal farkındalıkları yüksek olan kişilerin, işyerindeki sosyal ilişkilerinin de daha güçlü ve yalnızlık hissini daha düşük olduğu belirlenmiştir (Silman ve Doğan, 2013; Zhou, 2018: 1012).

Kişilerin sahip olduğu iş değerleri de işyeri yalnızlığının oluşmasında önemli bir faktördür. İş değerleri, kişilerin meslek yaşamındaki değer yargılarını ve işten duydukları beklentilerini ifade etmektedir. İş değerleri ayrıca çalışanların örgütteki sosyal ilişkilerinin gelişimini de doğrudan etkileyebilmektedir. Araştırmalara göre, kendini geliştirme, diğerkamlik, yeniliğe açıklık ve geleneksellik gibi değerlere sahip olan kişilerin, işyerinde daha az yalnızlık hissettiği görülmüştür. Çalışanların örgütte bulunan diğer kişilerle benzer iş değerlerine sahip olmaları, iletişimi ve sosyal etkileşimi artırırken, değerlerin farklı olması ise sosyal ilişkilerin gelişmesini engellemekte ve yalnızlık hissini güçlendirmektedir (Işıkay, 2020: 209).

### **3.6.2. Örgütsel Özellikler**

İşyeri çalışma koşulları, çalışanların işyeri yalnızlığını etkileyen önemli faktörler arasındadır. Uzun mesai saatleri, çalışanların sosyal ilişkilere ayırdığı zamanı azaltarak yalnızlık hissini artırabilir. Fakat, ekip uyumu yüksek olan koşullarda bu etki azalmaktadır. Aynı zamanda, iş yükü fazlalığı ile tükenmişlik, çalışanların sosyal ilişkiler kurma ve bunu devam ettirme yetisini zayıflatmakta ve böylelikle yalnızlık hissi de güçlenmektedir (Wright, 2005; Zhou, 2018: 1012).

Çalışılan örgüt, çoğunlukla sosyal bir kurumdur. Fakat, kimi çalışanlar için sadece sosyal bir ortamda bulunmak yalnızlık hissini yenmek için yeterli gelmeyebilir. Güvensiz, negatif ya da sadece kendine hizmet etmekte olan bir işyeri, çalışanın diğer kişilerle anlamlı ve sosyal ilişkiler kurmasını engelleyebilir. Böyle bir işyeri, sosyal

becerileri gelişmiş ve girişimci bir yana sahip olan kişileri dahi olumsuz etkileyebilmektedir (Wright, 2007; Wright, 2009: 23).

İşyerlerindeki birçok etkileşim; rekabet, takım ruhu, kıdem, hiyerarşik yapı, örgüt iklimi vb. örgütsel özelliklerden etkilenmektedir. İşyerindeki uyum eksikliğinin ve çalışanın yaşadığı korkunun negatif bir örgüt iklimine katkısı bulunurken; takım ruhu olmadan çalışmak da anlamlı sosyal ilişkiler geliştirmeyi engelleyerek işyerinde yalnızlık hissine katkıda bulunabilmektedir (Wright, 2009: 24-25).

Mao Zhonglin (2013) yaptığı çalışma ile yakın örgüt desteğinin, işin özerkliğinin, ödül yönelimli anlayış ve yönetimin verimli veya verimsiz oluşunun işyeri yalnızlığı üzerinde önemli olumsuz açıklayıcı bir gücü olduğunu tespit etmiştir. Erdil ve Ertosun'un (2011) çalışması ise, kişilerarası atmosferin, işyeri yalnızlığının önemli bir öncül değişkeni olduğunu, örgüt içerisindeki bu atmosferin olumlu kişilerarası ilişkileri oldukça desteklediğini ve böylece işyeri yalnızlığı hissini çalışanlar tarafından bir o kadar az yaşandığını göstermiştir (Akt., Zhou, 2018: 1013).

Örgütsel desteğin eksik oluşu da işyeri yalnızlığına öncül olan faktörlerden biridir. Çalışma arkadaşları ve yöneticilerinden yeteri kadar destek göremeyen çalışanlar, işyerinde aidiyet duygusunu kaybedebilmektedir. Yalnız kalarak işlerindeki sorunları tek başına çözmek zorunda kalan çalışanlar sadece kendilerine güvenmekte, diğer insanların yardımı hakkında daha az tecrübe edinerek yakın ve samimi ilişkiler kurmakta zorlanmaktadır (Zhou, 2018: 1013).

İşyerinde yaşanan mesleki stres de işyeri yalnızlığının hem sebebi hem de sonucu olabilen bir faktördür. Stres, kişinin sosyal etkileşimlerini etkileyerek olumsuz duygulara sebep olarak yalnızlığı tetikleyebilmektedir (Wright, 2009: 26).

### **3.6.3. Demografik Özellikler**

İşyeri yalnızlığını sadece örgütsel ve bireysel özelliklerin değil, demografik özelliklerin de etkileyebileceği belirlenmiştir. Bu konuda Stroebe vd. (1996) yapmış oldukları çalışmada evli kişilerin bekar olanlara kıyasla daha az düzeyde duygusal yalnızlık yaşadıklarını, sosyal yalnızlık için ise medeni halin herhangi bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir. Mercan vd. (2012), idari ve akademik personel üzerinde bir araştırma yapmış ve işyeri yalnızlığının alt boyutları olan duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlığın cinsiyet ve medeni hale göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak duygusal yoksunluk, yaş ve örgütteki çalışma süresi arasında istatistiksel olarak

anlamalı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Öğretmenler üzerinde yapılmış olan bir araştırmada Yılmaz ve Aslan (2013), öğretmenlerin işyeri yalnızlığının cinsiyete göre farklılaşmadığını belirlemişlerdir. Bakıoğlu ve Korumaz (2014) gerçekleştirdikleri çalışmada ise öğretmenlerin okuldaki yalnızlıklarının kariyer evrelerine, öğrenim düzeylerine ve medeni hallerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna varmışlardır. Yüksel vd. (2013) ise araştırmalarında sadece cinsiyet faktörüne göre incelediklerinde, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla daha yalnız oldukları; yaşı ise yalnızlık üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Demirer, 2019: 2987).

### **3.7. İşyeri Yalnızlığının Sonuçları**

İşyeri yalnızlığı, öncelikle çalışanlar arasında etkili bir iletişime engel olmakta ve birey, takım ve örgüt düzeyinde birçok olumsuz etkiye sebep olmaktadır (Zhou, 2018: 1014). Duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaş eksikliği ile boyutlandırılmış ve tanımlanmış işyeri yalnızlığı, kişileri örgütsel bağlılık, algılanan iş stresi, iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti yolu ile etkilemektedir (Işıkay, 2020: 210).

Yalnızlık acı veren, psikolojik bir deneyimdir ve birçok ruh sağlığı sorununa sebep olabilir. Örneğin, işyeri yalnızlığı hisseden çalışanların, iş stresinin de önemli düzeyde arttığı; yalnızlığı hissetmeyen çalışanların, stres içeren durumlarla baş etme konusunda daha etkili oldukları belirtilmektedir (Wright, 2005).

İşyerinde olumlu sosyal etkileşim kuramayan ve samimi sosyal ilişkiler geliştiremeyen çalışanların, zaman içerisinde örgütsel bağlılığı azalarak, bu azalma daha doyum veren sosyal ilişkiler bulma amacıyla, bulundukları örgütten ayrılma niyetini açığa çıkaracaktır (Zhou, 2018: 1014).

İşyeri yalnızlığının işten ayrılma niyetiyle pozitif yönde ve örgütsel bağlılık ile negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Wright (2005), yaptığı çalışma ile, işyeri yalnızlığı ve iş doyumunu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu saptamıştır. Başka bir deyişle, işyeri yalnızlığı algısı artıkça, çalışanların iş doyumunu azalmaktadır (Işıkay, 2020: 210).

### **3.8. İşyeri Yalnızlığı ile İlgili Mitler**

İşyeri yalnızlığı ile mücadele etmek önemlidir. Ancak örgütleri bu konuda yanlış yönlendiren, etkili olmayan politikalara iten, işyeri yalnızlığı ile ilgili yanlış bilinen mitler bulunmaktadır (Hadley ve Wright, 2024).

#### **3.8.1. Yalnızlık Sorunu Ofiste Çalışarak Çözülebilir**

Yöneticiler çoğu kez çalışanların yalnız ve iş arkadaşlarından kopuk hissetmesinin nedenini uzaktan çalışmaya bağlayabilmektedir. Her ne kadar yüz yüze etkileşim insanların birbirleriyle bağ kurabilmelerini ve kendiliğinden sosyal etkileşimi sağlıyor ve uzaktan çalışma bu durumu engelliyor gibi görünse de işyeri yalnızlığının sorumlusu olarak sadece uzaktan çalışmayı göstermek, sorunun diğer nüanslarının kaçırılmasına sebep olmaktadır. Yalnızlık hissi üzerinde, örgütlerin sunduğu sosyallik fırsatları ve insanların dışadönüklük seviyelerinin, ofise gelip çalışmaktan çok daha etkili olduğu görülmüştür (Hadley ve Wright, 2024: 90).

#### **3.8.2. Yalnızlık Sorunu Takımlarla Çözülebilir**

Takım çalışması, çalışanların ortak amaç ve hedefler doğrultusunda işbirliği içerisinde hareket etmelerini sağlayan önemli bir örgütsel yapıdır. Çoğunlukla, çalışanlar arasındaki iletişimi ve etkileşimi artırarak, yalnızlık gibi olumsuz duyguları azaltacağı ön görülmektedir (Kozlowski ve Ilgen, 2006). Ancak bu her zaman geçerli değildir. İşyeri yalnızlığını azaltmak için kişileri takımlara yerleştirmek gerektiği, bir yanılgıdır. Hadley ve Mortensen'in yaptığı çalışmaya göre, bir takımın parçası olmak, çalışanların işyeri yalnızlığını hissetmelerine engel olmamaktadır. Aksine takım üyelerinden bekledikleri yakınlığı göremediklerinde bu durum daha da yalnız hissetmelerine sebep olmaktadır (Hadley ve Wright, 2024: 90).

#### **3.8.3. Yalnızlık Hisseden Çalışanlar İş Yaşamlarında Diğer Çalışanlardan Daha Fazla İlgi Bekliyor**

Genellikle genç yaştaki çalışanların “ilgi bekledikleri” ve gerçekçi olmayan iş yaşamı beklentileri olduğu düşünülmektedir. Ancak bu düşünce farklı kuşak ve grupların kendi içlerindeki sosyal ihtiyaç çeşitliliğini görmezden gelmektedir. Halbuki aidiyet ihtiyacı kişiden kişiye değişebilir. İş yerinde ne kadar sosyal bağ kurmak istediklerinden bağımsız olacak şekilde, herkes kendini yalnız hissedebilir. Ayrıca daha az yakınlık ihtiyacı duymalarına karşın, iş yaşamlarında içedönük kişiler dışadönüklere göre daha fazla yalnız hissetmektedir (Hadley ve Wright, 2024: 92).

### 3.8.4. Yalnızlık Örgütsel Değil, Kişisel Bir Sorundur

İşverenlerin büyük çoğunluğu, çalışanların yalnız hissetmelerinde kendi rolleri ile iş ortamının etkilerini görmezden gelmekte, iş yeri yalnızlığını bazı çalışanların sorunlu ve zayıf kişiliklerine bağlamaktadır. Oysaki içinde bulunulan ortam sosyal ilişkiler hakkındaki hisleri etkilemektedir. Yapılan işin takdir edilmediği, görünmez ve değersiz hissettirilen bir iş ortamında bireyler kendilerini yalnız ve kopuk hissederken, inisiyatif alma ve sorumluluk bilincinin verildiği bir ortamda ise daha rahat entegre olmakta, örgütsel bağlılıkları olumlu etkilenmektedir (Hadley ve Wright, 2024: 92).

### 3.9. İşyeri Yalnızlığına Müdahale

Hadley ve Wright'ın (2024) çalışmasına göre, işyeri yalnızlığıyla mücadelede çözüm ve müdahale sürecinde ilk ve orta düzey yöneticiler, sosyal bağların güçlülüğü veya zayıflığında belirleyici bir rol oynamaktadır. Çalışmanın katılımcılarından çok yalnız hissedenlerin yalnızca %18'i, yöneticilerinin diğer çalışanların birbiri ile bağ kurabilmesi için destek sağladığını belirtmiştir. Bu oran, yalnız hissetmeyen çalışanlar için ise %77 olarak saptanmıştır (Hadley ve Wright, 2024: 92).

İşyeri yalnızlığını gündeme almak ve çözmek için Hadley ve Wright'ın (2024) yapmış olduğu çalışmada sundukları çözüm önerileri şu şekildedir:

- İşyeri yalnızlığının ölçülmesi gerekmektedir. Çalışanlara anonim şekilde yapılacak olan bireysel anketler ile işyeri yalnızlığı algısına dair veri toplanabilir, böylelikle örgütteki sosyal manzara görülmüş olacaktır. Elde edilen sonuçlar sonrası, çalışanlar arasındaki sosyal bağları güçlendirme faaliyetleri yapılabilir.
- İş akışı hafifletilmelidir. Sosyal ilişkiler kurabilmek ve bunları sürdürebilmek hem vakit hem de efor gerektirmektedir. Daima tam kapasite çalışıldığı takdirde, anlayış, güven ve yakınlık içeren etkileşimlere fırsat kalmamaktadır. Yapılması gereken iş için yeterli sayıda çalışanı işe almak ve iş akışını, sosyal etkileşimlere vakit ayırmayı mümkün kılacak biçimde organize etmek gerekmektedir.
- Gerekirse örgüt kültüründe değişime gidilerek, bağ kurma kültürü inşa edilmelidir. Çünkü örgüt kültürü, bir örgütte nelerin kabul edilebilir ve değerli olduğunu yansıtmaktadır. Yöneticiler, örgüt kültürünü dikkatlice değerlendirerek, sosyal etkileşimi zayıflatan olumsuz örüntüleri ortadan

kaldırmalıdır. Bu örüntüleri tespit edebilmenin en kolay yollarından biri, ‘çalışanlara ihtiyaç duydukları zaman yönetici ve çalışma arkadaşlarının kendilerine destek olacaklarını hissedip hissetmediklerini’ tespit etmektir. Yalnız hissetmeyen çalışanlar, işyerinde destek, sadakat ve çalışanlar arasında saygı hikayeleri anlatacaktır.

- Sosyalleşme, çalışma ritminin bir parçası olmalı ve basit sosyal aktiviteler düzenlenmelidir. Takım temelli bir yapı oluşturmak sosyal etkinlikler düzenlemek ve çalışanları bir araya getiren organizasyonlar gerçekleştirmek işyeri yalnızlığının önüne geçmek için oldukça etkilidir. Yalnız hissetmeyen çalışanlar, işverenlerinin sık sık sosyalleşme fırsatları sağladığını belirtmektedir. Sosyal aktiviteleri örgütün çalışma ritminin bir parçası haline getirmek, çalışanlara gösterilen öneme işaret ederek her çalışanın katılım sağlama ihtimalini artırmaktadır.
- Her çalışma biçimi, maksimum bağ kurulabilecek biçimde tasarlanmalıdır. Örgütte yapılabilecek sosyalleşme faaliyetlerinin yanı sıra, uzaktan çalışma sisteminin etkinliği de dikkate alınmalıdır. İşverenler, uzaktan çalışanların örgüt ile bağ kurabilmelerini sağlamak adına, çalışanları başka konumlardan akranlar veya mentorler ile bir araya getirecek uygulamaları kullanmalı; herkesin söz hakkı alabildiği sanal toplantılar düzenlemelidir.
- Faaliyetlere aktif katılım sağlanmasına dikkat edilmelidir. Yalnız hisseden bazı çalışanlar, sosyalleşme etkinliklerine katılmaya çekinmektedir. Ancak baştaki bu çekingen direniş, çalışma arkadaşları veya yöneticileri tarafından gelen samimi ve hedefli bir katılım sağlama girişimiyle kırılabilir. Örneğin, yeni işe başlamış bir çalışan başlangıçta takım arkadaşları ile öğle yemeğine çıkmaktan uzak dururken, arkadaşlarının onu davet etmesi ve ısrarı sonucunda bu mesafe ortadan kalkabilmektedir. Kimse ‘zorla eğlenilen’ faaliyetlere dahil olmak istemez. Ancak ısrarcı ve kişisel davetler direnci kırmakta işe yaramaktadır (Hadley ve Wright, 2024: 92-97).

İşyeri yalnızlığı bir salgın hastalık gibidir. Ancak uygun metrikler kullanılarak bu hastalığın önüne geçilebilmektedir. Bu da daha sağlıklı, daha mutlu ve daha verimli iş gücü anlamına gelmektedir (Hadley ve Wright, 2024: 97).

### 3.10. Duygusal Zeka ve İşyeri Yalnızlığı İlişkisi

Yalnızlık, kişinin sosyal ilişkilerinin yetersizliği veya ilişkilerinin bozulması sebebiyle ortaya çıkan olumsuz duygulardır. Gierveld'e (1987) göre, kişi özel ilişkilerini anlayışlı ya da arkadaşça bulmadığında yalnızlık hisseder. Bu his, bağışıklık sisteminin zayıflaması, kalp rahatsızlıkları gibi fiziksel sorunlara ve/veya depresif belirtiler, depresyon, intihar gibi psikolojik sorunlara sebep olabilmektedir. Ek olarak yalnızlığın, kişinin duygusal zeka düzeyini de olumsuz etkilediği ifade edilmektedir (Akt.,Özdemir ve Tuncay, 2008). Duygusal zeka, kişinin hem kendisi hem de diğer kişilerin duygularını tanıma, çeşitli duyguları ayırt edebilme ve tanımlama, duygusal bilgilerini düşünce süreçlerinde kullanarak davranışlarını yönlendirebilme kapasitesini ifade etmektedir (Colman, 2008). Duygusal zeka ayrıca, zeka ve empatinin birleşimini yansıtarak, kişilerarası ilişkilerin anlaşılması ve yönetilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Sultana vd., 2019: 207).

