

Duygusal Zekânın Örgütsel Değişime Açıklık Üzerindeki Etkisinde Çalışan Dayanıklılığının Aracı Rolü

The Mediating Role of Employee Resilience in the Effect of Emotional Intelligence on Openness to Organizational Change

Mehmet Fatih KANOĞLU 

^a Yozgat Bozok Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Yozgat, Türkiye, m.fatih.kanoglu@yobu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Duygusal zeka
Değişime açıklık
Çalışan dayanıklılığı

Geliş Tarihi 7 Eylül 2025

Düzeltilme Tarihi 12 Ağustos 2026

Kabul Tarihi 25 Ağustos 2026

Makale Sınıflandırması:

Araştırma Makalesi

Amaç – Bu çalışma, hızla değişen iş ortamlarında duygusal zekâ ve bireysel kaynakların çalışanların örgütsel değişime açıklık düzeyine etkilerini inceleyerek, çalışan dayanıklılığının bu ilişkideki aracı rolünü araştırmayı amaçlamaktadır.

Yöntem – Çalışma nicel yöntemle yürütülmüş; veri toplama için Ankara'daki teknoloji geliştirme bölgelerinde (teknopark) görev yapan 412 çalışan anketle örneklenmiştir. Katılımcılar kolayda ve kartopu örnekleme ile seçilmiş, farklı yaş, kıdem ve sektörlerden katılımcıların yer aldığı heterojen bir örneklem oluşturulmuştur. Ölçüm araçları olarak Wong ve Law'ın 16 maddelik duygusal zekâ ölçeği (4 alt boyut), Smith ve ark. (2008) 6 maddelik dayanıklılık ölçeği ve Wanberg & Banas'ın değişime açıklık ölçeğinin Türkçeye uyarlaması (6 madde) kullanılmıştır. Tüm ölçeklerin Cronbach α güvenilirlik katsayıları .85–.95 aralığında bulunmuştur. Veriler SPSS 26.0 ve AMOS 23.0 ile analiz edilmiş; doğrulayıcı faktör analizi ile ölçüm modeli test edilip, Hayes (2018) sürecini içeren yapısal eşitlik modellemesi ile aracılık analizleri gerçekleştirilmiştir.

Bulgular – Yapısal model sonuçları, duygusal zekânın tüm alt boyutlarının örgütsel değişime açıklık üzerinde pozitif etkileri olduğunu ve bu ilişkilerde çalışan dayanıklılığının kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermiştir. Özellikle "duyguları düzenleme" alt boyutunun dolaylı etkisi ($\beta=.24$) en yüksek düzeyde bulunmuş, bu alt boyut toplam etkiyi en güçlü biçimde etkilemiştir. Modelin açıklayıcılık gücü $R^2=.44-.55$ aralığında gerçekleşmiş ve tüm hipotezler desteklenmiştir.

Tartışma – Elde edilen bulgular, duygusal zekânın özellikle duygu yönetimi becerilerinin, bireylerin psikolojik dayanıklılığını güçlendirerek değişime açıklıklarını artırdığını göstermektedir. Bu sonuçlar, duygusal zekâ ile güçlenen içsel kaynakların (dayanıklılık gibi) değişim sürecinde bireylere koruyucu rol oynadığı yönündeki literatür bulgularını desteklemektedir. Sonuç olarak, örgütlerde çalışanların duygusal zekâ ve dayanıklılık becerilerinin stratejik olarak geliştirilmesi, değişim yönetiminde çalışan uyumunu artırmaya yönelik önemli bir adım olarak değerlendirilebilir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Emotional intelligence
Openness to change
Employee resilience

Received 7 September 2025

Revised 12 August 2026

Accepted 25 August 2026

Article Classification:

Research Article

Purpose – This study examines how employees' emotional intelligence (EI) and resilience, as key personal resources, influence openness to organizational change, focusing on the mediating role of resilience in EI's effect on change openness.

Design/methodology/approach – In this quantitative study, survey data were collected from 412 white-collar employees in Ankara technoparks. Participants were selected via convenience and snowball sampling to ensure demographic diversity. Measurement instruments included Wong and Law's Emotional Intelligence Scale (16 items, four dimensions), Smith et al.'s Resilience Scale (6 items), and the Turkish adaptation of Wanberg & Banas's Organizational Change Openness Scale (6 items). All scales demonstrated satisfactory reliability (Cronbach's $\alpha=.85-.95$). Data were analyzed using SPSS 26 and AMOS 23: confirmatory factor analysis verified the measurement model, and Hayes's PROCESS macro was used for mediation analysis within a structural equation modeling framework.

Findings – The structural model results showed that all four EI dimensions had significant positive effects on openness to change, with employee resilience partially mediating these relationships. In particular, the indirect effect via resilience was strongest for the emotion regulation dimension ($\beta=.24$).

ETİK ONAY / ETHICAL APPROVAL: Bu araştırma için Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 21.11.2024 tarihli ve 19/01 sayılı kararı ile izin alınmıştır.

Önerilen Atıf / Suggested Citation

Kanoğlu, M. F. (2026). Duygusal Zekânın Örgütsel Değişime Açıklık Üzerindeki Etkisinde Çalışan Dayanıklılığının Aracı Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (3), 1939-1956.

The model explained a substantial portion of variance in openness ($R^2 \approx .44-.55$). All hypothesized mediation effects were supported.

Discussion – These results suggest that higher emotional intelligence, especially strong emotion-regulation skills, enhances individuals' psychological resilience, enabling them to cope better with stress and view organizational change more positively. This finding aligns with theory and research framing resilience as a protective psychological resource during change. The study underscores the strategic importance of developing employees' emotional intelligence and resilience to facilitate adaptation in organizational change processes.

1. Giriş

Günümüz iş dünyası, teknolojik yenilikler, küreselleşme, ekonomik dalgalanmalar ve pandemi sonrası dönüşümler gibi faktörlerin tetiklediği dinamik ve belirsiz bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu değişim dalgaları karşısında örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajlarını koruyabilmeleri için hem sürekli yenilik yapabilmeleri hem de mevcut yapılarını hızla adapte edebilmeleri gerekmektedir. Diğer bir deyişle, yapı veya süreçlerdeki değişimlerin başarıyla yönetilebilmesi, büyük ölçüde bireylerin ve örgütün uyum sağlama kapasitesine bağlıdır. Örgütsel değişime açıklık, çalışanların yeni rol, süreç ve koşulları benimseme, öğrenme ve bu değişimden olumlu sonuçlar üretme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Çalışma hayatındaki belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça bu esneklik yeteneği zorunluluk hâline gelmekte; değişime direnç yerine açıklık gösteren birey ve gruplar, değişim süreçlerine daha hızlı uyum sağlayarak örgütlerine sürdürülebilir başarı kazandırmaktadır. Bu uyum sürecinin temelinde ise çalışanların sahip olduğu bireysel kaynaklar vardır. Özellikle duygusal zekâ ve çalışan dayanıklılığı gibi psikolojik beceriler, değişen koşullar karşısında gerek bireylerin gerekse örgütlerin performansını belirleyen kritik etkenler olarak öne çıkmaktadır.

Bu bağlamda, duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını algılama, anlama ve yönetebilme yeteneği olarak tanımlanır. İş ortamında duygusal zekâ yüksek bireyler belirsizlik ve stres altında bile sağlıklı iletişim kurabilir, çatışmaları yapıcı şekilde çözebilir ve motivasyonlarını sürdürebilirler. Bireysel düzeyde çalışanların duygusal zekâsı yüksek olduğunda, bu kişiler kendi duygu durumlarını düzenleyerek olumsuz etkilerle daha etkili şekilde başa çıkabilmekte; aynı zamanda empati ve sosyal farkındalık becerileriyle ekip arkadaşlarının streslerini fark edip destek sağlayabilmektedir. Öte yandan örgütsel düzeyde duygusal zekâ, pozitif bir iş iklimi yaratmada ve güvene dayalı bir kültür geliştirmede önemli rol oynar. Duygusal zekâsı yüksek lider ve yöneticiler, ekip üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını görebilmeleri sayesinde motivasyonu ve bağlılığı artırır, dönüşüm süreçlerinde ortaya çıkan kaygıları azaltır ve çalışanları ortak hedeflere yönlendirmede başarılı olur. Kısacası, duygusal zekâ hem bireysel verimliliğin korunmasına hem de çalışanlar arasında uyum ve iş birliğinin güçlenmesine katkı sağlayarak, değişime açıklık sürecinin verimini artırır.

