



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Selin YILMAZ

DUYGUSAL ZEKANIN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ANTALYA TURİZM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Selin YILMAZ

DUYGUSAL ZEKANIN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ANTALYA TURİZM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Danışman

Prof. Dr. Ebru İÇİGEN

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Selin Yılmaz'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Ece ÖMÜRİŞ (İmza)

Üye (Danışman) : Prof. Dr. Ebru İÇİGEN (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Caner ÜNAL (İmza)

Tez Başlığı: Duygusal Zekanın Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Antalya
Turizm Sektörü Örneği

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 09/02/2023

Mezuniyet Tarihi : 09/03/2023

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Duygusal Zekanın Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Antalya Turizm Sektörü Örneği” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Selin YILMAZ





03/03/2023

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Selin Yılmaz
Öğrenci Numarası	20185203001
Anabilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
Programı	Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Ebru İçigen
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Duygusal Zekanın Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Antalya Turizm Sektörü Örneği
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2027845633
Rapor Tarihi	03.03.2023
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: % 9 Alıntılar dahil: % 9
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,	
Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 175 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim. Danışman Öğretim Üyesi Prof. Dr. Ebru İÇİGEN İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLOLAR LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
TEŞEKKÜR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

1.1. Zeka Kavramı, Tanımı ve Kapsamı.....	5
1.2. Zeka Kuramları.....	7
1.3. Duygu Kavramı, Tanımı ve Kapsamı.....	14
1.3.1. Temel Duygular	16
1.4. Duygusal Zeka Kavramı, Tanımı ve Kapsamı	17
1.4.1. Duygusal Zekanın Tarihsel Gelişimi	18
1.4.2. Duygusal Zekanın Tanımı.....	20
1.5. Bilişsel Zeka (IQ) ve Duygusal Zeka (EQ) İlişkisi	22
1.6. Duygusal Zeka Modelleri	24
1.7. Duygusal Zekanın Boyutları.....	27
1.7.1. Kendi Duygularını Farkında Olma (Özbilinç)	28
1.7.2. Duyguları Yönetme.....	30
1.7.3. Kendini Harekete Geçirme (Motivasyon).....	31
1.7.4. Başkalarının Duygularını Anlama (Empati)	32
1.7.5. İlişkileri Yönetebilme (Sosyal Beceriler)	34
1.8. Duygusal Zekanın Ölçülmesi	37
1.9. Duygusal Zekanın Gelişimini Etkileyen Faktörler	42
1.10. Kişisel Duygusal Zekayı Geliştirme	45
1.11. Çalışma Hayatında Duygusal Zekanın Önemi	48
1.11.1. Çalışma Hayatında Duygusal Zekanın Etkileri	52

1.12. Turizm Sektöründe Duygusal Zekanın Önemi	55
1.13. Örgütlerde Duygusal Zeka ile İlgili Yapılan Araştırmalar	57

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Kavramı, Tanımı ve Kapsamı	60
2.2. Motivasyon Süreci.....	62
2.3. Motivasyon Türleri.....	63
2.3.1. İçsel Motivasyon.....	63
2.3.2. Dışsal Motivasyon	65
2.4. Motivasyon Araçları.....	67
2.4.1. Ekonomik Araçlar	68
2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	71
2.4.3. Yönetmel-Örgütsel Araçlar	75
2.5. Motivasyon Kuramları.....	81
2.5.1. Kapsam Kuramları	83
2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	83
2.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	88
2.5.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı.....	89
2.5.1.4. McClelland'ın Başarı GÜdüsü Kuramı	90
2.5.2. Süreç Kuramları	92
2.5.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	93
2.5.2.2. Lawler ve Porter'in Kuramı.....	94
2.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	96
2.5.2.4. Locke'ın Amaç Kuramı	98
2.6. Çalışma Hayatında Motivasyonun Önemi.....	99
2.6.1. Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi	101
2.6.2. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi	102
2.6.3. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi	103
2.7. Duygusal Zeka ile Motivasyon İlişkisi.....	103
2.8. Duygusal Zeka ile Motivasyon İlişkisine Yönelik Yapılan Araştırmalar	105

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKANIN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANTALYA TURİZM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	109
3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	110
3.3. Araştırmanın Uygulama Alanı.....	111
3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	111
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	112
3.4.1. Duygusal Zeka Ölçeği.....	112
3.4.2. İş Motivasyonu Ölçeği	113
3.5. Araştırmanın Hipotezleri	114
3.6. Veri Toplama Süreci.....	116
3.7. Araştırma Bulguları	117
3.7.1. Ön Hazırlık Analizleri.....	117
3.7.2. Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) İlişkin Sonuçlar	117
3.7.3. Demografik Bulgular	122
3.7.4. Ölçeklere İlişkin Tamamlayıcı Bulgular.....	123
3.7.5. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	125
3.7.6. T-Testi ve ANOVA Analizine İlişkin Sonuçlar.....	131
SONUÇ VE ÖNERİLER	134
KAYNAKÇA.....	138
ÖZGEÇMİŞ	161

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Sperman'ın İki Faktör Kuramı	9
Şekil 1.2 Thorndike'nin Çok Faktörlü Zeka Kuramı	10
Şekil 2.1 Temel Motivasyon Süreci	62
Şekil 2.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	84
Şekil 2.3 Motivasyon Kuramların İçsel ve Dışsal Motivasyon Ayrımı	92
Şekil 2.4 Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı	95
Şekil 2.5 Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	97



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Kuramcılara Göre Temel Duygular.....	16
Tablo 1.2 Bilişsel Zeka (IQ) ve Duygusal Zeka (EQ) Arasındaki Farklar.....	23
Tablo 1.3 Duygusal Zeka Modelleri.....	25
Tablo 1.4 Duygusal Zeka Boyutları	28
Tablo 2.1 Maslow'un Kuramındaki İhtiyaçların Tatmin Düzeyi	87
Tablo 2.2 Motivasyon Kuramlarının Özeti.....	89
Tablo 3.1 Duygusal Zeka Ölçeğinin Faktör Yükleri, t-değerleri	118
Tablo 3.2 Duygusal Zeka Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları	119
Tablo 3.3 İş Motivasyonu Ölçeğinin Faktör Yükleri, t-değerleri.....	120
Tablo 3.4 İş Motivasyonu Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları.....	121
Tablo 3.5 Heterotrait-Monotrait (HTMT) Oranı	121
Tablo 3.6 Katılımcıların Demografik Özellikleriyle İlgili Betimsel İstatistikler.....	122
Tablo 3.7 Duygusal Zeka Ölçeğinin Frekans Dağılımları.....	123
Tablo 3.8 İş Motivasyonu Ölçeğinin Frekans Dağılımları	124
Tablo 3.9 Duygusal Zekanın İş Motivasyonunun Motive Olmama Alt Boyutun Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	125
Tablo 3.10 Duygusal Zekanın İş Motivasyonunun İçsel Motivasyon Boyutun Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	126
Tablo 3.11 Duygusal Zekanın İş Motivasyonunun Dışsal Düzenleme - Sosyal Boyutun Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	127
Tablo 3.12 Duygusal Zekanın İş Motivasyonunun Kişisel Düzenleme Boyutun Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	128
Tablo 3.13 Duygusal Zekanın İş Motivasyonunun Dışsal Düzenleme - Maddesel Alt Boyutun Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	129
Tablo 3.14 Duygusal Zekanın İş Motivasyonunun İç Yansıtılan - Düzenleme Boyutun Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	130
Tablo 3.15 Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin Cinsiyetine Göre Karşılaştırılması T-Testi Sonuçları.....	131
Tablo 3.16 Betimsel İstatistikler.....	132
Tablo 3.17 Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları.....	132
Tablo 3.18 Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin Yaşa Göre Farkları	132

KISALTMALAR LİSTESİ

AVE	Average Variance Extracted
CR	Composite Reliability
ÇBİMÖ	Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DZ	Duygusal Zeka
ECI	Emotional Competence Inventory
EI	Emotional Intelligence
EQ	Emotional Quotient
EQ-I	Emotional Quotient Inventory
ERG	Existence-Relatedness-Growth
HTMT	Heterotrait-Monotrait
IQ	Intelligence Quotient
İM	İş Motivasyonu
MEIS	The Multifactor Emotional Intelligence
MBA	Master of Business Administration
NFI	Normed Fit Index
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
TDK	Türk Dil Kurumu
WTTC	World Travel and Tourism Council

ÖZET

Son yıllarda yapılan araştırmalar kişililerin hem özel hem de çalışma hayatlarındaki başarıyı yakalayabilmeleri ve en önemlisi bu başarıyı sürdürebilmeleri için duygusal zeka (EQ) yetisine sahip olmaları ve bu yetiyi etkili bir şekilde kullanmalarının önemini vurgulamaktadır. Bilhassa rekabetin her geçen gün kızıştığı çalışma hayatında başarılı olabilmek için çalışanların IQ düzeyleri tek başına yeterli olmamakta, sürdürülebilir bir başarı adına çalışanların duygusal zeka yetisine de sahip olması gerekmektedir. Çünkü yıllar boyu süregelen araştırmalar duygusal zekanın çalışma hayatındaki iş motivasyonu gibi pek çok unsura etkisi olduğunu kanıtlamıştır. Özellikle turizm sektörü gibi insan kaynaklı sorunların sıklıkla yaşandığı emek yoğun sektörler için iş motivasyona duyulan ihtiyaç göz önünde bulundurulduğunda duygusal zekanın önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda, bu araştırmada turizm sektörü çalışanlarının duygusal zeka düzeylerinin iş motivasyonları üzerindeki etkisini incelemenin yanı sıra duygusal zekanın cinsiyet ve yaşa göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda ilgili alan yazın taraması yapılmış ve de araştırmanın amacına ulaşabilmesi adına nicel araştırma yöntemine uygun hazırlanmasına, tarama modeli kullanılmasına ve ölçüm aracı olarak anketten yararlanılmasına karar verilmiştir. Araştırma temelinin Antalya turizm sektörü çalışanlarını kapsamından kaynaklı, araştırmanın örneklemini Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı şehiriçi otellerinde çalışanlardan araştırmaya katılmaya gönüllü olmuş olan 316 çalışan oluşturmaktadır. Toplanan 316 anketten kullanılabilir 289 tanesinin verileri sosyal bilimler için geliştirilmiş paket program yardımıyla analiz edilmiştir. Tüm verilerin istatistiki analizleri için; araştırmanın örneklem grubunun özelliklerini tespit edebilmek için frekans analizi, ölçeklerin yapı geçerliliğini ve faktör yapısını incelemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi, değişkenlere ait çıkarımsal istatistiklere ulaşabilmek için hiyerarşik regresyon analizi, T-Testi ve ANOVA analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile iş motivasyonunun yalnızca motive olmama boyutu dışındaki bütün boyutlarla arasında istatistiksel açıdan anlamlı olan pozitif bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra, kadın çalışanların duygusal zeka düzeylerinin erkek çalışanlardan fazla olduğu ve çalışanların yaşı arttıkça duygusal zeka düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgularla literatüre teorik ve pratik katkılar sunulmuş ve araştırmanın kısıtları göz önünde bulundurularak ileride yapılacak araştırmalara yönelik öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, İş Motivasyonu, Turizm Sektörü, Otel Çalışanları

SUMMARY

THE EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVELS OF EMPLOYEES ON WORK MOTIVATION: AN APPLICATION ON ANTALYA TOURISM SECTOR EMPLOYEES

Recent studies emphasize the importance of having emotional intelligence (EQ) ability and using this ability effectively in order to achieve and maintain success in both individuals' private and working lives. Especially in working life where competition is increasing day by day, the IQ levels of employees alone are not enough to be successful. Employees must also have the ability of emotional intelligence. Because studies have proven that EQ has an effect on many factors such as work motivation in working life. Work motivation is important factor especially for labor-intensive sectors such as tourism. Thus, emotional intelligence (EQ) has a vital role in tourism industry. In this context, it is aimed to determine the effect of emotional intelligence levels of employees on their work motivation. Also this research was attempted to determine whether employees from different genders and ranges of age are different in EQ. In this context, the relevant literature was reviewed and previous studies were used. In order to achieve the main purpose of the research, it was decided to prepare it in accordance with the quantitative research method and to use the questionnaire as a measurement tool. The sample of the research consists of 316 employees who volunteered to participate in the research from the five-star city hotels in Antalya. 316 questionnaires were collected, analyzes were carried out with 289 usable questionnaires. The final version of data is analysed through the statistical program developed for social sciences. For statistical analysis of all data; Frequency analysis applied to determine the characteristics of the sample group of the research, confirmatory factor analysis applied to examine the construct validity and factor structure of the scales and T-Test, ANOVA and finally hierarchical regression analysis applied to reach inferential statistics of the variables. As a result of the findings, it was concluded that there is a statistically significant and positive relationship between the emotional intelligence (EQ) levels of the employees and all the dimensions of work motivation except for the dimension of being unmotivated. In addition, it has been determined that the emotional intelligence levels of female employees are higher than the emotional intelligence levels of male employees, and the emotional intelligence levels of the employees increase as the age of the employees increases. In the light of analysis findings of this research, theoretical and practical contributions were made to the related literature and suggestions were made for future research.

Keywords: Emotional Intelligence, Work Motivation, Tourism Industry, Hotel Employees

TEŞEKKÜR

Tez sürecimin her aşamasında daha iyisini yapabilmem adına beni teşvik eden, engin bilgi ve tecrübeleri ile çalışmamı yönlendiren, sabrı ve emeği ile akademik gelişimime katkısı olan danışmanım Sayın Prof. Dr. Ebru İÇİGEN'e,

Çalışmanın istatistiki verilerinin analizi ve değerlendirilmesi sürecinde değerli vaktini ayırarak bilgisiyle yardımcı olan Arş. Gör. Hatice KARAKAŞ'a,

Etik kaynaklar nedeniyle kimlik bilgilerini paylaşmadığım, çalışmamın veri toplama sürecine katkıları olan otel yöneticilerine ve çalışanlarına,

Bütün hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiç esirgemeyen, varlıklarıyla kendimi dünyanın en şanslı insanı hissetmemi sağlayan ve daima arkamda olacaklarını bildiğim canım annem Emel ARSLAN ve canım babam Mehmet Göksel ARSLAN'a,

Yalnızca tez dönemimde değil hayatıma girdiği günden beri mutlu olmam ve sevdiğim alanda ilerleyebilmem için desteğini hiç esirgemeyen, her koşulda benim yanımda olan sevgili eşim Oğuzhan YILMAZ'a,

Lisans eğitimim boyunca birlikte çalıştığım, bölümümü birincilik ile tamamlamamda çok büyük desteği olan, her zaman hayallerime ortak ve her koşulda yanımda olacağını bildiğim canım arkadaşım Tuğba KORKMAZ'a,

Bu süreçte yanımda olup destek veren herkes içten bir teşekkürü borç bilirim.

Selin YILMAZ

Antalya, 2023

GİRİŞ

Günümüz küresel ekonomisinde işletmeler rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yoğun bir mücadele vermektedir (Njoroge ve Yazdanifard, 2014: 163). Şüphesiz ki işletmelerin bu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için de yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmesi gerekmektedir (Akman ve Hacıfazlıoğlu, 2019: 28919). Çünkü çalışma hayatının içerisindeki kurallar her geçen gün değişmektedir. Değişen kurallar işletmelerin çalışanlarından istedikleri kriterlerin de değişmesine neden olmuştur. Artık çalışma hayatı içerisinde işe alınacak kişileri, işinden çıkaracakları ya da işinde terfi alacakları belirlemede yalnızca ne kadar akıllı oldukları, sahip oldukları eğitim ve uzmanlık düzeyleri değil aynı zamanda kişini kendisini ve diğerlerini idare edebilmede ne kadar başarılı olduğuna da bakılmaktadır. Her ne kadar yıllardır karakter, beceri, yeterlilik gibi farklı sıfatlarla nitelendirilmiş olsa da günümüzde çalışanlardan istenilen bu yeni kriterler yeni bir isim bulmuştur: Duygusal Zeka (Goleman, 2018: 9-10).