Thomas (2020) tarafından gerçekleştirilen, pandemi döneminde yaşanan sosyal izolasyonda genç yetişkinlerin duygusal zekası ve yalnızlığı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada; genç yetişkinlerin duygusal zeka düzeyleri ile yalnızlık düzeyleri arasında negatif yönlü, orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Bu bulguya göre, duygusal zeka düzeyi arttıkça, yalnızlık hissinin azaldığı görülmektedir (Akt., Chakraborty, 2024: 728).

Çil vd., üniversite Öğrencilerinde Kaygı, Yalnızlık ve Duygusal Zeka İlişkisini inceledikleri çalışmalarında, kaygı ve yalnızlığın duygusal zeka ile negatif ilişkili olduğunu ifade etmişler ve yaptıkları regresyon analizi ile yalnızlığın kaygıyı anlamlı şekilde yordadığını; duygusal zekanın ise hem kaygı hem de yalnızlık üzerinde negatif yönde yordayıcı etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır (Çil vd., 2024; 6746).

İş yaşamında yüksek performans sergileyen çalışanların, teknik bilgisi çok olan veya bilişsel zeka düzeyleri yüksek çalışanlar değil, çalışma arkadaşları ile sağlıklı etkileşim kurabilen ve duygusal yönden olgun, takım çalışmasına yatkın kişiler olduğu görülmektedir. Duygusal yönden olgun olan çalışanların, örgütsel başarıya katkıları fazladır. Duygularını tanıyan ve onları yönetmeyi başaran, diğer kişilerin duygularına, ihtiyaç ve isteklerine duyarlı olan çalışan ve yöneticiler, işyerinde güvene dayalı ilişkiler kurar, düşüncelerini doğrudan ve açık bir şekilde ifade ederler. Kendilerini ve çalışma arkadaşlarını istenen sonuca ulaştırmaya yönelik harekete geçirebilirler, zor

durumlarda olumlu düşünerek motivasyonu yükselterek sorun ve çatışmaları yapıcı şekilde çözebilirler (Mercan vd., 2015: 202).

Yıldırım ve Akın'a göre yüksek düzeyde duygusal zekası olan bir çalışan, hem kendisinin duygularını hem de diğerlerinin duygularını değerlendirebilir, kendi duygularını kullanarak onları kontrol edebilir. Bu değerlendirmeleri yapabilen çalışanın, kişilerarası iletişimi güçlü olacağından yalnız kalma olasılığı da düşük olacaktır (Yıldırım ve Akın, 2021: 238).

Landa vd. (2007) tarafından, stres ve iş yaşamında yalnızlık unsurları üzerinde duygusal zekanın etkileri olduğu ortaya konmuştur. Duygusal zeka düzeyi yüksek çalışanların, olumlu kişilerarası ilişkiler kurdukları, bu kişilerin sorun çözme becerilerinin geliştiği ve stresle başa çıkmak için daha doğru yöntemler kullandıkları belirlenmiştir. Bu bağlamda duygusal zekanın, çalışanların işyerinde karşılaştıkları güçlüklerle karşı psikolojik dayanıklılıklarını arttırdığı ve çalışanların yalnızlık hissine kapılmalarını zorlaştırdığı ifade edilmektedir (Mercan vd., 2015: 202).

Mercan ve arkadaşlarının, işyeri yalnızlığı psikolojik sermaye ve duygusal zeka arasındaki ilişkileri incelemek üzere yaptıkları araştırmada, iş yaşamında yalnızlık ölçeği alt boyutlarını (duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık boyutlarını) incelemiş ve katılımcıların bu boyutlar açısından düşük düzeyde işyeri yalnızlığı yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda katılımcıların işyeri yalnızlık düzeyi azaldıkça, psikolojik sermaye ve duygusal zekanın arttığını ortaya koymuşlardır (Mercan vd., 2015: 209).

Yıldırım ve Akın, örgütlerde duygusal zeka, kendini doğrulama çabası ve yalnızlık arasındaki etkileri inceledikleri çalışmalarında; duygusal zekanın, yalnızlığı negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini bulgulamışlardır. Buna göre duygusal zeka düzeyi arttıkça, yalnızlık düzeyi azalmaktadır. (Yıldırım ve Akın, 2021: 236).

#### **4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Örgütsel bağlılık kavramı, literatürde çeşitli teorik yaklaşımlar çerçevesinde farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Weiner'e (1982) göre örgütsel bağlılık kişinin, örgütün iyiliği için fedakârlık yapması konusundaki kararlılık derecesini yansıtmaktadır ve kişinin örgüt ile ne derece ilgili

olduğunu göstermektedir. Porter vd. (1974), kişinin örgütün değerlerine, amaçlarına inanması, bunları kabul etmesi, örgüt adına çaba göstermeye istekli olması ile örgütteki varlığını sürdürmeye yönelik güçlü bir arzusu olması olarak tanımlamışlardır. Mowday vd. (1979) örgütsel bağlılığı kişinin örgüte karşı geliştirdiği duygusal bir tutum olarak ele almış ve bu tutumun zaman içerisinde yavaş ama istikrarlı şekilde geliştiğini belirtmişlerdir. Still (1983) ise, kişinin örgüte, yapmakta olduğu işe veya kariyerine yönelik psikolojik bir bağ olarak tanımlamış; bu psikolojik bağın hem etkilenmeyi hem de örgüte yönelik bir aidiyet duygusunu içerdiğini belirtmiştir (Akt., Liou; 2018).

Becker (1960) tarafından bireyin örgütte çalıştığı sürede harcadığı emek, vakit, çaba, edinmiş olduğu statü ve para gibi değerlerini, örgütten ayrıldığı takdirde kaybedecek olması ve tüm yaptıklarının boşa gidecek olmasına duyduğu korku sonucu oluşan bağlılık olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt için hissetmekte olduğu özdeşleşme ve bütünleşme derecesidir (Sağlam, 2003: 22).

Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalarda farklı yaklaşımlar olsa da merkezi tema, kişinin örgüte psikolojik bağlanması olarak ifade edilmektedir. O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı bireyin örgüte yönelik hissettiği psikolojik bağlanma, örgütün perspektifi ve örgütün özelliklerini kabul ederek, bunları kendine göre uyarlama derecesi olarak ifade etmiştir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk araştırmalarda, terim örgütün değerlerini, hedeflerini benimseme, örgüte inanma, örgütün parçası olmak için çabalama ve kişinin kendini "aile üyesi" gibi görmesi olarak tanımlanmıştır (Meşe ve Sürvegil, 2007). Sonraki çalışmalarda Meyer ve Allen (1990), örgütsel bağlılık terimini psikolojik boyut olarak ele almış ve "*çalışanların örgütle ilişkisi çerçevesinde şekillenen ve örgütün daimi bir üyesi olma kararını almalarına sebep olan bir davranış*" olarak tanımlamışlardır; "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli" ni oluşturarak örgütsel bağlılığı birden çok boyutlu bir kavram olarak ele alıp, "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" boyutlarıyla nitelendirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1990).

#### **4.1. Örgütsel Bağlılığın Gelişimi**

Örgütsel bağlılık kavramının beş gelişim aşaması vardır. Bu aşamalar: *keşif, test etme, tutku, sessiz can sıkıntısı ve entegrasyondur*. Her aşama bir sonraki aşama için gerekli

koşulları oluşturur. Ancak kişilerin nasıl kararlı duruma nasıl geldiklerini anlamaları için tüm aşamaların farkındalığı gerekir. Birinci aşama; kişilerin örgütle olumlu bir ilişkinin sonuçlarını araştırdığı keşif aşamasıdır. Keşifler sonrası örgüte karşı olumlu bir yönelme olduğunda, görev üstlenmeler başlar. İkinci aşama, üstlenmelerin test edildiği aşamadır. Kişiler, örgütün olumsuz öğelerini keşfeder ve bu öğelerle başa çıkmak için istek ve becerilerini değerlendirirler. Örgüt ile iş ilişkilerine devam edip etmemeye karar vermek için daha fazla bilgi edinmeye bakarlar. Üçüncü aşama, tutku aşamasıdır. Kişiler, birinci ve ikinci aşamada deneyimledikleri olumlu ve olumsuz öğeleri harmanlayarak, örgüte karşı olumlu tutum geliştirirler, gönüllü olarak örgütün amaç ve değerlerine bağlanırlar; örgütün gelişimine katkıda bulunmaya istekli olurlar. Dördüncü aşama; sessiz can sıkıntısı aşamasıdır. Kişiler, işlerindeki rutinleşmiş prosedürler sebebiyle örgütsel etkinliklerin tekdüzeleştiğini hissederler ve başka bir iş aramaya koyulabilirler. Beşinci ve son aşama ise; entegrasyondur. Kişiler, örgütün hem olumlu hem de olumsuz öğelerini, önceki bağlanma biçimlerine kıyasla daha esnek, kalıcı ve karmaşık bir görev üstlenme ile entegre etmiş olurlar. Örgütsel bağlılıkları bir alışkanlık haline gelmiştir ve örgüt ile iyi bir ilişki sürdürme istekleri güçlenmiştir (Brickman vd., 1987; Liou, 2018).

#### **4.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı psikolojik temelli bir biçimde ele alarak “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli” ni oluşturmuşlardır. Bu modele göre örgütsel bağlılık; “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutlarından oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 1-18).

Bu üç boyutun ortak özelliği, örgütsel bağlılığın, çalışanın örgütle ilişkisini betimleyen ve örgütteki yerini devam ettirme veya sona erdirmeye kararını etkileyen psikolojik bir durum biçiminde ele alınmasıdır. Fakat bu ortak noktaya rağmen, her bir boyut bahsi geçen psikolojik durumu farklı şekilde tanımlamaktadır. *Duygusal bağlılık*, çalışanın örgüte yönelik hissetmekte olduğu duygusal yakınlığı, örgüte katılımını, örgütle özdeşleşmesini belirtmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütte gerçekten kalmak istediklerinden dolayı kalırlar. *Devam bağlılığı*, çalışanın örgütten ayrılması halinde karşı karşıya kalacağı maliyetlerin farkında olmasına dayanmaktadır. Devam bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütten ayrılmanın onlar için maddi ve manevi olumsuz sonuçları olacağını düşündükleri için örgütte kalmaya devam ederler. *Normatif bağlılık* ise, çalışanın örgütte kalması gerektiğine dair bir yükümlülük veya sorumluluk hissini

yansıtmaktadır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalıp devam etmeyi ahlaki veya etik bir zorunluluk olarak gördükleri için örgütte kalırlar (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Bu üç boyut birbirinden farklı bileşenler olarak görülmelidir. Çalışanlar her bir boyutu değişik derecelerde deneyimleyebilir. Örnek olarak; kimi çalışanlar örgütte kalmak ve devam etmek için sorumluluk ve zorunluluğu aynı anda hissedebilir ama isteyerek kalmayabilir; kimi ise sorumluluk ve zorunluluk hissetmez, sadece isteyerek kalabilir. Sonuç olarak, kişinin örgüte olan bağlılığı, bu üç boyutun toplam etkisini yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1990: 3). Aşağıda bağlılık türleri ile ilgili detay bilgiler yer almaktadır.

#### **4.2.1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık; bir çalışanın örgütle güçlü bir duygusal bağ kurması ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duymasıdır. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgüt hedeflerini, değerlerini içselleştirerek örgütün başarısını bireysel doyum kaynağı olarak görmektedirler. Çalışanlar örgütle olan ilişkilerinde anlam ve amaç bulduklarından dolayı duygusal bağlılık, çalışanların örgütte kalma isteğini artırmaktadır (Allen, 1985).

Meyer ve Allen, duygusal bağlılığın oluşmasında *kişisel deneyimler, örgütsel değerler ile uyum, duygusal doyum ve iş memnuniyeti* faktörlerinin etkili olduğunu belirtmiştir. Çalışanların örgüt içerisinde yaşadığı olumlu deneyimler, duygusal bağlılığı güçlendirmektedir. Özellikle örgüt yönetiminin adaletli olması, destekleyici bir çalışma ortamının bulunması ve etkili liderliğin hakim olması, çalışanda örgüte yönelik olumlu duygular geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Çalışanlar örgütün hedef ve değerlerini benimsediğinde, örgüte daha çok bağlanmaktadır. Çalışanların kişisel değerleri ile örgütün değerleri uyumlu oldukça, duygusal bağlılıkları da yüksek olmaktadır. Çalışma ortamında kişilerin kendini değerli hissetmeleri, örgütte kariyer gelişim olanakları bulmaları ve işlerini keyif alarak yapmaları duygusal bağlılığı artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 69-71).

#### **4.2.2. Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığı; çalışanın örgütte kalmaya devam edip etmemeye, olası maliyetler ve alternatif iş fırsatlarının eksikliğini göze alarak karar vermesi ile ilgilidir. Devam bağlılığı, gerçekçi ve ekonomik nedenlerle şekillenmektedir. Devam bağlılığı yüksek

olan çalışanlar, örgütte kalmayı tercih etseler dahi, bu onların örgüte duygusal olarak bağlı oldukları ve örgütün değerlerini benimsedikleri anlamına gelmemektedir. Çoğunlukla, örgütten ayrılmanın getireceği olumsuz etki ve sonuçları göz önünde bulundurarak örgütte kalma eğiliminde olmaktadır (Allen, 1985).

Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar, çoğunlukla örgüte yönelik duygusal bir bağ hissetmezler ama işlerini kaybetme korkusu, finansal kayıplar ya da yeni bir işe adapte olmanın getireceği güçlükler sebebiyle mevcut işlerinde kalmaya devam etmektedirler. Bu durum, çalışanların iş doyumunu olumsuz etkileyebilmekte ve motivasyonlarını düşürebilmektedir (Meyer ve Allen, 1990: 3).

Meyer ve Allen, devam bağlılığının alternatiflerin eksikliği, yatırım ve kayıplar olmak üzere iki bileşenden oluştuğunu belirtmektedir. Çalışanlar, mevcut işini bıraktığı takdirde daha iyi bir iş bulamayacağını düşündüğü zaman örgütte kalma eğilimi göstermektedir. Özellikle işsizlik oranının yüksek olduğu sektörlerde ya da ekonomik buhran dönemlerinde çalışanlar örgütten ayrılmak istemeyebilirler. Çalışanlar aynı zamanda kariyer hayatları boyunca edindikleri kıdem, sigorta ve primler gibi yan hakları ve örgütte kurdukları sosyal çevre vb. faktörleri göz önünde bulundurmaktadırlar. Örgütten ayrılmak, bu kazanımları kaybetmeye yol açacaksa, kişiler örgütte kalmayı tercih edebilmektedir (Meyer ve Allen; 1991: 71-73).

#### **4.2.3. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık; çalışanların örgüte kalmanın etik ya da ahlaki bir sorumluluk olduğuna inanması ile ilgilidir. Normatif bağlılık, kişinin kültürel ve sosyal değerleri, ailesinin ve çevresinin beklentileri gibi faktörlerden etkilenmektedir. Aynı zamanda toplumsal normlardan da beslenmektedir. Bazı kültürlerde, uzun soluklu örgüt bağlılığı ve sadakat önemli bir değer olarak görülmektedir. Bu durum, çalışanların örgütte kalma eğilimini güçlendirebilmektedir. Normatif bağlılık, bazen çalışanın iş tatmini ya da memnuniyeti ile doğrudan ilişkili olmayabilir. Çalışan, örgütte kalmanın gerekli veya doğru olduğunu düşündüğü için örgütte kalmaya devam edebilmektedir (Allen, 1985).

Normatif bağlılığın örgütün çalışana yaptığı yatırımlar, ailevi/kültürel sosyalleşme ve örgütsel sosyalleşme olmak üzere üç bileşenden etkilendiği belirtilmektedir. Örgüt tarafından sağlanan eğitimler, kariyer gelişim fırsatları ve çalışanın lehine yapılan yatırımlar, kişide bir minnet duygusu yaratabilir. Çalışan, örgütün kendisine sağladığı

imkanlara karşılık olarak, örgütte kalması gerektiğine inanabilmektedir. Yukarıda da bahsedildiği gibi bazı kültürlerde sadakat ve bağlılığın bir değer olarak kabul edilmesi, çalışanın örgütte kalma kararını etkileyebilmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 72). Ebeveynlerin uzun dönemli çalışan olması ya da örgüt sadakatinin vurgulanması, çalışanın normatif bağlılığını artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1990: 4). İşe yeni başlayan çalışanlar, örgütün değerlerini ve normlarını benimsemeleri için bir sosyalleşme sürecinden geçmektedir. Bu süreçte çalışan, örgüte karşı sorumluluğunu içselleştirebilir ve bağlılık duygusu geliştirebilir (Meyer ve Allen, 1991: 72). Örgütün sadakat beklentisini çalışanlarına iletmesi, çalışanların normatif bağlılığı hissetmesine neden olmaktadır (Meyer ve Allen, 1990: 4).

Normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, çoğunlukla örgütten ayrılmanın ahlaken ve etik olarak yanlış olduğunu düşünmektedir. Örgüte duydukları borçluluk hissi, onları örgütte kalmaya yönlendirmektedir. Ancak normatif bağlılık zaman içerisinde zayıflayabilir; özellikle çalışan örgütte adaletsizlik olduğunu düşündüğünde ya da yönetim değişimleri yaşandığında normatif bağlılık azalabilmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 78).