Bir diğer kritik unsur ise örgütsel değişime açıklık kavramının kendisidir. Örgütsel değişime açıklık, bir bakıma örgütün öğrenme ve dönüşüm kapasitesini ifade eder. Günümüzde iş dünyası öylesine hızlı değişmektedir ki, değişim kaçınılmaz bir gerçek haline gelmiştir. Teknolojik dönüşümler, dijital dönüşüm projeleri, yeni iş modelleri ve küresel rekabet gibi etkenler, örgütlerin yapısal ve süreçsel değişiklikleri sürekli gündemlerinde tutmasını gerektirmektedir. Ancak her değişim girişiminde karşılaşılan en temel zorluk, çalışanların psikolojik direnç gösterebilmesidir. Bu nedenle örgütler, değişimden önce değişime hazırlık düzeyini artırmaya çalışır; yani çalışanların değişime değer verme, bu süreci yönetme konusunda yeterli yeterlilik inancına sahip olma ve katkıda bulunma kararlılığı geliştirme düzeylerini yükseltmeyi hedefler. Yüksek değişime açıklık düzeyine sahip çalışanlar, değişim sürecinin başından itibaren sürece katılır, yeni bilgi ve beceriler öğrenir, işbirliği ruhuyla hareket eder ve süreç tamamlandığında örgütsel hedeflere ulaşılmasında aktif rol alırlar. Dolayısıyla, değişime açık bir kültür ve bireyler, sadece mevcut değişimlerin üstesinden gelmekle kalmaz, aynı zamanda örgütün gelecekteki belirsizliklere karşı da dayanıklılığını artırır.

Benzer şekilde, çalışan dayanıklılığı (psikolojik dayanıklılık) da değişime uyumda hayati bir işlev görür. Çalışan dayanıklılığı; zorluklar, stresli koşullar veya kriz anları karşısında bireyin hızla toparlanabilme, esneyebilme ve hatta olumsuz deneyimlerden güçlenerek çıkabilme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Bu beceri sadece eski normale dönmekle kalmaz, aynı zamanda yeni deneyimler karşısında öğrenme ve gelişme eğilimini de içerir. Örneğin, belirsizlik ortamında dayanıklı bir çalışan beklenmedik sorunlara yaratıcı çözümler üretebilir, stresli süreçlerde bile işine odaklanabilir ve motivasyonunu koruyabilir. Bu bireylerin sahip olduğu yüksek iyimserlik, umut ve öz-yeterlik gibi psikolojik kaynaklar, hem bireysel performanslarının

sürekliliğini hem de zihinsel iyi oluşlarını olumlu etkiler. Kurumsal açıdan bakıldığında ise dayanıklı çalışanlar bir araya gelerek daha dirençli bir örgüt kurgularlar; zorlu dönemlerde ekip içi dayanışma artar, yenilikçi fikirler doğar ve krizlerden güçlenerek çıkma olasılığı yükselir. Araştırmalar, örgütten alınan sosyal destek, güvene dayalı lider-çalışan ilişkileri ve olumlu bir örgüt ikliminin çalışan dayanıklılığını artırdığını, bunun da çalışanların değişim süreçlerine daha uyumlu yanıtlar vermesine yol açtığını göstermektedir. Böylece, yüksek dayanıklılık düzeyine sahip bir iş gücü, sadece bireysel anlamda toparlanmayı kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün kolektif adaptasyon kapasitesini de güçlendirir.

Tüm bu kavramlar göz önüne alındığında, bu araştırmanın temel amacı; duygusal zekâ, çalışan dayanıklılığı ve örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkiyi bütüncül bir yaklaşımla ele almaktır. Mevcut literatürde duygusal zekâ ve değişime uyum arasındaki olumlu ilişkiler incelenmiş olsa da, bu ilişkinin arkasındaki süreçler ve dayanıklılığın rolü yeterince aydınlatılmamıştır. Özellikle, duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin değişime açıklığını nasıl etkilediği ve bu etkiyi çalışan dayanıklılığının nasıl aracılık ettiği konusundaki bulgular sınırlıdır. Bu çalışma, duygusal zekânın değişime açıklık üzerindeki doğrudan etkisini ve bu süreçte çalışan dayanıklılığının aracı rolünü inceleyerek alanyazındaki bu önemli boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Teorik açıdan, elde edilecek sonuçlar bireysel psikolojik kaynakların değişim yönetimine katkısını derinleştirecek, kişisel becerilerin örgütsel uyum süreçlerindeki işlevini daha net ortaya koyacaktır. Pratik açıdan ise örgütlere, insan kaynakları ve liderlik stratejilerinde duygusal zekâ ve dayanıklılık geliştirme programlarına öncelik vermenin önemini gösterecek; böylece kurumlar değişim dönemlerinde çalışanlarını daha etkin destekleyerek rekabet avantajlarını ve sürdürülebilir başarılarını pekiştirebileceklerdir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Değişime Açıklık

Örgütsel değişime açıklık, günümüzün dinamik ve rekabetçi iş ortamlarında örgütlerin ve bireylerin hayatta kalması ve başarılı olması için kritik öneme sahip bir süreçtir. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, piyasa dalgalanmaları, yasal düzenlemeler ve toplumsal beklentiler gibi çeşitli içsel ve dışsal faktörlerin tetiklediği değişim baskılarına karşı, bireylerin ve örgütlerin esneklik gösterme, öğrenme, planlama ve davranışlarını dönüştürerek sürdürülebilirliği sağlama kapasitesi olarak tanımlanabilir. Appelbaum ve arkadaşları (1998), stratejik örgütsel değişimin başarısının, liderlik, öğrenme, motivasyon ve verimlilik gibi çoklu unsurların bütüncül ve entegre bir şekilde yönetilmesine bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Onlara göre, etkili bir değişim süreci, insan kaynakları, sistemler ve teknolojiler gibi tüm örgütsel bileşenlerin uyum içinde çalışmasını gerektirir. Ancak, bu süreçte karşılaşılan en büyük engelin, genellikle teknolojik veya süreçsel değişikliklerden ziyade, insanlardaki değişime karşı psikolojik direnç olduğunun altını çizmişlerdir. Bu nedenle, değişim yönetiminde insan faktörünün merkeze alınması gerekliliğini savunurlar.

Değişime hazırlık kavramı, uyum sürecinin başarısında kilit bir ön koşul olarak kabul edilmektedir. Weiner (2009), örgütsel değişime hazırlığı, örgüt üyelerinin değişimi uygulama konusunda ortak bir kararlılık ve kolektif bir yeterlilik inancı taşımaları olarak tanımlamışlardır. Bu hazırlık düzeyi, üyelerin değişime ne kadar değer verdikleri ve bu değişimi uygulama konusundaki kapasitelerine ilişkin değerlendirmeleriyle şekillenir. Araştırmalar, yüksek hazırlık düzeyine sahip örgütlerde, değişim girişimlerinin daha etkili bir şekilde başlatıldığını, üyelerin daha fazla çaba gösterdiğini ve iş birliği düzeyinin arttığını göstermektedir. Borges ve Quintas (2020), örgütsel değişime açıklık bireysel ve örgütsel düzeylerdeki karmaşık etkileşimini vurgulayan bir çalışma yürütmüştür. Bireylerin değişime verdikleri tepkilerin, bilişsel (inançlar, algılar, tutumlar) ve davranışsal (direnç, katılım, açıklık) boyutları olduğunu ve bu tepkilerin büyük ölçüde bireylerin geçmiş değişim deneyimleri ve gelecekteki değişimleri öngörme yetenekleri tarafından şekillendiğini bulmuşlardır. Dahası, grup baskısı ve örgütsel hazırlık gibi örgütsel faktörlerin, bireylerin düşünce ve davranışlarını farklı şekillerde etkilediği ve bu nedenle uyum sürecinin salt bireysel bir fenomen olmadığı, örgütsel dinamiklerle derinden bağlantılı olduğu sonucuna varmışlardır.

Liderlik, örgütsel değişime açıklık sürecinde merkezi bir rol oynamaktadır. Zogjani ve Raçi (2015), liderliğin değişim sürecinde karşılaşılan zorluklarla başa çıkmada, sürdürülebilir değişimi sağlamada ve etik davranışları teşvik etmede kritik bir konumda olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle etkili liderlik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının, çalışanların değişime adaptasyonunu kolaylaştırdığını ve sürecin başarısını artırdığını vurgulamışlardır. Appelbaum ve arkadaşları (2015) da liderliğin, çalışanların değişime

yönelik tutumlarını şekillendirmede, değişime karşı direnci azaltmada ve nihai örgütsel sonuçları doğrudan etkilemede güçlü bir araç olduğunu eklemişlerdir. Liderlerin sahip olduğu duygusal yetkinlikler ve çalışanlarla kurdukları olumlu, güvene dayalı ilişkiler, değişim sürecinin kabulünü ve başarısını belirleyici faktörler arasında yer almaktadır.

Ramezan ve arkadaşları (2013), örgütlerin değişim kapasitesinin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiş ve yüksek değişim kapasitesine sahip örgütlerin, finansal performans, müşteri memnuniyeti ve çalışan bağlılığı gibi çeşitli performans göstergelerinde anlamlı artışlar sağladığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, değişime adaptasyon kapasitesinin sadece bir zorunluluk değil, aynı zamanda örgütlere rekabet avantajı sağlayan stratejik bir varlık olduğunu göstermektedir. Soparnot (2011), örgütsel değişim kapasitesini üç temel boyutta ele alır; bağlam, süreç ve öğrenme. Bu çerçeve, değişim kapasitesinin hem başlangıç koşullarına hem de yönetsel süreçlere bağlı olduğunu ve stratejik bir yönetim anlayışı gerektirdiğini vurgular.