Geçmişten günümüze kadar olan süreçte duygu ve zeka kavramları sürekli sorgulanan konu başlıklarından olmuştur (Eröz, 2011: 1). Ancak ne var ki ilk çağlarda, mantıktan yoksun, ilkel ve de tehlikeli olduklarına inanıldığı için duygular büyük ölçüde göz ardı edilmiştir (Çulha, 2022: 1). Hatta uzun yıllar boyunca bu görüş geçerliliğini devam ettirmiş, duyguların insanın zihinsel faaliyetlerini kısıtladığı ve bu sebeple de kontrol edilmeleri gerektiği düşüncesi hakim olmuştur (Çakar ve Arbak, 2004: 24). Dahası yalnızca bu düşünceler ile sınırlı kalmamış aynı zamanda duyguların özünde bütün olarak insanların zihinsel aktivitelerini olumsuz bir şekilde etkilediği ve bilişsel açıdan bir geçerliliği olmaması sebebiyle de zekayı ölçümlemeye yarayan testlerde olmaması gerektiği düşüncesi savunulmuştur (Salovey ve Mayer, 1990: 185). Ancak zaman ilerledikçe duyguların insan hayatı açısından öneminin farkına varılmasıyla birlikte bu tür düşünceler geçerliliğini kaybetmeye başlamıştır. Çünkü duygular özünde insanları anlama, onların düşüncelerinin ve eylemlerinin altında yatan sebepleri anlamlandırmada oldukça önemli bir role sahiptirler (Tuğrul, 1999: 12). Bu bağlamda, insanların hayatına devam edebilmesi için esas olan iki temel yeterlilik olan duygu ve de düşüncelerin birlikte var olduğu gerçeğinin kabul edilmesiyle birlikte duygusal zeka kavramının ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Ergun, 2021: 33).

Her ne kadar duygulara yönelik günümüze kadar pek çok farklı araştırma yapılmış ve çok çeşitli fikirler öne sürülmüş olsa dahi “duygusal zeka” kavramı ilk olarak Peter Salovey ve John Mayer tarafından ortaya çıkarılmış ve tanımlanmıştır (Akbolat ve Işık, 2012: 109). Mayer ve Salovey (1990) duygusal zekayı, sosyal zekanın bir türü olduğunun üzerinde durarak kişinin

kendisinin ve diğerlerinin duygularını denetleme, bu duyguları doğru bir şekilde birbirlerinden ayırma ve elde ettikleri bu bilgileri de kişinin düşünce ve de eylemlerinde bir rehber niteliğinde kullanabilme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır (Jordan vd., 2002: 195). Mayer ve Salovey'in duygusal zeka kavramını ortaya çıkararak tanımlamasından sonra, hiç şüphesiz ki bu kavrama yönelik ilginin artmasında Daniel Goleman'ın (1995) Duygusal Zeka isimli kitabının etkisi çok fazladır. Çünkü Goleman (1995) kabul gören kalıplaşmış düşüncelerin aksine duygusal zekanın bilişsel zekadan daha önemli olduğunu vurgulamıştır. Dahası, Goleman (1995), geleneksel zeka ölçüm testlerinden elde edilen sonuçların bir kişinin hayattaki başarısının yalnızca %20'lik gibi az bir kısmını açıklayabileceğini ileri sürmüştür (Turhan ve Çetinsöz, 2019: 269). Başlangıçta duygusallıkla karıştırılan ve de göz ardı edilen duygusal zekanın önemi bilhassa 1995 yılından itibaren işletme yazınına da girerek önemini her geçen gün artırmış ve günümüzün iş yaşamında başarılı olabilmenin vazgeçilmez bir parçası olarak görülmeye başlanmıştır (Yüksel, 2006: 3).

21. yüzyılın mevcut gelişen ve değişen işletmecilik anlayışına daha yakından bakıldığı zaman başarının sağlanması, verimli bir çalışma ortamının oluşturulması ve bütün bunların bir sonucu olarak da müşterilerin memnuniyetinin kazanılması adına çalışanların yalnızca yüksek IQ düzeyinin olması ya da sadece teknik ve mantıksal muhakeme becerilerinin gelişmiş olması yeterli değildir. Aynı zamanda işletmelerde kendi duygularını farkında olan, bu duyguları doğru kontrol edebilmeyi başaran, diğer insanların duygularını da zorlanmadan anlayabilen yani diğer bir ifadeyle duygusal zeka yetisi gelişmiş olan çalışanlara da ihtiyaç duyulmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 210). Çünkü, işletmelerin başarılı olmasını sağlayan pek çok unsurun yanında her gün değişmekte olan müşterilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve isteklerini karşılayabilmek ancak duygusal zeka yetisi gelişmiş yöneticiler ve çalışanlarla mümkün olmaktadır (Arslan vd., 2013: 173). Duygusal zeka ve çalışma hayatına ilişkin literatürde yer alan araştırmalar bakıldığı zaman bu konu üzerine farklı araştırmaların yapıldığı ve bu araştırmaların sonucunda duygusal zekanın pek çok örgütsel unsura doğrudan ya da dolaylı olarak bir etkisinin olduğu görülmüştür (Bell ve Hall, 1954; Marcus vd., 1979; Bülbüloğlu, 2001; Gürbüz ve Yüksel, 2011; Turnipseed ve VandeWaa, 2012; Trivellas vd., 2013; Shahi ve Feizi, 2013; Üstün ve Koca Ballı, 2019). Duygusal zekanın etkisi olduğu düşünülen örgütsel unsurlardan birisi de iş motivasyonudur.

Çalışmanın da bir diğer kavramı olan motivasyon literatürde pek çok farklı tanımlama ile yer almaktadır. En basit ve kapsamlı haliyle motivasyon, kişinin başarısızlıklara, zorluklara ya da kayıplara rağmen pes etmemesidir (Çakar, 2002: 27). Hodson (2001: 23) motivasyonun insanları belirli bir davranışa yönlendiren içsel bir tür güç olduğunu vurgulamaktadır. Genel bir kavram olarak ele alınan motivasyonun aksine iş motivasyonu, çalışanların bir işi seçmesine, o işte çalışmaya devam etmesine ve onları işinde çok fazla çalmasına iten güçtür (Simons ve Enz,

1995: 21). Çalışma hayatında işletmelerin rakiplerini geride bırakarak bir adım öne geçebilmesi ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için her koşulda kendisini motive edebilmeyi başaran insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır (Turhan ve Çetinsöz, 2019: 272). Bu ihtiyaçtan kaynaklı olarak iş motivasyonu daha verimli olabilmek adına kullanılan anahtar görevi üstlenmektedir (Üstün ve Koca Ballı, 2019: 563).

Özünde duygusal zeka ile motivasyon kavramı birbiriyle yakından ilişkili iki kavram olarak görülmektedir. Çünkü motivasyon kelimesinin anlamına bakıldığında zaman zaman motivasyonun duyguları harekete geçirmek anlamını taşıdığı görülmektedir (Stephen vd., 2009: 27). Hatta Daniel Goleman (2018: 117-118), motivasyonun duygusal zekanın yeterliliği olduğu görüşünü savunarak kişilerin duygusal zeka yeterliliğinin gelişmiş olabilmesi için her koşulda kendilerini motive edebilmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Cooper (1997: 2), duygusal zekası yüksek olan kişilerin kendilerini ve de diğerlerini motive edebilme hususunda duygusal zekası düşük olan kişilere kıyasla çok daha yetenekli olduklarını ifade etmiştir. Bilhassa turizm sektörü gibi insan gücünün ve emeğinin yoğun olması sebebiyle insan kaynaklı sorunların sıklıkla yaşanabileceği (Gültekin, 2016: 1) sektörler açısından duygusal zekanın ve motivasyonun önemi daha fazladır. Bu bağlamda, emek yoğun yapısının gereği insan ilişkilerinin çok fazla olduğu turizm sektörü çalışanlarının duygusal zeka düzeylerinin iş motivasyonları üzerindeki etkisinin incelenmesi fikri bu çalışmanın çıkış noktası olmuştur.

Bu çalışmada, çalışanların duygusal zeka düzeylerinin iş motivasyonlarının üzerindeki olası etkisinin yanı sıra aynı zamanda duygusal zekanın cinsiyet ve yaşa göre farklılık gösterip göstermediğinin de belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanmış olan çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde duygusal zeka kavramının çok daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabilmek amacıyla zeka kavramı, zeka kuramları, duygu kavramı, temel duygular, duygusal zeka kavramı, duygusal zekanın tarihsel süreçte gelişimi, bilişsel zeka ile duygusal zekanın karşılaştırılması, duygusal zeka modelleri, duygusal zekanın alt boyutları, duygusal zekanın ölçülmesi, duygusal zekanın geliştirilmesini etkileyen faktörler, duygusal zekanın geliştirilmesi, çalışma hayatında duygusal zekanın önemi ve bu konuyla ilgili yapılmış olan farklı araştırmalar ele alınmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde motivasyon kavramının aydınlatılması adına bu kavrama yönelik tanımlamalara, motivasyon sürecine, içsel ve de dışsal olmak üzere farklı motivasyon türlerine, farklı motivasyon araçlarına, motivasyon kuramlarına, çalışma hayatındaki önemine, duygusal zeka ile mevcut ilişkisine ve bu ilişkiye yönelik yapılan çalışmalara yer verilmektedir. Üçüncü ve son bölümde ise çalışmanın amacına, varsayımları, sınırlılıklarına, çalışmanın uygulama alanına, evreni ve örneklemine, veri toplama araçlarına, hipotezlerine ve de verilerin toplama sürecine yer verilmektedir. Ayrıca bu bölümde

Çalışmanın anket uygulamasından elde edilmiş olan verilere yönelik sonuçlar ve yorumlamalara yer verilerek duygusal zeka ile iş motivasyonunun arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Her ne kadar literatürde duygusal zeka ile iş motivasyonuna yönelik ilişkiyi inceleyen araştırmalar olmasına rağmen bu iki kavramın birlikte turizm sektörü açısından değerlendirildiği çalışma sayısının çok az olması hatta dahası doğrudan otel çalışanlarını kapsayan herhangi bir çalışmaya rastlanılmaması bu çalışmanın literatürdeki bu eksikliği gidermeye yönelik katkısının olacağı düşünülmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

Son zamanlarda insanların gerek özel gerekse iş yaşantısında büyük bir öneme sahip olduğu bilinen Duygusal Zekanın (Emotional Quotient, EQ) temel felsefesini, geçmişte olduğu gibi duygu ile zeka kavramlarının tamamen farklı olan unsurlar olarak değerlendirilmesinin aksine duygu ve zekanın birlikte ele alınması oluşturmaktadır. Bu sebeple de duygusal zekanın tanımlanmasından önce zeka kavramı ve tanımlamaları, zeka kuramları, bilhassa duygusal zeka kavramının gelişmesine temel hazırlayan Çoklu Zeka Kuramı, bu kapsamda ele alınan farklı zeka boyutları ve akabinde ise duygu kavramının üzerinde durulmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde duygusal zeka kavramının kapsamı üzerinde detaylıca durulmaktadır. Araştırmanın devamında duygusal zeka kavramının kişilerin gerek özel gerekse iş yaşamındaki öneminin anlaşılmasıyla birlikte cevabının bilinmesi kişilerin hayatlarında oldukça önemli değişikliklere yol açabilecek bir soruya cevap aranmaktadır. Duygusal zeka nasıl geliştirilebilir? Araştırma kapsamında bu önemli sorunun cevabı aranmakta ve de kişilerin duygusal zeka düzeylerini geliştirmesi için esas olan öneriler sunulmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünün son kısmında ise duygusal zekanın çalışma hayatındaki önemi ve bilhassa turizm sektörü açısından öneminin üzerinde durulmaktadır. Bu bölüm içerisinde aynı zamanda duygusal zekanın çalışma hayatında sahip olduğu önem konu ile ilgili yapılmış olan farklı araştırmalarla da desteklenmektedir.

1.1. Zeka Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

Çoğu insan başka bir kişinin zekası ile ilgili soru sorulduğu zaman çok kolay şekilde yargıda bulunabilmektedir. Ancak bu kişilere zeka nedir? diye sorulduğu zaman ise genellikle net bir cevap vermekte zorlandıkları görülmektedir. Geçmişten günümüze kadar zeka kavramı farklı disiplinler içerisinde pek çok araştırmacı tarafından ilgi çeken bir konu başlığı olmuştur. Literatür incelendiği zaman zeka kavramına yönelik olarak çok sayıda araştırmanın olduğu ve araştırmaları yapan araştırmacıların oluşturdukları kuramlar çerçevesinde zeka kavramını farklı açılardan nitelendirdikleri görülmektedir. Bu sebeple de zeka kavramı, yıllar boyunca ortak bir fikirde birleşilememesi sebebiyle tanımlanması en zor kavramlardan biri haline gelmiştir. Hatta Sternberg (2003), zeka kavramının bu durumunun ülkelerin sahip olduğu tarihleri anımsattığını düşünmektedir. Nasıl ki ülkelerin kendilerine özgü tarihleri bu tarihleri anlatan kişilere göre değişiklik gösterebiliyorsa zeka kavramı da araştırmacıların kavramı ele alış şekline, zamanın şartlarına ve kültürel değişkenlere göre farklılar gösterebilmektedir (İnci, 2021: 1053).

Bir sınıf ortamında veya bir arkadaş grubu içerisinde kimin daha zeki olduğuna dair bir soru sorulduğunda yanıtların çoğunluğunun ders notları en iyi olan öğrenciler ya da mesleği doktor, mühendis, avukat veya öğretmenler gösterilmektedir. Diğer yandan matematik veya fen dersleri iyi olmayan buna karşın iyi resimler yapan öğrencilerin veya üniversite eğitimi olmayıp parayı değerlendirebilen iş insanlarının başarılarının zeka ile ilişkilendirilmesi zor olmaktadır. Bu nedenle öncelikle zeka kavramı ve içerdiği yeterliliklerin bilinmesi gerekmektedir (Titrek, 2016: 5).

Kişilerin yaşantısında oldukça önemli bir etkisi olduğu bilinen zeka kavramı, geçmiş yıllardan bu zamana kadar pek çok farklı araştırmacı, bilim insanı ve yazar tarafından üzerinde titizlikle durulmuş ve araştırmalara konu başlığı olmuştur (Şakrak, 2009: 12). Zeka kavramına yönelik yapılmış olan ilk araştırmaların oldukça eski zamanlara kadar dayandığı görülmektedir. Platon, Aristoteles gibi birçok önemli antik çağ düşünürleri o dönemlerde zihin, duygu, beden ve ruh ilişkisine değinmişlerdir (Uslu, 2019: 5). Antik dönemde zeka kavramı sadece felsefenin bir kısmı içerisinde ele alınırken psikolojinin 19. yüzyılda bir bilim dalı olarak kabul görmesiyle birlikte tek başına en çok tartışılan konu başlıklarından birisi haline gelmiştir (İnci, 2021: 1054). Kökleri eski zamanlara dayanan zeka kavramı konusunda birçok farklı tanımlama yapılmıştır (Sternberg, 1999: 292). Toplumların farklı yaşayış biçimleri, kültürel değerleri ve kendilerine ait özellikleri olduğu için zeka kavramının göreceli bir kavram olduğunu söylemek mümkündür (Gültekin, 2016: 14). Bilim insanlarının zeka kavramına farklı kuramlar ve farklı bakış açıları ile yaklaşımları nedeniyle zekayı açıklayan ortak bir tanım bulunmamaktadır (Esba, 2009: 49).

Bilinen en eski tanımlardan birisi olan ve yaklaşık dört asır önce Descartes'in ortaya koyduğu tanıma göre zeka, kişinin iyi hüküm verebilmesi ve de doğru olanları yanlış olanlardan ayırabilmesi kabiliyeti şeklinde nitelendirilmiştir (Aslan, 2013: 6). Lewis Terman zekayı, soyut düşünebilme kabiliyeti olarak tanımlamıştır (Delice ve Günbeyi, 2013: 210). Lewis Terman'a benzer bir diğer yaklaşımla Mayer vd. (2001: 232) zekayı nesnelerin arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları ayırt edebilme, birbirleriyle ve bütünüyle ilişkilerini doğru değerlendirebilme ve de soyut akıl yürütebilme kabiliyeti olarak tanımlamıştır. İlerleyen yıllarda dikkat çeken zeka tanımlamalarından birisi de Wechsler'e aittir (Kırhan, 2014: 5). Wechsler'e (1975: 135) göre zeka problemleri çözebilme ve mantıksal ilişkileri tanımlayabilme yetisi olarak tanımlanmış ve diğerlerinden farklı olarak kişinin hedeflerinin doğrultusunda hareket etme, rasyonel açıdan düşünme ve etkili iletişim kurma gibi önemli unsurlara da dikkat çekmiştir. Bilinen ilk zeka testinin uygulayıcısı olan psikolog Alfred Binet ise zekayı, kişinin belirli bir hedefe yönelmesi, amacına ulaşmak için direnmesi, uyum sağlayabilmesi ve de kendisini eleştirebilmesi eğilimi olarak ele almıştır (Gürdal, 2011: 7). Ayrıca zekanın, kişinin iyi muhakeme edebilmesi, doğru

hükümler verebilmesi ve de eleştirisel fikirlere sahip olabilmesi gibi kabiliyetleri de içerdiğini vurgulamıştır (Kulaksızoğlu, 2005: 135). Sternberg (2003) ise zeka kavramı farklı yönleri ile ele alınmıştır. Buna göre zeka, çevrenin seçilmesi, biçimlendirilmesi ve uyum sağlanabilmesi amacıyla gerekli görülen zihinsel kabiliyetlerdir (Aslan, 2013: 6). Aslında bu tanımlama ile zeka, bulunan çevreye uyum sağlayabilme ve de yaşananlardan ders çıkarabilme kabiliyeti olarak tanımlanmıştır (Kesken vd., 2007: 880). Gardner (1999) ise zekayı birden fazla kültürde ürün ortaya koyabilme kapasitesi, problemlere etkili ve verimli çözümler üretebilme becerisinin yanı sıra yeni ve karmaşık yapılardaki problemleri keşfedebilme becerisi şeklinde ele almıştır (Uzoğlu ve Büyükkasap, 2011: 125). Türkiye Zeka Vakfı (www.tzt.org.tr) zekayı, kavramların ve algıların yardımıyla soyut ya da somut nesnelerin arasındaki ilişkileri kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde amaca yönelik kullanabilme kabiliyetlerinin bütünü olarak tanımlamaktadır. Türk Dil Kurumu'na göre de (www.tdk.com.tr) kişilerin düşünme, akıl yürütme, objektif gerçeklikleri algılama, yargılama ve bunlardan sonuç çıkarma kabiliyetlerinin tamamı şeklinde tanımlanmaktadır.