#### **4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Steers'in (1977) çalışmasında, örgütsel bağlılığın öncül ve sonuçlarına dair varsayımsal bir model tasarlanmıştır. Bu modelin sonuçlarına göre kişisel özellikler, örgütsel özellikler, iş deneyimleri bağlılığı etkilemektedir. Kişisel özellikler; eğitim düzeyi, yaş ve başarıma ihtiyacını içermektedir. Örgütsel özellikler; işin zorluk düzeyi, sosyal etkileşim olanakları ve işin sağladığı geribildirim miktarını kapsamaktadır. İş deneyimleri ise ekip üyelerinin örgüte yönelik tutumları, örgütün güvenilirliği ve kişinin örgütteki önemi gibi öğeleri içermektedir (Liou, 2008: 122).

Bireysel faktörler açısından bakıldığında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık gösterebilmektedir. Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisinde kadınlarla erkeklerin, örgütsel bağlılık düzeyini ölçen araştırma bulguları birbirinden farklı görünmektedir. Bazı araştırmalarda aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamakta, diğer araştırmalarda ise kadın çalışanlarda ya da erkek çalışanlarda birbirlerine kıyasla örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olduğu tespit edilmiştir (İnce ve Gül, 2005; Akt: Yıldız, 2019: 6). Bazı araştırmacılar, kadınların ailedeki rollerine odaklandıklarından dolayı örgütsel bağlılıklarının erkeklere nazaran

daha düşük düzeyde olabileceğini savunmuşlardır (Akt., Koçak, 2017: 28). Ketchand ve Strawser'a (1998) göre yaş ilerledikçe, çalışanların örgütteki durumlarından ve işlerinden memnuniyetleri artacak veya durumlarını kabullenmeleri artacaktır. Bu sebeple yaşlı çalışan, genç çalışana göre örgüte daha fazla bağlılık gösterebilecektir (Akt., Yıldız, 2019: 6). Meyer ve Allen ise demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli çerçevesinde bakarak yaş ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu fakat yaş ile devam bağlılığı arasında benzer bir ilişki bulunmadığını belirtmişlerdir (Meyer ve Allen, 1984: 376).

Örgütsel bağlılık ile eğitim durumu arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi arttığında, alternatif iş imkanları paralel biçimde artmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan bir çalışanın örgütte kalmaya devam etmesinde kariyerinin ilerleme imkanı ön plandadır. Bu durumda örgütün yararı bireysel yarardan sonra gelmektedir. Yani eğitim düzeyindeki artış, örgütsel bağlılığı azaltacaktır (Yıldız, 2019: 7). Meyer ve Allen ise deneyim süresine dikkat çekerek, çalışma süresi az olan çalışanların, daha az deneyime sahip olduğu için alternatif iş olanaklarının da daha az olduğunun bilincinde olduklarını belirtmişlerdir. Deneyimi az olan çalışanlar bu sebeple örgüte daha fazla bağlılık gösterebilmektedirler. Deneyim kazandıkça, alternatif iş imkanları ortaya çıkmakta, bu da iş değiştirme fırsatı sunacağı için çalışanların kendileri için örgütten ayrılma maliyetini azaltacaktır (Meyer ve Allen, 1984: 377).

Bir çalışanın örgütte çalışma süresi arttığında, kazançları ve yatırımları da artacaktır; böylece örgütten ayrılma güçleşecektir. Örgüt içerisinde geçirdiği süre arttıkça, örgütsel bağlılığı paralel olarak o oranda artacaktır (Koçak, 2017: 29). Diğer yandan Gül vd. çalışanların yaşının ilerledikçe duygusal bağlılıklarının yükseldiğini, örgütteki çalışma deneyimlerinin 16 yıl ve üzerinde olan çalışanların, diğerlerine oranla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir (Gül vd., 2014: 27).

Örgütsel faktörlerin de örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemiş olan Altındış (2011), duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların, örgütsel faaliyetlere gönüllü olarak katıldıklarını belirtmektedir. Okpara (2004), iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Yapmış olduğu çalışmada,

Çalışanların işleri, çalışma arkadaşları ve yöneticilerinden memnun olmaları durumunda, yüksek düzeyde tatmin yaşadıklarını belirtmiştir. Ayrıca, ABD’deki alışanların, ABD merkezli çok uluslu örgütlerde alışan Nijeryalı alışanlara nazaran daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu ifade etmiştir. Khan vd. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti iş doyumunu, ve usule uygun adalet (*procedural justice*) arasındaki ilişkiyi incelemişler; örgütte alınan kararlarda adaletin sağlanma seviyesini açıklamışlardır. Bu bağlamda örgütlerde kaynakların tahsis edilmesi, kadın ve erkek çalışanlara adil ücret dağıtımı gibi durumlarda örgütsel adaletin sağlanması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Fakat bazı örgütlerde, örgütsel adalet yeterince etkili yönetilemediği için çalışanlar, fazla iş yükü altında çalıştıklarını hissedebilmektedir. Çalışanlar işlerini başarıyla yerine getirmekte ancak yöneticileri tarafından yeterince takdir edilmiyorsa, bu durum çalışanların motivasyonunu azaltmaktadır. Buradan hareketle, herhangi bir örgütte yönetim ile çalışanlar arasında etkili bir iletişim kurulması ve insan odaklı çalışma ortamı oluşturulması gerektiği ifade edilebilir (Akt., Sathyanarayan ve Lavanya, 2018: 448). Ayrıca rgte ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven de örgütsel bağlılık açısından önemlidir. Tuysuz ve Doğan’ın yaptıkları çalışmada, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmaya göre, devam bağlılığı ile örgüte güven arasında güçlü bir ilişki bulunurken; yöneticiye duyulan güvenin bu ilişkiyi etkilediği belirtilmiştir (Tuysuz ve Doğan, 2020: 54).

Herscovitch ve Topolnytsky (2002)’nin yapmış olduğu meta-analiz çalışmasında duygusal, devam ve normatif bağlılığın farklı öncül ve sonuç değişkenleri bulunduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmaya göre, algılanan örgütsel destek ve iş deneyimi duygusal bağlılığın önemli bir yordayıcısıdır. Araştırmacılar, işten ayrılma niyeti ve iş gücü devrinin duygusal bağlılık tarafından güçlü şekilde yordandığını, işe devamsızlığı yalnızca duygusal bağlılığın yordadığını, örgütsel vatandaşlık davranışını ise hem duygusal bağlılık hem de normatif bağlılığın yordadığını açıklamışlardır. İş performansının da duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile pozitif ilişkili, devam bağlılığı ile ise negatif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Akt., Güleryüz ve Aydın, 2015: 2-3).

Örgütsel bağlılıkta etkili olan örgüt dışındaki faktörler; profesyonellik, işsizlik oranları, yeni iş imkanları ve sosyo-ekonomik koşullardır. Çalışanlar, belirli bir alanda veya sektörde profesyonelleşmelerine bağlı olarak, bulundukları örgüt ile bağını

sağlamlaştırma veya koparma eğiliminde olabilmektedir. Benzer şekilde yaptığı iş için yetkin olduğunu düşünen bir çalışan mevcut olduğu örgütte kariyerinde yükselme imkanı bulunmadığını veya kendini geliştiremediğini düşündüğünde yeni iş bulma amacı ile örgütten ayrılabilir (Yolaç ve Omuz, 2020:90). Bir örgütün sahip olduğu insan kaynağının yeterliliği ve özgünlüğü, örgütün uyum sağlama becerisini etkilemektedir. Bu özellikler ile örgütteki profesyonel çalışanlar, öteki çalışanlardan ayrılmakta; çalıştıkları örgüt için özel birer değer oldukları düşüncesi kıymet kazanmaktadır. Profesyonel çalışanların desteklenmesi, örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir (Köse ve Özer, 2013: 99). Örgütte, işe devam ve süreklilik konusunda istekli olan çalışanlar, bunun yanı sıra örgütün değerlerini ve hedeflerini de içselleştirir; örgütle paralel doğrultuda davranışlar sergilerler. Bu noktada, çalışanlar için önemsenme, takdir, mesleki başarı gibi manevi kazançlar olurken, aynı zamanda pozisyon değişikliği, terfi, ödül, maaş artışı gibi maddi kazançlardan da söz edilebilmektedir (Yolaç ve Omuz, 2020: 90).

#### **4.4. Örgütsel Bağlılığın Etkileri**

Örgütler, sürekli değişimin yaşandığı rekabet ortamında pazar paylarını ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek adına tüm kaynaklarını doğru ve etkili bir şekilde kullanmak zorundadır. Örgütlerin belirlemiş oldukları amaçlara ve hedeflere ulaşmasında önemli kaynaklardan biri de insan kaynağı yani çalışanlardır. Bayram (2005)'e göre bu doğrultuda, örgütlerin rekabet avantajını elde tutmaları için örgütsel bağlılık stratejilerine yer vermeleri, örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşma sürecinde etkinliklerini ve verimliliklerini artırmaları oldukça önemlidir (Akt., Altun, 2019: 7).

Örgütlerin öncelikli amacı çalışanların, verimliliklerini ve yetkinliklerini artırarak, işten yüksek verimlilik almak ve çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyesini yükseltmektir. Örgütsel bağlılık derecesi düşük ve yüksek olan çalışanlar birbirleri ile kıyaslandığında, örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların motivasyonlarının ve performans düzeylerinin daha yüksek olduğu; aynı zamanda örgütün diğer çalışanları ile daha etkili iletişim kurdukları görülmektedir (Özler vd., 2008).

Son yıllarda yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığın örgütlerde fark yaratan temel öge olduğunu ve çalışanların performansı ile çalışma biçimleri üzerinde kritik bir etki oluşturduğunu göstermektedir. Yüksek seviyede çalışan bağlılığının daha iyi

performans ve verimliliğe sebep olduğu ve bu çalışanların performans odaklı davranışlar sergilediğini ortaya konulmaktadır. Örgütsel bağlılık, takım çalışmalarındaki dinamikleri de etkilemektedir; buna göre takım üyelerinin birlikte belirledikleri kurallara uyulması ve iş birliği anlayışlarını destekler. Bu kuralların tanımlanmaması, takım içerisinde hoşgörü adı altında hayal kırıklığı ve strese sebep olabilir. Önemli olan, takım üyelerinin olası sorunları nasıl çözeceklerini ve birlikte nasıl çalışacaklarını netleştirmeleridir. Sorun çözümü için sorumluluk alan takım üyeleri, yanlış davranışlara kayıtsız kalmaz ve müdahale etmek için lideri beklemezler (Bucata vd., 2022: 129-131). Bunun yanı sıra bir örgütün uzun süreli başarısı, çalışanların sadakatine ve kalitesine bağlıdır. Çalışmalar, çalışan bağlılığı tutumlarının örgütün piyasa başarısını ve finansal performansı belirlediğini ifade etmektedir. Bu anlamda örgütlerdeki insan kaynağını iyileştirmenin somut yararları vardır. Karın %10'unu sermayeye yatırmak, verimliliği %3,9 artırırken; aynı pay miktarını çalışanların gelişime ayırmak, verimliliği %8,5'e kadar artırmaktadır (Bucata vd., 2022: 131; Sundaray, 2011).

Örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyetinde de etkili olduğu belirtilmektedir. Choi, otel çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel bağlılığın, iş tatminini, işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği ve aynı zamanda kontrol ettiği sonucuna varmıştır. Bu sebeple, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde iş tatminine kıyasla daha fazla bir etkisi vardır (Choi, 2006: 335). Chan ve Ao da çalışmalarında, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan kişilerin örgütte kalma niyetinin daha yüksek seviyede bulunduğunu doğrulamaktadır (Chan ve Ao, 2018: 15). Benzer şekilde Güzeller ve Çeliker, turizm ve otelcilik sektörü üzerine yaptıkları meta-analiz çalışmasında, çalışanların örgütsel bağlılık seviyesi ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişki bulmuş ve örgüt ile duygusal bir bağ kuramayan çalışanların örgütten ayrılmaya daha yatkın olduklarını ifade etmişlerdir (Güzeller ve Çeliker, 2019: 112).

Psikolojik iyi oluş ve stres gibi psikolojik faktörlerin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi bulunmuştur. Jain ve arkadaşlar, örgütsel stres faktörlerinin çalışanın psikolojik iyi oluş ve fiziksel sağlığı ile ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisini ölçtükleri çalışmalarında; örgütsel bağlılığın, örgütsel stres faktörlerinin psikolojik iyi oluş ve fiziksel sağlık üzerindeki negatif etkilerini azalttığını ortaya koymuşlardır (Jain vd., 2013: 4917). Benzer şekilde Khalaf ve Adam, hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada

örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiş; örgütsel bağlılığın psikolojik iyi oluşu artırdığını, tükenmişliği ise azalttığını belirtmişlerdir (Khalaf ve Adam, 2018: 358).

#### **4.5. Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların kendi duygularını yönlendirebildikleri ve bu sebeple, düşük duygusal zekaya sahip çalışanlara nazaran bulundukları örgüte daha bağlı oldukları belirtilmektedir. Bu çalışanlar, duygusal dalgalanmalar karşısında daha dirençlidirler. Bu sebeple, düşük duygusal zeka düzeyine sahip çalışanlarla kıyaslandıklarında, örgütten ayrılma niyetleri daha düşüktür (Doğru, 2022: 3).

Duygusal zeka düzeyi yüksek olan çalışanlar, fikirlerinin, çabalarının ve çalışmalarının örgüt için değerli olduğuna inanmaktadır; bu da örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Örgütlerin, çalışanların beklentilerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılıyor olması çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırabilmektedir. Yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip çalışanlar, örgütten beklentilerinin farkında olarak bunları açık bir şekilde ifade edebilmektedir. Çalışanların ihtiyaç ve talepleri; prim, ücret, ödül, yan haklar vb. maddi istek ve beklentiler ya da işte yükselme imkanları, iş doyumu, takdir edilme, eğitim, aitlik ihtiyacı, etkili dinlenme vb. manevi beklentiler de olabilmektedir. Bahsi geçen ihtiyaç ve talepler örgüt tarafından karşılandığı takdirde, çalışanların örgütsel bağlılığı, motivasyonu, üretkenliği ve performansı artacaktır (Şekerci, 2022: 55).

Duygusal zeka ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli'nin alt boyutları dahilinde araştırıldığı Arslan vd.'nin çalışmasında, duygusal zeka ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilirken; normatif bağlılık ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Arslan vd., 2013: 179).

Özbek ve Boztepe tarafından, duygusal zekanın, örgütsel bağlılık ve kariyer beklentileri ile ilişkisinin incelendiği çalışmada, duygusal zekası yüksek olan çalışanların kariyer beklentilerinin yükseldiği fakat örgütsel bağlılık düzeylerinin aynı oran bazında yükselmediği belirtilmiştir (Özbek ve Boztepe, 2016: 193).

Duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli boyutlarıyla incelendiği bir başka araştırma olan Korkmaz ve Sazkaya'nın çalışmasında, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Buna göre katılımcıların örgütsel bağlılıklarındaki değişimin

%0,9'u duygusal zeka tarafından açıklanmaktadır. Veriler, örgütsel bağlılığın alt boyutları bağlamında incelendiğinde ise duygusal zeka ile tüm alt boyutlar (devam, duygusal, normatif) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir. (Korkmaz ve Sazkaya, 2018: 70).

Doğru'nun çalışanların duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumunu, iş performansı ve iş stresi arasındaki bağlantıları incelediği meta-analizinde, duygusal zekanın örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve iş performansı ile pozitif; iş stresi ile negatif ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Doğru, 2022; 8-9).

Al-Oweidat vd. tarafından Ürdün'deki hemşireler üzerinde yapılan duygusal zeka ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmiş olduğu çalışmada, yüksek duygusal zekaya sahip olan hemşirelerin, örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir (Al-Oweidat vd., 2023:10-11).

#### **4.6. İşyeri Yalnızlığı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Çalışanın kendini örgütte yalnız hissetmesi, örgütsel bağlılığını azaltabilmektedir. Örgütsel bağlılığı azalan çalışanın performansı düşmekte, bu da örgütün verimliliğini olumsuz biçimde etkilemektedir. Bu durumun aksine örgüt içerisinde iletişim kurabilen, kendisini örgütün önemli, başarılı bir üyesi olarak görebilen çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir. Çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça, verimlilik düzeyi ile performansı da artmaktadır. Böylece çalışan yalnızlık hissinden kurtulmakta ve örgütün verimliliğine katkı sağlamaktadır. İşyerinde sağlıklı iletişimin kurulamıyor olması veya ilişki kurmayı sağlayacak sosyal ortamın olmaması gibi sebeplerle, çalışanın örgüt ile bağ kurabilmesi güçleşebilmektedir. Örgütsel bağlamda yalnızlaşan kişilerin, yardımlaşma ve iletişim bakımından karşı karşıya geleceği sorunlar sonucunda, başarısızlık ve iş kaybı durumu görülmektedir. Çalışanın, yalnız hissetmediği, iletişim kurabildiği bir işyeri, örgütsel bağlılığı olumlu biçimde etkilemekte; böylece kişinin verimliliği ve performansı artmaktadır (Yolaç ve Omuz, 2020; 83-96).

Ertosun ve Erdil işyeri yalnızlığının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, işyeri yalnızlığının örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediğini ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda işyeri yalnızlığının duygusal yoksunluk boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmadığını ve bununla birlikte, duygusal

yoksunluğun örgütte kalma ya da örgütten ayrılma kararını etkilediğini ifade etmişlerdir (Ertosun ve Erdil, 2012: 474).