Örgütsel kültür ve iklimin uyum sürecindeki rolü de göz ardı edilemez. Al-Ali ve arkadaşları (2017), değişim liderliğinin örgütsel kültür ve değişim yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmalarında, hiyerarşik kültürün (güçlü liderlik, merkezi karar alma, açık hiyerarşi), hem planlı hem de kendiliğinden ortaya çıkan değişim yönetimi süreçlerinde olumlu ve anlamlı etkiler yarattığını göstermişlerdir. Bu bulgular, belirli örgütsel kültür özelliklerinin değişime adaptasyon sürecinde bir aracı ve kolaylaştırıcı işlev görebileceğine işaret etmektedir. Von Treuer ve arkadaşları (2018), yaşlı bakım sektöründe yürüttükleri araştırmada, örgütsel iklim değişkenlerinin (iş baskısı, yenilikçilik algısı, dönüşümcü liderlik algısı gibi) çalışanların değişime hazırlık algılarını anlamlı şekilde etkilediğini bulmuşlardır. Özellikle dönüşümcü liderlik algısının yüksek olduğu ve yenilikçiliğin desteklendiği ve mesleki iş birliğinin sosyal yalnızlığı azalttığı (Durak ve Kanoğlu, 2025) bir iklimin, çalışanların değişime daha hazır hissetmelerini sağladığı gözlemlenmiştir.

Değişim sürecinde iletişim stratejileri ve adalet algısı da kritik öneme sahiptir. Johansson ve Heide (2008), örgütsel değişim sürecinde iletişimin üç temel yaklaşımını (araç olarak iletişim, süreç olarak iletişim, sosyal dönüşüm olarak iletişim) incelemiş ve iletişimin, değişimin karmaşık ve çok katmanlı doğasını anlamada ve yönetmede merkezi bir rol oynadığını vurgulamışlardır. Etkili iletişimin, belirsizliği azalttığını, güveni artırdığını ve çalışanların değişime anlam vermelerine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Lee ve arkadaşları (2017), örgütsel değişim yoğunluğunun çalışanların değişime bağlılığı üzerindeki etkisini incelerken, prosedürel adaletin kritik bir rol oynadığını bulmuşlardır. Prosedürel adaletin, değişimle ilişkili stresi azaltıcı ve yoğun iş taleplerinin yol açtığı baskıyı hafifletici bir kaynak işlevi gördüğü gösterilmiştir. Adil süreçlerin varlığı, çalışanların değişimin arkasındaki değerleri ve hedefleri daha kolay benimsemelerini ve dışsal değişim baskılarına uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Orsato ve arkadaşları (2017), özellikle iklim değişikliği gibi karmaşık ve belirsiz dışsal tehditlere karşı örgütsel açıklık sürecinde, geleneksel örgütsel öğrenme süreçlerinden farklı olarak, öngörücü adaptasyon için yeni öğrenme biçimlerinin geliştirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Örgütlerin belirsizlik ortamında gelecekteki riskleri öngörebilmek ve bunlara hazırlıklı olabilmek için yeni bilgi ve beceriler edinmesinin önemini vurgulamışlardır.

2.2. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ (DZ), günümüz iş ve örgüt psikolojisi literatüründe, bireyin hem kendi içsel duygusal durumunu hem de başkalarının duygularını doğru bir şekilde algılama, anlama, düzenleme ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına yön vermede etkili bir şekilde kullanma becerileri bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramın teorik temelleri, Mayer ve Salovey (1990) ile Goleman (1995) gibi öncü araştırmacılar tarafından farklı paradigmlar üzerinden geliştirilmiştir. Mayer ve Salovey duygusal zekâyı dört temel boyutu (duyguları algılama, duyguları düşünceye yön vermede kullanma, duyguları anlama, duyguları düzenleme) olan bir yetenek modeli olarak ele almıştır. Goleman ise DZ'yi, öz-farkındalık, öz-düzenleme, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi gibi duygusal yetkinlikler çerçevesinde incelemiştir.

İş yaşamı ve yönetim bağlamında DZ'nin etkileri oldukça kapsamlıdır. Jamali ve arkadaşları (2008), Lübnan'da çalışanlar ve yöneticilerle gerçekleştirdikleri araştırmada, DZ yetkinliklerinin (öz-farkındalık, öz-düzenleme, öz-motivasyon, sosyal farkındalık, sosyal beceriler) cinsiyet ve yönetsel pozisyon değişkenlerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Çalışmada, erkek katılımcıların öz-düzenleme ve öz-motivasyon boyutlarında

daha yüksek puanlar aldığı, kadın katılımcıların ise öz-farkındalık, empati ve sosyal becerilerde daha yüksek düzeyde performans sergilediği görülmüştür. Ek olarak, yönetsel pozisyonun kıdem düzeyi arttıkça, bireylerin genel DZ puanlarının da arttığı gözlemlenmiştir. Araştırmacılar, bu bulgular ışığında DZ'nin iş yaşamında personel seçimi, terfi süreçleri ve yönetici geliştirme programları gibi alanlarda mutlaka dikkate alınması gereken kritik bir yetkinlik olduğunu vurgulamışlardır. Alferaih (2017) ise Suudi Arabistan bankacılık sektöründe yöneticilerin DZ düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmasında, öz-farkındalık (öz-güven, duygusal öz-farkındalık, doğru öz-değerlendirme), öz-yönetim (öz-kontrol, uyum sağlama, vicdanlılık, güvenilirlik, iyimserlik), sosyal farkındalık (empati, örgütsel farkındalık, hizmet yönelimi) ve sosyal beceriler (iletişim, değişim öncülüğü, başkalarını geliştirme, öz-izleme) gibi DZ bileşenlerinin, yöneticilerin iş performansı ile anlamlı ve pozitif ilişkiler sergilediği öne sürülmüştür. Black ve arkadaşları (2019), DZ'nin takım dinamikleri üzerindeki etkisini araştırmış ve takım üyelerinin DZ düzeylerinin yüksek olduğu durumlarda takım uyumunun da arttığını bulmuştur. Daha da önemlisi, bu ilişkide öz-yeterliliğin, DZ ile takım uyumu arasında önemli bir aracı rol oynadığı tespit edilmiştir.

Duygusal zeka (DZ), bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlama, yönetme ve bu bilgiyi düşünce ve davranışları yönlendirmede etkili bir şekilde kullanma kapasitesi olarak tanımlanır. Mayer ve Salovey (1997), DZ'yi dört temel yetenek hiyerarşisi veya dalı şeklinde kavramsallaştırmıştır. İlk boyut, kendi duygularını fark etme, kişinin kendi duygularını tanımlama ve anlama yeteneğidir; bu, duyguların ortaya çıkışını, yoğunluğunu ve nedenlerini içerir ve duygusal deneyimin doğru temsili için kritik öneme sahiptir. İkinci boyut, başkalarının duygularını fark etme, sözel olmayan ipuçlarını okuyarak, dinleyerek ve anlayarak başkalarının duygusal durumlarını doğru bir şekilde algılama ve anlama becerisini kapsar (Salovey ve Grewal, 2005). Üçüncü boyut, duyguları düzenleme hem kendi hem de başkalarının duygularını etkili bir şekilde yönetme ve düzenleme kapasitesidir; bu, olumsuz duyguları hafifletmeyi, olumlu duyguları sürdürmeyi ve duygusal tepkilerin uygunluğunu ve yoğunluğunu modüle etmeyi içerir. Son boyut olan duyguları kullanma, duygusal bilgiyi bilişsel süreçleri kolaylaştırmak ve kişisel hedeflere ulaşmak için stratejik olarak kullanma becerisidir; bu, duyguların düşünceleri yönlendirebileceği ve motive edebileceği fikrine dayanır (Mayer vd., 2008).

Bu dört yetenek birbiriyle ilişkili ve hiyerarşik olarak düzenlenmiştir. Duyguları doğru bir şekilde algılamak, onları etkili bir şekilde düzenlemek için temel oluşturur. Duyguları düzenleyebilmek de onları düşünce ve eylemleri yönlendirmek için kullanabilmeyi mümkün kılar (Mayer ve Salovey, 1997). Goleman (1998), bu yeteneklerin kişilerarası ilişkilerdeki başarıdan iş performansına ve genel psikolojik iyi oluşa kadar hayatın birçok alanında kritik öneme sahip olduğunu vurgulamıştır. Duygusal zeka, sabit bir özellikten ziyade geliştirilebilir bir yetenekler kümesi olarak kabul edilir ve bu dörtlü model, DZ'nin nasıl ölçülebileceği ve geliştirilebileceği konusunda önemli bir teorik çerçeve sağlamaya devam etmektedir (Brackett ve Salovey, 2006).