Yapılan farklı zeka tanımlamalarında ilk zamanlarda zeka kavramı daha çok kişinin öğrenme gücü, anlayabilme ve de akıl yürütme kapasitesi şeklinde tanımlanırken daha sonraki zamanlarda zeka tanımlamalarına bireyin çevreye karşı uyumu, kültüre bağlı değerleri ve üst düzeydeki yetenekleri de eklenerek geliştirilmiştir (Aslan: 2013: 6).

1.2. Zeka Kuramları

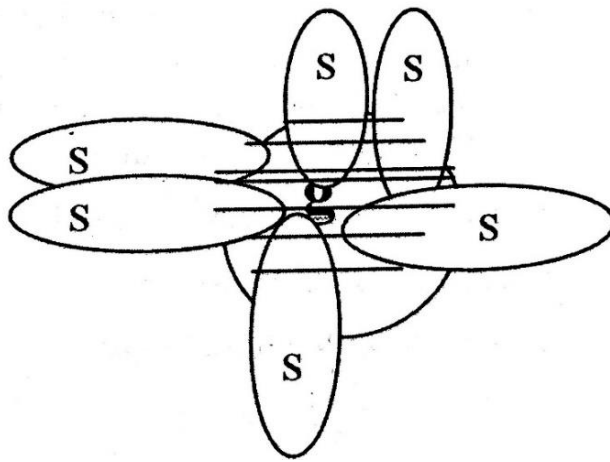
Zeka kavramına yönelik gerçekleştirilen ilk bilimsel araştırmaların temelleri tekli zeka anlayışına dayanırken, ilerleyen yıllarda yapılan araştırmalar bu yaklaşımın yetersiz olduğunu zekanın farklı faktörlerin bir araya gelerek oluşturduğu bir set şeklinde düşünülmesinin daha doğru bir yaklaşım olacağı düşüncesine odaklanılmıştır. Zeka kavramına yönelik bu tür bilimsel araştırmalar yıllar boyunca farklılaşarak devam etmiş ancak ne var ki zekanın ne olduğu ve de nasıl ölçülebileceği hususunda tam bir fikir birliğine ulaşılamamıştır (Gürel ve Tat, 2010: 342). Bu bağlamda da geçmişten bugüne kadar geçerliliğini korumuş olan pek çok farklı zeka kuramı geliştirilmiştir (Başaran, 1994: 82). Tek Etmen Kuramı, İki Faktör Kuramı, Çok Faktör Kuramı ve de duygusal zeka kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan Çoklu Zeka Kuramı gibi literatürde sıklıkla üzerinde durulan farklı zeka kuramları mevcuttur.

Tek Etmen Kuramı çerçevesinden bakıldığında zeka genel ve temel bir yetenek olarak görülmektedir. Tek Etmen Kuramına göre belirli bir alanda başarılı olabilen kişi diğer alanlarda da başarılı olabilmektedir. Ancak diğer bir taraftan ise zeki olmayan kişi ise hiçbir alanda başarı elde edemeyecektir (Abul, 2015: 6). Zekanın genel bir yetenek olarak kabul edilmesinin yanı sıra bu görüşü benimsemiş olan birçok yazar kuramda sözü geçen genel düşünsel yeteneği farklı

biçimlerde tanımlamışlardır. Zekanın ölçülmesine öncülük etmiş ve de zeka testleri üzerindeki çalışmalarıyla adından söz ettirmiş başarılı bir psikolog olan Terman zekayı, soyut düşünebilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Onun bu düşüncesinden yola çıkarak zeka kavramının sayılar ve sözcükleri gibi fikirsel sembollerin yeteneğinden oluştuğu anlaşılmıştır. Diğer bir görüş açısına sahip olan Davis zekayı, kişinin edindiği bilgilerden yararlanarak problem çözebilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Stern ise zekayı, yeni hayat koşullarına uyum sağlayabilme gücü olarak tanımlamaktadır (Yılmaz, 2007: 9). Kısacası, Tek Etmen Kuramında her ne kadar zeka farklı şekillerde ele alınsa da tanımlamalarda ortak olan kanı zekanın kişinin çevresine etkili şekilde uyum sağlayabilmesine olanak tanıyan soyut ve de genel bir tür yetenek olduğu yönündendir (Baymur, 2004: 246).

Zeka ile ilgili ortaya çıkan kuramlardan bir diğeri olan İki Faktör Kuramı 1904 yılında İngilizce psikolog Charles Spearman tarafından öne sürülmüştür. 1904 yılında Spearman belirli bir grup öğrencinin derslerinde girmiş oldukları sınavların sonuçlarında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu tespit etmiş ve bunun üzerine faktör analizi yöntemini ortaya çıkarmıştır (İnci, 2021: 1056). Spearman İki Faktör kuramına değişik zihinsel yetenekleri ölçümlendiği kabul edilen testlerin arasındaki korelasyonu tespit etmek amacıyla gerçekleştirdiği faktör analizinden elde etmiş olduğu sonuçların sayesinde ulaşmıştır. Spearman'ın yaptığı faktör analizinin sonucunda testlerin ölçümlendiği birbirinden farklı zihin güçlerinin aslında en temelinde ortak olan bir taraf olduğu gözlemlenmiştir (Gürdal, 2011: 9). Sperman çalışması kapsamında ulaştığı sonuçların doğrultusunda bütün zihinsel etkinliklerde var olan ve önemli bir rol oynayan genel bir zihinsel enerjiyi tespit etmiş ve bu zihinsel enerjiye de “g” adını vermiştir. Diğer bir taraftan ise yapmış olduğu analiz sonucunda farklı zihinsel yeteneklerini ölçen testlerin arasındaki korelasyonların mükemmel olmayışını ise zihinde genel bir zihinsel enerjisinin dışında bazı özel faktörlerin var olduğu kanısına bağlamıştır. Sperman, bu özel faktörlere ise “s” adını vermiştir (Pektaş, 2013: 14). Sperman tarafından geliştirilmiş İki Faktör Kuramı Şekil 1.1’de gösterilmiştir. Sperman’a (1904) göre kişiler aslında sahip oldukları genel zihinsel kabiliyetleri yani “g” ile birbirlerinden ayrılmaktadır. Bu nedenle de aslında zekayı ölçümlemek aynı zamanda “g” yi ölçmek anlamına gelmektedir (Toker vd., 1968: 31-33). Bir zihinsel etkinliğin ortaya çıkabilmesi için hem bütün zihinsel etkinliklerde var olan ortak genel bir yeteneğe hem de bu genel yeteneğin yanı sıra o zihinsel etkinliğe özgü olan yeteneğe ihtiyaç duyulmaktadır (Demirel vd., 2006: 8). Spearman üzerinde durduğu bu genel yeteneği zeka şeklinde tanımlamış ve bunu ise kişinin en karmaşık olaylar karşısında bile ilişkileri görebilme gücü şeklinde nitelendirmiştir (Gürdal, 2011: 10). Ortaya koyduğu tanımlamadan da çıkarabileceği üzere Sperman’a göre bir kişi ne kadar zeki olur ise bir olay karşısında o kadar fazla ilişkiler üretebilir ve bu sayede de aslında en karmaşık

gözükten problemleri bile kestirme yoldan çözümleyebilecek yollar bulabilir. Sperman aslında her bir bireyin genel zihin yeteneğinin yanında çeşitli faaliyet alanlarında kendini gösteren kişiye ait bazı yeterlilikleri olduğu görüşünü savunmaktadır. Örneğin, bazı insanlar yaşamları boyunca resim, müzik, dans gibi sanatsal alanlara karşı eğilimleri olup bu alanlarda daha fazla başarılı olabilirken bazı insanlar da tüm bunların dışında fizik, matematik, tarih gibi bambaşka alanlara karşı eğilimli olup bu alanlarda diğer insanlara göre daha başarılı olabilirler (Yılmaz, 2007: 10). Anlatılmak istenildiği üzere Sperman'ın ortaya koyduğu ve savunduğu İki Faktör Kuramına göre zeka, genel bir yeteneğin altında var olan bir veya birden fazla özel yetenekle meydana gelmektedir.

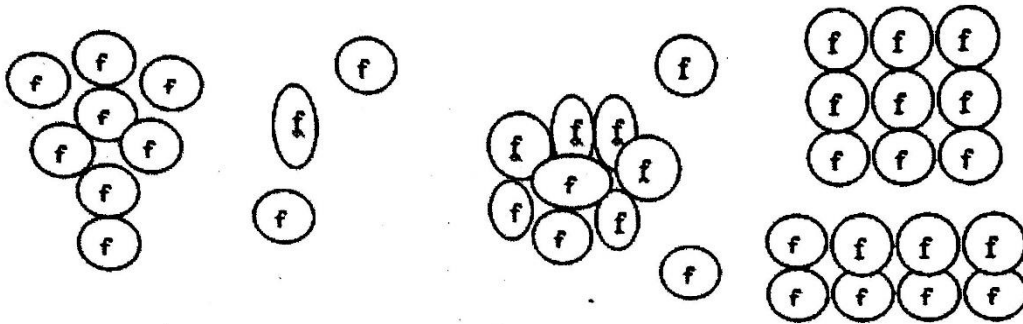


Şekil 1.1 Sperman'ın İki Faktör Kuramı

Kaynak: Titrek, 2016: 34

İlk çağlardan itibaren zeka, genellikle tek boyuttan oluşan, sabit ve doğuştan geldiği düşünülen akıl yürütebilme, mantığı kullanabilme, analiz yapabilme, dili kullanabilme, hesap yapabilme kabiliyetlerine göre nitelendirilmiştir (Markham, 2001: 3). Ancak ne var ki zaman ilerledikçe zekaya yönelik bu tür düşüncelerin yetersiz kaldığı farkına varılmaya başlanmıştır. Zeka kavramına yönelik tanımlamalarda dönüm noktası, 1920'lerde Spearman'ın zeka yönelik araştırmalarını ve geliştirmiş olduğu kuramı ABD'de tekrarlamış olan Thorndike'nin sayesinde olmuştur. Thorndike tarafından geliştirilen Çok Faktör Kuramı, zekayı geçmişte kabul görülen tek boyut anlayışının dışına taşınmasına yardımcı olmuştur (Titrek, 2016: 34). Thorndike, zeka kavramına yönelik bakış açısının değişmesini sağlamıştır. Çünkü o aslında kabul görülenin tam aksine zekanın birbirinden farklı bileşenlerden oluştuğu görüşünü savunmaktadır (Karakaya, 2018: 52). Thorndike tarafından geliştirilmiş Çok Faktör Kuramı Şekil 1.2'de gösterilmiştir. Aslında Thorndike'nin zeka kavramına yönelik görüşü Sperman'ın İki Faktör Kuramında "g" adını verdiği bütün zihinsel etkinliklerde var olan ve de önemli bir rol oynayan genel bir zihinsel

enerjinin var olduğu görüşüne tamamen karşıdır. Çünkü Sperman'ın tam aksine Thorndike'ye göre zeka farklı faktörlerden meydana gelmiştir ve de zekayı oluşturan bu faktörler birbirinden tamamen bağımsızdır. Yani aslında genel bir zeka yoktur; tek bir zeka değil, zekalar mevcuttur (Demirel, 2021: 1). Bu düşünceden hareketle Thorndike (1920) zeka kavramını üç farklı ve de birbirinden bağımsız boyutlarla ele alınmıştır. Bu boyutlar; soyut zeka, sosyal zeka ve mekanik zeka olarak sınıflandırılmıştır (Demirel vd., 2006: 9). Thorndike (1920) soyut zekayı, soyut düşünebilme, sayısal ve sözel beceriler, sayı veya kelimelerden oluşan farklı türlerde sembolleri anlayabilme ve onları doğru kullanabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Diğer boyutlardan birisi olan mekanik zeka ise duyu organlarının, zihnin ve de kasların birlikte uyum içerisinde çalışabilmesi yani aslında daha basit bir şekilde anlatılmak istenirse makine, motor gibi farklı türlerde mekanizmaları kolaylıkla anlayabilme, kavrayabilme, öğrenebilme ve bunları kontrol edebilme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır. Son olarak sosyal zeka ise sosyal davranışların bir bütünü, sosyal yaşam içerisinde insanları tanıyabilme, onları anlayabilme ve de ilişkileri ustaca yönetebilme yani ilişkilerde bilgece davranabilme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır. Aslında bu üç boyut içerisinde sosyal zeka, zekanın tek boyuttan oluştuğu görüşünün sarsılması ve zekanın tek boyutlu bir kavram olmadığı görüşünün yaygınlaşmaya başlaması açısından oldukça önemlidir (Kırhan, 2014: 14). Her ne kadar sosyal zeka kavramı o günlerde hak ettiği değeri göremese bile zekanın tek bir boyuttan oluşmadığına yönelik görüşlerin ortaya çıkmaya başlaması ve sonraki zamanlarda da bu tür görüşlerin yaygınlaşması açısından oldukça önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Pektaş, 2013: 14-15):



Şekil 1.2 Thorndike'nin Çok Faktörlü Zeka Kuramı

Kaynak: Titrek, 2016: 35

Çok Faktör Zeka Kuramı, zeka kavramına yönelik farklı bir bakış açısının gelişmesine olanak sağlamıştır. Çünkü bu kuram sayesinde geçmişte zekanın tek bir faktörden oluştuğu ve objektif bir şekilde ölçülebileceğine dair geleneksel düşünceler eleştirilerek genel bir zekadan söz edilemeyeceğini ve zekanın yalnızca tek bir faktörle açıklanamayacak kadar farklı sayıda yeteneklerden oluştuğu düşüncesi savunulmuştur (Yılmaz, 2007: 14).

Zekaya yönelik var olan çoklu yaklaşımların günümüzde bilinen ve hatta en fazla kabul göreni, Harvard Üniversitesi psikoloji bölümünden mezun olmuş ve halen çalışmalarına burada devam eden Gardner tarafından 1983 yılında sosyal zeka konusunu tekrar inceleyerek geliştirdiği Çoklu Zeka Kuramıdır (Yüksel, 2006: 7). Howard Gardner'ın bakış açısıyla ortaya çıkan ve zaman içerisinde gelişmiş olan Çoklu Zeka Kuramı, insanlar arasında zeka alanında duyulan merakı daha da arttırarak zeka kavramına yönelik kalıplaşmış fikirleri değiştirmeye yardımcı olmuştur (Titrek, 2016: 44). Son 25 yılda, Gardner'ın zekaya yönelik çalışması baskın olarak kabul görülen psikometrik bağlamın bir istisnası olarak görülmüştür. Çünkü Gardner'ın geliştirmiş olduğu bu kuram hem teorik açıdan hem de zekanın değerlendirilmesi açısından pek çok yeniliği beraberinde getirmiştir (Almeida vd., 2010: 225).

Çoklu Zeka Kuramının temeli, Gardner tarafından 1983 yılında yayınlanan “Frames of Mind” (Zihin Çerçeveleri) adlı esere dayanmaktadır. Çocuklar ve beyin hasarına uğramış olan yetişkinlerin üzerinde sürdürdüğü çalışmalar esnasında Gardner, aklında oluşan sorulara cevap bulmak amacıyla araştırmalara başlamıştır. İlerleyen süreçte Gardner aslında her bireyin çeşitli yeteneklere sahip olduğunu görmüştür. Bu farklı yeteneklerin herkes tarafından bilinmesi ve kabul edilmesi için geliştirdiği kuramda yetenek kelimesinin yerine insanlar üzerinde daha fazla etki bırakacağına inandığı zeka kavramını kullanmayı tercih etmiştir. Çoklu Zeka Kuramında Gardner, bireylerin birbirlerinden bağımsız müzik zekasından, sosyal zekaya kadar uzanabilen ve daha birçok bilinmeyen sayıda zekanın da var olabileceğini vurgulamıştır (Altan, 1999: 3). Bu farklı zeka türlerinin her bireyde var olduğunu ancak yaşam boyunca kişinin bulunduğu farklı kültürlerin içerisinde farklı biçimlerde ortaya çıktığını savunmuştur (Demirel, 2021: 1).