Ayazlar ve Güzeller tarafından yapılan çalışmada, işyeri yalnızlığının örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. İki kavram da alt boyutlar bağlamında değerlendirildiğinde sadece sosyal arkadaşlığın duygusal bağlılığı ve devam bağlılığını negatif yönde etkilediği ifade edilmiştir. Diğer yandan, işyerinde duygusal yoksunluk yaşayan çalışanların örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerindeki etkileri anlamlı değildir (Ayazlar ve Güzeller, 2013: 323-324).

Yolaç ve Omuz'un, yaptıkları çalışmada duygusal yoksunluğun, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisinin olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde, duygusal yoksunluğun normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisi olduğu belirtilmiştir. Buna göre, çalışanın işyeri yalnızlığı hissinin artmasının, örgütsel bağlılığını negatif yönde etkilediği ifade edilmektedir (Yolaç ve Omuz, 2020: 96).

## **5. YÖNTEM**

### **5.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın ana amacı, beyaz yakalı çalışanların duygusal zekasının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde işyeri yalnızlığının aracı rolü olup olmadığının belirlenmesidir. Bu amaca yönelik olarak:

- Çalışanların duygusal zeka, örgütsel bağlılık ve işyeri yalnızlığı düzeylerinin saptanması,
- Çalışanların duygusal zekasının örgütsel bağlılık ve işyeri yalnızlığı üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığının ortaya konması,
- Duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerinde etkili olması söz konusu ise bu süreçte işyeri yalnızlığının aracı rolünün olup olmadığının saptanması hedeflenmiştir.

Araştırmanın ikincil amacı ise çalışanların duygusal zeka, işyeri yalnızlığı ve örgütsel bağlılık düzeylerinde; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve örgütte çalışma süresi demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesidir.

## 5.2. Araştırmanın Önemi

Günümüz iş dünyasında, çalışanların örgütsel bağlılığının artırılması hem çalışan performansının iyileştirilmesi hem de örgütsel verimliliğin sağlanması adına büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple, örgütsel bağlılığı etkileyen sosyal ve psikolojik faktörlerin anlaşılması hem akademik çalışmalar hem de örgütlere faydası açısından dikkate değerdir.

Duygusal zeka, kişilerin kendisinin ve diğerlerinin duygularını anlama, tanımlama ve bu duyguları etkili bir biçimde yönetme becerisi ile ilgilidir. Duygusal zekanın, çalışanların çalışma ortamında kurdukları ve kuracakları sosyal ilişkilerinden olumsuz duygularla ve durumlarla başa çıkma yöntemlerine, hatta örgütsel aidiyet düzeylerine kadar pek çok alanı doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Dolayısıyla, duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi, önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öte yandan işyeri yalnızlığı, kişilerin çalışma ortamında kendilerini yalnız veya dışlanmış hissetmeleri ile bağlantılıdır. İşyeri yalnızlığının, kişilerin psikolojik iyilik hali ve işe yönelik tutumları üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmanın, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işyeri yalnızlığının aracı rolü ele alınarak, çalışan davranışlarının ve örgütsel dinamiklerin anlaşılmasına önemli bir bakış açısı sunacağı ön görülmektedir. Özellikle, işyeri yalnızlığının bu ilişkiyi nasıl şekillendirdiğini anlamak; duygusal zekanın etkisinin doğrudan mı yoksa sosyal bağlamlar üzerinden mi ortaya çıktığını ayırt etmeye olanak tanımaktadır. Böylece, örgütlerde sadece bireysel becerilere değil, bu becerilerin işyeri deneyimiyle nasıl etkileştiğine de odaklanmak mümkün olabilmektedir.

Araştırmada elde edilen bulguların, çalışan bağlılığını ve örgütsel başarıyı artırmaya yönelik, psikoloji temelli gelişim stratejileri geliştirmek isteyen örgütlere yol gösterici nitelikte olması; aynı zamanda literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

## 5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Türkiye’de yaşayan 20 yaş ve üzerindeki beyaz yakalı çalışanlar iken, örneklemini belirtilen kriterlere uygun, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen, çeşitli sektörlerde görev alan, 20 yaş ve üzerindeki beyaz yakalı çalışan 417 kişi oluşturmaktadır.

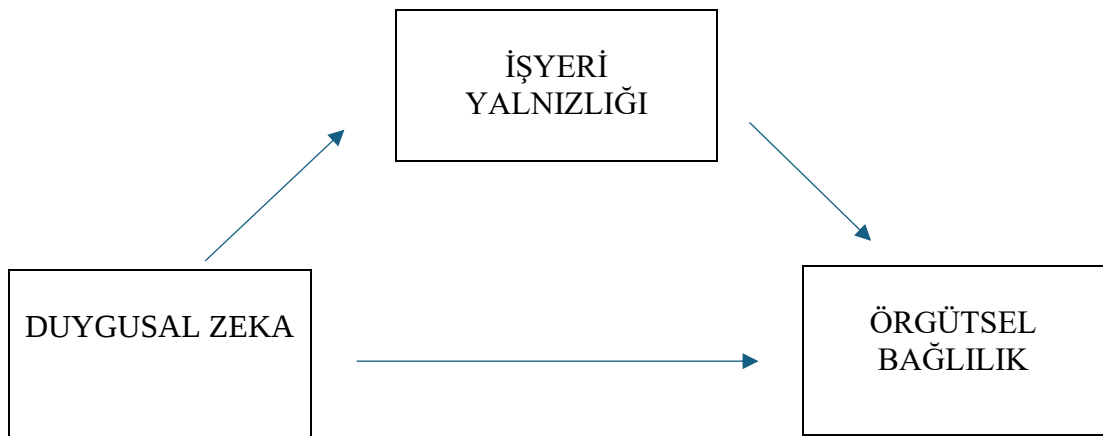
#### 5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma birtakım sınırlılıklar içermektedir ve araştırma bulguları bu sınırlar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Öncelikle araştırmanın örneklemi sadece 20 yaş ve üzeri beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Bu durum farklı yaş gruplarındaki bireyler ve mavi yakalı çalışanlar için araştırmanın genellenmesini sınırlamaktadır. Aynı zamanda, araştırma kapsamında toplanan veriler Türkiye’de farklı sektörlerde çalışan bireylerden toplanmıştır ve dolayısıyla araştırma bulguları farklı kültürel bağlamlara veya ülkelere göre değişkenlik gösterebilir. Bu araştırma ile benzer sonuçlar elde edilmeyebilir.

Araştırmada toplanan ve kullanılan veriler, katılımcıların öz deneyimlerine dayanmaktadır. Bu tarz öz deneyim değerlendirmeleri, araştırmanın iç tutarlılığını etkileyebilir. Başka bir ifadeyle, yanlış beyan, katılımcıların psikolojik duygudurumları veya sosyal beğenirlik isteklerine bağlı olarak yanıtlarında yanlışlık veya yanlışlık olma ihtimalini doğurabilir. Ayrıca veriler kesitsel tasarım ve nicel veri araçları ile toplanmıştır. Bu durum değişkenler arasındaki nedensel ilişkilere dair kesin çıkarımlar yapılmasını ve katılımcıların öz deneyimlerinin daha detaylı anlaşılmasını sınırlamaktadır.

Son olarak, demografik özellik olarak cinsiyet verileri, kadın ve erkek olmak üzere iki biyolojik cinsiyet özelinde değerlendirilmiştir. Bu durum, LGBTİQ+ bireyler için araştırmanın değerlendirilmesini ve genellenmesini sınırlamaktadır.

#### 5.5. Araştırmanın Modeli



**Şekil 5.1 Araştırma Modeli**

Şekil 5.1’de araştırmanın modelini oluşturan değişkenler yer almaktadır. Duygusal zekanın, örgütsel bağlılığı etkileyeceği, işyeri yalnızlığının ise bu etkide aracı rol oynayacağı düşünülmektedir. Araştırma modelinde duygusal zeka bağımsız değişken, örgütsel bağlılık bağımlı değişken ve işyeri yalnızlığı da aracı değişken olarak ele alınmaktadır. Araştırmada incelenen diğer bir nokta ise demografik özelliklerdir ve bu özelliklerin birbirleri arasında anlamlı fark olup olmadığı incelenmektedir. Duygusal zeka ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işyeri yalnızlığının aracı rolünün incelenmesi için ilgili araştırma modeli geliştirilerek, bu değişkenler arasındaki etki ve ilişkiyi incelemek amacıyla nicel ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

### **5.6. Hipotezler**

**H1:** Duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2:** Duygusal zekanın işyeri yalnızlık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H3:** İşyeri yalnızlık algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H4:** Duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyeri yalnızlığının aracı rolü vardır.

**H5:** Çalışanların duygusal zeka, işyeri yalnızlığı ve örgütsel bağlılık düzeyi; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve örgütte çalışma süresi demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### **5.7. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları**

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Beş bölümden oluşan anket formunun ilk bölümünde katılımcılara anketin amacı, araştırmacı ve verilerin kullanımı hakkında bilgiler verilmiş ve gönüllülük onayı alınmıştır. Anket formunun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde sırasıyla, Schutte Duygusal Zeka Ölçeği (SDZT-33), Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) ve İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği (İYYÖ) ifadeleri; beşinci bölümünde ise yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kişilerin bulunduğu örgütteki çalışma süresinin sorulduğu demografik sorular yer almaktadır.

Anket formu çevrimiçi bir platformda (Google Forms) hazırlanıp yine çevrimiçi ortamda dağıtılmış ve katılımcılara ulaştırılmıştır. Toplamda 417 katılımcıya ulaşılmış ve eksik veri olmadan tüm veriler değerlendirilmeye alınmıştır.

### 5.7.1. Schutte Duygusal Zeka Ölçeği (SDZT-33)

Schutte Duygusal Zeka Ölçeği, Schutte vd. (1998) tarafından geliştirilmiştir. 33 maddeden oluşan ölçeğin Türkçe çevirisi çalışmaları Tatar vd. (2017) tarafından yapılmış, geçerli ve güvenilir olduğu ispat edilmiştir (Cronbach Alpha = 0,86, KMO=0,91, Bartlett Küresellik Test sonucu  $\chi^2=12117.55$  ( $p<0.001$ )). Bu araştırmada ise ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,852 olup, KMO değeri 0,826 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu  $\chi^2=3525,77$  ( $p<0,001$ ) olarak bulunmuştur. Ölçek, 5'li Likert yardımıyla (1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- fikrim yok, 4- katılıyorum, 5- kesinlikle katılıyorum skalasıyla) değerlendirilmektedir. Ölçekte düz ve ters maddeler bulunmaktadır. Düz maddeler: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32 numaralı maddeler iken; ters maddeler ise 5, 28 ve 33 numaralı maddelerdir. Schutte Duygusal Zeka Ölçeği tek boyutludur. Ölçekten alınan puanlar, katılımcıların duygusal zeka düzeyini belirtmektedir (Tatar vd., 2017). Birçok büyük örneklem ile genellenerek; ölçekteki ortalama puan 124 olarak belirtilirken 111'in altında veya 135'in üzerinde puanlar olağan dışı şekilde düşük veya yüksek sayılmaktadır (Schutte vd., 1998).

### 5.7.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)

Örgütsel Bağlılık Ölçeği; Meyer vd. (1993) tarafından, Allen ve Meyer'in (1990) Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli'nden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ise Wasti (2000) tarafından yapılarak, geçerlik ve güvenilirliği incelenmiştir. Ölçek, geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış ve ulusal literatürde yıllardır birçok araştırmada kullanılan bir ölçek olması sebebiyle tercih edilmiştir. Bu araştırmada ise ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,894 olup, KMO değeri 0,916 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu  $\chi^2=3795,33$  ( $p<0,001$ ) olarak bulunmuştur. Ölçek, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Her boyut için altışar madde içeren Örgüte Bağlılık Ölçeği, toplam 18 maddeden oluşmakta ve 5'li Likert yardımıyla (1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4- katılıyorum, 5- kesinlikle katılıyorum skalasıyla) değerlendirilmektedir (Denizli, 2018: 117).

### 5.7.3. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği (İYYÖ)

İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği, Wright vd. (2006) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ise Doğan vd. (2009) tarafından yapılarak, geçerlik ve güvenilirliği

incelenmiştir (Cronbach Alpha = 0,91, KMO= 0,92, Bartlett Küresellik Testi sonucu  $\chi^2=3106,39$  ( $p<0,001$ )). Bu araştırmada ise ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,933 olup, KMO değeri 0,935 ve Bartlett Küresellik Testi değeri  $\chi^2=4096,30$  ( $p<0,001$ ) olarak bulunmuştur. Ölçek, duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği 16 maddeden oluşmaktadır ve ölçeğin ilk 9 maddesi duygusal yoksunluk alt boyutunu oluşturur iken; 10. maddeden sonrası sosyal arkadaşlık boyutunu oluşturmaktadır. Ölçek, 5'li Likert yardımıyla (1- hiç uygun değil, 2- uygun değil, 3- biraz uygun, 4- uygun, 5- tamamen uygun skalasıyla) değerlendirilmektedir. Ölçekte düz ve ters maddeler bulunmaktadır. Düz maddeler: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 13 numaralı maddeler iken; ters maddeler ise 5, 6, 10, 11, 12, 14, 15, 16 numaralı maddelerdir (Doğan vd., 2009: 275).

### 5.8. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Araştırma kapsamında toplanan veriler IBM SPSS 26.0 istatistik paket programı ile istatistik testleri kullanılarak analiz edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri, KMO ve Bartlett Küresellik Testi, korelasyon ve regresyon analizleri Bağımsız Örneklem T Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), basit doğrusal regresyon analizleri, geçerlik güvenirlik analizleri, tanımlayıcı istatistikler ve Process Makro ile aracı etki analizi kullanılmıştır.

## 6. BULGULAR

### 6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın kapsamında hazırlanan anket formu ile 417 katılımcıdan veri toplanmıştır. Araştırmanın katılımcılarının demografik özellikleri Tablo 6.4'te gösterilmiştir.

**Tablo 6.4 Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| Özellik            | Frekans | Yüzde (%) | Birikimli Yüzde (%) |
|--------------------|---------|-----------|---------------------|
| <b>Cinsiyet</b>    |         |           |                     |
| Kadın              | 269     | 64,5      | 64,5                |
| Erkek              | 148     | 35,5      | 100,0               |
| <b>Yaş Aralığı</b> |         |           |                     |

|                                    |     |      |       |
|------------------------------------|-----|------|-------|
| 20 - 30                            | 223 | 53,5 | 53,5  |
| 31 - 40                            | 140 | 33,6 | 87,1  |
| 40+                                | 54  | 12,9 | 100,0 |
| <b>Eğitim Düzeyi</b>               |     |      |       |
| Ortaöğretim (Lise)                 | 7   | 1,7  | 100,0 |
| Lisans (Üniversite)                | 290 | 69,5 | 69,5  |
| Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora) | 120 | 28,5 | 98,3  |
| <b>Çalışma Süresi</b>              |     |      |       |
| 5 yıldan az                        | 331 | 79,4 | 79,4  |
| 5 – 10 yıl                         | 54  | 12,9 | 92,3  |
| 10 yıldan fazla                    | 32  | 7,7  | 100,0 |

Tablo 6.4'te belirtildiği üzere araştırmaya toplamda 417 kişi katılmıştır. Katılımcıların 269'u kadın, 148'i erkek, yüzdelik değer olarak %64,5'i kadın ve %35,5'i erkektir. Araştırmaya 20 – 30 yaş aralığında 223 (%53,5) kişi, 31 – 40 yaş aralığında 140 (%33,6) kişi ve 40 yaş üzeri 54 (%12,9) kişi katılmıştır.

Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında ortaöğretim (lise) düzeyinde 7 (1,7) kişi, lisans (üniversite) düzeyinde 290 (%69,5) kişi ve lisansüstü (yüksek lisans/doktora) düzeyde 120 (%28,5) kişinin araştırmaya katıldığı belirlenmiştir.

Katılımcıların bulundukları örgütteki çalışma sürelerine bakıldığında, 5 yıldan az çalışan 331 (%79,4) kişi, 5 – 10 yıl aralığında çalışan 54 (%12,9) kişi ve 10 yıldan fazla çalışan 32 (%7,7) kişinin araştırmaya katıldığı belirlenmiştir.

## 6.2. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini sınamak ve verilerin uygunluğunu test etmek amacıyla, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. KMO değeri 0,60 ve üzerinde ise verilerin faktör analizine uygun olduğu kabul edilmektedir. Bartlett testinin anlamlı sonuç vermesi dahilinde ( $p < 0,05$ ), faktör analizi yapılabilmektedir (Büyüköztürk, 2019).

Ölçeklerin güvenilirliklerini sınamak ve iç tutarlılığını kontrol etmek adına, Cronbach Alpha katsayı değerleri değerlendirilmiş ve verilerin 0,7'den büyük ( $\alpha > 0,7$ ) olması durumunda güvenilirliğin fazla olduğu kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2019).

Tablo 6.5'te araştırmada kullanılan ölçeklere ait KMO, Bartlett Küresellik Testi ve Cronbach Alpha değerleri gösterilmiştir.