2.3. Çalışan Dayanıklılığı

Çalışan dayanıklılığı, günümüzün hızla değişen, rekabetçi ve belirsizliklerle dolu iş dünyasında, bireylerin karşılaştıkları zorluklara, stresli durumlara, krizlere ve değişim baskılarına karşı uyum sağlayabilme, toparlanabilme ve hatta bu deneyimlerden öğrenerek, gelişerek ve güçlenerek çıkabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, sadece bireysel psikolojik bir özellik olmanın ötesinde, örgütsel süreçler, liderlik tarzları, işyeri kaynakları ve sosyal destek mekanizmalarıyla sürekli etkileşim halinde şekillenen dinamik bir kapasitedir. Amir ve Standen (2019), çalışan dayanıklılığına "büyüme odaklı" bir bakış açısı getiren yeni bir model önermişlerdir. Geleneksel dayanıklılık tanımlarının çoğu, olumsuzluklardan "eski haline dönme" veya "toparlanma" kapasitesi üzerinde dururken, Amir ve Standen'in modeli, dayanıklılığın aynı zamanda "fırsatlarla karşılaşıldığında kişisel gelişime ve büyümeye yönelik bir eğilim" içerdiğini vurgulamaktadır. Bu modelde dayanıklılık, iki temel boyuttan oluşur; gelişimsel ısrarcılık ve pozitif duygu. Bu yaklaşım, çalışan dayanıklılığının sadece zorluklardan kurtulma değil, aynı zamanda bu süreçlerden geçerek daha güçlü, daha bilgili ve daha yetkin hale gelme potansiyelini kapsadığını ortaya koymaktadır.

Kuntz ve arkadaşları (2017), çalışan dayanıklılığının oluşumunda işyeri kaynakları ve bireyin sahip olduğu düzenleyici odak profillerinin birlikte nasıl bir rol oynadığını incelemişlerdir. Araştırmalarında, yüksek düzeyde işyeri kaynaklarına erişimi olan bireylerin en yüksek dayanıklılık düzeyine ulaştıkları gözlemlenmiştir. Özellikle geri bildirim gibi destekleyici kaynakların varlığında bu olumlu etkinin daha da

güçlendiği, azaldığında ise zayıfladığı görülmüştür. Bu bulgular, çalışan dayanıklılığının yalnızca dışsal kaynaklara değil, aynı zamanda bireyin içsel motivasyonel süreçlerine ve bu süreçlerle çevresel faktörler arasındaki etkileşime de bağlı olduğunu göstermektedir. He ve arkadaşları (2022), çalışanların psikolojik sahiplenme duygusunun ve algıladıkları sosyal desteğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada hem psikolojik sahiplenmenin hem de sosyal desteğin, örgütsel dayanıklılığı doğrudan ve olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Hatta, bu ilişkilerin örgütsel kimlik aracılığıyla daha da güçlendiği gözlemlenmiştir. Çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüklerinde ve sosyal destek aldıklarında hem bireysel hem de örgütsel dayanıklılık düzeyleri artmaktadır.

Liderlik tarzları ve lider-çalışan ilişkileri, çalışan dayanıklılığını şekillendirmede önemli bir etkiye sahiptir. Kakkar (2019), lider-üye değişimi kalitesi ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide düzenleyici odaklanmanın oynadığı aracı rolü incelemiştir. Bulgular, liderle yüksek kaliteli, güvene dayalı, karşılıklı saygı ve etkiye dayanan bir ilişki içinde olan çalışanların daha yüksek dayanıklılık düzeylerine sahip olduğunu göstermiştir.

Çalışan dayanıklılığının örgütsel değişim süreçlerindeki rolü de oldukça önemlidir. Ferreira ve arkadaşları (2018), algılanan örgütsel destek ile değişime direnç arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide ego-dayanıklılığın oynadığı aracı rolü incelemişlerdir. Bulguları, örgüt tarafından sağlanan desteğin, çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerini artırdığını ve bu artan dayanıklılığın da, çalışanların değişim süreçlerine karşı daha olumlu ve uyumlu tepkiler vermesine, dolayısıyla değişime direnç düzeylerinin azalmasına yol açtığını göstermiştir. Bu, dayanıklılığın değişim yönetimi ve örgütsel adaptasyon süreçlerinde kritik bir tampon ve kolaylaştırıcı mekanizma olduğunun güçlü bir kanıtıdır. Liang ve Cao (2021), çalışan dayanıklılığı ile örgütsel dayanıklılık arasındaki bağlantıyı ve bu bağlantıdaki aktarım mekanizmalarını araştırmıştır. Çalışmalarında, çalışanların bireysel dayanıklılık düzeylerinin, örgütün kriz anlarında ayakta kalabilmesi ve hatta bu krizlerden gelişerek çıkabilmesi için kritik bir unsur olduğunu ortaya koymuşlardır. Daha spesifik olarak, çalışanların kullandıkları başa çıkma mekanizmalarının ve yöneticilerin kendi dayanıklılık düzeylerinin, bireysel dayanıklılığın örgütsel düzeye taşınmasında ve kolektif bir kapasiteye dönüştürülmesinde önemli bir rol oynadığını belgelemişlerdir.

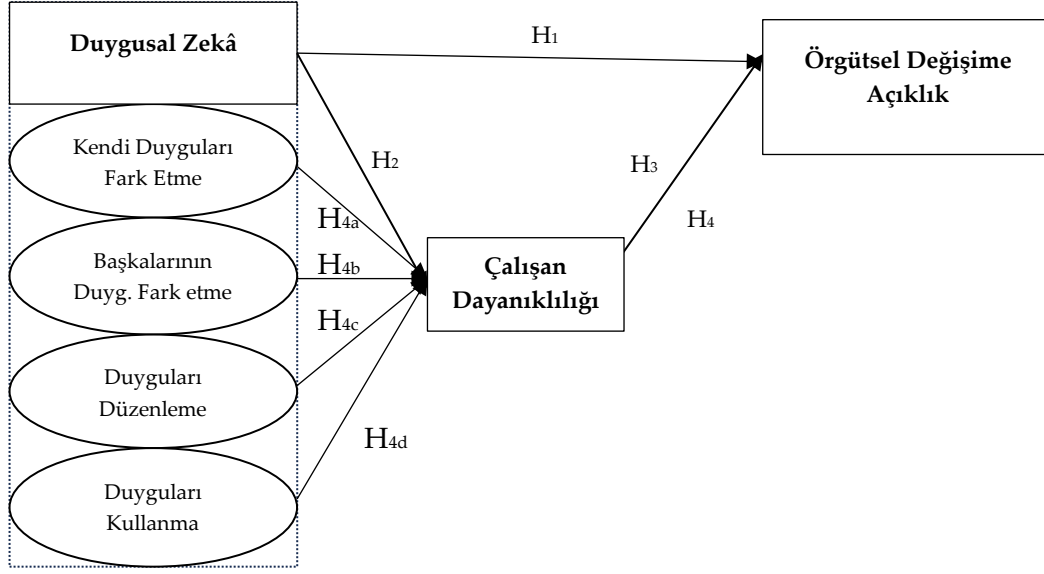
Dayanıklılık, Luthans'ın tanımladığı psikolojik sermaye kavramının dört temel bileşeninden (iyimserlik, umut, öz-yeterlik, dayanıklılık) biridir ve diğer bileşenlerle etkileşim halinde olumlu sonuçlar üretir. Yu ve arkadaşları (2019), psikolojik sermayenin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmalarında, iyimserlik ve umut gibi psikolojik sermaye unsurlarının, öz-yeterlik ve dayanıklılık yoluyla çalışanların yaratıcılık düzeylerini olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Bu, dayanıklılığın sadece stres ve zorluklarla başa çıkmada değil, aynı zamanda yenilikçilik ve yaratıcı problem çözme gibi olumlu iş çıktılarının üretilmesinde de önemli bir rolü olduğunu göstermektedir. Paul ve arkadaşları (2019), dayanıklılığın örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bulguları, daha yüksek dayanıklılığa sahip çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini ve bu ilişkinin, öznel iyi oluş ve örgütsel bağlılık düzeylerindeki artış aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Dayanıklı çalışanlar kendilerini daha iyi hissetmekte ve örgütlerine daha bağlı olmakta, bu da onları örgüt için ekstra çaba göstermeye daha istekli hale getirmektedir.

Bu literatür, duygusal zekânın bireyin duygu ve sosyal ilişki yönetimi kapasitesiyle, çalışan dayanıklılığının ise zorluklarla başa çıkma, toparlanma ve gelişme potansiyeliyle, örgütsel değişime açıklık sürecinde kritik roller üstlendiğini göstermektedir. Ancak, bu iki güçlü bireysel kaynağın – özellikle de duygusal zekânın örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisinde çalışan dayanıklılığının oynayabileceği aracı rolün – birlikte incelendiği araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışma, bu önemli boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

3. Yöntem

Bu araştırma, nicel bir yaklaşımla, ilişkisel tarama deseninde yürütülmüştür. Araştırmanın temel amacı, duygusal zekânın alt boyutlarının örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisinde çalışan dayanıklılığının aracılık rolünü incelemektir. Bu bağlamda değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile test edilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri



Şekil 1. Teorik Araştırma Modeli

H₁: Duygusal zekâ, çalışanların örgütsel değişime açıklıkları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₂: Duygusal zekâ, çalışanların dayanıklılık düzeyleri üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₃: Çalışan dayanıklılığı, örgütsel değişime açıklık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₄: Duygusal zekâ ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkide çalışan dayanıklılığının aracı rolü vardır.

H_{4a}: Kendi duygularını fark etme ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkide çalışan dayanıklılığının aracılık rolü vardır.