Gardner, Çoklu Zeka Kuramını geliştirirken bireysel açıdan farklılıkların olduğunu göz önünde bulundurarak 1983 yılında zekayı önce yedi alana ayırmış daha sonra 1995 yılında doğa zekasını da kuramına ekleyerek toplamda sekiz farklı zeka türü üzerinde durmuştur (Gürel ve Tat, 2010: 348-349). Çoklu Zeka Kuramında üzerinde durulmuş olan sekiz farklı zeka türü ise: Sözel/dilsel zeka, mantıksal/matematiksel zeka, görsel/uzaysal zeka, müziksel/ritmik zeka, bedensel/kinetik zeka, sosyal/kişilerarası zeka, içsel zeka ve yedi zeka türüne sonradan eklenen doğa zekası olarak sıralanmaktadır (Abul, 2015: 10-15).

1. Sözel/Dilbilimsel Zeka (Verbal/Linguistic Intelligence)

Dil, insan zekasının üstün bir örneğinin olması yanı sıra toplumsallık açısından bakıldığında zaman da vazgeçilmez bir araçtır (Titrek, 2016: 46). Sözel/dilbilimsel zeka, kişinin anadilini veya herhangi başka bir dili hem sözlü hem de yazılı bir şekilde etkin kullanabilme kabiliyetidir (Güneş ve Gökçek, 2010: 460). Okumak, dinlemek, yazmak ve konuşmak sözel zeka türünün en önemli becerileri arasında

yer almaktadır (Carlisle, 2001: 79). Bu tür zeka yeterliliğine sahip olan kişiler, yabancı dilleri zorlanmadan kolay bir şekilde öğrenebilirler (Armstrong, 2009: 6). Aynı zamanda bu türdeki zeka düzeyi yüksek olan kişiler siyaset, edebiyat, hukuk gibi alanlarda çalışabilir ve bu alanlarda başarılı olabilirler (Yin, 2014: 3118).

2. Mantıksal/Matematiksel Zeka (Logical/Mathematical Intelligence)

Mantıksal ya da diğer deyişle matematiksel zeka tümevarım ve tümdengelimci mantık sürdürebilme, sayıları ustaca kullanabilme, matematiksel hesaplamaları zorlanmadan yapabilme, problemleri çözebilme, karışık ilişkileri anlayabilme, neden-sonuç ilişkilerini kurabilme gibi farklı tür yetileri içermektedir (Başaran, 2009: 9-10). Matematiksel/mantıksal zeka yetisi gelişmiş olan kişiler sonuçlara ulaşmayı ve hesaplamalar yapmayı çok severler (Yin, 2014: 3118). Bu tür zekası yüksek kişilere örnek olarak matematikçiler, muhasebeciler, mühendisler, bilim insanları ve istatistikçiler gösterilebilir (Titrek, 2016: 49).

3. Görsel/Uzaysal Zeka (Visual/Spatial Intelligence)

En basit haliyle görsel zeka, biçimlere, şekillere, boşluğa, renklere ve çizgilere karşı olan duyarlılığı temsil etmektedir (Altan, 1999: 5). Görsel zeka nesneleri görebilme, zihinde farklı türlerdeki nesneleri canlandırabilme, benzerliklere ve de farklılıklara duyarlı olma, farklı şekiller, biçimler ya da renklerdeki nesnelere ilgi duyma gibi becerileri içeren bir zeka olarak görülmektedir (Bacanlı, 2001: 125). Bu bağlamda heykeltıraşlar, mimarlar, ressamalar, denizciler ve cerrahlar görsel zekalarını üst düzeyde kullanabilen kişilere örnek olarak gösterilebilirler (Mert, 2015: 23). Yine bu meslek gruplarına ek olarak pilotların da görsel ya da diğer bir deyişle uzaysal zeka yetileri oldukça gelişmiştir (Yin, 2014: 3118).

4. Müziksel/Ritmik Zeka (Musical Intelligence)

Müziksel zeka yetisi sesin, ritmin ve titreşimin bilinci etkileme düzeyinin diğer bütün zeka türlerine kıyasla daha güçlü olması sebebiyle nörolojik bakış açısıyla zeka türleri arasında ilk önce gelişim gösterenidir (Başaran, 2009: 11). Bümen'e (2005) göre müziksel zeka yetisi aslında bireyler daha doğmadan önce gelişim göstermektedir. Bunun sebebi ise seslerin anne karnındayken bile duyulmaya başlamasıdır. Müziksel/ritmik zeka yetisi gelişmiş olan bireylerin ritimlere, ses düzeylerine ve melodilere karşı gelişmiş bir duyarlılığı söz konusudur. Bu zeka türünün becerileri arasında ise şarkıları kolaylıkla ezberleyebilme, melodilerdeki hızı, tempoyu ve ritmi zorlanmadan kolayca yakalayabilme ve çevreden duyulan

seslerden anlamlar çıkarabilme yer almaktadır (Altan, 1999: 5). Müziksel zekası gelişmiş kişiler aynı zamanda şarkı söyleme, dinleme, beste yapma ve de çeşitli enstrümanları zorlanmadan çalma gibi becerilere sahiplerdir (Carlisle, 2001: 81) Müziksel/ritmik zekaya sahip kişilere örnek olarak müzisyenler, orkestra şefleri ve de besteciler gösterilebilir (Yin, 2014: 3118).

5. Bedensel/Kinetik Zeka (Bodily/Kinesthetic Intelligence)

Bedensel/kinetik zeka temelinde kişinin fikirlerini ya da duygularını ifade etmek için vücudunu uygun şekilde yönlendirebilme ve kullanabilme yeteneğidir. Bu zeka yetisi gelişmiş kişiler diğerlerine kıyasla koordinasyon, esneklik, hız ve de denge becerilerine sahiplerdir (Kuru, 2001: 223). Bu kişiler sporun pek çok farklı dalıyla ilgilenmeyi severler (Yin, 2014: 3118). Bedensel veya diğer bir deyişle kinetik zeka kabiliyeti yüksek kişilere örnek olarak aktörler, dansçılar, sporcular, cerrahlar, teknisyenler ve de heykeltıraşlar gösterilebilir (Armstrong, 2009: 7).

6. Sosyal/Kişilerarası Zeka (Interpersonal Intelligence)

Toplum içinde diğer insanların ruh hallerini anlayabilme, duygusal durumlarını, güdülerini ve de niyetlerini fark edebilme, onlarla nasıl ortaklaşa çalışabileceğini bulma ve kişilerarası problemleri çözebilme kabiliyeti olarak ele alınmaktadır (Aslan, 2013: 13). Sosyal zekanın temeli kişinin kendini doğru şekilde anlatması ve karşısındakileri de aynı şekilde anlaması esasına dayanmaktadır. Sosyal zeka becerileri arasında kişinin kendini zorlanmadan ifade etmesi, diğerlerinin duygu ve düşüncelerini analiz etmesi ve de empati duyması yer almaktadır (Shephard, 2004: 214). Sosyal zeka yetisi yüksek olan kişiler, etkili şekilde karşısındakileri dinleyebilir ve onlarla aynı şekilde konuşabilir, sadece sözlü değil aynı zamanda sözsüz iletişim kabiliyetlerini de başarılı bir şekilde kullanabilir, grup içerisinde farklı insanlarla uyum içinde çalışabilir, diğerlerine karşı empatiyle yaklaşabilir ve bulundukları ortamda sinerji yaratabilirler (Gürel ve Tat, 2010: 351). Toplum içinde bireylerin uyum içerisinde yaşayabilmelerini sağlayan sosyal zeka yetisi yüksek olan kişilere örnek olarak da politikacılar, satış temsilcileri, öğretmenler, psikologlar ve yöneticiler verilebilir (Titrek, 2016: 54).

7. İçsel Zeka (Intrapersonal Intelligence)

İçsel zeka, kişinin kendisini tanımasının anahtarıdır (Altan, 1999: 5). Gardner, içsel zekayı, kişinin kendi duygularına ulaşabilmesi, ulaştığı duyguları doğru bir şekilde anlamlandırıp birbirinden ayırt edebilmesi ve de kendi davranışlarını bu doğrultuda yönlendirebilmesi yeteneği şeklinde tanımlamaktadır. Aslında içsel

zeka bir yandan sosyal/kişilerarası zekanın kişiye dönüştürülmüş halidir. Kişisel zekası güçlü kişiler kendisine ait duygu, korku ve güdülerini kolayca anlayabilir ve en önemlisi de yaşamını etkin bir şekilde yönetebilme hususunda bu bilgileri başarılı şekilde kullanabilir (Aslan, 2013: 12). İçsel zeka yetisi, kişinin kendisini güçlü olduğu yanlarının yanı sıra zayıf olduğu yanları ile birlikte yani kendisini en objektif hali ile değerlendirebilmesi, kendi duygularının, ihtiyaçlarının ve de hedeflerinin farkında olabilmesi, kişinin kendisini ustaca disiplin edebilmesi ve kendisine güvenebilmesi gibi önemli bazı yetileri içerir (Saban, 2003: 13). İçsel zekası gelişmiş olan kişilere örnek olarak ise filozoflar, psikologlar, yazarlar gösterilebilir (Titrek, 2016: 56).

8. Doğacı Zeka (Naturalistic Intelligence)

Çoklu Zeka Kuramında Gardner'ın üzerinde durduğu zeka potansiyellerinden en sonuncu doğacı zekadır. Bu zeka türü 1995 yılında Gardner tarafından daha önce bahsedilen yedi zeka potansiyeline ek olarak ortaya çıkmıştır (Mert, 2015: 23). En basit haliyle doğacı zeka, doğanın kendisini, doğada bulunan bitki, hayvan ve diğer bütün varlıkları inceleme ve bu varlıklara ilgi duyma beceresi şeklinde ifade edilmektedir. Doğacı zeka yetisi yüksek kişiler çevrelerine karşı oldukça duyarlı ve çevresinde yaşayan hayvan ve bitkilere karşı ilgilidirler (Abul, 2015: 14). Doğacı zeka jeoloji, biyoloji, zooloji, tarım ve de doğa sporları gibi farklı alanlarla da yakından ilişkili bir zeka türüdür. Bu bağlamda da doğacı zeka yetisi yüksek olan kişilere örnek olarak çiftçiler, biyologlar, botanikçiler, zoologlar, ziraatçılar, dağcılar, doğa fotoğrafçıları ve peyzaj mimarları gösterilebilir (Gürel ve Tat, 2010: 352).

Sekiz zeka türünden bahsetmesine rağmen Gardner, zeka kavramının pek çok farklı yeteneklerden oluşabileceğini bu sebeple de kaç çeşit zeka türünün var olabileceği konusunda kesin bir yargıya varmanın doğru olmayacağını çalışmalarında sık sık dile getirmiştir (Gürdal, 2011: 12). İlerleyen zaman içerisinde Gardner'ın bu düşüncesi 1995 yılında Goleman'ın adını duygusal zeka olarak adlandırdığı ve bu kavram üzerine araştırmalar yaptığı bir zeka türünün daha varlığını öne sürmesiyle desteklenmiştir (Altan, 1999: 5).

1.3. Duygu Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

İnsanlar yüzyıllar boyunca zekayla yakından ilgilenmiş zekayı anlamlandırmaya, nasıl işlediğini bulmaya ve belki de en önemlisi zekanın üstünlüğünü ortaya koymaya çalışmışlardır. Ancak kişilerin sahip olduğu duyguları anlamaya çalışmakla ilgilenmemişler dahası duyguların kişilerin zayıf yönleri olduğu görüşüne inanmışlardır. Ancak zaman ilerledikçe duyguları göz

ardı etmenin insanları geri dönüşü olmayan büyük hatalara yönlendirdiğini kabul etmişler ve duygu kavramı ile yakından ilgilenmeye başlamışlardır (Kırhan, 2014: 19).

Duygular, insan hayatı için oldukça önemlidir. Çünkü kişinin cinsiyeti, yaşı, eğitimi, mesleki konumu ne olursa olsun toplum içerisinde yaşayan her birey varlığını sürdürebilmesi ve de hayatına devam edebilmesi için diğer kişilerle ilişki içerisinde olması gerekmektedir. Bu ilişkide insanlar arasında kurulan etkileşimi anlamlı hale getirme sürecinde ise kişinin duyguları ön plana çıkmaktadır (Gültekin, 2016: 3). Dolayısıyla duygu kavramının ne olduğu, duygusal zekanın kavramsal tanımına değinilmeden önce açıklanması ve üzerinde durulması gereken en önemli hususlardan birisidir (Koçyiğit, 2016: 211). Çünkü, duygu kavramının ne olduğu tam olarak bilinmeden duygusal zeka kavramına ilişkin anlamlı ve faydalı araştırmaların yapılması ve en önemlisi de kişilerin gerek özel gerekse iş hayatında çok önemli bir yere sahip olan bu kavramın en doğru şekliyle anlaşılması oldukça güç olacaktır.

Duygusal zeka kavramının bu denli bilinmesi ve popüler olmasına sağladığı katkıları ile bilinen Goleman'a (2018: 30) göre insanın doğasını sahip olduğu duyguların gücünden ayrı olarak anlamaya ve de anlatmaya çalışmak oldukça üzücü bir dar görüşlülük örneğidir. Duygu kavramının sahip olduğu önemin farkına varılmasıyla birlikte bu alan hakkında pek çok farklı çalışmanın yapılmasına olanak sağlanmıştır.

Duygu kavramı geçmişte de araştırmacıların ve psikologların üzerinde tartışılması zor olan konulardan biri olagelmıştır. Geçmişte psikolojide içgüdüsel düşüncelerin baskın olması, duyguyu deneysel araştırmalardan uzaklaştırmıştır. Ayrıca buna ek olarak duygu kavramının gelişmesinin önündeki bir diğer engel ise psikologların ve felsefecilerin çoğunluğu tarafından kabul görmüş ortak bir duygu tanımına ulaşamamış olmasıdır (Aslan, 2013: 8). Duygu, kelime kökeni olarak Latince “movere” yani Türkçe karşılığı hareket etmek sözcüğünden gelmektedir (Titrek, 2016: 67). Aslında bu durum özünde her duygunun kişiyi bir harekete yönltebileceğini göstermektedir. Türk Dil Kurumu (2022) tarafından yapılmış olan tanımlamaya göre de duygu, duygular ile algılama, duyumsama, his ve belirli nesnelerin, olayların veya kişilerin insanın kendi iç dünyasında uyandırdığı izlenimler şeklinde tanımlanmıştır. Oxford İngilizce Sözlüğünde yer alan tanımlamaya göre ise duygu, herhangi zihin, his, tutku çalkantısı, şiddetli ya da uyarılmış zihinsel bir durum olarak tanımlanmıştır (Goleman, 2018: 373). Başka bir bakış açısıyla Mayer ve Salovey'e (1990) göre duygu psikolojik, bilişsel, motivasyonel ve deneyimsel gibi pek çok psikolojik alt sistemden oluşan organize olmuş zihinsel tepkiler şeklinde ele alınmış ve kendi çalışmalarında duygulardan bu şekilde bahsedilmiştir. Belki de bu tanımlamalar içerisinde en önemlilerinden birisi duygusal zeka kavramının öncülerinden Daniel Goleman tarafından 1998 yılında yapılmıştır. Goleman'a göre duygu bir his ve bu hisse özgü olan düşünceler, psikolojik

ve biyolojik haller ve de bir dizi hareket eğilimidir (Goleman, 2018: 373). Cooper ve Sawaf'a (1997) göre ise duygular kişilerin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışlarını şekillendiren enerji akımlardır (Direktor vd., 2017: 392). Izard'a (2007) göre duygu kavramını tüm yönlerini ele alarak tanımlamak aslında çok mümkün olan bir durum değildir. Duygunun tanımlanması ancak belirli bir duyguyu ele alarak yapılabilir çünkü duygu hakkında yapılan tanımlamaların oldukça geniş bir yelpazesi vardır (Gültekin, 2016: 3).

1.3.1. Temel Duygular

Temel çeşitleri, birbirleri ile olan etkileşimlerden kaynaklı karışımları, mutasyonları ve de nüanslarıyla birlikte yüzlerce duygunun varlığından bahsedilmektedir. Aslında duygunun nüansları, bunları tanımlaya yardımcı olan sözcüklerden çok daha fazladır. Konu ile ilgilenen araştırmacılar, psikologlar ve bilim insanları geçmişten bugüne kadar olan süreçte tam olarak hangi duyguların birincil olarak nitelendirilebileceği hatta temel duyguların var olup olmadığı hakkındaki tartışmalarını sürdürmüşlerdir. Her ne kadar herkes aynı düşüncede birleşmese bile temel duyguların olduğunu savunan kuramcılar vardır (Goleman, 2018: 373).