**Tablo 6.5 Araştırmadaki Ölçeklere ait KMO, Bartlett Testleri ve Cronbach Alpha( $\alpha$ )Değerleri**

| Ölçekler               | KMO Değerleri | Barlett's Değerleri            | Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) Değerleri |
|------------------------|---------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| Schutte Duygusal Zeka  | ,826          | $\chi^2=3525,77$ ( $p<0,001$ ) | ,852                                  |
| İş Yaşamında Yalnızlık | ,935          | $\chi^2=4096,30$ ( $p<0,001$ ) | ,933                                  |
| Örgütsel Bağlılık      | ,916          | $\chi^2=3795,33$ ( $p<0,001$ ) | ,894                                  |

Elde edilen bulgulara göre araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçüm araçları olduğu görülmüştür. Tüm ölçeklerin KMO değerlerinin 0,80 üzerinde, Bartlett's testlerinin anlamlı ( $p<0,001$ ) ve Cronbach Alpha değerlerinin (0,85 , 0,89 ve 0,93) yüksek güvenilirlikte olduğu bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 6.6'da sunulmuştur. Analizlerde her bir ölçeğin toplam puanları kullanılmıştır. Her bir ölçek için katılımcı sayısı (N), ortalama (M), standart sapma (SS), minimum ve maksimum değerleri hesaplanmıştır.

**Tablo 6.6 Schutte Duygusal Zeka, İş Yaşamında Yalnızlık ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

| Ölçekler               | N   | Ort. (M) | SS    | Min. | Maks. |
|------------------------|-----|----------|-------|------|-------|
| Schutte Duygusal Zeka  | 417 | 131,21   | 13,03 | 74   | 163   |
| İş Yaşamında Yalnızlık | 417 | 36,37    | 14,37 | 16   | 80    |
| Örgütsel Bağlılık      | 417 | 48,88    | 14,47 | 19   | 90    |

*Ort. = Ortalama; SS = Standart sapma; Min. = Minimum; Maks. = Maksimum. Değerler 5'li Likert tipi ölçek üzerinden hesaplanmıştır.*

Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan bireylerin duygusal zeka düzeylerinin (M=131,21, SS=13,03) görece yüksek olduğu, işyeri yalnızlık algısı düzeylerinin (M=36,37, SS=14,37) orta düzeyde ve örgütsel bağlılık düzeylerinin (M=48,88, SS=14,47) ise orta-üst düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgular, genel olarak katılımcıların duygusal zekalarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek, işyeri yalnızlık algılarının ise orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6.7 İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Alt Boyutları Tanımlayıcı İstatistikler**

| Ölçek Alt Boyutları   | N   | Ort. (M) | SS   | Min. | Maks. |
|-----------------------|-----|----------|------|------|-------|
| 1. Duygusal Yoksunluk | 417 | 22,10    | 8,97 | 9    | 45    |
| 2. Sosyal Arkadaşlık  | 417 | 14,27    | 6,45 | 7    | 35    |

*Ort. = Ortalama; SS = Standart sapma; Min. = Minimum; Maks. = Maksimum.*

Elde edilen bulgulara göre (Tablo 6.7), araştırmaya katılan bireylerin işyeri yalnızlık algılarının, duygusal yoksunluk boyutunda (M=22,10, SS=8,97) orta düzeyde olduğu, sosyal arkadaşlık boyutunda (M=14,27, SS=6,45) ise görece düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.8 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

| Ölçek Alt Boyutları  | N   | Ort. (M) | SS   | Min. | Maks. |
|----------------------|-----|----------|------|------|-------|
| 1. Duygusal Bağlılık | 417 | 15,90    | 6,52 | 6    | 30    |
| 2. Devam Bağlılığı   | 417 | 18,32    | 5,24 | 6    | 30    |
| 3. Normatif Bağlılık | 417 | 14,65    | 5,97 | 6    | 30    |

*Ort. = Ortalama; SS = Standart sapma; Min. = Minimum; Maks. = Maksimum.*

Elde edilen bulgulara göre (Tablo 6.8), araştırmaya katılan bireylerin örgütsel bağlılıklarının, devam bağlılığı alt boyutu düzeylerinin (M=18,32, SS=5,24) diğer alt boyutlarla kıyaslandığında daha yüksek olduğu, duygusal bağlılık alt boyutu düzeylerinin (M=15,90, SS=6,52) orta düzeyde olduğu ve normatif bağlılık alt boyutu düzeylerinin ise (M=14,65, SS=5,97) görece daha düşük düzeyde kaldığı görülmektedir.

### 6.3. Normallik Analizi Bulguları

Yapılan araştırmada toplanan verilerin normal dağılıp dağılmadığını hesaplamak amacıyla SPSS programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Araştırma kapsamındaki Schutte Duygusal Zeka Ölçeği (SDZT-33), İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği (İYYÖ) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) ayrı ayrı olacak şekilde normallik analizleri yapılmıştır.

**Tablo 6.9 Ölçeklerin Normal Dağılım Analizi (Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk)**

| Schutte Duygusal Zeka  |  | Kolmogorov-Smirnov |            | Shapiro-Wilk |            |
|------------------------|--|--------------------|------------|--------------|------------|
|                        |  | İstatistik         | Anlamlılık | İstatistik   | Anlamlılık |
|                        |  | ,069               | ,000       | ,975         | ,000       |
| İş Yaşamında Yalnızlık |  | Kolmogorov-Smirnov |            | Shapiro-Wilk |            |
|                        |  | İstatistik         | Anlamlılık | İstatistik   | Anlamlılık |
|                        |  | ,091               | ,000       | ,950         | ,000       |
| Örgütsel Bağlılık      |  | Kolmogorov-Smirnov |            | Shapiro-Wilk |            |
|                        |  | İstatistik         | Anlamlılık | İstatistik   | Anlamlılık |
|                        |  | ,042               | ,081       | ,987         | ,001       |

p<.05 düzeyinde anlamlı

Araştırmada elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit edebilmek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri kullanılmıştır. Normal dağılım varsayımının kabul edilebilmesi için  $p>0,05$  koşulunun sağlanması gerekmektedir. Ancak analiz sonucunda elde edilen verilerden yalnızca Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin bu koşulu sağlaması sebebiyle (Tablo 6.9), normal dağılımın incelenmesi için çarpıklık (*skewness*) ve basıklık (*kurtosis*) değerlerinin dikkate alınması suretiyle, değerler incelenmiştir. Sosyal bilimlerde normal dağılım varsayımının kabul edilebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması beklenmektedir (Akt., Büyüköztürk, 2019). Bu bilgiler bağlamında Tablo 6.10'da değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiş ve değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında olması sebebiyle verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

**Tablo 6.10 Ölçeklerin Normal Dağılım Analizi (Skewness ve Kurtosis)**

|                   |                     | Skewness | Kurtosis |
|-------------------|---------------------|----------|----------|
| Schutte           | Duygusal Zeka       | -,639    | 1,111    |
| İş                | Yaşamında Yalnızlık | ,663     | -1,118   |
| Örgütsel Bağlılık |                     | ,339     | -,222    |

#### **6.4. Korelasyon ve Regresyon Analizleri Bulguları**

Korelasyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasında bulunan ilişkiyi, ilişkinin gücünü ve yönünün belirlemek için kullanılan bir istatistiksel analizdir. Bu bağlamda, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi adına Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı, sürekli değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi ölçmek adına kullanılmaktadır. “r” ile ifade edilen katsayı değeri, ilişkinin gücünü ve yönünü belirtmektedir. Korelasyon katsayısının değeri -1 ile +1 arasında değişmektedir. Pozitif korelasyon, bir değişkenin değerinin artmasıyla diğer değişkenin değerinin de arttığını; negatif korelasyon ise bir değişkenin değerinin artmasıyla diğer değişkenin değerinin azaldığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2019).

Aynı zamanda korelasyon katsayısının sıfır olması, değişkenler arasında bir ilişki bulunmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının büyüklüğü ise değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü belirlemektedir. Bu bağlamda, 0 – 0.30 arasındaki değerler zayıf bir ilişkiyi, 0.30 – 0.70 arasındaki değerler orta düzeyde bir ilişkiyi, 0.70 ve üzerindeki değerler ise güçlü bir ilişkiyi ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2019).

Araştırmada kullanılan duygusal zeka, işyeri yalnızlığı ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek adına yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 6.11’de gösterilmektedir.

**Tablo 6.11 Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları**

| Duygusal Zeka | İşyeri Yalnızlığı | Örgütsel Bağlılık |
|---------------|-------------------|-------------------|
|---------------|-------------------|-------------------|

|                   |   |   |         |       |
|-------------------|---|---|---------|-------|
| Duygusal Zeka     | r | 1 | -,237** | ,113* |
|                   | p |   | ,000    | ,021  |
|                   | f |   | 417     | 417   |
| İşyeri Yalnızlığı | r | 1 | -,155** |       |
|                   | p |   | ,001    |       |
|                   | f |   | 417     |       |
| Örgütsel Bağlılık | r |   | 1       |       |
|                   | p |   |         |       |
|                   | f |   |         |       |

\*\* (p<0.01) \*(p<0.05) düzeyinde anlamlı

Yapılan Pearson korelasyon analizinde elde edilen bulgulara göre; duygusal zeka ile işyeri yalnızlığı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=-.24^{**}$ ,  $p<.01$ ). Bu bulgu, bireylerin duygusal zeka düzeyi arttıkça işyeri yalnızlık algıları düzeyinin azaldığını göstermektedir.

Aynı zamanda, duygusal zeka ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.11^{*}$ ,  $p<.05$ ). Bu bulgu, duygusal zeka düzeyi yüksek bireylerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

İşyeri yalnızlığı ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-.16^{**}$ ,  $p<.01$ ). Bu bulgu, bireylerin işyeri yalnızlık algısı düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığını göstermektedir.

Korelasyon analizine ek olarak, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizi değişkenler (bağımlı değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişken) arasındaki ilişkiyi belirlemek ve ortaya konan ilişki üzerinden yordama yapmak için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Aynı zamanda regresyon analizi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki yordayıcı gücünü belirlemek adına da kullanılmaktadır. Yani regresyon analizi yöntemi değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamaya ve buradan hareketle geleceğe dair öngörülerde bulunmaya imkan tanımaktadır (Büyüköztürk, 2019).

Bu bağlamda, değişkenlerin sürekli değişken olduğu ve normal dağıldıkları; değişkenler arasında doğrusal ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca uç değerlerin, hataların ve eş varyansın kontrolü sağlanarak aralarında neden-sonuç ilişkisi olduğu düşünülen değişkenlerin arasındaki ilişkiler ve hipotezlerin sınanması için doğrusal regresyon yapılmıştır.

“H1: Duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezini sınamak adına yapılan regresyon analizi bulguları Tablo 6.12’de gösterilmiştir.

**Tablo 6.12 Duygusal Zekanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

|                                   | Beta ( $\beta$ ) | B    | t    | R <sup>2</sup> | Düz. R <sup>2</sup> | F     | Std. Hata | p    |
|-----------------------------------|------------------|------|------|----------------|---------------------|-------|-----------|------|
| Duygusal Zeka (Bağımsız Değişken) | ,113             | ,126 | 2,32 | ,013           | ,010                | 5,383 | 7,140     | ,021 |

Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık. N = 417.

Duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan regresyon analizinde, model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F(1, 145) = 5.38$ ,  $p = .021 < 0.05$ ). Duygusal zeka bağımsız değişkeni, örgütsel bağlılık bağımlı değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %1.3’ünü açıklamaktadır ( $R^2 = .013$ ). Regresyon katsayısı incelendiğinde, duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $B = 0.126$ ,  $\beta = 0.113$ ,  $t = 2.32$ ,  $p = 0.021 < 0.05$ ). Bu bulgu, duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ancak istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirtmektedir.

Bu bağlamda, “H1: Duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal zekanın, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu yapılan regresyon analizi ile belirlenmiştir. Bahsi geçen etkinin, örgütsel bağlılık alt boyutlarını ne kadar yordadığını görmek adına regresyon analizleri yapılmıştır (Tablo 6.13, Tablo 6.14 ve Tablo 6.15).

**Tablo 6.13 Duygusal Zekanın Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi**

|                                   | Beta ( $\beta$ ) | B    | t     | R <sup>2</sup> | Düz. R <sup>2</sup> | F      | Std. Hata | p    |
|-----------------------------------|------------------|------|-------|----------------|---------------------|--------|-----------|------|
| Duygusal zeka (Bağımsız Değişken) | ,200             | ,100 | 4,149 | ,040           | ,038                | 17,214 | 3,175     | ,000 |

Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık. N = 417.

Duygusal zekanın duygusal bağlılık alt boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinde, model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F(1, 415) = 17.214$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ). Duygusal zeka bağımsız değişkeni, duygusal bağlılık alt boyutundaki toplam varyansın %4.0'ını açıklamaktadır ( $R^2 = 0.040$ ). Regresyon katsayısı incelendiğinde, duygusal zekanın duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $B = 0.100$ ,  $\beta = 0.200$ ,  $t = 4.149$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ). Bu bulgu, duygusal zekanın duygusal bağlılık düzeyini artırıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6.14 Duygusal Zekanın Devam Bağlılığı Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi**

|                                   | Beta ( $\beta$ ) | B     | t      | R <sup>2</sup> | Düz. R <sup>2</sup> | F     | Std. Hata | p    |
|-----------------------------------|------------------|-------|--------|----------------|---------------------|-------|-----------|------|
| Duygusal zeka (Bağımsız Değişken) | -,061            | -,025 | -1,244 | ,004           | ,001                | 1,548 | 2,598     | ,214 |

Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı. N = 417.

Duygusal zekanın devam bağlılığı alt boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinde, model istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F(1, 415) = 1,548$ ,  $p = 0.214 > 0.05$ ).

**Tablo 6.15 Duygusal Zekanın Normatif Bağlılık Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi**

|                                   | Beta ( $\beta$ ) | B    | t     | R <sup>2</sup> | Düz R <sup>2</sup> | F     | Std. Hata | p    |
|-----------------------------------|------------------|------|-------|----------------|--------------------|-------|-----------|------|
| Duygusal zeka (Bağımsız Değişken) | ,110             | ,050 | 2,249 | ,012           | ,010               | 5,058 | 2,945     | ,025 |

Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık. N = 417.

Duygusal zekanın normatif bağıllık alt boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinde, model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F(1, 415) = 5.058, p = 0.025 < 0.05$ ). Duygusal zeka bağımsız değişkeni, normatif bağıllık alt boyutundaki toplam varyansın %1.2'sini açıklamaktadır ( $R^2 = 0.012$ ). Regresyon katsayısı incelendiğinde, duygusal zekanın normatif bağıllık üzerinde pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $B = 0.050, \beta = 0.110, t = 2.249, p = 0.025 < 0.05$ ). Bu bulgu, duygusal zekanın normatif bağıllık düzeyini artırıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

“H2: Duygusal zekanın işyeri yalnızlık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezini sınamak adına yapılan regresyon analizinin bulguları Tablo 6.16’da gösterilmiştir.

**Tablo 6.16 Duygusal Zekanın İşyeri Yalnızlığı Üzerindeki Etkisi**

|                                   | Beta ( $\beta$ ) | B     | t     | R <sup>2</sup> | Düz. R <sup>2</sup> | F      | Std. Hata | p    |
|-----------------------------------|------------------|-------|-------|----------------|---------------------|--------|-----------|------|
| Duygusal Zeka (Bağımsız Değişken) | -,237            | -,261 | -4.97 | ,056           | ,054                | 24,700 | 6,934     | ,000 |

Bağımlı değişken: İşyeri Yalnızlığı. N = 417.

Duygusal zekanın işyeri yalnızlık algısı üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan regresyon analizinde, model istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $F(1, 145) = 24.700, p = .000 < 0.05$ ). Duygusal zeka bağımsız değişkeni, işyeri yalnızlık algısı bağımlı değişkenindeki toplam varyansın %5.6’sını açıklamaktadır ( $R^2 = .056$ ). Regresyon katsayısı incelendiğinde, duygusal zekanın işyeri yalnızlık algısı üzerinde negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $B = -0.261, \beta = -0.237, t = -4.970, p = 0.000 < 0.05$ ). Bu bulgu, duygusal zekanın işyeri yalnızlık algısı üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ancak istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirtmektedir.

Bu bağlamda, “H2: Duygusal zekanın işyeri yalnızlık algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal zekanın, işyeri yalnızlık algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu yapılan regresyon analizi ile belirlenmiştir. Bahsi geçen etkinin, işyeri yalnızlığı alt boyutlarını ne kadar yordadığını görmek adına regresyon analizleri yapılmıştır (Tablo 6.17 ve Tablo 6.18).

**Tablo 6.17 Duygusal Zekanın Duygusal Yoksunluk Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi**

|                                   | Beta ( $\beta$ ) | B     | t      | R <sup>2</sup> | Düz. R <sup>2</sup> | F      | Std. Hata | p    |
|-----------------------------------|------------------|-------|--------|----------------|---------------------|--------|-----------|------|
| Duygusal zeka (Bağımsız Değişken) | -,206            | ,0142 | -4,296 | ,043           | ,040                | 18,455 | 4,360     | ,000 |

Bağımlı değişken: Duygusal Yoksunluk. N = 417.

Duygusal zekanın duygusal yoksunluk alt boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinde, model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F(1, 415) = 18.455, p = 0.000 < 0.05$ ). Duygusal zeka bağımsız değişkeni, duygusal yoksunluk alt boyutundaki toplam varyansın %4.3'ünü açıklamaktadır ( $R^2 = 0.043$ ). Regresyon katsayısı incelendiğinde, duygusal zekanın duygusal yoksunluk üzerinde negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $B = -0.142, \beta = -0.206, t = -4.296, p = 0.000 < 0.05$ ). Bu bulgu, duygusal zekanın duygusal yoksunluk düzeyini azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6.18 Duygusal Zekanın Sosyal Arkadaşlık Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi**

|                                   | Beta ( $\beta$ ) | B     | t      | R <sup>2</sup> | Düz. R <sup>2</sup> | F      | Std. Hata | p    |
|-----------------------------------|------------------|-------|--------|----------------|---------------------|--------|-----------|------|
| Duygusal zeka (Bağımsız Değişken) | -,241            | -,119 | -5,061 | ,058           | ,056                | 25,611 | 3,108     | ,000 |

Bağımlı değişken: Sosyal Arkadaşlık. N = 417.