H_{4b}: Başkalarının duygularını fark etme ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkide çalışan dayanıklılığının aracılık rolü vardır.

H_{4c}: Duyguları düzenleme ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkide çalışan dayanıklılığının aracılık rolü vardır.

H_{4d}: Duyguları kullanma ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkide çalışan dayanıklılığının aracılık rolü vardır.

Çalışmada, araştırma probleminin ve konularının içeriği göz önünde bulundurularak, daha nesnel ölçüt ve değerlendirmelerle araştırma sonuçlarının geçerliliğini, güvenilirliğini ve genellenebilirliğini sağlamak amacıyla nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nicel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama tekniği ankettir. Bu çalışmada da veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anketler, yalnızca belirli özelliklere sahip bireylere değil, belirli bir alanla sınırlı olmaksızın uygulanabildiği için tercih edilmiştir (Usal ve Kuşluyan, 2006).

Bu araştırma kapsamında Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 21.11.2024 tarihli 19/01 karar numarası ile etik kurul izni alınmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Ankara'da yer alan teknoloji geliştirme bölgelerinde (Teknoparklar) görev yapan Ar-Ge ve inovasyon odaklı çalışanlar oluşturmaktadır. Teknoloji geliştirme bölgeleri, bilgi temelli üretim faaliyetleri ile örgütsel değişim süreçlerinin dinamik olarak yaşandığı, yüksek adaptasyon gerektiren kurumsal yapılardır. Bu bağlamda, söz konusu bölgelerde çalışanlar hem duygusal zekâ hem de çalışan dayanıklılığı gibi psikolojik özelliklerin iş yaşamına etkilerini analiz etmek açısından uygun bir örneklem

sunmaktadır (Çetinkaya ve Alkan, 2021). Araştırmanın örneklemini, teknoloji geliştirme bölgelerinde çalışan, çeşitli sektörlerde görev yapan 412 çalışan oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğüne karar verilirken olasılıklı olmayan amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği ve kartopu tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem, araştırmanın sınırlı süre ve kaynaklar içinde yürütülmesi ve araştırma evreninin erişilebilirliğinin kısıtlı olması nedeniyle tercih edilmiştir (Büyüköztürk vd., 2022). Verilerin kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleriyle toplanmış olması, örneklemin tam olarak evreni temsil etmesini sınırlamakta ve sonuçların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Bulgular, benzer demografik ve yapısal özelliklere sahip teknopark çalışanları için yorumlanmalı, evrene genellemede temkinli olunmalıdır. Katılımcılardan elde edilen veriler, araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla analiz edilmiş, demografik çeşitliliğe dikkat edilerek heterojen bir örneklem oluşturulmuştur. Veriler 1 Aralık 2024 ile 1 Şubat 2025 tarihleri arasında toplanmıştır. Katılımcılar farklı yaş gruplarından, kıdem düzeylerinden ve sektörlerden seçilmiş olup Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	n (%)	Kategori	n (%)
Cinsiyet	Kadın	178 (43,2)	Erkek	234 (56,8)
Yaş	18–29	96 (23,3)	30–39	167 (40,5)
	40–49	102 (24,8)	≥50	47 (11,4)
Eğitim	Lisans	249 (60,4)	Yüksek Lisans	129 (31,3)
	Doktora	34 (8,3)	—	—
Toplam Kıdem	1–5 yıl	121 (29,4)	6–10 yıl	158 (38,3)
	11–15 yıl	83 (20,1)	≥16 yıl	50 (12,1)
Sektör	Yazılım/Bilişim	154 (37,4)	Ar-Ge/Müh.	104 (25,2)
	Savunma Sanayi	86 (20,9)	Diğer	68 (16,5)
Kurum Süresi	1–3 yıl	173 (42,0)	4–7 yıl	147 (35,7)
	≥8 yıl	92 (22,3)	—	—

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan değişkenlerin algısını ölçmek amacıyla Duygusal Zekâ, Çalışan Dayanıklılığı ve Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği kullanılmış olup, Cronbach Alpha katsayılarına vurgu yapılmış ve çalışmada tercih edilme nedenleri açıklanmıştır.

Duygusal Zekâ ölçeği Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen, Salovey ve Mayer’in (1990) kuramına dayanan bu ölçek; dört alt boyuttan oluşmaktadır: Kendi duygularını fark etme ($\alpha=.86$), Başkalarının duygularını fark etme ($\alpha=.87$), Duyguları düzenleme ($\alpha=.89$) ve Duyguları kullanma ($\alpha=.87$) şeklinde her alt boyutta 4 madde olmak üzere toplam 16 madde bulunmaktadır. Bu çalışmada, ölçeğin Türkçe uyarlaması ve geçerlik-güvenirlik çalışmasını yapan Tatar, Tok ve Şahin (2011) tarafından sağlanan formu kullanılmıştır. Söz konusu uyarlama çalışmasında alt boyutlara ait güvenilirlik (Cronbach Alfa) katsayıları sırasıyla .83, .77, .83 ve .76 olarak rapor edilmiştir. Bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çalışan Dayanıklılığı ölçeği Smith vd., (2008) tarafından geliştirilen ve 6 maddeden oluşan bu ölçek, bireyin stresli yaşam olaylarına karşı toparlanma kapasitesini ölçmektedir. Ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı $\alpha=.95$ ’dir. Bu çalışmada, ölçeğin Türkçe uyarlamasını ve geçerlik-güvenirlik analizlerini gerçekleştiren Doğan (2015) tarafından önerilen formu tercih edilmiştir. Doğan (2015) uyarlama çalışmasında, ölçeğin tek boyutlu yapısını doğrulamış ve ölçeğin güvenilirlik katsayısını Cronbach Alfa .93 olarak raporlamıştır. Bu değer, ölçeğin güvenilir bir araç olduğunu desteklemektedir.

Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği Wanberg ve Banas, (2000) tarafından hazırlanan ve Karsantık ve Yağcı, (2022) tarafından Türkçe’ye kazandırılan ölçek 6 maddeden oluşmakta olup, çalışanların örgütsel değişimi ne ölçüde kabul ettiklerini ve desteklediklerini değerlendirmektedir. Ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı $\alpha=.85$ olarak açıklanmıştır. Karsantık ve Yağcı (2022) çalışmalarında ölçeği eğitim-öğretim bağlamında test etmiş olsa da, Wanberg ve Banas, (2000) tarafından geliştirilen ölçek eğitim-öğretim dışındaki örgütsel ortamlarda da yaygın

olarak kullanılmaktadır. Bu durum literatürde de sıklıkla görülmektedir. Ölçek; sağlık sektöründe (Aslan ve Özata, 2022), kamu ve hizmet sektöründe (Ertürk, 2008) tarafından kullanılmıştır. Bu çalışmalar, ölçeğin sektör bağımsız bir yapıya sahip olduğunu ve farklı örgütsel ortamlarda geçerli şekilde uygulanabileceğini göstermektedir.

3.4. Yapı Geçerliliği

Araştırma kapsamında elde edilen veri setinin analizinde SPSS 26.0 ve AMOS 23.0 istatistiksel analiz yazılımları kullanılmıştır. Aracılık etkilerinin test edilmesinde ise Process Macro eklentisinden yararlanılmıştır. İlk aşamada, ölçüm modellerinin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiş; bu analiz, SPSS yazılımı içerisinde çalışan AMOS modülü aracılığıyla uygulanmıştır. Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi yapılmış ve ardından aracılık etkilerini test etmeye yönelik analizler gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama yöntemi ve araştırmanın amacına bağlı olarak, doğrulayıcı faktör analizi ve aracılık analizlerinde kullanılan istatistiksel kriterler literatürde çeşitlilik göstermektedir. Bu kriterler; araştırmanın kapsamı, amacı, araştırmacının metodolojik tercihi ve veri setinin yapısal özelliklerine göre farklılık arz etmektedir. DFA uygulamasına geçmeden önce bazı ön koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu ön koşullardan biri, veri setinde eksik değerlerin bulunup bulunmadığının incelenmesidir. Bu doğrultuda, analiz sonuçlarının geçerliliğini olumsuz etkilememesi amacıyla anket maddeleri düzeyinde eksik veri kontrolü yapılmıştır. Diğer bir ön koşul ise veri setinin tek değişkenli ve çok değişkenli normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığıdır. Bu bağlamda, veri setinin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları incelenmiş ve elde edilen değerlerin belirlenen istatistiksel sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal zekâ modelinin dört faktörlü yapısı (X_1 – X_4) için uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. CFI (.975), TLI (.968) ve NFI (.963) gibi değerler, dört faktörlü yapının veriye iyi uyum sağladığını göstermektedir. Diğer iki değişken için de değerler kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 2. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Değerleri	Duygusal Zeka (4 Faktör)	Dayanıklılık	Örgütsel Değişime Açıklık
χ^2/df	3.164	2.781	3.102
NFI	.963	.958	.942
TLI	.968	.963	.950
CFI	.975	.974	.961
RMSEA	.069	.064	.072
GFI	.938	.939	.918
PGFI	.598	.538	.587
RMR	.045	.041	.054

p<0,01

Tablo 2 incelendiğinde, tüm değişkenlere ilişkin uyum iyiliği indekslerinin literatürde belirtilen eşik değerleri karşıladığı görülmektedir (Wang vd., 2022). Ayrıca, modelin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla yakınsak geçerlilik, ayırıcı geçerlilik ve yapı güvenirliği analizleri gerçekleştirilmiştir (Hair vd., 2009). Yakınsak geçerlilik, Bileşik Güvenirlik (CR) ve Ortalama Varyans Açıklaması (AVE) değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. Fornell ve Larcker'in (1981) kriterlerine göre, yakınsak geçerliliğin sağlanabilmesi için AVE değerinin 0,50'nin üzerinde, CR değerinin ise 0,70'in üzerinde olması ve ayrıca CR > AVE koşulunun sağlanması gerekmektedir. Analiz sonuçları, hem AVE hem de CR değerlerinin bu eşiklerin üzerinde olduğunu ve belirtilen koşulları karşıladığını göstermektedir (Wang vd., 2022). Söz konusu bulgular Tablo 3 ve Tablo 4'te detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 3. Yapılar ve $\sqrt{AVE}$ arasındaki ortalamalar, standart sapmalar ve karşılıklı korelasyonlar