İlgili alanda çalışmaları olan araştırmacıların bazıları temel duyguları sınıflandırmak için önerilerde bulunmuş ve üzerinde durdukları bu duyguların da temel duyguların adı altında kategorize edilip edilemeyeceği hususunda tartışmışlardır. Bu tartışmaların sonucunda konuyla ilgili farklı yaklaşımlar ortaya çıkmış ve ortak bir sınıflandırılma üzerinde durulamasa da temel olduğu düşünülen bazı duygular araştırmacılar tarafından farklı başlıklar altında toplanmıştır. Farklı yaklaşımlarla ortaya çıkmış olan temel duygu sınıflandırılmalarından bazıları Tablo 1.1'de kronolojik olarak gösterilmektedir.

Tablo 1.1 Kuramcılara Göre Temel Duygular

Kuramcılar (Yıl)	Temel Duygular
James (1884)	Korku, Üzüntü, Sevgi ve Öfke
McDougall (1926)	Öfke, İğrenme, Gurur, Korku, İtaat, Şefkat ve Merak
Watson (1930)	Korku, Sevgi ve Öfke
Arnold (1960)	Öfke, Tiksime, Cesaret, Hüzün, Arzulama, Çaresizlik, Korku, Nefret, Umut, Sevgi, Üzüntü
Mowrer (1960)	Acı ve Zevk
Izard (1977)	Öfke, Kibir, İğrenme, Endişe, Korku, Suçluluk, İlgi, Mutluluk, Utanç ve Şaşırma
Plutchik (1980)	Benimseme, Öfke, Beklenti, İğrenme, Mutluluk, Korku, Üzüntü ve Şaşırma
Panksepp (1982)	Umut, Korku, Öfke ve Panik
Tomkins (1984)	Öfke, İlgi, Kibir, İğrenme, Endişe, Korku, Mutluluk, Utanç ve Şaşırma
Weiner ve Graham (1984)	Mutluluk ve Üzüntü
Frijda (1986)	Arzulama, Mutluluk, İlgi, Şaşırma, Merak ve Keder
Gray (1985)	Öfke ve Terör, Anksiyete ve Mutluluk
Oatley ve Johnson-Laird (1987)	Öfke, İğrenme, Endişe, Mutluluk ve Üzüntü
Goleman (1999)	Öfke, Üzüntü, Korku, Mutluluk, Sevgi, Şaşkınlık, İğrenme ve Utanç

Kaynak: Gong vd., 2015: 2

Tablo 1.1’de görüldüğü üzere kuramcılar temel duyguların sınıflandırılması konusunda ortak bir kanıya varamasa bile öfke, korku, sevgi, mutluluk, üzüntü, iğrenme, şaşkınlık ve utanç duyguları çoğunluk tarafından temel duygu olarak kabul görmüştür. Bu sekiz farklı temel duygu aşağıda ele alınmaktadır (Goleman, 2018: 373-374).

- **Öfke:** İçinde hiddetlenme, kızma, sinirlenme, hakaret, içerlenme, kinlenme, hınç, tükenme, rahatsızlık, düşmanlık hatta en yüksek seviyede patolojik nefret ve şiddet gibi alt üyeleri barındırmaktadır.
- **Üzüntü:** İçinde acı, melankoli, keder, neşesizlik, kendine acıma, kasvet, yalnızlık can sıkıntısı ve umutsuzluk patolojik boyutlarda ise şiddetli depresyon gibi üyeleri barındırmaktadır.
- **Korku:** İçinde kuruntu, tasa, sinirlilik, şüphe, huzursuzluk, kaygı, çekinme, ürkme ve dehşetin yanı sıra patolojik boyutlarda ise panik ve fobi gibi boyutları içerisinde barındırmaktadır.
- **Sevgi:** İçinde güven, kabul görme, iyilik, sadakat, hayranlık, aşırı tutku, dostluk ve yakın ilgi gibi üyeleri barındırmaktadır.
- **Şaşkınlık:** İçinde hayret, afallama, merak ve şok gibi üyeleri barındırmaktadır.
- **İğrenme:** İçinde aşağılama, tikslenme, itici bulma, nefret etme, küçümseme, hoşnut olmama ve hor görme gibi üyeleri barındırmaktadır.
- **Zevk:** İçinde mutluluk, tatmin, coşku, haz, rahatlama, eğlence, huzur, sevinç, gurur, heyecan, aşırı zindelik ve kendinden geçme gibi üyeleri barındırmaktadır.
- **Utanç:** İçinde mahcubiyet, suçluluk, hayal kırıklığı, küçük düşme ve pişmanlık gibi alt üyeleri barındırmaktadır.

Aslında sarı, mavi ve de kırmızıdan oluşan üç temel rengin birbirleriyle karışımından sonucunda ortaya çıkan sonsuz sayıdaki renkler gibi yukarıda bahsedilen temel duyguların da birbirleriyle olan etkileşimi ve karışımıyla farklı duyguların ortaya çıktığı söylenebilir. En basit haliyle anlatılmak istenirse aslında duyguların büyük bir çoğunluğu var olan temel duyguların karışımıdır. Örneğin, güçlü bir duygu olarak bilinen kıskançlık, hoşlanma, korku ve kızgınlık duygusunun karışımı olarak görülebilir (Titrek, 2016: 72).

1.4. Duygusal Zeka Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

Eğitim, bilgi, tecrübe veya zihin gücü tek başına hayat içerisinde kimin başarılı ya da kimin başarısız olacağını dair kesin ve yeterli bilgiyi veremez. Ortada aslında herkes tarafından kabul görmüş olandan daha başka etkenler de mevcuttur (Bradberry ve Greaves, 2017: 15). Bu bağlamda, bilhassa son zamanda yapılan pek çok araştırma IQ’nun insan hayatındaki başarıyı

elde edebilmek adına tek başına yeterli olmadığını, duygusal açıdan yeterliliklerin de gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Her geçen gün artan ilgiyle bilimsel çalışmaların verileri ışığında geliştirilmiş olan duygusal zeka kavramı yalnızca psikoloji bilimi alanında değil aynı zamanda sosyolojiden işletmeye kadar farklı birçok alanda da dikkatleri üzerine çekmektedir (Doğan ve Şahin, 2007: 232).

Duygusal zeka, neredeyse yüz yıldır yüz binlerce kişinin yaptığı araştırmalara dayanan IQ yani bilişsel zeka kavramının aksine oldukça yeni bir kavramdır. Kavramsal açıdan oldukça yeni olması sebebiyle hayat içerisinde kişilerin arasındaki farklılıkların ne ölçüde bu kavramdan kaynaklandığı hakkında kesin bir yargıya varmak henüz mümkün değildir. Ne var ki kısa süre içerisinde elde edilen veriler duygusal zekanın kişisel açıdan farklılıkların meydana gelmesinde oldukça güçlü hatta bazen bilişsel zekadan bile daha güçlü bir etken olduğunu göstermektedir (Goleman, 2018: 63).

1.4.1. Duygusal Zekanın Tarihsel Gelişimi

Duygular üzerinde yapılan araştırmaların kökleri, Antik Yunan filozofu ve bilgisi olan Plato'nun 2000 yıl önce "Öğrenmenin duygusal bir temeli vardır." diye yazdığı zamana kadar dayanmaktadır. O zamanlardan beri filozoflar, araştırmacılar, bilim insanları, psikologlar ve de eğitimciler duygular ve onların hayattaki önemini kanıtlamak için çabalamışlardır. Ancak ne var ki ilk zamanlarda duyguların insanları olumsuz etkilediği görüşü ortak kanıydı. O dönemde iktidar sahibi olan ve de sözü geçenler, insanın duygularının etkisi altında olmadığı zaman daha iyi olabileceği görüşünü savunuyorlardı. Hatta bununla kalmayıp içlerinden birçoğu insanlığın duygularının kölesi olduğu görüşüne inanmaktaydı. Ne var ki duyguların üzerine yapılmış olan araştırmaların sayısının artması bütün insanlığa bu durumun tam tersi olduğunu kanıtlamıştır (<https://www.6seconds.org/2017/05/28/emotional-intelligence-definition-history>, erişim tarihi: 02.01.2021).

Temelleri 2000 yıl öncesinde Plato'ya kadar dayanan duygusal zeka kavramının teorik açıdan temellerini ise 1920 yılında Thorndike'nin üç farklı zeka boyutundan birisi olan sosyal zeka kavramını ortaya çıkarmasıyla oluşmuştur (Aşan ve Özyer, 2003: 152). Daha önce zeka kuramlarında detaylı bir şekilde bahsedildiği üzere Thorndike Çok Faktör Kuramında zekanın temelde mekanik, soyut ve sosyal zeka olmak üzere üç temel bileşenden oluştuğu düşüncesini savunmuştur (Landy, 2005: 413). Kuramında bahsettiği zeka boyutlarından birisi olan sosyal zekaya göre kişilerin başkalarının duygularını anlayabilme yetisi sahip olduğu genel zekadan ayrı bir özelliktir. Psikolog Edward Thorndike aslında sosyal zeka adı altında duygusal zekaya çok yakın bir yapı oluşturmuş ve böylelikle de duygusal zeka kavramının teorik olarak zeminini hazırlayarak gelişmesine olanak sağlamıştır (Gülbüz ve Yüksel, 2011: 176).

1920 yılında Thorndike önderliğinde başlatılan araştırmalar aslında duygulara yönelik olan bakış açısının değişmesine olanak sağlamıştır. Başlarda insanlar tarafından büyük bir engel gibi görünen duygular aslında yavaş yavaş bir değer olarak görülmeye başlamıştır. 1950’lerde duygulara karşı olan ilgi, akademisyen ve de psikolog olan Abrahams Maslow’un çalışmasının sonucunda çıkmış olan “İnsan Potansiyeli” ile çok daha fazla hız kazanmıştır (Eröz, 2011: 39). Hümanist Psikolog Abraham Maslow çalışmasında insanın duygusal gücünü geliştirebileceğini düşüncesini öne sürmüştür (Dhani ve Sharma, 2016: 190). Bu doğrultuda yapılan araştırmalar hem zeka hem duygu kavramına yönelik yeni tanımların ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır.

1980’li yıllara gelindiğinde ise Psikolog Howard Gardner, Thorndike’nin Çok Faktör Kuramında ilk kez bahsettiği sosyal zeka kavramını geliştirerek Çoklu Zeka Kuramını gündeme taşımıştır (Gürbüz ve Yüksel, 2011: 176). 1983 yılında Howard Gardner tarafından geliştirilen bu kuramda yer alan kişisel ve kişilerarası zeka boyutunun en az kişilerin sahip olduğu standart zeka kapasitesi kadar önemli olduğu görüşü altı çizilerek belirtilmiştir (Cumming, 2005: 2). Bu üzerinde durmuş olduğu iki zeka boyutu ile Gardner, Thorndike’nin sosyal zeka kavramını daha ileriye taşımıştır. Duygusal zekanın tarihsel sürecinde Howard Gardner, Thorndike’den sonra duygusal zekanın temellerini oluşmasını sağlayan ikinci bilim insanı olduğunu söylemek hiç de yanlış olmayacaktır (Eröz, 2011: 39).

Edward Thorndike ve Howard Gardner’ın ortaya çıkarmış olduğu zeka kuramlarının sayesinde sanılanın aksine zekanın tek bir faktörden oluşmadığı anlaşılmış ve zeka kavramına karşı daha modern ve yenilikçi olan bakış açılarının geliştirilmesine temel hazırlamıştır. Atılan temellerin de yardımıyla duygusal zeka kavramının gelişmesi, insanların bir konuya karşı olan başarılarını ölçmek amacıyla yapılan üniversite seçme sınavları ve IQ testleri gibi genel ölçüm testlerinden başarılı olan kişilerin büyük bir çoğunluğunun gerçek hayatta onlardan beklenen başarıya ulaşamadıklarının fark edilmesiyle gerçeklemiştir (Cumming, 2005: 3). Bu farkındalık sayesinde duygusal zeka, kavramsal açıdan ilk defa 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından tanımlanmıştır. Onlar tarafından gerçekleştirilen tanımlamada duygusal zeka, kişinin kendisine ve başkasına ait olan his ve duyguları ustaca anlayabilmesi, ayırım yapabilmesi ve de bunlardan elde ettiği çıkarımları düşüncelerine ve eylemlerine rehberlik edebilmesi için kullanabilmesi yeteneği şeklinde tanımlanmıştır (Salovey ve Mayer, 1990: 189).

Salovey ve Mayer tarafından ilk defa tanımlanmış olan duygusal zeka kavramından sonra Daniel Goleman’ın 1995 yılında en çok satanlar listesinin başında olan “Duygusal Zeka: Neden IQ’dan Daha Önemlidir?” başlıklı kitabını çıkarmasıyla çok daha popülerleşmiştir (Fiori ve Vesely-Maillefer, 2018: 24). Goleman bu kitapla birlikte duygusal zekanın varlığını bütün detaylarıyla ortaya koyduğu gibi bugün duygusal zeka olarak bilinen zeka potansiyelinin de

nerdeyse en son halini ortaya koymuştur. Belki de en önemlisi Goleman bu kitabında duygusal zeka yeterliliğinin bilişsel zekaya kıyasla daha önemli bir potansiyel olduğunu altını çizerek vurgulamıştır. Dahası duygusal zekanın etkin şekilde kullanılmadığı durumlarda kişinin aile yaşantısından mesleki başarısına, toplumsal ilişkilerinden sağlık durumuna kadar birçok alanda olumsuz sonuçlarla yüzleşebileceği fikrini savunmuştur (Doğan ve Şahin, 2007: 232).

Zaman geçtikçe sosyal bilimlere yönelik insanın odak noktası olduğu çalışmalar hız kazanmıştır (Mert, 2015: 35). Konuyla ilgili çalışmaların hız kazanmasıyla birlikte duygusal zeka kavramının yalnızca kişisel gelişim açısından değil aynı zamanda iş performansı gibi çalışma hayatına etkili olan bir çok faktör açısından da etkisi olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla da duygusal zekaya yönelim her geçen gün artış göstermiştir (Budak, 2014: 3).

Son yirmi beş yılda duygusal zeka kavramını en doğru ve anlaşılır şekilde tanımlamak ve ölçmek için çok çaba sarf edilmiştir. Ne var ki bu alanda çalışmalar yürüten araştırmacılar, psikologlar, yazarlar ve bilim insanları duygusal zeka kavramının tanımlaması ve de ölçülmesi hususunda ortak bir noktada buluşamamışlardır. Bu yüzden de duygusal zeka kavramı farklı bakış açılarıyla tanımlanmıştır (Doğan ve Şahin, 2007: 235).

1.4.2. Duygusal Zekanın Tanımı

Duygusal zeka, yakın zamanda gelişim göstermeye başlamış yeni bir kavram olarak literatürde yerini almaktadır. Duygusal zeka kavramına yönelik yapılan araştırmalardaki artışın etkisiyle önemi farkına varılmış ve birçok kişi tarafından üzerine derin tartışmalar yapılan bir kavram haline gelmiştir. Duygusal zeka, İngilizcedeki karşılığı olan “Emotional Intelligence” sözcüklerinin kısaltılmış hali “EI” olarak da anılmakla birlikte literatürde yer alan çalışmalarda yaygın olarak “Emotional Quotient” sözcüklerinin kısaltılmış hali “EQ” şeklinde anılmaktadır (Gürdal, 2011: 14).

Duygusal zeka kavramının temelini oluşturan Salovey ve Mayer’e göre duygusal zeka, kişinin kendisinin ve diğer insanların duygularını ve hislerini izleyebilmesi, bunlar arasında en doğru şekilde ayırım yapabilmesi ve bu süreç sonucunda elde ettiği bilgiyi, kendi düşünce ve eylemlerinde etkin şekilde kullanabilmesi yeteneği olan sosyal zekanın bir alt formu şeklinde tanımlanmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990: 189).

Daniel Goleman (1995) duygusal zekayı, kişinin kendisini belirli amaç doğrultusunda harekete geçirebilmesi, karşısına çıkan aksiliklere rağmen yılmadan yoluna devam edebilmesi, dürtülerini kontrol ederek tatminini erteleyebilmesi, sıkıntılarının düşünmesini engellemesine fırsat vermemesi, ruh halini düzenleyebilmesi, kendisini karşısındaki insan yerine koyabilmesi ve de her zaman umut besleyebilmesi olarak tanımlamaktadır (Goleman, 2018: 62). Goleman duygusal zeka kavramın tanımlarken bilhassa kişinin kendisini motive edebilmesi, duygularını

en iyi şekilde kontrol altında tutabilmesi ve empati kabiliyetleri üzerinde durmuştur (Doğan ve Şahin, 2007: 235).