Duygusal zekanın sosyal arkadaşlık alt boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinde, model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F(1, 415) = 25.611, p = 0.000 < 0.05$ ). Duygusal zeka bağımsız değişkeni, sosyal arkadaşlık alt boyutundaki toplam varyansın %5.8'ini açıklamaktadır ( $R^2 = 0.058$ ). Regresyon katsayısı incelendiğinde, duygusal zekanın sosyal arkadaşlık üzerinde negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $B = -0.119, \beta = -0.241, t = -5.061,$

$p = 0.000 < 0.05$ ). Bu sonuç, duygusal zekanın sosyal arkadaşlık düzeyini azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

“H3: İşyeri yalnızlık algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezini sınamak adına yapılan regresyon analizinin bulguları Tablo 6.19’da gösterilmiştir.

**Tablo 6.19 İşyeri Yalnızlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

|                                          | Beta ( $\beta$ ) | B     | t     | R <sup>2</sup> | Düz R <sup>2</sup> | F      | Std. Hata | p    |
|------------------------------------------|------------------|-------|-------|----------------|--------------------|--------|-----------|------|
| İşyeri yalnızlığı<br>(Bağımsız Değişken) | -,155            | -,156 | -3,20 | ,024           | ,022               | 10,244 | 14,311    | ,001 |

Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık. N = 417.

İşyeri yalnızlık algısının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan regresyon analizinde, model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F(1, 145) = 10.244$ ,  $p = .001 < 0.05$ ). İşyeri yalnızlık algısı bağımsız değişkeni örgütsel bağlılık bağımlı değişkenindeki toplam varyansın %2.4’ünü açıklamaktadır ( $R^2 = .024$ ). Regresyon katsayısı incelendiğinde, işyeri yalnızlık algısının örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $B = -0.156$ ,  $\beta = -0.155$ ,  $t = -3.201$ ,  $p = 0.001 < 0.05$ ). Bu bulgu, işyeri yalnızlık algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin zayıf olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirtmektedir.

Bu bağlamda, “H3: İşyeri yalnızlık algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

### 6.5. Aracı Etki Analizine Yönelik Bulgular

Aracı etki analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bulunan nedensellik ilişkisinde, bağımsız değişkenden etkilenen ve aynı zamanda bağımlı değişkeni etkileyen üçüncü değişken olan aracı değişkenin, ilişkideki rolünü anlamak amacıyla yapılmaktadır. Başka bir deyişle, bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisinin, aracı değişken (M) yolu ile dolaylı şekilde gerçekleşip

gerçekleşmediğini belirlemeye yönelik yapılan istatistiki bir analizdir. Aracı etki analizi sosyal bilimlerde çoğunlukla kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Aracı etkinin değerlendirilmesi için Baron ve Kenny (1986), dört aşamalı bir yöntem önermiştir. Bu yöntem gere, (1) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. (2) benzer şekilde bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde de anlamlı bir etkisi olmalı ve (3) aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır. Son olarak (4) aracı değişken modele eklendiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da etki anlamsızlaşmalıdır. Fakat bu yöntem, doğrudan etkinin anlamsız olması halinde dolaylı etkileri göz ardı etme riski taşıdığından dolayı eleştirilere maruz kalmıştır (MacKinnon vd., 2007; Akt: Gürbüz ve Bayık, 2018).

Bu eleştirileri ve sınırlamaları ortadan kaldırmak amacıyla Hayes (2013), SPSS programı ile çalışan bir yaklaşım olan Process Makro'yu geliştirmiştir. Hayes'in bu yaklaşımı, dolaylı etkinin bootstrap yöntemi ile test edilmesini esas almaktadır. Bootstrap yöntemi ile test edilen aracı etki analizinde, dolaylı etkinin güven aralığı alt ve üst sınırları arasında sıfır değeri bulunmadığı sürece bu etki istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir (Akt: Gürbüz ve Bayık, 2018). Başka bir deyişle, aracı etki analizinde dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı ve bu etkinin boyutuna odaklanmak gerekmektedir (Rucker vd., 2011; Akt: Çelik, 2022). Aracı etki analizlerinde kısmi aracı ve tam aracı etki gibi ayrımlardan kaçınılması gerektiği literatürde vurgulanmaktadır; bu ayrım yerine, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesi, M'nin X'in Y üzerindeki etkisinde aracı rolü olduğu varsayımının desteklenmesi için yeterli bir bulgudur (Hayes ve Rockwood, 2017; Akt: Çelik, 2022).

Bu araştırmada, SPSS programına Process eklentisi, Model 4 kullanılarak aracı etki analizi yapılmış ve araştırmanın ana amacı olan, duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyeri yalnızlığının aracı rolü incelenmiştir. Analizin dolaylı etki anlamlılık düzeyi 5000 bootstrap örnekleme ile %95 güven aralığında incelenmiş ve güven aralıkları hesaplanmıştır.

Analiz sonuçları Tablo 6.20'de gösterilmiştir.

**Tablo 6.20 Duygusal Zekanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İşyeri Yalnızlığının Aracı Rolü: Process Model 4 Sonuçları**

|                                                                              | B                               | SE    | $\beta$ | t      | p     | %95 GA (CI)      |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------|---------|--------|-------|------------------|
| <b>Model 1: İşyeri Yalnızlığı üzerine Duygusal Zeka</b>                      |                                 |       |         |        |       |                  |
| Duygusal Zeka → İşyeri Yalnızlığı                                            | -0,261                          | 0,053 | -0,237  | -4,970 | <.001 | [-0,365, -0,158] |
| <b>Model Özeti</b>                                                           | F= 24,700 R <sup>2</sup> = ,056 |       |         |        |       |                  |
| <b>Model 2: Örgütsel Bağlılık üzerine Duygusal Zeka ve İşyeri Yalnızlığı</b> |                                 |       |         |        |       |                  |
| Duygusal Zeka → Örgütsel Bağlılık                                            | 0,090                           | 0,055 | 0,081   | 1,624  | .105  | [-0,019, 0,199]  |
| İşyeri Yalnızlığı → Örgütsel Bağlılık                                        | -0,137                          | 0,050 | -0,136  | -2,731 | .007  | [-0,236, -0,038] |
| <b>Model Özeti</b>                                                           | F= 6,461 R <sup>2</sup> = ,030  |       |         |        |       |                  |
| <b>Toplam Etki (Duygusal Zeka → Örgütsel Bağlılık)</b>                       | 0,126                           | 0,054 | 0,113   | 2,320  | .021  | [0,019, 0,232]   |
| <b>Model Özeti</b>                                                           | F= 5,383 R <sup>2</sup> = ,013  |       |         |        |       |                  |
| <b>Dolaylı Etki (Bootstrap)</b>                                              |                                 |       |         |        |       |                  |
| Duygusal Zeka → İşyeri Yalnızlığı → Örgütsel Bağlılık                        | 0,036                           | 0,015 | 0,032   | —      | —     | [0,010, 0,070]   |

\*p < .05 , \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

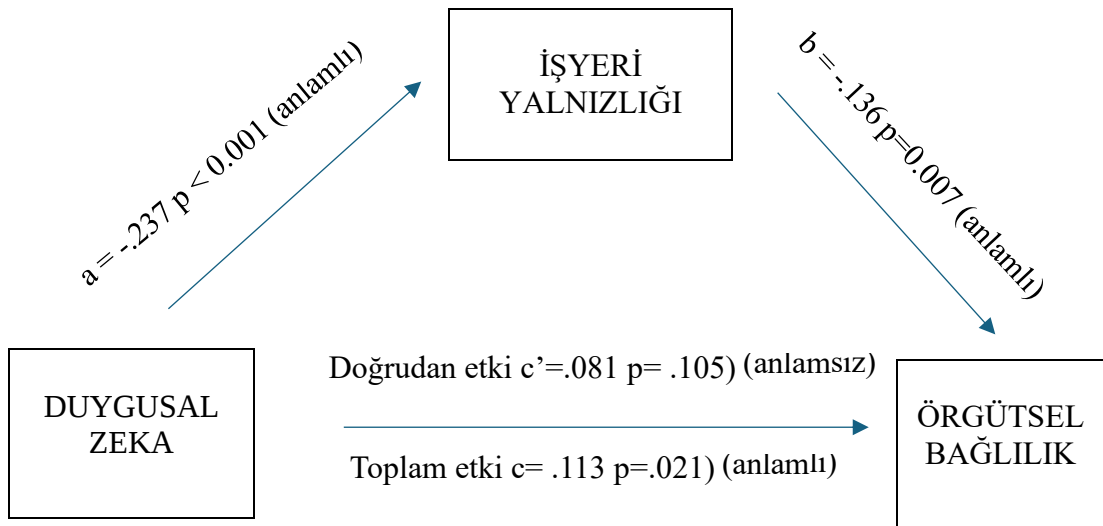
İlk modelde, duygusal zekanın işyeri yalnızlığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ( $\beta = -0,237$ , SE = 0,053, F= 24,700 p < .001, %95 GA [-

0,365, -0,158]). Bu bulguya göre, duygusal zeka düzeyi arttıkça, işyeri yalnızlığı algısı azalmaktadır.

İkinci modelde, hem duygusal zekanın hem de işyeri yalnızlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiş ve işyeri yalnızlığının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkisi olduğu bulunmuştur ( $\beta = -0,136$ ,  $SE = 0,050$ ,  $F = 6,461$   $p = .007$ , %95 GA [-0,236, -0,038]). Ancak duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi anlamlılığını kaybetmiştir ( $\beta = 0,081$ ,  $SE = 0,055$ ,  $F = 6,461$   $p = .105$ , %95 GA [-0,019, 0,199]).

Toplam etki modeli incelendiğinde ise duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ( $\beta = 0,113$ ,  $SE = 0,054$ ,  $F = 5,383$   $p = .021$ , %95 GA [0,019, 0,232]). Bu bulguya göre, işyeri yalnızlığının duygusal zeka ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır.

Bootstrap yöntemi ile elde edilen dolaylı etki incelendiğinde de istatistiksel olarak anlamlı bir etki görülmektedir ( $B = 0,036$ ,  $BootSE = 0,015$ , %95 Boot GA [0,010, 0,070]). Elde edilen bulgulara göre, duygusal zeka işyeri yalnızlığını azaltarak, örgütsel bağlılığı dolaylı yoldan artırmaktadır. Başka bir deyişle, duygusal zeka düzeyi yüksek bireyler daha az işyeri yalnızlığı hissederek, çalıştıkları örgüte karşı daha fazla örgütsel bağlılık göstermektedir.



**Şekil 6.1 Aracı Etki Hipotezi**

Bu bağlamda, “H4: Duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyeri yalnızlığının aracı rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

## 6.6. Demografik Özelliklerin Analizlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın demografik özellikler bakımından incelenmesi ve “H5: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve örgütte çalışma süresi demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezinin sınanması adına Bağımsız Örneklem t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Post-Hoc analizleri yapılmıştır.

### 6.6.1 Katılımcıların Cinsiyetlerine göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların cinsiyetlerine göre duygusal zeka, işyeri yalnızlığı ve örgütsel bağlılık düzey puanlarının arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Bağımsız Örneklem t-Testi uygulanmıştır. Levene’s test sonuçlarına göre (Duygusal Zeka:  $p=.810>.05$ , İşyeri Yalnızlığı:  $p=.810>.05$  ve Örgütsel Bağlılık:  $p=.930>.05$ ) varyans homojenliğinin sağlandığı görülmüştür.

Analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 6.21’de gösterilmiştir.

**Tablo 6.21 Katılımcıların Cinsiyetlerine göre T-Testi Sonuçları**

| Değişkenler       | Cinsiyet | N   | Ortalama | Std. Sapma | t     | p    |
|-------------------|----------|-----|----------|------------|-------|------|
| Duygusal Zeka     | Kadın    | 269 | 131,77   | 13,25      | 1.172 | .242 |
|                   | Erkek    | 148 | 130,20   | 12,61      |       |      |
| İşyeri Yalnızlığı | Kadın    | 269 | 36,98    | 14,54      | 1.166 | .244 |
|                   | Erkek    | 148 | 35,26    | 14,04      |       |      |
| Örgütsel Bağlılık | Kadın    | 269 | 48,64    | 14,33      | -.448 | .654 |
|                   | Erkek    | 148 | 49,30    | 14,75      |       |      |

N: Katılımcı sayısı p: anlamlılık düzeyi

Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre, katılımcıların cinsiyetlerine göre duygusal zeka ( $t= 1.172$ ,  $p=.242>.05$ ), işyeri yalnızlığı ( $t= 1.166$ ,  $p=.244>.05$ ) ve örgütsel bağlılık ( $t= -.448$ ,  $p=.654>.05$ ) düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

### 6.6.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların yaş gruplarına göre duygusal zeka, işyeri yalnızlığı ve örgütsel bağlılık düzey puanlarının arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Post-Hoc testleri uygulanmıştır. Levene's test sonuçlarına göre (Duygusal Zeka:  $p=.151>.05$ , İşyeri Yalnızlığı:  $p=.473>.05$  ve Örgütsel Bağlılık:  $p=.407>.05$ ) varyans homojenliğinin sağlandığı görülmüştür.

Analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 6.22'de gösterilmiştir.

**Tablo 6.22 Katılımcıların Yaşlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

| Değişkenler              | Yaş       | N   | Ortalama | Std. Sapma | F     | p    | Fark       |
|--------------------------|-----------|-----|----------|------------|-------|------|------------|
| <b>Duygusal Zeka</b>     | 20-30 (1) | 223 | 130,12   | 13,43      | 5.006 | .007 | 3>1<br>3>2 |
|                          | 31-40 (2) | 140 | 130,99   | 13,00      |       |      |            |
|                          | 40 + (3)  | 54  | 136,30   | 10,13      |       |      |            |
|                          | Toplam    | 417 | 131,21   | 13,03      |       |      |            |
| <b>İşyeri Yalnızlığı</b> | 20-30 (1) | 223 | 35,91    | 14,06      | .508  | .602 |            |
|                          | 31-40 (2) | 140 | 37,36    | 15,12      |       |      |            |
|                          | 40 + (3)  | 54  | 35,70    | 13,75      |       |      |            |
|                          | Toplam    | 417 | 36,37    | 14,37      |       |      |            |
| <b>Örgütsel Bağlılık</b> | 20-30 (1) | 223 | 48,73    | 14,00      | 5.889 | .003 | 3>1<br>3>2 |
|                          | 31-40 (2) | 140 | 46,86    | 15,11      |       |      |            |
|                          | 40 + (3)  | 54  | 54,70    | 13,36      |       |      |            |
|                          | Toplam    | 417 | 48,88    | 14,47      |       |      |            |

N: Katılımcı sayısı p: anlamlılık düzeyi

Katılımcıların yaş gruplarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ( $F=5.006$ ,  $p=.007 <.05$ ). Var olan farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Scheffe Post-Hoc testi ile karşılaştırma yapılmıştır. Yapılan karşılaştırmada 40 yaş üzeri grubun ( $M=136.30$ ,

SS=10.13), 20-30 yaş grubuna (M=130.12, SS=13.43) ve 31-40 yaş grubuna (M=130.99, SS=13.00) kıyasla daha yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olduğu görülmüştür ( $p<0.05$ ).

Katılımcıların yaş gruplarına göre işyeri yalnızlık algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $F=0.508$ ,  $p=.602>.05$ ).

Katılımcıların yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ( $F=5.889$ ,  $p=.003<.05$ ). Var olan farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Scheffe Post-Hoc testi ile karşılaştırma yapılmıştır. Yapılan karşılaştırmada 40 yaş üzeri grubun (M=54.70, SS=13.36), 20-30 yaş grubuna (M=48.73, SS=15.11) ve 31-40 yaş grubuna (M=46.86, SS=14.00) kıyasla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğu görülmüştür.

### 6.6.3. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre duygusal zeka, işyeri yalnızlığı ve örgütsel bağlılık düzey puanlarının arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Levene's test sonuçlarına göre (Duygusal Zeka:  $p=.838>.05$ , İşyeri Yalnızlığı:  $p=.267>.05$  ve Örgütsel Bağlılık:  $p=.360>.05$ ) varyans homojenliğinin sağlandığı görülmüştür.

Analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 6.23'te gösterilmiştir.

**Tablo 6.23 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre ANOVA Testi Sonuçları**

| Değişkenler       | Eğitim Düzeyi | N   | Ortalama | Std. Sapma | F    | p    |
|-------------------|---------------|-----|----------|------------|------|------|
| Duygusal Zeka     | Üniversite    | 290 | 130,94   | 12,79      | .227 | .634 |
|                   | Lisansüstü    | 120 | 131,62   | 13,71      |      |      |
|                   | Toplam        | 410 | 131,21   | 13,03      |      |      |
| İşyeri Yalnızlığı | Üniversite    | 290 | 36,74    | 14,68      | .604 | .438 |
|                   | Lisansüstü    | 120 | 35,53    | 13,61      |      |      |

|                          |            |     |       |       |      |      |
|--------------------------|------------|-----|-------|-------|------|------|
|                          | Toplam     | 410 | 36,37 | 14,37 |      |      |
| <b>Örgütsel Bağlılık</b> | Üniversite | 290 | 49,00 | 14,30 |      |      |
|                          | Lisansüstü | 120 | 48,42 | 15,18 | .131 | .717 |
|                          | Toplam     | 410 | 48,88 | 14,47 |      |      |

N: Katılımcı sayısı p: anlamlılık düzeyi

Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre katılımcıların eğitim düzeylerine göre duygusal zeka ( $F=0.227$ ,  $p=.634>.05$ ) işyeri yalnızlığı ( $F=0.604$ ,  $p=.438>.05$ ) ve örgütsel bağlılık ( $F=0.131$ ,  $p=.717>.05$ ) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

#### 6.6.4. Katılımcıların Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların örgütte çalışma sürelerine göre duygusal zeka, işyeri yalnızlığı ve örgütsel bağlılık düzey puanlarının arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Scheffe Post-Hoc testleri uygulanmıştır. Levene's test sonuçlarına göre (Duygusal Zeka:  $p=.988>.05$ , İşyeri Yalnızlığı:  $p=.108>.05$  ve Örgütsel Bağlılık:  $p=.490>.05$ ) varyans homojenliğinin sağlandığı görülmüştür.

Analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 6.24'te gösterilmiştir.

**Tablo 6.24 Katılımcıların Örgütte Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları**

| Değişkenler          | Çalışma Süresi      | N   | Ortalama | Std. Sapma | F     | p    | Fark |
|----------------------|---------------------|-----|----------|------------|-------|------|------|
| <b>Duygusal Zeka</b> | 5 yıldan az (1)     | 331 | 131,15   | 12,81      |       |      |      |
|                      | 5-10 yıl (2)        | 54  | 128,35   | 13,71      |       |      |      |
|                      | 10 yıldan fazla (3) | 32  | 136,72   | 12,90      | 4.226 | .015 | 3>2  |
|                      | Toplam              | 417 | 131,21   | 13,03      |       |      |      |
|                      | 5 yıldan az (1)     | 331 | 36,56    | 14,67      |       |      |      |

|                      |                     |     |       |       |       |      |     |
|----------------------|---------------------|-----|-------|-------|-------|------|-----|
| İşyeri<br>Yalnızlığı | 5-10 yıl (2)        | 54  | 38,00 | 13,53 | 2.133 | .120 |     |
|                      | 10 yıldan fazla (3) | 32  | 31,63 | 11,72 |       |      |     |
|                      | Toplam              | 417 | 36,37 | 14,37 |       |      |     |
| Örgütsel<br>Bağlılık | 5 yıldan az (1)     | 331 | 47,83 | 13,97 | 4.967 | .007 | 3>1 |
|                      | 5-10 yıl (2)        | 54  | 51,52 | 14,90 |       |      |     |
|                      | 10 yıldan fazla (3) | 32  | 55,25 | 16,96 |       |      |     |
|                      | Toplam              | 417 | 48,88 | 14,47 |       |      |     |

N: Katılımcı sayısı p: anlamlılık düzeyi

Katılımcıların örgütte çalışma sürelerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ( $F=4.226$ ,  $p=.015 < .05$ ). Var olan farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Scheffe Post-Hoc testi ile karşılaştırma yapılmıştır. Yapılan karşılaştırmada çalışma süresi 10 yıldan fazla olan grubun ( $M=136.72$ ,  $SS=12.90$ ), çalışma süresi 5-10 yıl ( $M=128.35$ ,  $SS=13.71$ ) olan gruba kıyasla daha yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olduğu görülmüştür.

Katılımcıların örgütte çalışma sürelerine göre işyeri yalnızlığı algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $F=2.133$ ,  $p=.120 > .05$ ).

Katılımcıların örgütte çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ( $F=4.967$ ,  $p=.007 < .05$ ). Var olan farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Scheffe Post-Hoc testi ile karşılaştırma yapılmıştır. Yapılan karşılaştırmada çalışma süresi 10 yıldan fazla olan grubun ( $M=55.25$ ,  $SS=12.96$ ), çalışma süresi 5 yıldan az olan gruba ( $M=47.83$ ,  $SS=13.97$ ) kıyasla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğu görülmüştür.

Yapılan analiz bulguları bağlamında “H5: Çalışanların duygusal zeka, işyeri yalnızlığı ve örgütsel bağlılık düzeyi; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve örgütte çalışma süresi demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

## 7. SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüz iş dünyasında, değişen çalışma koşulları, teknolojik gelişmeler, artan rekabet ve küreselleşme doğrultusunda, insan kaynağının önemi dikkat çeker hale gelmiştir. Özellikle çalışanların psikolojik iyi oluş ve sosyal ihtiyaçları daha fazla görünür haldedir. Sosyal kaynakların etkin yönetimi, örgütsel başarının sürdürülebilirliği noktasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, duygusal zeka bireylerin hem kendilerinin hem de diğerlerinin duygularını algılama, anlama ve düzenleme becerileri aracılığıyla, bireylerin kendisi ve çevresiyle olan ilişkilerini yönlendirmesinde etkin rol oynayan bir kapasitedir. Duygusal zeka, örgütsel açıdan da önemli avantajlar sağlamaktadır. Çalışanların olumsuz durumlar karşısında stresle başa çıkma ve sorun çözme yöntemleri, çalışanlar arasında etkili iletişim, empati kurma vb. beceriler sayesinde örgütteki tutum ve davranışlar üzerinde anlamlı etkileri olmasının yanı sıra, örgütsel bağlılığı da şekillendirebilmektedir. Diğer yandan iş dünyasında giderek daha da görünür olan işyeri yalnızlığı, çalışanların psikolojik iyi oluşlarını olumsuz etkilemekte ve örgütsel aidiyetlerini zayıflatabilmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyeri yalnızlığının aracı rolünün incelenmesidir. 20 yaş ve üzerindeki beyaz yakalı çalışanlar örnekleminde yapılan araştırma kapsamında 417 katılımcıdan toplanan veriler, nicel araştırma yöntemi ve istatistiksel analiz teknikleri (t-test, ANOVA, Process Makro, korelasyon ve regresyon) ışığında değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular teorik çerçeve ile ele alınmış ve hem bireysel hem de örgütsel bağlamda önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

Demografik özelliklerin dağılımları ile ilgili yapılan analiz sonuçlarına göre, 269 kadın ve 148 erkek, toplam 417 katılımcı arasında 20-30 yaş aralığında (223 kişi), üniversite eğitim düzeyinde (290 kişi) ve bulunduğu örgütte 5 yıldan az çalışan (331 kişi) bireylerin ağırlıkta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tanımlayıcı istatistik analizlerine göre, katılımcıların duygusal zeka düzeyleri görece yüksek ( $M=131,21$  ,  $SS=13,03$ ); işyeri yalnızlığı düzeyleri orta düzeyde ( $M=36,37$ ,  $SS=14,37$ ) ve örgütsel bağlılık düzeyleri ise orta-üst düzeydedir ( $M=48,88$ ,  $SS=14,47$ ). Alt boyutlara bakıldığında, işyeri yalnızlığında duygusal yoksunluk düzeyinin ( $M=22,10$ ), sosyal arkadaşlık düzeyine ( $M=14,27$ ) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, katılımcıların işyeri yalnızlığı bağlamında duygusal olarak bir

yoksunluk yaşadıklarını ve sosyal arkadaşlık ilişkilerinin kısıtlı olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarında ise, devam bağlılığı düzeyinin (M=18,32), duygusal bağlılık (M=15,90) ve normatif bağlılık düzeyinden (M=14,659) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu, katılımcıların örgütsel bağlılık bağlamında daha çok işin devamlılığı, zorunluluk ve mecburiyet hissiyle bağlı olduklarını, duygusal ve ahlaki bağlılıklarının ise daha geride kaldığını göstermektedir. Özellikle devam bağlılığı düzeyinin daha önde olması, katılımcıların örgütsel bağlılıklarında daha çok geçim kaygısı, alternatif iş eksikliği, iş güvencesi vb. faktörlere dayanabileceğine işaret etmektedir.

Araştırmada, duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu bulgu duygusal zekası yüksek çalışanların daha fazla örgütsel bağlılık geliştirdiğini göstermektedir. Aynı zamanda bu sonuç Salovey ve Mayer (1990), Goleman (1995) gibi isimler tarafından belirtilen duygusal zeka çerçevesi ile uyumludur ve çalışanların kendi duygularını tanıma, düzenleme ve diğer bireylerin duygularını anlama becerilerinin örgütsel bağlılıklarını artırabileceğini göstermektedir. Duygusal zekası yüksek çalışanların, işyerinde çalışma arkadaşlarıyla daha sağlıklı ilişkiler kurma ve işyerinde karşılaştıkları stres faktörleri ile daha iyi başa çıkma becerilerine sahip oldukları ve bu bağlam, örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Elde edilen bulgu bağlamında “H1: Duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Aynı zamanda bu bulgu, duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif yönlü etkisi ile ilgili literatürü desteklemektedir (Arslan vd., 2013; Al Oweidat vd., 2023; Doğru, 2022; ; Korkmaz ve Sazkaya, 2018; Lee ve Woo, 2015; Şekerci, 2022). Özellikle iş hayatında duygusal zeka becerilerinin göz ardı edilmemesi gerektiği ve bu becerilerin örgütsel bağlılık gibi önemli faktörler üzerinde belirleyici etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Duygusal zeka, çalışanın olumlu bir tutum geliştirmesine katkı sağlamaktadır ve bu da örgüt lehine olan, örgütsel bağlılık gibi davranışları artırabilmektedir.

Duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna göre, duygusal zekanın, örgütsel bağlılığın alt boyutlarını ne kadar yordadığını belirlemek adına elde edilen bulgularda ise özellikle duygusal ve normatif bağlılık üzerinde artırıcı bir etkisi olduğu ancak devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişkisi bulunmadığı saptanmıştır.

Araştırmada, duygusal zekanın işyeri yalnızlığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, duygusal zekası yüksek çalışanların daha az işyeri yalnızlığı hissi yaşadıklarını göstermektedir. Duygusal zeka, bireylerin hem kendi duygularını hem de diğer bireylerin duygularını anlayıp düzenleme becerisini içerdiğinden dolayı, duygusal zekası yüksek olan çalışanların işyerinde çalışma arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkilerini de daha etkili yönetebildiklerini söylemek mümkündür. Elde edilen bulgu bağlamında “H2: Duygusal zekanın işyeri yalnızlığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu, literatürde Wright (2005)’ın ve diğer araştırmacıların işyeri yalnızlığı ile ilgili çalışmalarını desteklemektedir (Chakraborty, 2024; Çil, 2024; Landa vd., 2007; Mercan vd.,2015; Thomas, 2020; Yıldırım ve Akın, 2021). Benzer şekilde, duygusal zekası yüksek olan çalışanların sosyal ipuçlarını yakalama ve yorumlama, empati kurma ve çatışma çözme becerilerinin gelişmiş olduğundan, bu bireyler sosyal izolasyon yaşamama olasılığı artmakta; bu durum işyeri yalnızlığı düzeylerinin düşük olmasını sağlamaktadır.

Araştırmada, işyeri yalnızlığının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, çalışanların işyeri yalnızlığı hislerinin arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmasına neden olabileceğini göstermektedir. Başka bir deyişle, işyeri yalnızlığı örgütsel aidiyet hissini zayıflatabileceği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgu bağlamında “H3: İşyeri yalnızlık algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Aynı zamanda bu bulgu, Wright (2005)’ın çalışmalarını ve literatürdeki işyeri yalnızlığı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile ilgili yapılan bazı çalışmaları destekler niteliktedir (Ayazlar ve Güzeller, 2013; Ertosun ve Erdil, 2012; Yolaç ve Omuz, 2020). Yalnızlık hisseden bireyler, iletişim doyumları az ve duygusal açıdan tükenmeye daha yatkın olabilmektedir. Bu noktada işyeri yalnızlığı, çalışanların kendilerini sosyal açıdan izole hissetmelerinden ziyade, örgütsel aidiyetin zedelenmesine ve örgütsel bağlılığın azalmasına sebep olan psikolojik bir risk unsuru olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın temel amacı olan duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyeri yalnızlığının aracı rolü olup olmadığını incelemek adına gerçekleştirilen Process Makro Model 4 aracı etki analizinde elde edilen bulguya göre, duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyeri yalnızlığının aracı rolü desteklenmektedir. Analiz sonucunda duygusal zekanın, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı iken,

işyeri yalnızlığı modele dahil edildiği durumda, duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını yitirdiği ve bootstrap yöntemiyle elde edilen dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu bulgu, işyeri yalnızlığının aracı rolü olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, duygusal zekası yüksek bireyler daha az işyeri yalnızlığı hissederek, çalıştıkları örgüte karşı daha fazla örgütsel bağlılık gösterebilmektedir ve işyeri yalnızlığı, duygusal zeka ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan bir durum olarak değerlendirilebilir. Elde edilen bulgu bağlamında, araştırmanın özgünlüğü ve literatüre katkı olarak görülen “H4: Duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyeri yalnızlığının aracı rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmanın bu sonucu, iş hayatında örgütsel bağlılık üzerinde işyeri yalnızlığı algısının belirleyici olabileceğini ve bireylerin psikolojik kaynaklarının (burada duygusal zeka), yaşanan sosyal etkileşimler aracılığıyla örgütsel davranışlara etki ettiğine dikkat çekmesi açısından oldukça önemlidir. Literatür ile karşılaştırıldığında bu bulgu, Wright (2005), Ozelik ve Barsade (2018) gibi araştırmacıların yalnızlığın iş tatmini ve bağlılık üzerindeki negatif etkileriyle uyumlu görünmektedir. Ayrıca, Carmeli (2003)’nin yaptığı çalışmada da duygusal zekanın sosyal izolasyon ve yalnızlık ile mücadelede tampon görevi gördüğü belirtilmiştir. İşyeri yalnızlığının aracı etki gösterdiği araştırma bulgusu, benzer şekildeki literatürdeki diğer araştırmalarla da uyumludur. Tian ve arkadaşları (2023), işyeri yalnızlığının algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkide tam aracı rolü oynadığını belirtmiştir; bu bulgu sosyal destek sistemleri ve bireysel performans arasında yalnızlık algısının kritik bir köprü işlevi gösterdiğini ortaya koymuştur. Jung, Song ve Yoon (2021) araştırmalarında, işyeri yalnızlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiş ve işyeri yalnızlığının, çalışan-yönetici ilişkisi üzerinden bağlılığı dolaylı olarak etkilediğini saptamışlardır. Bu durum, yalnızlık hissinin lider algısı ve örgütle kurulan bağ arasında anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Ayrıca Dhir, Mohapatra ve Srivastava (2023), işyeri yalnızlığının örgütsel destek ve çalışan dirençliliği arasındaki ilişkide dolaylı bir etkisi olduğunu; işyeri yalnızlığının psikolojik dayanıklılığı baskılayan bir unsur olarak çalıştığını ortaya koymuştur. Basit ve Nauman (2023) tarafından Frontiers dergisinde yayımlanan bir başka çalışmaya göre ise işyeri yalnızlığının, çalışanların iş tatmini (*job satisfaction*) ve işgücü bağlılığı (*engagement*) düzeyleri arasında bağlantı kurduğu; bu etkide ait olma ihtiyacının aracı

rol gösterdiği belirtilmiştir. Bu bulgu da işyeri yalnızlığının sosyal psikolojik bir köprü işlevine sahip olduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda araştırmada elde edilen, duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyeri yalnızlığının aracı rolü olduğu bulgusu, ilgili literatür ile uyumlu ve alana katkı sağlar niteliktedir. İş yaşamında duygusal zeka gibi bireysel beceri ve psikolojik kaynaklar ile örgütsel tutum arasında işyeri yalnızlığının sosyal bir köprü işlevi gördüğü söylenebilir.

Son olarak duygusal zeka, işyeri yalnızlığı ve örgütsel bağlılık düzeyinin demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Analizler sonucu elde edilen bulgularda, cinsiyete (kadın ve erkek) göre duygusal zeka, işyeri yalnızlığı ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı birer farklılık bulunamamıştır. Ancak yaş grupları ve çalışanların örgütte çalışma süresi demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Özellikle 40 yaş ve üzerindeki çalışanların, 20-30 yaş ve 31-40 yaş gruplarına kıyasla hem duygusal zekalarının hem de örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, bulundukları örgütte çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan çalışanların, daha kısa süreli çalışanlara kıyasla duygusal zeka ve örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Buradan hareketle, yaşın beraberinde gelen sosyal ve duygusal beceriler ve çalışma deneyiminin hem bireyin psikolojik kaynaklarını kullanabilme becerisini geliştirdiğini hem de örgütsel bağlılığını desteklediği yorumu yapılabilir. Çalışanların eğitim düzeyine göre ise duygusal zeka, işyeri yalnızlığı ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı birer fark bulunamamıştır. Elde edilen bulgular bağlamında, “H5: Çalışanların duygusal zeka, işyeri yalnızlığı ve örgütsel bağlılık düzeyi; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve örgütte çalışma süresi demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Sonuç olarak bu araştırma, duygusal zeka, işyeri yalnızlığı ve örgütsel bağlılık gibi önemli kavramların arasındaki ilişkiyi açıklamaya ve anlamaya yönelik özgün katkılar sunmuştur ve duygusal zekanın işyeri yalnızlığı algısını azaltarak, örgütsel bağlılık düzeyini artırdığını ortaya koymuştur. Buradan hareketle, iş hayatında duyguların ve sosyal ilişkilerin örgütsel sonuçlar üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu görülmekte, duygusal zeka gibi bireysel beceri ve psikolojik kaynakların sadece bireyin değil aynı zamanda örgütün başarısı açısından da önemli bir rol oynadığı söylenmektedir.