	ORT	STN.SAPMA	KDT	BDT	DD	DK	PD	DA
Kendi Duygularını Tanıma	3.61	1.02	.731					
Başkalarının Duygularını Tanıma	3.52	1.00	.562	.742				
Duygu Düzenleme	3.47	1.09	.533	.575	.785			
Duyguları Kullanma	3.65	1.06	.504	.547	.566	.754		
Psikolojik Dayanıklılık	3.43	1.06	.622	.589	.665	.603	.877	
Değişime Açıklık	3.58	1.01	.484	.502	.528	.496	.553	.781

p<0,01

KDT = Kendi Duygularını Tanıma, BDT = Başkalarının Duygularını Tanıma, DD = Duygu Düzenleme,

DK = Duyguları Kullanma, PD = Psikolojik Dayanıklılık, DA = Değişime Açıklık.

Değişkenler arasında pozitif korelasyonlar gözlenmiştir. En yüksek ilişki, “Psikolojik Dayanıklılık” ile “Duygu Düzenleme” ($r = .665$, $p < .01$) arasında bulunmuştur. Yapının ayırıcı geçerliliği, ilgili yapıların birbirinden ne ölçüde bağımsız olduğunu değerlendirmek amacıyla, yapıların AVE (Ortalama Varyans Açıklaması) değerlerinin kareköklerinin, diğer yapılarla olan korelasyon değerleriyle karşılaştırılması yoluyla test edilmiştir. Analiz bulgularına göre, her bir yapının AVE değerinin karekökü, ilgili olduğu diğer yapılarla arasındaki korelasyon katsayılarından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu durum, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen ayırıcı geçerlilik kriterlerinin karşılandığını ve yapıların birbirinden ayrıştığını göstermektedir.

Tablo 4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Değişken	Faktör Yükleri	CR	AVE	α
Kendi Duygularını Tanıma	.803			
	.821			
	.796	.87	.63	.86
	.839			
Başkalarının Duygularını Tanıma	.926			
	.955			
	.915	.88	.65	.87
	.856			
Duygu Düzenleme	.800			
	.775			
	.860	.90	.69	.89
	.816			
Duyguları Kullanma	.811			
	.765			
	.849	.88	.66	.87
	.826			
Psikolojik Dayanıklılık	.748			
	.796			
	.811			
	.816	.94	.75	.95
Değişime Açıklık	.902			
	.879			
	.726			
	.896			
Değişime Açıklık	.841			
	.822	.86	.67	.85
	.861			
	.788			

Tablo 4'te yer alan tüm değişkenlerde $CR > .70$, $AVE > .50$ ve $CR > AVE$ şartları sağlandığı için yapı geçerliliği sağlanmıştır (Fornell ve Larcker, 1981). Cronbach α değerleri de .80'in üzerindedir; bu da tüm ölçeklerin yüksek iç güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Tüm faktör yükleri .726 ile .955 arasında değişmektedir; bu da yüksek yapı geçerliliği olduğunu gösterir (Hair vd., 2009). CR (Bileşik Güvenirlik) değerleri .86 ile .94 arasında olup, her bir yapı için kabul edilen .70 sınırının üzerindedir (Fornell ve Larcker, 1981). AVE değerleri tüm alt boyutlarda .50'nin üzerindedir, bu da yakınsak geçerliliğin sağlandığını gösterir. Cronbach's Alpha (α) değerleri .85 ile .95 arasında değişmekte olup, tüm ölçeklerin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (George & Mallery, 2010).

Aşağıda, duygusal zekânın alt boyutlarının örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisinde çalışan dayanıklılığının aracılık rolüne ilişkin, Bootstrap yöntemiyle yapılan aracılık analizlerine ait bütünsel bir tablo ve ardından açıklayıcı yorum yer almaktadır. Tabloda doğrudan ve dolaylı etkiler, toplam etkiler, β (beta) katsayıları, R^2 değerleri, %95 güven aralıkları ve hipotezlerin desteklenip desteklenmediği bilgisi açıkça belirtilmiştir.

4. Bulgular

Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık analizinde kullandığı modelin (Hayes, 2018) aldığı eleştiriler nedeniyle Hayes (2018) tarafından geliştirilen bootstrap tekniği tercih edilmiştir. Bu tekniğin avantajlarından biri, toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmasını gerektirmemesi ve anlamlılığını belirli adımlarla belirlemeye gerek olmamasıdır. Ayrıca bootstrap tekniği, orijinal veri setine benzer çok sayıda veri seti elde edilmesine olanak tanır, bu da temsil gücü yüksek örneklemeler oluşturulmasına katkıda bulunur ve daha güvenilir sonuçlara yol açmaktadır (Gürbüz, 2019).

Tablo 5. Yapısal Modelin Sonuçları

Hipotezler	Direkt Etki (β)	Dolaylı Etki (β)	Toplam Etki (β)	%95 Güven Aralığı (Dolaylı Etki)	R^2 (Y)	Hipotez Sonucu
H ₁	0.18	0.21	0.39	[0.14 – 0.29]	0.52	Desteklendi
H ₂	0.12	0.16	0.28	[0.09 – 0.24]	0.47	Desteklendi
H ₃	0.09	0.24	0.33	[0.17 – 0.32]	0.55	Desteklendi
H ₄	0.07	0.19	0.26	[0.11 – 0.26]	0.44	Desteklendi
H _{4a}	0.18	0.21	0.39	[0.14 – 0.29]	0.52	Desteklendi
H _{4b}	0.12	0.16	0.28	[0.09 – 0.24]	0.47	Desteklendi
H _{4c}	0.09	0.24	0.33	[0.17 – 0.32]	0.55	Desteklendi
H _{4d}	0.07	0.19	0.26	[0.11 – 0.26]	0.44	Desteklendi

Tablo 5'te görüldüğü üzere, araştırma kapsamında test edilen tüm hipotezler desteklenmiştir. H₁ hipotezi, duygusal zekânın çalışanların örgütsel değişime açıklıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta = 0.39$, $p < .001$). Bu sonuç, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel değişim süreçlerine daha açık olduklarını ve değişim karşısında olumlu tutumlar sergilediklerini ortaya koymaktadır. H₂ hipotezi kapsamında, duygusal zekânın çalışanların dayanıklılık düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir ($\beta = 0.28$, $p < .001$). Bu bulgu, duygusal zekânın artmasıyla birlikte çalışanların stresli veya belirsiz durumlara karşı daha dirençli hale geldiğini göstermektedir. H₃ hipotezi, çalışan dayanıklılığının örgütsel değişime açıklık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır ($\beta = 0.33$, $p < .001$). Buna göre, dayanıklılığı yüksek çalışanlar örgütsel değişimi daha kolay kabul etmekte ve değişim süreçlerine daha uyumlu davranışlar göstermektedir. H₄ hipotezi doğrultusunda, duygusal zekâ ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkide çalışan dayanıklılığının aracı rolü bulunduğu görülmüştür (dolaylı etki $\beta = 0.19$, $p < .001$). Bu sonuç, duygusal zekânın örgütsel değişime açıklığı doğrudan etkilediği gibi, çalışan dayanıklılığı üzerinden dolaylı bir etki de oluşturduğunu göstermektedir.

Alt hipotezler olan H_{4a}, H_{4b}, H_{4c} ve H_{4d} de desteklenmiştir. Buna göre; H_{4a}: Kendi duygularını fark etme, çalışan dayanıklılığı aracılığıyla örgütsel değişime açıklığı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0.39$, $p < .001$). H_{4b}: Başkalarının duygularını fark etme, çalışan dayanıklılığı aracılığıyla örgütsel değişime açıklığı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0.28$, $p < .001$). H_{4c}: Duyguları düzenleme, çalışan dayanıklılığı aracılığıyla örgütsel

değişime açıklığı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0.33$, $p < .001$). H_{4d} : Duyguları kullanma, çalışan dayanıklılığı aracılığıyla örgütsel değişime açıklığı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0.26$, $p < .001$). Bu sonuçlar, duygusal zekânın tüm alt boyutlarının örgütsel değişime açıklık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkili olduğunu ve çalışan dayanıklılığının bu ilişkide aracı bir rol üstlendiğini göstermektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma, duygusal zekânın (DZ) dört alt boyutunun (kendi duygularını tanıma - KDT, başkalarının duygularını tanıma - BDT, duygu düzenleme - DD, duyguları kullanma - DK) örgütsel değişime açıklık (DA) üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın (PD) aracı rolünü incelemiştir. Elde edilen bulgular, dört faktörlü DZ yapısının geçerli ve güvenilir olduğunu ve tüm DZ alt boyutlarının DA üzerindeki etkisinde PD'nin istatistiksel olarak anlamlı bir kısmı aracılık rolü üstlendiğini Hayes (2018) prosedürüne dayalı bootstrap analiziyle doğrulamıştır.