Dünyanın birçok ülkesinde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan duygusal zeka anketinin düzenleyicisi Dr. Reuvon Bar-On duygusal zeka kavramını, kişinin kendi çevresinden gelebilecek baskı ve de taleplerle ustaca baş edebilmesi hususunda kişiye yardımcı olabilecek kişisel, duygusal ve sosyal beceriler dizini şeklinde tanımlamaktadır (Acar, 2001: 26).

Duygusal zekanın bilhassa çalışma hayatında liderlikle olan ilişkisini irdeleyen Cooper ve Sawaf (1997: xi) duygusal zeka kavramını, kişiyi kendi potansiyeli ve hedeflerinin peşinde koşmaya teşvik eden, sahip olduğu en içten değerlerini ve özlemlerini harekete geçiren ve onları üzerine düşündüğü konular haline getiren şey olarak nitelendirmektedir. Daha başka bir ifade ile duygusal zeka özünde bir çeşit dürtüdür ve bu dürtü kişiyi harekete geçirip farklı düşüncelere yöneltebilecek güçtedir.

Weisinger (1998: 12-13) duygusal zekayı, daha basit ve anlaşılabilir şekilde bilhassa duygusal zekanın iletişim kurabilme boyutunun üzerinde durarak kişinin duygularından kendi davranışlarını ustaca yönlendirebilmesi için yararlanması ve bu duygulardan olumlu sonuçlar almaya çalışması şeklinde tanımlanmaktadır. Weisinger'e (1998) göre kişiler kendi duygularını kullanarak davranışlarını yönlendirebilir ve bu davranışlardan da olumlu çıktılar elde edebilirler (Çakar ve Arbak, 2004: 34).

Duygusal zeka kavramının temelinde bahsedilen ortak bazı noktalar kişinin kendisi ve çevresindeki insanların duygu ve hislerini doğru şekilde anlayabilmesi, algıladığı bu duyguları kişiler arası iletişim içerisinde etkili bir şekilde kullanabilmesi ve de duygularını yönetebilmesi şeklinde sıralanabilmektedir. Bu doğrultuda da duygusal zeka şu şekilde tanımlanabilir (Titrek, 2016: 82):

“Kişinin kendisinin ve de çevresinde etkileşim içerisinde olduğu bireylerin his, duygu ve düşüncelerini anlayabilmesi, ilişkilerinde kendisini karşısındakinin kişinin yerine koyabilmesi ve gerektiği zaman onun bakış açısından olaylara bakabilmesi, bütün korkularını yenerek duygularını ustaca yönetebilmesi ve böylelikle hayatındaki hedeflerini gerçekleştirebilmek için duygularından en yüksek verimi alabilmesi yeterliliği”

1.5. Bilişsel Zeka (IQ) ve Duygusal Zeka (EQ) İlişkisi

İlkçağ döneminde duygular, insanı baştan çıkaran, mantık yolundan saptıracak kadar güçlü dolayısıyla da çok tehlikeli bir kavram olarak görülmekteydi. Bu dönemde akıl ve duygu birbirinden tamamen farklı iki doğal tür hatta birbirleriyle çatışma halindeki iki düşman olarak görülmekteydi (Yılmaz, 2007: 18). Zaman ilerledikçe insanlık gelişim gösterdikçe her ne kadar bazı düşünürler sezgi ve de empatiye dayalı duyguları içeren düşünce tarzlarının gerekliliğini savunmuşlarsa bile aklın egemenliği hakim olmaya devam etmiştir. Hatta sanayi devriminin de etkisiyle birlikte kararlar verirken duygulardan etkilenmeden salt mantık ile karar vermek tüm dünyada egemen olan bir düşünce tarzı olmuştur Modernleşmenin etkisiyle birlikte aklın duygu üzerinde sahip olduğu mutlak egemenlik insanlar tarafından sorgulanmaya başlanmıştır. Artık insanların duygu ve aklın ilişkisi hususunda aklın duygulara egemen olduğu ve kontrol ettiğine dair görüşleri değişim göstermeye başlamıştır. (Çakar ve Arbak, 2004: 31)

Yıllardır süre gelen tartışmaların tam aksine bilişsel zeka (IQ) ve duygusal zeka (EQ) birbirlerine karşıt değil, sadece birbirinden farklı olan yetilerdir (Doğan ve Demiral, 2007: 213). Duygusal zekanın bu kadar fazla konuşulmasına öncülük eden Daniel Goleman'a göre insanlar iki farklı türde zihne sahiptir ve bunlardan birisi düşünmeyi sağlarken bir diğeri ise hissetmeyi sağlamaktadır. Birbirinden tamamen farklı bu bilişsel zihin ile duygusal zihin sürekli etkileşim içindedir (Eröz, 2011: 47). Hayatın nasıl yaşayacağını ve gerek özel gerekse iş yaşantısında başarılı olup olunmayacağı bu iki farklı zihin tarafından belirlenmektedir. Bu sebeple de sadece bilişsel zeka (IQ) değil, duygusal zeka (EQ) da oldukça önemlidir. Kişinin bilişsel zeka yetisi ve duygusal zeka yetisi birbirini destekleyen ve de tamamlayan kavramlardır. Hatta dahası akıl, duygusal zekanın varlığı olmadan ondan beklenen verimlilikte çalışamaz (Goleman, 2018: 57). Bunun en önemli sebebi beynin düşünen kısmının beynin duygusal kısmından üremesidir. İşte tam da bu sebeple insan beyninin düşünen ve duygusal kısımları genelde yapılan işlerde birlikte uyum içerisinde çalışarak kişinin hayatta başarılı ve de mutlu olmasını sağlamaya çalışmaktadır (Maboçoğlu, 2006: 17).

Bilişsel zeka (IQ) ve duygusal zeka (EQ) kavramlarının birbirlerini etkileyen dinamik iki tür zihin olduğunu belirttikten sonra önem verilmesi gereken husus bu iki zihnin birbirinden farklı hangi özelliklere sahip olduğunun belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda bu iki zihnin karşılaştırılması Tablo 1.2'de gösterilmektedir. Çünkü farklılıklar iki zihnin arasındaki ilişkiyi anlamlandırdığı gibi bu iki kavramın ne tür özelliklere de sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 1.2 Bilişsel Zeka (IQ) ve Duygusal Zeka (EQ) Arasındaki Farklar

Bilişsel Zeka (IQ)	Duygusal Zeka (EQ)
Kalıtsaldır, geliştirilmesi güçtür.	Zaman içinde öğrenilip, geliştirilebilir.
Beynin tek bir bölümünü kapsamaktadır.	Beynin birçok bölümünü kapsamaktadır.
Yetenek ve akli işaret etmektedir.	Hayattaki genel başarıyı işaret etmektedir.
Diğer insanlara üzerinde çok az etkisi vardır.	Diğer insanların üzerinde oldukça etkisi vardır.
Görevleri yönetebilmek için gereklidir.	Karşılıklı ilişkileri yönetebilmek için gereklidir.
Kişinin kendisini yönetebilmesine yardımcı olmaktadır.	Kişinin kendisini ve başkalarını yönetebilmesinde yardımcı olmaktadır.

Kaynak: Spainhower, 2008: 9

Daniel Goleman başta olmak üzere birçok psikolog ve araştırmacının hemfikir olduğu EQ ve IQ'nun arasındaki farklardan birisi, duygusal zekanın daha az kalıtım yüklü olmasıdır. Duygusal zekanın zamanla öğrenilip geliştirme olasılığı genetik açıdan sabit olan IQ'nun aksine daha fazladır. Çünkü kişilerin duygusal zeka yetileri kalıtsal olarak tayin edilmez ve belki de en önemlisi gelişiminin büyük bölümü çocukluk çağlarında gerçekleşmez (Yüksel, 2006: 19). Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, duygusal zekanın aksine bilişsel zekanın genetik faktörden fazlaca etkilenen bir yeti olduğunu yönündeki görüşleri desteklemektedir. Örneğin, Amerikalı genetikçi Hamer ve Copeland'ın kitabında IQ yetisinin genetik olduğunu destekleyen üç farklı önemli araştırma sonucuna yer vermiştir. Bu araştırmalardan birinde zamanında evlatlık olarak verilmiş çocuklar ve onların biyolojik aileleri arasındaki korelasyonun, evlatlık olarak verildiği anne ve babalarına oranla daha yüksek (%24) olduğu sonucuna varılmıştır. Yine aynı şekilde Hamer ve Copeland'ın araştırmasında farklı çevrede yetişen 158 tek yumurta ikizlerinin büyük çoğunluğunun zeka düzeylerinin birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulguları, araştırmaya katılan 158 tek yumurta ikizlerinin bilişsel zeka potansiyellerinin %75'inin kalıtsal olduğunu göstermiştir. Yine bilişsel zekanın duygusal zeka aksine daha çok kalıtsal bir faktör olduğunu desteklemek için Gardner, bazı bilim insanlarının bilişsel zeka yetisinin kalıtsallığının %80 oranında, bazıları ise %20 ve daha az olduğunu ancak yine de zekanın kalıtsal olduğu ve bu etkinin ise %30 ile %50 arasında değiştiğini ifade etmiştir (Aslan, 2013: 38-39). Aslında kısaca özetlemek gerekirse, bilişsel zeka duygusal zeka yetisine göre daha çok kalıtım yoluyla aktarılır ve zaman içerisinde bireyin bu yetiyi geliştirmesine çok fazla olanak sağlamamaktadır. Ancak öteki taraftan duygusal zeka da genetik faktörü daha azdır ve bunun sonucu olarak da bireyler zaman içerisinde duygusal zeka yetilerini geliştirebilmektedirler.

Goleman'a göre (2018: 74) EQ ile IQ'nun arasındaki bir diğer fark, herkes tarafından bilinen IQ testlerinin aksine kişinin duygusal zeka potansiyelini ölçümlemeye yarayan tek ve kesin bir kağıt kalem testinin olmasıdır. Hatta Goleman'a (2018) göre belki de hiçbir zaman böyle bir test olmayacaktır. Literatürde üzerinde bilhassa durulan bir diğer farklılık ise IQ'nun kapsadığı alan ile EQ'nun kapsadığı alan kıyaslandığı zaman daha belirgin olmasıdır. Çünkü,

duygusal zekanın sınırları oldukça esnektir. Belki de bunun en büyük sebebi duygusal zekanın, bilişsel zekanın aksine birçok farklı boyutu kapsıyor olmasıdır. Üzerinde durulan diğer farklılık ise EQ'nun IQ'dan çok daha belirgin bir şekilde hızlı çalışıyor olmasıdır. Hatta bazı durumlar karşısında duygusal zihin bir an bile olsun duraksamadan duyguları harekete dönüştürmektedir. Ancak ne var ki bu hız tehlikeli olabilmektedir çünkü kişinin düşünmesine, yorumlamasına ve değerlendirmesine fırsat vermemektedir. Verilen tepkilerin sonrasında kişinin kendisine ben ne yaptım? diye sormasıyla da aslında bilişsel zekanın sürece dahil oluşu anlaşılmaktadır (Kuzu, 2018: 58). Kısacası, bir olay karşısında bilişsel zihnin kaydetmesi ve karşılık vermesi duygusal zihin ile kıyaslandığında bir ya da iki dakika daha uzun sürdüğünden, ilk dürtü kafadan değil kalpten gelmektedir (Goleman, 2008: 379).

1.6. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal Zeka kavramı üzerine çalışmalar yapan araştırmacıların, psikologların ve de bilim insanlarının her birinin duygusal zekanın farklı yönlerine ve yeterliliklerine odaklanmıştır (Mert, 2015: 40). Dolayısıyla da zaman içerisinde duygusal zekaya yönelik farklı modeller ve ölçüm araçları geliştirilmiştir (Ackley, 2016: 271). Duygusal zekaya yönelik geliştirilmiş olan modellere bakıldığında zaman temelde iki farklı modelin olduğu görülmektedir. Bu modellerden ilki, duyguların ilişkilerde belirleyici olduğu düşüncesine dayanan yetenek modelidir. Diğeri ise başarı için parlak önerilerde bulunan oldukça popüler bir model olan karma modeldir (Aslan, 2013: 51). Her ne kadar başlangıçta çıkış noktaları aynı olsa dahi bu iki model birbirinden oldukça farklıdır (Çizel vd., 2018: 165).

Yetenek modelinde duygusal zeka farklı tür yetilerin toplamı olarak görülmektedir. Bu modelin temelinde duygusal zekanın mevcut önemi vurgulanmaktadır. Ayrıca yetenek modeli, kişinin duygularından faydalanarak akıl yürütmesi hususuna da değinmektedir (Cobb ve Mayer, 2000: 15). Duygusal zekayı zihinsel kabiliyetlerin temeli olarak gören yetenek modeli kendi içerisinde duyguları algılayabilme, duygulara uyum gösterebilme, duyguları anlayabilme ve de son olarak duyguları yönetebilme olmak üzere dört bölüme ayrılmaktadır. Yetenek modelinin tam aksine karma modelinin, yetenek modelinin içerdiklerine ek olarak motivasyon ve sosyal ilişkileri de içinde barındırması açısından hayatta istenilen başarıyı elde edebilme ve bu başarıyı sürdürebilmede güçlü vaatleri olan popüler bir model olarak görülmektedir (Yüksel, 2006: 21).

Literatürde yer alan duygusal zeka modellerinden en bilinenleri ise Mayer ve Salovey Modeli (1997), duygusal zeka kavramının gelişip herkes tarafından bilinmesine öncülük eden Daniel Goleman Modeli (1995), Reuven Bar-On Modeli (1997) ve son olarak Cooper ve Sawaf Modelidir (1997). Bu dört farklı duygusal zeka modeli içerisinde Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen model yetenek modeline örnek olarak gösterilebilirken, Daniel Goleman, Reuven

Bar-On ve de Cooper ve Sawaf'ın modeli ise karma modele örnek olarak gösterilebilmektedir. Daha net bir bakış açısı kazanılması için Tablo 1.3'te dört temel duygusal zeka modeli ve bu modellerin temel alt boyutları gösterilmektedir.

Tablo 1.3 Duygusal Zeka Modelleri

Model Türü	Geliştiren	Temel Boyutları
Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli	Mayer ve Salovey (1997)	• Duyguları Algılama • Duyguları Kullanma • Duyguları Anlama • Duyguları Yönetme
Karma Duygusal Zeka Modeli	Daniel Goleman (1995)	• Kişisel Yeterlilikler • Sosyal Yeterlilikler
	Reuven Bar-On (1997)	• Kişisel Beceriler • Kişilerarası Beceriler • Uyumluluk • Stresle Başa Çıkma • Genel Ruh Durumu
	Cooper ve Sawaf (1997)	• Duyguları Öğrenme • Duygusal Zindelik • Duygusal Derinlik • Duygusal Simya

Kaynak: Doğan ve Şahin, 2007: 237

Duygusal zekanın öncülerinden olmakla yetinmeyen Mayer ve Salovey, çalışmalarını bir adım daha ileri taşıyarak duygusal zeka modeli geliştirmişlerdir (Mert, 2015: 41). Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen duygusal zeka modeli temeli Gardner'ın sosyal zeka kavramına dayanmaktadır (Stein ve Book, 2000: 16). Mayer ve Salovey'in modelinden sonra geliştirilen duygusal zeka modelleri Mayer ve Salovey'in modelini esas alarak ve bu model kapsamında üzerinde durulan temel varsayımlardan yararlanılarak oluşturulmuştur (Çakar ve Arbak, 2004: 37). 1997 yılında Mayer ve Salovey tarafından ortaya çıkarılmış olan bu yetenek tabanlı model, duygusal zekayı dört boyutta ele almaktadır (Shelley ve Brown, 2004:11). Yazarlar bu modelde duygusal zekanın dört temel boyutunu detaylı bir şekilde incelemişler ve bunun sonucunda da literatüre Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği (The Multifactor Emotional Intelligence, MEIS) adı altında yeni bir duygusal zeka ölçeği kazandırmışlardır (Yaylacı, 2006: 55). Bu modelde sözü edilen duygusal zeka boyutları ise duyguları algılama, duyguları düşüncüyü kolaylaştırmak için duyguları kullanma, duyguları anlama ve duyguları yönetmedir. İlk boyut olan duyguları algılama, farklı yüz ve beden ifadelerindeki duyguları algılayabilme yetisini temsil etmektedir. Duyguları düşüncüyü kolaylaştırmak için duyguları kullanma, kişinin duyguları ve düşünceleri arasındaki bağlantıyı kurabilmesi ve kararlarını yönlendirme hususunda kullanabilmesidir. Bir diğer boyut olan duyguları anlama ise kişinin duygularını analiz edebilmesi, duyguların zaman

içerisindeki eğilimlerini fark edebilme ve de bunların sonuçlarını anlayabilmek şeklinde ifade edilmektedir. Son boyut duyguları yönetme ise özünde kişiliğin dayanağı olarak görülmektedir. Çünkü aslında duygular kişilerin hedefleri, kendini tanıyabilmesi ve sosyal açıdan farkındalığı açısından yönetilmektedir (Mayer vd., 2004: 199).