## 7.1. Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular örgütsel psikoloji açısından değerlendirildiğinde, duygusal zekanın yalnızca bireylerin kendi içsel psikolojik süreçlerini değil, sosyal ilişkileri ve örgütsel tutumlarını da etkilemekte olan güçlü bir psikolojik kaynak olduğu dikkate alınmalıdır. Benzer şekilde işyeri yalnızlığının sadece bireysel bir durum olmadığı ve örgütsel sonuçlara yol açtığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında, çalışanların duygusal zekasını geliştirmeye olanak sağlayacak eğitim ve gelişim programlarının tasarlanması ve uygulanması önem arz etmektedir. Özellikle yöneticilerin çalışma ortamlarında sosyalliği gözeten ve örgüt içerisinde etkileşimi destekleyici bir liderlik tarzını benimsemesi, işyeri yalnızlığını azaltıcı bir çalışma ortamı oluşmasına katkı sağlayarak örgütsel bağlılığı artırmada etkili olabilir. Ayrıca çalışanların etkili iletişimi ve sosyalleşmesi noktasında kıdemi daha az olan çalışanlara rehberlik sağlanması, mentorluk sistemi gibi uygulamalar bu bireylerin örgüte daha hızlı uyum sağlamalarına ve bağlılık geliştirmelerine katkıda bulunacaktır.

Araştırma gelecek çalışmalar açısından değerlendirildiğinde, mevcut sınırlılıkların dikkate alınması önem ifade etmektedir. Araştırmanın örneklemini 20 yaş ve üzerindeki beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Gelecek araştırmalarda, örneklem genişletilebilir, mavi yakalı gibi farklı meslek yakaları dahil edilerek karşılaştırmalı analizlerin yapılması daha kapsayıcı çalışmaların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Bununla birlikte cinsiyet demografik özelliği, kadın ve erkek biyolojik cinsiyetleri çerçevesinde ele alınmıştır. Gelecek araştırmalarda LGBTİQ+ bireyler dahil edilerek toplumsal çeşitliliği daha fazla yansıtan bulguların elde edilebileceği daha kapsamlı karşılaştırmaların yapılabilmesine imkan sağlayabilir. Ayrıca araştırma kesitsel tasarım ile yürütülmüştür. Gelecek araştırmalarda, boylamsal tasarım kullanılarak değişkenlerin zaman içindeki değişimlerinin ve nedensel ilişkilerin daha ayrıntılı şekilde incelenmesi mümkün olabilir veya deney ve kontrol gruplarıyla çalışılması değişkenlerin etkilerini daha sağlam biçimde test etme olanağı sağlayabilir.

Son olarak, bu araştırmada duygusal zekanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyeri yalnızlığının aracı rolü incelenmiştir. Duygusal zeka ve örgütsel bağlılığın ilişkisinin inceleneceği gelecek araştırmalarda liderlik tarzı, lider-üye etkileşimi, örgütsel destek, örgüt iklimi, psikolojik sermaye, örgütsel güven gibi başka örgütsel

değişkenlerle zenginleştirilerek modele dahil edilerek daha farklı modeller geliştirilebilir.



## KAYNAKÇA

- Aksoy, S. (2019). Çalışma Arkadaşlarına Güvenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde İşyerinde Yalnızlığın Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), s. 203-218.
- Allen, N. J. (1985). *Organizational Commitment: A Three-Component Model*. Doctoral dissertation, London.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*(63), s. 1-18.
- Al-Oweidat, I., Shosha, G. A., Baker, T. A., & Nashwan, A. J. (2023). The relationship between emotional intelligence and organizational commitment among nurses working in governmental hospitals in Jordan. *BMC Nursing*, 22(195), s. 1-12.
- Altun, E. (2019). Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 1(2), s. 1-13.
- Altun, E. (2019). *Örgütsel İmajın Örgütsel Bağlılık ve Performansa Etkisi: Üniversite Çalışanları Üzerine Bir İnceleme*. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981, March). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), s. 1-14.
- Arslan, R., Efe, D., & Aydın, E. (2013). Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), s. 169-180.
- Arslan, S., & Polatcan, M. (2021). Öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel yalnızlık algıları üzerindeki etkisi. *e- Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8, s. 182-197.

- Aykan, E., Karakuş, G., & Karakoç, H. (2019, Haziran). İş Yaşamında Yalnızlık Algısı ve İş Stresinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Erciyes Üniversitesi İdari Personel Örneği. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), s. 41-61.
- Bal, C. G., & Gül, N. (2016, Aralık 13). Duygusal Zekanın İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *International Journal of Academic Value Studies*, 2(7), s. 117-129.
- Balay. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Basit, A., & Nauman, N. (2023). How workplace loneliness harms employee well-being: A moderated mediational model. *Frontiers in Psychology*, 13, 108634. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.108634>
- Beceran. (2002). *Kurumsal Duygusal Zekâ*. İstanbul: Human Resources.
- Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(9), s. 75-94.
- Brackett, M., Rivers, S., & Salovey. (2011). Emotional Intelligence; Implications for personal, social, academic and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), s. 88-103. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>
- Bucata, G., & Ioan Virca, F. P. (2022). Organisational Commitment, Motivation and Job Satisfaction. *Land Forces Academy Review*, XXVII(2(106)), s. 124-133. doi:10.2478/raft-2022-0017
- Büyüköztürk, Ş. (2019). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cabello, R., Bravo Navarro, B., Latorre, J. M., & Fernandez-Berrocal , P. (2016). Ability of emotional intelligence to predict academic achievement and school behavior among children. *Psicothema*, 28(4), s. 347-352. doi: <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.77>

- Carmeli, A. (2003). The relationship between motional intelligence and work attitudes, behavior and ouutcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), s. 788-813. doi:<https://doi.org/10.1108/02683940310511881>
- Chakraborty, S. (2024). A Study Exploring the Relationship between Emotional Intelligence, Loneliness, Resilience, Mental Well Being and Life Satisfaction among Residents of Alcohol and Drug Deaddiction Centers in North Bengal. *The International Journal of Indian Psychology*, 12(4), s. 712-744.
- Chan, S. H., & Ao, C. T. (2018, September). The Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention, in the Relationships Between Pay Satisfaction and Work–Family Conflict of Casino Employees. *Journal of Quality*, s. 1-24.
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), s. 110-126. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>
- Choi, K. (2006). A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees' Turnover Intention. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(4), s. 321-337. doi:10.1080/10941660600931150
- Cindiloğlu Demirer, M. (2019). Demografik Değişkenlerin İşyeri Yalnızlığına Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Turkish Studies Social Sciences*, 14(6), s. 2981-2998.
- Cindiloğlu, M., Polatçı, S., Özçalık, F., & Gültekin, Z. (2017, Nisan). İşyeri Yalnızlığının İş ve Yaşam Tatminine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 17(2), s. 191-200.
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), s. 269-280. doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>
- Çakar, & Arbak. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), s. 23-48.

- Çelik, F. (2022). Davranışsal İletişim Araştırmalarında Aracılık Testine Genel Bir Bakış. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(49), s. 392-410.
- Çetinkaya, & Alparslan. (2011). Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), s. 363-277.
- Çil, E., Kesler, A., Akpınar, M., & Rahmani, N. (2024). The Relationship Between Anxiety, Loneliness, and Emotional Intelligence Among University Students. *African Journal of Biological Sciences*, 6(6), s. 6739-6748. doi:10.48047/AFJBS.6.6.2024.6740-6748
- Denizli, A. A. (2018). *İnsan Kaynakları Geliştirme İkliminin, Çalışanların İş Adanmışlıklarına Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü ve Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dhir, S., Mohapatra, M., & Srivastava, S. (2023). The Effect of Workplace Loneliness on Employee Wellbeing: Role of Organizational Support and Resilience. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09935-2>
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(1), s. 209-230.
- Doğan, S., & Şahin, F. (2007). Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), s. 231-252 .
- Doğan, T., Çetin, B., & Sungur, M. Z. (2009). İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*(10), s. 271-277.
- Doğru, Ç. (2022). A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 13, s. 1-12. doi:10.3389/fpsyg.2022.611348
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem Yayıncılık.

- Dönmez, F. G., & Topaloğlu, C. (2020, Ekim). Otel Çalışanlarında Algılanan Örgütsel Destek, İş Yeri Yalnızlığı ve İş Tatmini İlişkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), s. 311-324.
- Erkuş, A., & Günlü, E. (2008). Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), s. 187-209.
- Eröz, S. S. (2011). *Duygusal Zeka ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Bursa.
- Fabio, A. D., & Kenn, M. E. (2015). The Contributions of Emotional Intelligence and Social Support for Adaptive Career Progress Among Italian Youth. *Journal of Career Development*, 42(1), s. 48-59.
- Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* Bantam Books
- Goleman D. (2000) *İş Başında Duygusal Zeka* İstanbul: Varlık
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), s. 102-120. doi:10.1108/IJCTHR-05-2019-0094
- Gül, G., Pınar Bol, N. S., & Erbaycu, A. E. (2014). Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Eğitim Araştırma Hastanesi Örneği. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(4), s. 17- 30.
- Gül, N. (2020). *Örgütsel Bağlamda Duygusal Zeka ve İş Tatmini*. Ankara: Akademisyen Kitabevi A.Ş. doi: 10.37609/akya.828
- Güler, M., Yanık, G., Yaşar, Ü., & Demir, F. E. (2022). A study to examine the effect of loneliness at work on psychological vulnerability. *Trends in Business and Economics*, 36(3), s. 250-257.
- Güteryüz, E., & Aydın, O. (2015). Örgütsel Özdeşim ve Örgütsel Bağlılık Birbirinden Farklı Yapılar Mıdır? Bir Faktör Analizi Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 18(36), s. 1-12.

- Gürbüz, S., & Bayık, M. (2018). *Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım: Baron ve Kenny Yöntemi Artık Terk edilmeli mi?* Isparta: 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. Seçkin Yayıncılık.
- Hadley, C. N., & Wright, S. L. (2024, Kasım). İş Yaşamımızda Hala Yalnız Hissediyoruz. *Harward Business Review Türkiye*, s. 88- 97.
- Hameli, K., & Ordun, G. (2022, 1). The mediating role of self-efficacy in the relationship between emotional intelligence and organizational commitment. *European Journal of Management Studies*, s. 75-97.
- Hefny, L. (tarih yok). The relationships between job satisfaction dimensions, organizational commitment and turnover intention: the moderating role of ethical climate in travel agencies. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, s. 1-23. doi:10.1080/15332845.2020.1821425
- Hoşgör, H., & Cin, S. (2020). İşyeri Yalnızlığı ile Örgütsel Sinizm İlişkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Uygulama. *Turkish Studies*, 15(5), s. 2449-2461.
- Işıkkay, Ç. (2020). İşyeri Yalnızlığı Üzerine Bir Değerlendirme. D. Ö. Demez (Dü.) içinde, *İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER: Teori, Güncel Araştırmalar ve Yeni Eğilimler/2* (s. 205-218). Cetinje, Montenegro: IVPE.
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2013). Stress, Health and Well-Being: The Mediating Role of Employee and Organizational Commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10, s. 4907-4924. doi:10.3390/ijerph10104907
- Jung, H. S., Song, M. K., & Yoon, H. H. (2021). The effects of workplace loneliness on work engagement and organizational commitment: Moderating roles of leader-member exchange and coworker exchange. *Sustainability*, 13(2), 948. <https://doi.org/10.3390/su13020948>
- Keser, A., & Karaduman, M. (2014). İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi Ve Öğretmenler. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7), s. 17197.

- Khalaf, D. A., & Adam, S. S. (2018). Relationship between Organizational Commitment, Burnout and Psychological Wellbeing among Staff nurses. *Egyptian Journal of Health Care*, 9(1), s. 349- 364.
- Koçak, H. (2017). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Kavramı ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, A. K., & Sazkaya, M. K. (2018). Duygusal Zekanın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Eurasian Research in Sport Science - Avrasya Spor Bilimleri Araştırmaları - ERISS*, 3(2).
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Association for Psychological Science*, 7(3), s. 77-124.
- Köse, H., & Özer, G. (2013). Profesyonel Özelliklerin Desteklenmesinin Örgütün Adaptif Performansına Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi. *International Journal of Economics and Business Research*, 4(4), s. 87-102.
- Küçüköğlü, S., & Karakaş, S. (2011). Bir Eğitim Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Zeka Düzeyleri. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14(3), s. 8-13.
- Landa, J. M., López-Zafra, E., Martos, M. P., & Aguilar-Luzón, M. C. (2007). Perceived emotional intelligence and life satisfaction among university teachers. *Psicothema*, 19, s. 88-94.
- Liou, S.-R. (2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *The Author Journal Complilation*, 43(3), s. 116- 125.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), s. 503-517. doi:<https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), s. 197-215. doi:[https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02)

- Mercan, N., Demirci, K., Özler, D. E., & Oyur, E. (2015). İş Yaşamında Yalnızlık, Duygusal Zekâ ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(5), s. 199-211.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), s. 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. j. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), s. 61-89.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), s. 492-499.
- Orhan, A. T. (2023). İşyeri Yalnızlığının Çalışan Performansına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), s. 463-476.
- Ozcelik , H., & Barsade, S. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), s. 2343-2366. doi:<https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Ödemiş, G. (2023). *Kurumsal Duygusal Zeka*. Ankara: Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Özbek, A., & Boztepe, Z. (2017, Ocak). Duygusal Zekânın İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Kariyer İlişkisi: İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), s. 184-194.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(21), s. 77-96.
- Öznur Gülen Ertosun, O. E. (2012). The Effects of Loneliness on Employees' Commitment and Intention to Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(41), s. 469 – 476.

- Özüren, E. (2018). *Örgütlerde Duygusal Zeka ve Örgütsel Stres İlişkisi Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özyer, K., & Alici, İ. (2015). Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 7(1), s. 69-85.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait Emotional Intelligence: Behavioural Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity to Mood Induction. *European Journal of Personality*, 17, s. 39–57 . doi:10.1002/per.466
- Petrides, K., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), s. 425-448. doi:https://doi.org/10.1002/per.416
- Rathore, D., K.Chadna, N., & Rana, S. (2017). Emotional intelligence in the workplace. *Indian Journal of Positive Psychology*, 8(2), s. 162-165.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), s. 185-211. doi:https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Sathyanarayan, K., & Lavanya, B. L. (2018). Effect of Organizational Commitment, Motivation, Attitude Towards Work on Job Satisfaction, Job Performance and Turnover Intention-Vuca Perspective. *Journal of Management (JOM)*, 5(4), s. 445–457.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, s. 167–177.
- Solinger, O. N., Olffen, W. v., & Roe, R. A. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), s. 70-83.
- Sultana, M. S., Dey, B. K., Roy, K., & Hosain, J. (2019). Loneliness and Emotional Intelligence of University Students. *Jagannath University Journal of Life and Earth Sciences*, 5(2), s. 206-215.

- Şekerci, M. M. (2022). *Duygusal Zekanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Savunma Sanayi Sektöründe Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. Ankara : Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- The Effect Of Loneliness In The Workplace On Organizational Commitment. (2014). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 131, s. 219-325.
- Tian, Y., Liu, X., & Yang, Z. (2023). Workplace loneliness mediates the relationship between perceived organizational support and job performance: Differing by extraversion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/joop.12461>
- Tuysuz, M., Doğan, M., & Tuysuz, M. (2020). The Effect of Organizational Trust in Municipalities and Municipal Companies on Organizational Commitment. *Strategic Public Management Journal*, 12(6), s. 42-57. doi: 10.25069/spmj.804355
- Uğurlu, F. (2023). Denizcilik İşletmelerinde Duygusal Zekanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü. *International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences*, 6(3), s. 169-186.
- Wax, Deutsch, Lindner, Lindner, & Hopmeyer. (2022, May). Workplace Loneliness: The Benefits and Detriments of Working From Home. *Frontiers in Public Health*, 10.
- Wong, C., & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), s. 243-274. doi:[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wright, S. L. (2005a). *Loneliness in the Workplace*. University of Canterbury.
- Wright, S. L. (2009). In a Lonely Place: The Experience of Loneliness in the Workplace. R. L. Morrison (Dü.) içinde, *Friends and Enemies in Organizations* (s. 10-31). Palgrave Macmillan.
- Wright, S. L. (2015). Organizational Climate, Social Support and Loneliness in the Workplace" In The Effect of Affect in Organizational Settings. *Emerald Insight*, s. 123-142.

- Wright, S. L., Burt, C. D., & Strongman, K. T. (2006, July). Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), s. 59-68.
- Wright, S., Burt, C., & Strongman, K. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), s. 59-68.
- Yasin Taşpınar, K. E. (2021). Örgütsel Güvenin Psikolojik İyi Oluş ve İşyeri Yalnızlığı Üzerindeki Etikisine İlişkin Bir Alan Araştırması: Konya İlinde Bir Yerel Yönetim Örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 13(24), s. 250-265.
- Yıldırım, E., & Akın, M. (2021). Örgütlerde Duygusal Zekâ, Yalnızlık ve Kendini Doğrulama Çabası Arasındaki Etkiler: Kendini Doğrulama Çabasının Aracılık Rolü. *Research Studies Anatolia Journal*, 4(4), s. 222-243.
- Yıldız, P. (2019). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve Örgütsel İletişimin Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yolaç, S., & Omuz, B. (2020). Örgütsel Yalnızlık Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Ekoist: Journal of Econometrics and Statistics*, 33, s. 83-98.
- Yurcu, G., & Kocakula, Ö. (2015). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Yalnızlığının Öznel İyi Oluş Üzerine Etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), s. 30-41.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Rpberts, R. (2009). *What we know about emotional intelligence: How it affects learning, work, relationships, and our mental health*. MIT Press.
- Zhou, X. (2018). A Review of Researches Workplace Loneliness. *Scientific Research Publishing Inc*(9), s. 100