H_1 hipotezine göre, duygusal zekâ çalışanların örgütsel değişime açıklıkları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Araştırma sonuçları bu hipotezi desteklemiş ve duygusal zekânın örgütsel değişime açıklık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur ($\beta = 0.39$, $p < .001$). Bu bulgu, duygusal farkındalık ve öz düzenleme becerilerinin çalışanların değişim süreçlerinde belirsizlik, kaygı ve direnç duygularını daha etkili biçimde yönetmelerine olanak sağladığını göstermektedir. Nitekim Oreg ve arkadaşları (2011), değişime açıklığın bireylerin duygusal tepkilerini yönetme kapasiteleriyle yakından ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Benzer biçimde, duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanların değişim süreçlerine daha kolay adapte olduklarını gösteren çalışmalar da bu sonucu desteklemektedir (Miao, Humphrey ve Qian, 2017; Olsson, 2024). Sonuç olarak, duygusal zekânın örgütsel değişime açıklığın bilişsel-duygusal belirleyicisi olduğu ortaya konmuştur.

H_2 hipotezine göre, duygusal zekâ çalışanların dayanıklılık düzeyleri üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Analiz bulguları bu hipotezi doğrulamış ve duygusal zekânın çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyleri üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir ($\beta = 0.28$, $p < .001$). Bu sonuç, duygusal zekânın bireylerin stresli ve belirsiz durumlara karşı psikolojik esneklik göstermelerini destekleyen bir içsel kaynak olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal farkındalık ve öz düzenleme becerileri, bireylerin olumsuz duyguları tanıyarak yapıcı biçimde yönlendirmelerini kolaylaştırmaktadır. Luthans ve diğerleri (2006) dayanıklılığı pozitif psikolojik sermayenin temel bileşenlerinden biri olarak tanımlamış; duygusal zekânın bu kapasitenin güçlenmesine katkı sunduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, Caza ve Milton (2012) da duygusal zekâsı yüksek bireylerin stres karşısında daha dirençli davranarak performanslarını sürdürebildiklerini ileri sürmüştür. Bu doğrultuda, duygusal zekânın çalışan dayanıklılığını güçlendiren önemli bir kişisel beceri olduğu sonucuna varılmıştır.

H_3 hipotezine göre, çalışan dayanıklılığı örgütsel değişime açıklık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Araştırma bulguları bu hipotezi desteklemekte ve çalışan dayanıklılığının örgütsel değişime açıklık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir ($\beta = 0.33$, $p < .001$). Dayanıklılığı yüksek çalışanlar, örgütsel değişim süreçlerini tehditten ziyade gelişim fırsatı olarak görme eğilimindedir. Bu sonuç, dayanıklılığın örgütsel değişim süreçlerinde koruyucu bir faktör olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır. Wang ve diğerleri (2022), dayanıklılığın örgütsel uyum ve değişime açıklık üzerindeki etkisini doğrulamış; benzer şekilde Näswall ve arkadaşları (2015) dayanıklılığın özellikle değişimin olumsuz etkilerini tamponlama gücüyle öne çıktığını belirtmiştir. Bu çalışmada elde edilen yüksek R^2 değerleri (.44-.55), modelin örgütsel değişime açıklıktaki varyansın büyük kısmını açıkladığını göstermektedir. Sonuç olarak, dayanıklılığın değişime pozitif katkısı doğrulanmıştır.

H_4 hipotezine göre, duygusal zekâ ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkide çalışan dayanıklılığının aracı rolü vardır. Elde edilen yapısal model sonuçları bu hipotezi desteklemiş ve duygusal zekâ ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkide çalışan dayanıklılığının anlamlı bir aracı role sahip olduğunu göstermiştir (dolaylı etki $\beta = 0.19$, $p < .001$). Bu bulgu, duygusal zekânın çalışanların değişime açıklığını yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda psikolojik dayanıklılığı güçlendirme yoluyla dolaylı biçimde de artırdığını ortaya koymaktadır. Fredrickson'ın (2001) genişletme ve inşa etme kuramına göre olumlu duygular, bireylerin düşünce ve eylem repertuarını genişleterek dayanıklılığı besleyen kalıcı psikolojik kaynakların gelişimine katkı sağlar. Benzer biçimde, duygusal zekâ ve dayanıklılığın birlikte bireysel uyumu güçlendirdiği farklı

bağlamlarda da gösterilmiştir (Tong vd., 2022). Bu doğrultuda, dayanıklılığın duygusal zekâ ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkide kısmi aracı rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

H_{4a}, H_{4b}, H_{4c} ve H_{4d} hipotezlerine göre, duygusal zekânın alt boyutları (kendi duygularını fark etme, başkalarının duygularını fark etme, duyguları düzenleme ve duyguları kullanma) ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkide çalışan dayanıklılığının aracılık rolü bulunmaktadır. Araştırma sonuçları bu hipotezleri desteklemiş ve duygusal zekânın tüm alt boyutlarının çalışan dayanıklılığı aracılığıyla örgütsel değişime açıklık üzerinde anlamlı dolaylı etkiler yarattığını göstermiştir (β aralığı = 0.26–0.39, $p < .001$). Özellikle duyguları düzenleme (DD) boyutunun en güçlü dolaylı (.24) ve toplam (.33) etkiye sahip olması, değişim sürecinde duyguları yönetme becerisinin kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Oreg ve diğerlerinin (2011) değişime açıklığın bireylerin duygusal tepkilerini düzenleme kapasiteleriyle ilişkili olduğunu ileri süren çalışmalarıyla örtüşmektedir. Ayrıca, Miao ve diğerleri (2017) duygusal düzenleme becerileri yüksek bireylerin değişim kaynaklı olumsuz duyguları daha iyi yöneterek değişime daha olumlu yaklaştıklarını meta-analitik düzeyde ortaya koymuştur. Duyguları kullanma (DK) boyutu da dayanıklılığı artırarak değişime uyumu kolaylaştırmaktadır; bu durum, Fredrickson'ın (2001) olumlu duyguların psikolojik kaynak inşasındaki rolünü açıklayan modelini desteklemektedir. Öte yandan, kendi duygularını (KDT) ve başkalarının duygularını fark etme (BDT) boyutlarının doğrudan etkilerinin görece daha yüksek olmasına rağmen, dayanıklılık aracılığıyla bu etkilerin daha anlamlı hale geldiği görülmüştür. Bu farklılık, değişime açıklığın duygusal ve psikolojik uyum gerektiren bir süreç olmasından kaynaklanmaktadır. Nitekim Joseph ve Newman (2010), duygusal zekânın bazı boyutlarının doğrudan, bazılarının ise dolaylı etkilerle iş sonuçlarını etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda, H_{4a}–H_{4d} hipotezleri desteklenmiş ve duygusal zekânın tüm boyutlarının dayanıklılık aracılığıyla değişime açıklığı güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gelecek araştırmalarda, mevcut bulguların nedensel yönünü daha kesin olarak ortaya koyabilmek için değişim süreçlerinin farklı aşamalarını izleyen boylamsal tasarımların benimsenebilir. Bulguların geçerliliğinin ve güvenilirliğinin artırılması amacıyla, ortak yöntem varyansı ve öz-bildirim yanlılığının sınırlandırılması için çok kaynaklı veri toplama yöntemlerinin (yönetici değerlendirmeleri, nesnel performans göstergeleri, örgütsel veriler) kullanılabilir. Modelin hangi koşullarda daha etkili olduğunun anlaşılabilmesi için bağlamsal faktörlerin moderatör etkilerinin (örgüt kültürü tipleri, liderlik stilleri, değişimin türü ve büyüklüğü) sistematik olarak incelenebilir. Bulguların kültürlerarası geçerliliğinin test edilebilmesi amacıyla, özellikle Batı ve Doğu toplumlarını kapsayan karşılaştırmalı kültürel çalışmaların yürütülebilir. Son olarak, duygusal zekânın örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisinde rol oynayabilecek diğer potansiyel aracı değişkenlerin (öz-yeterlik, işe bağlılık, örgütsel özdeşleşme, algılanan örgütsel destek, psikolojik sermayenin diğer bileşenleri) ve bunların psikolojik dayanıklılıkla etkileşimlerinin araştırılması, ilişkili mekanizmaların daha kapsamlı anlaşılmasını sağlayacaktır.