Duygusal zeka modellerinden bir diğeri ise Reuven Bar-On modelidir. Duygusal zeka alanındaki önde gelen araştırmacılardan olan psikolog Reuven Bar-On tarafından 1977 yılında ortaya çıkarılan model kişisel, duygusal, sosyal yetenek ve becerilerin düzenlenmesinden oluşan karma bir modeldir (Palmer vd., 2003: 1192). Bar-On'un bu modeli geliştirmesindeki asıl sebep duyguların kişilerin hayat başarısındaki etkisini belirlemektir (Çakar ve Arbak, 2004: 37). Bu model duygusal zekayı kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu olmak üzere beş boyutta ele alınmaktadır (Bharwaney vd., 2011: 3). Reuven Bar-On kişisel becerileri, kişinin kendisini ve hissettiği duyguları anlayabilmesi bu doğrultuda da duygu ve düşüncelerini en doğru şekilde ifade edebilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Diğer bir taraftan ise kişilerarası beceriler, kişinin başkalarıyla tatmin edici ilişkiler kurabilmesi ve bu ilişkilerini sürdürebilmesi, başkalarının duygularını takdir edebilme ve de yönetebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Diğer boyut uyumluluk ise kişinin çevreden gelen istek ve baskılarla başa çıkabilmesi, mevcut durumları anlayabilmesi ve değişen durumlar karşısında duygularını düzenleyebilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Aslan, 2013: 55- 56). Bilhassa son zamanlarda insanların hem özel hem de iş hayatında belki de en çok ihtiyaç duyduğu duygusal zeka boyutu ise stresle başa çıkabilmedir. Bar-On stresle başa çıkabilmeyi, günlük yaşantı içerisinde kişinin stres içeren ya da kaygı uyandıran görevleri nispeten daha sakin ve dürtüsel olmayan bir şekilde yerine getirebilme kabiliyeti şeklinde tanımlanmaktadır (Izaguirre, 2008: 7). Son olarak genel ruh durumunu boyutu ise kişinin genel olarak kendisinden ve diğer insanlarda hoşlanması, daha iyimser olması, mutluluğu hissedebilmesi ve de hayattan zevk alabilme kabiliyeti şeklinde ifade edilmektedir. Bu yetisi gelişmiş olan kişiler çok daha neşeli, coşkulu ve olumlu bir duygu hali içerisindeyler (Stein ve Book, 2003: 237).

Duygusal zeka modelleri içerisinde büyük bir öneme sahip olan ve aynı zamanda da duygusal zekanın kavramsal açıdan alt boyutlarıyla birlikte daha detaylı anlaşılmasına olanak sağlayan modellerden birisi de Goleman'ın geliştirdiği duygusal zeka modelidir. Goleman'ın duygusal zeka modeli temelini Mayer ve Salovey'in modelinden almaktadır (Yüksel, 2006: 29). Goleman'ın (2018: 37-39) duygusal zeka modeli toplamda kişisel ve sosyal yeterlilikleri olarak iki ana boyuttan ve bunların altında da öz bilinç, kendini yönetebilme, empati, kişinin kendini motive edebilmesi ve sosyal beceriler şeklinde beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ayrıca duygusal zeka yetisinin altında yirmi beş farklı duygusal yeterlilik olduğu görüşünü savunmuş ve kişinin

başarıyı yakalayıp sürdürebilmesi için bunlardan en azından altısında güçlü olması gerektiğini vurgulamıştır.

Duygusal zeka modellerinden bir diğeri ise Cooper ve Sawaf'ın geliştirmiş oldukları duygusal zeka modelidir. Cooper ve Sawaf tarafından 1997 yılında ortaya çıkarılan duygusal zeka modeli bilhassa çalışma hayatı için oldukça önemlidir. Çünkü, bu modelde duygusal zeka kavramı yönetim ve örgüt içerisindeki etkileri açısından ele alınmaktadır. Bilhassa liderlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki üzerinde durulmaktadır (Doğan ve Şahin, 2007: 242). Duygusal zeka yetisi Cooper ve Sawaf'ın (2000: 35) duygusal zeka modelinde dört temel boyut ve on altı alt boyuttan oluşmaktadır. Bu temel dört boyut ise duygusal okuryazarlık, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simyadır. Modelde bahsedilen duygusal zeka boyutlarından ilki duygusal okuryazarlıktır. Duygusal okuryazarlık, kişinin öncelikli olarak kendi duygularını anlaması ve sonra başka insanların da kendi kapasitelerini en etkin şekilde kullanabilmesine yardımcı olması şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir boyut olan duygusal zindelik ise kişinin duygusal açıdan esnek olmasını ve hem kendisine hem de başkalarına hata payı tanımasını ifade etmektedir. Üçüncü boyut olan duygusal derinlik, kişinin kendi potansiyelini keşfetmesi ve de bunun sorumluluğunu üstlenebilmesi olarak nitelendirilmektedir. En son olarak duygusal simya boyutu ise duyguların değerini bilerek duyguları değişimin asıl kaynağı ve bir tür zeka kıvılcımı olarak görülmesini ifade etmektedir (Aslan, 2013: 63). Karma bir model olan Cooper ve Sawaf duygusal zeka modeli kişinin kendisini değerlendirebilmesine fırsat tanınması açısından olumlu tarafları olan bir model olarak görülmektedir (Mert, 2015: 49).

1.7. Duygusal Zekanın Boyutları

Bireylerin gerek özel gerekse iş yaşantılarındaki performansı ve verimliliği üzerindeki etkileri araştırmalarla kanıtlanan duygusal zeka, literatürde farklı alt boyutlarla incelenmiştir. Bu araştırmalar genellikle duygusal zekanın dört ya da beş temel alt boyutta ele alınabileceğini göstermektedir. Bu boyutlar bazen farklı isimler altında ele alınsa da genel fikir olarak temelde benzer yetilerin üzerinde durmaktadır. Daniel Goleman'ın 1998 yılında literatürde yer verdiği duygusal zeka yeterlilikleri iki temel yeterlilik altında beş farklı boyutta ele alınmıştır (Parsa ve Edizler, 2011: 618). Buna ek olarak Goleman çalışmasında bu beş boyutun altında yirmi beş farklı duygusal yeterliliğin olduğunu savunmaktadır (Goleman, 2018: 37). Tablo 1.4'te Daniel Goleman'ın bahsettiği duygusal zeka boyutları ve bu boyutların altında yer alan yirmi beş farklı duygusal yeterlilik gösterilmektedir.

Tablo 1.4 Duygusal Zeka Boyutları

Kişisel Yeterlilikler	<i>Özbilinç</i>	• Duygusal olarak farkında olma • Doğru görüşlere sahip olma • Kendine güvenme • Uyumlu olma
	<i>Kendini Yönetme</i>	• Kendini kontrol etme • Güvenirlik • Dürüst ve vicdanlı olma • Kendi kendine karar verme
	<i>Motivasyon</i>	• Başarının sürmesi • Bağlılık • İyimserlik • Yenilikçi olma
Sosyal Yeterlilikler	<i>Empati</i>	• Diğerlerini anlama • Diğerlerini geliştirme • Hizmet uyumu • Değişim yaratabilme gücü • Politik olarak farkında olma
	<i>Sosyal Beceriler</i>	• Etki gücü • Yapıcı bağları kurma • İletişim • İşbirliği ve birbirini destekleme • Çatışma yönetimi • Ekip yetileri • Liderlik • Değişim katalizörü olma

Kaynak: Titrek, 2016: 100-101

1.7.1. Kendi Duygularını Farkında Olma (Özbilinç)

İnsanlık tarihi boyunca kendini tanıma arzusu merak uyandıran konu başlıklarından birisi olmuştur ve büyük ihtimalle merak konusu olmaya da devam edecektir. Çünkü, kendisiyle ilgili bilmediği gerçekleri keşfetme isteği neredeyse herkeste heyecan uyandırır (Mert, 2015: 36). Bu duruma duygusal zeka kavramı açısından bakıldığında ise özbilinç unsurunun duygusal zekanın diğer yeterlilikleri arasında önceliğinin olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü kişinin kendisi tanıması sosyal yaşam içerisinde elde edebilecek başarıların en önemli belirleyicisidir (Acar, 2001: 37).

Duygusal zeka kavramının temelini atan Yale Üniversitesi Rektörü psikolog Salovey ile New Hampshire Üniversitesinden bilhassa duygusal zeka ve kişilik psikolojisi konusunda uzmanlaşmış Mayer'e göre kendi duygularını farkında olma (özbilinç), kişinin kendi ruh halini ve o ruh hali hakkındaki fikirlerini farkında olabilme yetisi olarak görülmektedir (Özyılmaz ve Çınar, 2019: 39). Diğer bir tanımda ise Goleman (1998: 38) kendi duygularını farkında olmayı (özbilinç), kişinin kendi iç halini, kaynaklarını, sezgilerini ve tercihlerini bilmelerini içeren bir duygusal yeterlilik olarak tanımlamaktadır.

Duyguları konusunda kişinin net olması kişinin hayatının amaçla yaşayabilmesi için esastır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus duyguların deneyimlenmesi ile duyguların farkında olunmasının arasında büyük bir fark olduğunu bilmektir. Herkes farklı türlerde ortaya çıkan duyguları deneyim edebilir ancak sadece bu kişilerden bazıları onları gerçekten anlayarak farkında olabilirler (Singh, 2006: 75). Örneğin, bir anne çocuğu bisikletten düştüğü zaman onun canı yandığı için üzülebildiği gibi, aynı zamanda çocuğuna dikkat etmediği için kızabilir. Ancak kendisi kızgın olduğunu olay anında farkında olmayabilir. İşte bu durum tamamen kişinin kendi duygularının farkında olup olmadığı ile alakalıdır. Çünkü ancak kendisinin duygularını farkında olabilen kişiler aynı anda hem üzüldüğünü hem de kızgın olduğunu farkında olabilirler. Bazen aynı anda gerçekleşen duygu durumlarından yalnızca en baskın olanı farkında olunurken diğer duygular fark edilemez. İşte bu durum da herkesin farklı duyguları deneyimleyebileceği ancak sadece bazılarının bu duyguları gerçekten farkında olup doğru şekilde anlamlandırabileceğini göstermektedir. Bu durum da kişinin duygusal zeka yetisinin gelişimi ile doğrudan ilişkilidir (Özyılmaz ve Çınar, 2019: 39).

Kendi duygularını farkında olma olarak da nitelendirilen özbilinç yetisi, duygusal zeka yetilerinin hepsinin temelini oluşturmaktadır (Tunca, 2010: 22). Bu durumun sebebi ise özbilinç yetisinin kişinin kendi benliğini tanıması yolundaki ilk adımın olmasından kaynaklanmaktadır. Kişinin özbilinç yetisine sahip olması halinde diğer duygusal zekaya ait yetilerinin de geliştiği görülmektedir (Stein ve Book, 2003: 75).

Özbilinç, duygusal farkındalık, doğru değerlendirme ve özgüven adı altında üç temel yeterlilikten oluşmaktadır. Duygusal farkındalık yeterliliği, kişinin kendi duygularını ve de bu duyguların yarattığı etkileri tanımasıdır. Doğru değerlendirebilme yetisi, kişinin kendi güçlü taraflarını ve zayıflıklarını, eksikliklerini bilmesidir. Son olarak da özgüven ise kişinin kendi değerini ve kabiliyetlerini güçlü bir şekilde duyumsamadır (Goleman, 2018: 38).

Duygularını farkında olan kişiler gerek özel gerekse çalışma hayatında kendilerinden beklenen başarıyı yakalayabilir ve bu başarıyı da muhafaza edebilirler. Çünkü duygusal açıdan farkındalığı yüksek olan kişiler doğru kabul ettikleri yoldan geri dönmeyen ve hayat amaçlarına ulaşana kadar cesaretlerini kaybetmeyen kişilerdir (Öztekin, 2006: 25). Duygusal farkındalığı yüksek kişiler, çok açık bir şekilde hissettiği duyguların kendilerini ve iş performanslarını nasıl ve ne kadar etkilediğini açıkça görebilmekte ve hayatlarını çok daha başarılı bir şekilde idare etmektedirler. Dahası bu yetisi gelişmiş olan kişiler, gelecekte kiminle evleneceğinden hangi işe gireceğine kadar hayati önem taşıyan birçok konuda ne düşündüklerinden ya da nasıl bir karar vermeleri gerektiğinden emin oldukları için çok daha sağlıklı kararlar alırlar (Goleman, 2018: 73). Yapılan pek çok araştırmada özbilinç yetisinin kişilerin gerek özel gerekse çalışma

hayatı açısından sahip olduğu önemi vurgulamaktadır. Örneğin, finansal hizmet sunan bir şirket kapsamında yapılan çalışmada, şirkette çalışan finansal planlamacıların duygusal farkındalığa sahip olmalarının iş performanslarının üzerinde ciddi etkisi olduğu görülmüştür (Başaran, 2019: 12). Bütün bunların yanı sıra kişinin kendisini farkında olması kendisini geliştirebilmesi için de hayati bir unsur olarak görülmektedir (Gill vd., 2015: 576). Bu bağlamda da duygusal zekanın yeterliliklerin özbilinç yetisine sahip olmanın önemi yadsınamaz bir gerçektir.

1.7.2. Duyguları Yönetme

Duygusal zeka tanımlanırken neredeyse tüm tanımlarda bahsedildiği üzere duyguların akıllıca kullanabilme yani onları belirli bir amaç doğrultusunda idare edebilme duygusal zeka yeterlilikleri içerisinde en önemli unsurlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Duyguların en uygun şekilde yönetme kabiliyeti, özbilinç yani kendi duygularını farkında olma temeli üstünde gelişmektedir (Goleman, 2018: 73). En basit haliyle duyguları yönetme, kişinin davranışlarını olumlu bir şekilde yönlendirebilmesi için duygularının farkındalığını kullanabilmesi ve esnek davranabilmesi yeteneği olarak görülmektedir. Bu duygusal zeka boyutunda esas olan kişinin göstereceği tüm duygusal reaksiyonları durumlara veya kişilere göre ayarlayabiliyor olmasıdır (Bradberry ve Greaves, 2017: 40). Ancak unutulmaması gerekir ki duyguları yönetmek demek onları bastırmak anlamına gelmemektedir. Tam aksine onları kabul ederek nedenlerini anlamak için gayret sarf etmek, duygularla eylemlerin arasındaki bağlantıların farkında olabilmek ve de duyguların sebep olabileceği anlık tepkilerin önüne geçebilmektir (Öztekin, 2006: 25).

Duyguları yönetme, özdenetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk ve yenilikçilik adı altında beş farklı yeterlilikten oluşmaktadır. Özdenetim yeterliliği, kişinin yıkıcı duyguları ve dürtüleri bile kontrol altında tutabilmesidir. Güvenilirlik, kişinin doğruluk ve de dürüstlük adına gerekli standartları koruyabilmesidir. Vicdanlılık, kişinin kişisel edimlerinin sorumluluğunu alabilmesidir. Uyumluluk, kişinin değişimler karşısında esneklik sağlayabilmesidir. Son olarak da yenilikçilik ise kişinin yeni düşüncelere, yaklaşımlara ve de bilgilere karşı açık olabilmesidir (Goleman, 2018: 38).

Duygularını yönetebilme yetisi gelişmiş olan kişiler, hayatın hiç beklenmedik anlarda karşılırlarına çıkardığı terslikler de bile çok daha kolay bir şekilde toparlanabilirken, bu yetisini geliştirememiş olan kişiler ise tersliklerle mücadele etme hususunda eksik kalabilmektedirler (Atay, 2002: 347). Çünkü duyguları yönetebilme yeterliliği kişinin beklenmedik aniden gelişen farklı durumlara karşılaşıldığında kolaylıkla baş edebilmesini ve duygularının etkisinin altında kalmadan doğru kararları alabilmesine yardımcı olmaktadır (Pooya vd., 2013: 37). Duyguların yönetilebilmesi bilhassa kişilerin kötü durumlarla karşılaşıldığı zaman önemini çok daha fazla hissettirmektedir. Mesela, kişiler hayatında büyük bir acı ya da kayıp yaşadığında bu durumu

olgunlaşabilmesi için bir deneyim olarak görebilen ve duygularını bu doğrultuda yönetebilenler çok daha güçlü ve dayanıklı olabilmektedirler (Mert, 2015: 37).