AÇIKLAMALAR / DECLARATIONS

Üretken Yapay Zekâ Beyanı: Bu çalışmanın hazırlanmasında üretken yapay zekâ araçları yalnızca dil düzenlemesi ile metnin anlaşılabilirliğinin ve okunabilirliğinin artırılması amacıyla kullanılmıştır. Bu araçlar araştırma verisi üretmek, istatistiksel analiz gerçekleştirmek, bulguları yorumlamak veya bilimsel sonuçları geliştirmek amacıyla kullanılmamıştır. Yazar, yapay zekâ desteğiyle oluşturulan tüm içeriği eleştirel biçimde gözden geçirmiş ve yayımlanan çalışmanın doğruluğu, bütünlüğü ve özgünlüğüne ilişkin tüm sorumluluğu üstlenmektedir.

CRedit Yazarlık Katkı Beyanı: Mehmet Fatih Kanoğlu: Kavramsallaştırma, Metodoloji, Araştırma, Veri Toplama, Formal Analiz, Yazma – Orijinal Taslak, Yazma – İnceleme ve Düzenleme. Yazar, makalenin son halini okumuş, onaylamış ve çalışmanın tüm yönlerinden sorumlu olmayı kabul etmiştir.

Çıkar Çatışması Beyanı: Yazar, bu araştırmanın yürütülmesi, analizi, yorumlanması veya yayımlanması sürecini etkileyebilecek herhangi bir finansal, ticari, kişisel veya mesleki çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

Veri Erişilebilirliği Beyanı: Bu çalışmada kullanılan veriler, Ankara'daki teknoloji geliştirme bölgelerinde görev yapan çalışanlardan anket yoluyla elde edilmiştir. Katılımcı gizliliğine ilişkin kısıtlar saklı kalmak kaydıyla, veri seti makul bir talep üzerine sorumlu yazardan temin edilebilir.

Fon Desteği Beyanı: Yazar, bu araştırma, yazarlık veya yayın sürecine ilişkin herhangi bir kurum veya kuruluştan finansal destek almamıştır.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırma için Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 21.11.2024 tarihli ve 19/01 sayılı kararı ile izin alınmıştır.

Kaynaklar

- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M. ve Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117>
- Alferaih, A. (2017). Conceptual model for measuring saudi banking managers' job performance based on their emotional intelligence (EI). *International Journal of Organizational Analysis*, 25(1), 135-162. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2014-0807>
- Amir, M. T. ve Standen, P. (2019). Growth-focused resilience: development and validation of a new scale. *Management Research Review*, 42(6), 681-702. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0151>
- Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O. ve Nguyen-Quang, T. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part one). *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 73-80. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2013-0044>
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N. ve Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: The role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289-301. <https://doi.org/10.1108/00251749810220496>
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2022). Sağlık Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 25(2), 295-316.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. DOI:10.1037//0022-3514.51.6.1173
- Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K. ve Sakchutchawan, S. (2019). Self-efficacy and emotional intelligence. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 100-119. <https://doi.org/10.1108/TPM-01-2018-0005>
- Borges, R. ve Quintas, C. A. (2020). Understanding the individual's reactions to the organizational change: A multidimensional approach. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 667-681. <https://doi.org/10.1108/jocm-09-2019-0279>
- Bouaziz, F. ve Hachicha, Z. S. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 37(7), 537-551. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2017-0358>
- Brackett, M. A., ve Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18(Ek Sayı), 34–41.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2022). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (31. bs.). Pegem Akademi.
- Caza, B. B. ve Milton, L. (2012). Resilience at work: Building capacity in the face of adversity. K. S. Cameron ve G. M. Spreitzer (Ed.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship içinde* (s. 895-910). New York, NY, Oxford University Press.
- Çetinkaya, A. S., ve Alkan, M. E. (2021). Teknokent çalışanlarının iş yaşam kalitesinin belirleyicileri: Ankara örneği. *Sosyoekonomi*, 29(51), 75–94. <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2021.01.05>
- Doğan, T. (2015). Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 93-102.
- Durak, H. S. & Kanoğlu, M. F. (2025). Mesleki iş birliğinin örgütsel yalnızlığa etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1-11). DOI: 10.58627/dpuibf.1606942
- Ertürk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 462–483.

- Ferreira, A. I., Cardoso, C., ve Braun, T. (2018). The mediating effects of ego-resilience in the relationship between organizational support and resistance to change. *Baltic Journal of Management*, , 13(1), 104-124. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2017-0171>
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- George, D., ve Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10. bs.). Boston, Pearson.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gürbüz, S. (2019). *Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. Seçkin Publications: Ankara.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7. bs.). New York, NY: Prentice Hall.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2. bs.). New York, The Guilford Press.
- He, K., Oláh, J., Hasan, M., ve Hasan, M. M. (2022). The influence of psychological ownership and social support on organizational resilience: the mediating role of organizational identity. *Journal of Business Economics and Management*, 23(3), 650–667. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16571>
- Hu, L. T., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jamali, D., Sidani, Y., ve Abu-Zaki, D. (2008). Emotional intelligence and management development implications. *Journal of Management Development*, 27(3), 348-360. <https://doi.org/10.1108/02621710810858641>
- Johansson, C. ve Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 288-305. <https://doi.org/10.1108/13563280810893661>
- Joseph, D. L., ve Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54–78. <https://doi.org/10.1037/a0017286>
- Kakkar, S. (2019). Leader-member exchange and employee resilience: the mediating role of regulatory focus. *Management Research Review*, 42(9), 1062-1084. <https://doi.org/10.1108/mrr-03-2018-0116>
- Karsantık, Y. ve Yağcı, E. (2022). Öğretim Programlarındaki Değişime Uyum Ölçeği'nin geliştirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 23(3), 245-262. <https://doi.org/10.12984/eegefd.1108797>
- Kuntz, J., Connell, P., ve Näswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: the role of regulatory profiles. *Career Development International*, 22(5), 419-435. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0208>
- Lee, K., Sharif, M., Scandura, T., ve Kim, J. (2017). Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 501-524. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2015-0139>
- Liang, F. ve Cao, L. (2021). Linking employee resilience with organizational resilience: the roles of coping mechanism and managerial resilience. *Psychol Res Behav Management*, 14, 1063-1075. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632>
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., ve Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>

- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? P. Salovey ve D. Sluyter (Ed.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications içinde* (s. 3-31). New York, NY, Basic Books.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., ve Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507–536. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
- Miao, C., Humphrey, R. H., ve Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Näswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M. ve Malinen, S. (2013). Employee Resilience Scale (EmpRes): Technical Report (Resilient Organisations Research Report 2013/06). Resilient Organisations.
- Olsson, I. (2024). Duygusal Zekanın Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkisinin Ortaya Çıkarılması: Endüstriyel-Örgütsel Psikoloji Perspektifleri. *Uluslararası Psikolojik Çalışmalar Dergisi*, 16(2). <https://doi.org/10.5539/ijps.v16n2p70>.
- Oreg, S., Vakola, M., ve Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Orsato, R. J., Barakat, S. R., ve Campos, J. G. F. D. (2017). Organizational adaptation to climate change: learning to anticipate energy disruptions. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 9(5), 642–657. <https://doi.org/10.1108/IJCCSM-09-2016-0146>
- Paul, H., Bamel, U., Ashta, A., ve Stokes, P. (2019). Examining an integrative model of resilience, subjective well-being and commitment as predictors of organizational citizenship behaviours. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1521–1544. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1514>
- Ramezan, M., Sanjaghi, M. E., ve Baly, H. R. K. (2013). Organizational change capacity and organizational performance. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5(3), 188–212. <https://doi.org/10.1108/JKIC-07-2013-0012>
- Salovey, P., ve Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14(6), 281–285. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00381.x>
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15(3), 194–200. <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640–661. <https://doi.org/10.1108/09534811111158903>
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. bs.). Boston, Pearson.
- Tatar, A., Tok, S., & Şahin, F. (2011). Duygusal zekâ ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 345–360.
- Tong, D., Kang, H., Li, M., Yang, J., Lu, P., ve Xie, X. (2022). Duygusal Zekanın Alan Spesifik Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Dayanıklılığın Aracı Rolü ve Minnettarlığın Düzenleyici Etkileri. *Zeka Dergisi*, 10(4), 115. <https://doi.org/10.3390/jintelligence10040115>.
- Treuer, K. V., Karantzas, G., McCabe, M., Mellor, D., Konis, A., Davison, T. E., ve O'Connor, D. (2018). Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings. *BMC Health Services Research*, 18(1), 77. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2832-4>
- Wanberg, C. R., ve Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Wang, T., Gao, J., Jia, Y., ve Wang, C. L. (2022). The doubleedged sword effect of adaptation strategy on performance: the mediation of legitimacy and synergy. *Journal of Business Research*, 139, 448–456.

- Weiner, B. J., (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Wong, C. S., ve Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Yu, X., Li, D., Tsai, C., ve Wang, C. (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *Career Development International*, 24(5), 420-437. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0103>
- Zogjani, J. ve Raçi, S. (2015). The role of leadership in achieving sustainable organizational change and the main approaches of leadership during organizational change. *Academic Journal of Interdisciplinary Studie*, 4(3), 65-72. <https://doi.org/10.5901/ajis.2015.v4n3p65>