Hayat devam ederken insan arabanın sürücü koltuğunda kimin oturduğuna, direksiyon hakimiyetinin kimin elinde olduğunun farkına varması gerekmektedir. Kontrol duyguların mı? Yoksa kişinin kendisinin mi? Eğer kişi kendi duygularını yönetmeyi beceremez ise duyguları kişinin kendisini yönetmeye başlar. Bu durum kişi için oldukça tehlikelidir. Çünkü duygularını yönetmeyi beceremeyen insanların bilişsel ve duygusal yetileri aynı anda faaliyet göstermediği için, her ne kadar bilişsel yetileri gelişmiş dahi olsa, isteklerinin, tutkularının ve duygularının kölesi olabilmektedir. Hatta bu tür insanlar ne kadar bilgili olsalar bile bilgisini yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilmeye daha çok meyilli olduklarından dolayı uygunsuz tavır ve davranışlarda bulunabilmektedirler (Esba, 2008: 71)

Hayatın günlük akışı içerisinde en çok iç içe olunan, idare edilmesi en zor duyguların başında öfke, üzüntü ve kaygı gelmektedir (Mert, 2015: 37). Bu duyguların içerisinde özellikle öfkenin en temel duygulardan olması sebebiyle engellenmesi oldukça bir duygudur. Ancak ne var ki bütün duygular gibi öfke de kontrol edilebilir (Bayındır, 2016: 83).

Duyguları kontrol edebilmek mutlu ve başarılı bir geleceğin inşa edilebilmesi için bir gerekliliktir. Kişi kendi duygularının kontrolünü kaybettiğinde onların adeta eseri haline gelir. Böyle bir durumun yaşanmasında ise kişinin hayatında ne tür kayıplarla karşılaşacağı büyük bir belirsizliktir. Bu sebeple kişinin duygularının esiri olmaması için mutlak bir şekilde duygularını yönetebilme yetisine sahip olması gerekmektedir (Maboçoğlu, 2006: 59).

1.7.3. Kendini Harekete Geçirme (Motivasyon)

Motivasyon kavramının literatürde pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. En basit hali ile motivasyon, kişinin tüm başarısızlıklara, zorluklara, kayıplara ve hayal kırıklıklarına rağmen pes etmemesi olarak tanımlanmaktadır (Çakar, 2002: 27). Başka bir tanımlama ise motivasyon, kişiyi belirli bir amaca doğru davranışı harekete geçiren, sürdüren ve yönlendiren bir güç olarak nitelendirilmektedir. Motivasyon hareketi başlatma ve bu hareketi başarılı şekilde sürdürebilme için esas olan bir belirleyici olarak görülmektedir (Dilekmen ve Ada, 2005: 113)

Motivasyon, başarıma dürtüsü, bağlılık, inisiyatif ve de iyimserlik adı altında dört farklı yeterlilikten oluşmaktadır. Başarma dürtüsü, kişinin bir mükemmellik standartını yakalama ya da yükseltme arayışıdır. Bağlılık, kişinin ait olduğu grubun veya içerisinde yer aldığı kuruluşun amaçlarını benimsemektir. İnisiyatif, kişinin herhangi bir fırsatı yakaladığı anda hareket halinde olmaya hazır olmasıdır. Son olarak iyimserlik ise kişinin büyük engellere ve yenilgilere rağmen amaçlarından vazgeçmeden ilerlemekte ısrarcı olmasıdır (Goleman, 2018: 38-39).

Herkesin motivasyon düzeyi, onları motive olmaya yönlendiren araçlar birbirleriyle aynı değildir. Kişilerin motivasyon düzeylerini etkileyen bazı farklı faktörler vardır. Temelde bu faktörler, içsel ve de dışsal faktörler olmak üzere iki farklı kategori altında incelenmektedir. İçsel faktörler; kişinin sahip olduğu bireysel hedefler ve niyetler, biyolojik ve psikolojik açıdan gereksinimler, kendine güvenme, risk alabilme, kaygıyla baş edebilme, stres ve karamsarlığın üstesinden gelebilme ve merak duyma gibi kişisel faktörlerden oluşmaktadır. Diğer bir taraftan ise dışsal faktörler; ekonomik araçlar, toplumun ve de ailenin tüm beklentileri, değerler, statü, çevreye uyum, ödül ve ceza sistemleri, uygulanan eğitim modelleri ve arkadaş ortamı eğilimleri gibi çevresel faktörler oluşturmaktadır (Koçyiğit, 2016: 230).

Kendini harekete geçirebilen yani motive etmeyi başarabilen kişiler, karşılaştıkları tüm zorluklar, başarısızlıklar ve hayal kırıklıklarına rağmen pes etmez, tam aksine güçlenerek daha başarılı olabilmek için üstün çaba sarf ederler (Somuncuoğlu, 2005: 277). Motivasyon yalnızca kişinin kendi özel yaşantısında elde edebileceği başarıları etkilemekle kalmaz aynı zamanda örgütlerin başarı ve verimliliğini de önemli ölçüde etkilemektedir. Hatta Schaefer'e (1977) göre örgütler açısından bakıldığında motivasyon, çalışanların işlerini yapmasının temel nedenidir. Çalışanlarının davranışlarının altında yatan gerçek nedenleri farkında olan bir yönetici, verimli bir motivasyon süreci sayesinde zorlukları daha rahat çözebilme ve en önemlisi örgüt içerisinde değişiklik yapıldığı zaman çalışanlarının verebileceği tepkileri kolayca öngörebilme yeteneği kazanabilmektedir (Kapusuzoğlu, 2001: 38). Hodgets (1997: 302), çalışanların motivasyon düzeylerini arttıran etkenleri çevre faktörleri ve iş ile ilgili faktörler olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır. Çevre faktörleri; para, gözetim, statü, güvenlik, kişiler arası ilişkiler ve son olarak da politikalar ve yönetimden oluşmaktadır. Diğer taraftan iş ile ilgili faktörler ise; işin bizzat kendisi, tanınma, ilerleme, büyütme olanağı, sorumluluk ve başarmayı kapsamaktadır. Her ne kadar motive eden faktörler farklı olsa bile herkes kişisel hedefleri, arzuları ve de istekleri doğrultusunda motive olurlar. Olumlu, destekleyici duygularının sayesinde başarıya odaklanan kişiler hedeflerine ulaşabilmek için bütün enerjisini ve gayretini ortaya koyarlar. Duyguların yalnızca olumlu olması gerekmemektedir. Eğer kişiler endişe, çaresizlik, korku gibi olumsuz duygulardan sıyrılmayı kendilerine hedef edinebilir ve kendilerini harekete geçirmeyi öğrenir ise hem özel hem de çalışma hayatlarında çok daha başarılı, üretken ve verimli olabilirler (Mert, 2015: 38).

1.7.4. Başkalarının Duygularını Anlama (Empati)

Duygusal yeterlilikleri arasında yer alan empati, anahtar niteliğinde görülen bir sosyal beceridir. En basit tanımıyla empati, diğer insanların hislerini anlayabilmek, olaylara onların bakış açısıyla bakabilmek ve de farklı düşüncelere saygı duyabilme şeklinde ifade edilmektedir

(Yılmaz, 2007: 37). Dökmen (2000: 135) ise empatiyi, kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyabilmesi böylelikle de onun duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlayabilmesi olarak tanımlamaktadır. Diğer bir taraftan Rogers de empati kavramını tanımlarken kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koymasının yanı sıra onu gerçekten anladığını karşısındaki kişiye de iletmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Empati, başkalarını anlamak, başkalarını geliştirmek, politik bilinç, hizmete yönelik olmak ve çeşitlilikten yararlanmak adı altında beş farklı yeterlilikten oluşmaktadır. Başkalarını anlamak, kişinin diğer insanların hislerini ve bakış açılarını hissetmek ve onların sorunlarıyla etkin şekilde ilgilenmektir. Başkalarını geliştirmek, kişinin diğer insanların gelişmeye ihtiyacı olan yönlerini sezmek ve var olan kabiliyetlerini pekiştirmektir. Politik bilinç, kişinin bir gruba ait olan duygusal akımlarını ve de güç ilişkilerini okumaktır. Hizmete yönelik olmak ise kişinin müşterilerin gereksinimlerini önceden görmek, bu gereksinimleri kabul ederek karşılamaktır. Son olarak çeşitlilikten yararlanmak da farklı insanların vasıtasıyla olanakların kullanılmasıdır (Goleman, 2018: 39).

Kendi duygularının farkında olmayan, kendi iç dünyasında olup bitenlerden hiç haberi olmayan birisinin diğer insanları doğru şekilde anlayabilmesi pek mümkün görülmemektedir. Ne var ki kişinin sadece kendi duygularını anlaması da yeterli değildir. Bazı durumlarda kişinin duygularını anlaması kadar duygularını kullanabilmesi ve yönetebilmesi yeterliliğine de sahip olması gerekir (Özyılmaz ve Çınar, 2019: 41).

Bir kişinin başkasının duygularını anlayabilmesi ve kendisini onun yerine koyabilmesi yani empati kurabilmesi için bazı gereklilikler mevcuttur. Empati kurabilmesi için kişinin ilk önce kendisini karşısındakinin yerine koyabilmesi ve olaylara onun bakış açısıyla bakabilmesi gerekmektedir. Gerçek ve etkili bir empati kurulabilmesi için karşıdaki kişinin duygu ve hisleri en doğru şekilde anlaşılmış olması gerekmektedir. Yani kişinin kendisini yalnızca karşısındaki kişinin yerine koyabilmesi yeterli değildir. Doğru ve de etkili bir empati için karşıdaki kişinin duygularını da doğru bir şekilde anlamak gerekmektedir. Son olarak da empati kurulan kişiye duygu ve hislerinin doğru şekilde anlaşıldığının iletilmesi gerekmektedir (Özyılmaz ve Çınar, 2019: 41). Eğer kişinin içinde bulunduğu duygu ve hisleri anlaşılmış olsa bile bu kişiye başarılı şekilde yansıtılmaz ise empati süreci tamamlanmış olmayacaktır (Koçyiğit, 2016: 240). İşte bu sebeple etkili bir empati kurabilmek adına bu üç adımın olabilecek en doğru şekilde yapılması gerekmektedir.

Empati yeteneği gelişmiş kişiler gerek günlük yaşantısında toplum içerisinde gerekse çalışma hayatında ekip içerisinde başarılı bir şekilde varlığını sürdürebilmektedir. Empati yetisi güçlü kişiler çevresindekilerle sağlıklı ve etkili iletişim kurabilir ve işlerini takım çalışmasıyla

başarılı bir şekilde yürütebilirler. Özellikle yapılan araştırmalarda empati yeteneği gelişmiş olan kişilerin çevreleri tarafından kabul görme ve sevilme olasılığının diğerlerine göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Koçyiğit, 2016: 240). Bilhassa, yoğun stres ve gerilimin hakim olduğu çalışma hayatında empatinin yeri oldukça önemlidir. Kurumsal hayatta teşekkür ederim demek, çalışanların bakış açılarını desteklemek, sürekli olarak diğerlerini eleştirmekten kaçınmak ve diğer çalışanlarında güçlü yönlerini kabul edip, takdir edebilmek gibi küçük jestler, çalışanlar arasında empatiyi teşvik etmenin temelini oluşturmaktadır (Singh, 2006: 78).

Ancak her şeyin bir dengesi olması gerektiği gibi empati yani başkalarının duygularını farkında olmanın da bir dengesi olması gerekmektedir. Kişi başkalarının duygularını anlamaya çalışırken kendisinin duygu ve hislerini ikinci plana atarak onları unutmamalıdır (Özyılmaz ve Çınar, 2019: 42).

1.7.5. İlişkileri Yönetebilme (Sosyal Beceriler)

Sosyal ilişkilerini sağlıklı şekilde sürdürebilmesi aynı zamanda kişinin duygusal zeka potansiyellerini de sergileyebilmeleri açısından oldukça önemlidir (Mert, 2015: 39). En temelde sosyal ilişkileri başarılı şekilde yürütebilmek, insanların başkalarıyla sağlıklı ilişkiler kurabilme kabiliyetleriyle ilgilidir. Sosyal ilişkileri güçlü olan kişiler, diğer insanlar ile kolay bir şekilde bağlantı kurabilen, onların olaylar karşısındaki tepkilerini, hislerini ve de duygularını rahatlıkla anlayabilen, yönlendirebilen ve ayrıca en önemlisi her insani faaliyette kendisini gösterebilecek tartışmaların veya öfkenin üstesinden kolaylıkla gelebilen kişilerdir (Koçyiğit, 2016: 241).

Goleman'a (2018: 39) göre sosyal beceriler, kişinin başkalarından beklenen tepkileri uyandırabilmesinde usta olmasını temsil etmekte ve de etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, imece ve işbirliği ve ekip yetileri adı altında toplamda sekiz farklı yeterlilikten oluşmaktadır.

1. **Etki:** En basit tanımıyla etki, kişinin diğer insanları ikna edebilmek için etkili taktikleri başarılı şekilde kullanabilmesidir. Etkileme kabiliyetinin önemli aracı dili kullanma becerisidir. Ancak bunun yanı sıra, mimikler, jestler, el hareketleri ve buna benzer diğer bütün uyarıcılar etkileme aracı olarak kullanılabilir (Tunca, 2010: 30). Etki yetisi yüksek olan kişilerin ikna kabiliyetleri de oldukça yüksektir. Bu kişiler kendilerini dinleyenleri etkileyebilmek için gerekli görülen bütün unsurlara sahiplerdir (Acar, 2001: 63). Goleman'a (2018: 211) göre etki yetisi yüksek kişiler, diğer insanların gönüllerini kazanma hususunda kabiliyetli, sunumları dinleyicilerine hitap edebilecek şekilde büyük incelikle ayarlayabilen, fikir birliği sağlamak gibi karışık stratejileri kullanabilen, belirli noktaya dikkat çekebilmek için dramatik olaylardan yararlanabilen kişilerdir. Etki sahibi olmak

yalnızca günlük hayattaki ilişkiler için değil aynı zamanda çalışma hayatı için de oldukça önemlidir. Etkileme yetisi yüksek olan yöneticiler çok daha fazla ikna edicidirler ve bilhassa belirli bir gruba hitap ederlerken tüm dikkatleri kolaylıkla üzerlerine çekebilirler (Esba, 2009: 75).

2. İletişim: Emirlerin, bilgilerin, düşüncelerin veya soruların bir kişiden diğerine ya da bir gruptan diğerine aktarılma ve iletilme sürecine iletişim denilmektedir (Erdoğan, 2000: 62). Şüphesiz ki toplumsal huzurun sağlanabilmesi açısından iletişim vazgeçilemez bir gereksinimdir. İletişimin sağlanamadığı bir ortamda huzur içinde yaşamak pek mümkün değildir. Goleman'a (2018: 218) göre bu tür yetiye sahip kişiler, karşılıklı ilişkilerinde oldukça etkili, mesajlardaki duygusal ipuçlarını kolaylıkla yakalayabilen, zorlu durumları bile doğrudan çözümlemeye çalışan, iyi dinleyebilen, anlayışa önem veren, açık iletişimi destekleyen ve de iyi haberleri olduğu kadar kötü haberleri de kabul etmeyi başarabilen kişilerdir. İletişim yalnızca günlük yaşam açısından değil örgütlerdeki başarı ve huzurun sağlanabilmesi açısından da hayati önem taşımaktadır. Örgütteki iletişim her ne sebeple olursa olsun kalkar ya da olumsuzlaşırsa işgörenlerin iş motivasyonu ve performansında ciddi kayıplara yol açar. Bu durumum ise genel olarak örgütsel başarısızlığı hatta ciddi iş kayıplarına neden olur (Titrek, 2016: 127). İletişim, insanlığın geleceği için de oldukça önemlidir. Çünkü insanlığın birlikte barış ve huzur içerisinde yaşayabilmesi ancak iletişim yetisinin geliştirilmesine bağlıdır (Maboçoğlu, 2006: 81).

3. Çatışma Yönetimi: Goleman (2018: 39) çatışma yönetimini, anlaşmazlıkların karşısında uzlaşmanın ve çözümün sağlanabilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Hayatın olağan akışı ve çalışma hayatının koşturması içerisinde zaman zaman insani ilişkilerden veya işin doğrudan kendisinden kaynaklı olarak çatışmaların ortaya çıkması oldukça doğaldır. Burada esas olan bu çatışmaların yönetilerek çözülmesini sağlamaktır. Burada da yöneticilerin rolü oldukça önemlidir (Acar, 2001: 68). Çalışma yönetimi hususunda etkili olan yöneticiler örgüt içinde farklı fikirlerin ifade edilmesini destekler, farklı bakış açılarına karşı kendilerini açar ve bu fikirleri anlamaya çaba sarf ederler. Bu bağlamda da örgütte ortak bir ideal yaratabilirler. Hatta çatışmalardan kaynaklı ortaya çıkan enerjiyi bile pozitif bir yöne çevirerek örgütün ortak idealine hizmet edebilecek şekilde kullanabilirler (Boncukçu, 2019: 27).

- 4. Liderlik:** En basit tanımıyla liderlik, kişilere ve gruplara ilham vermek ve de yol göstermektir (Tunca, 2010: 31). Goleman, sosyal ilişkiler yetisi gelişmiş kişileri diğer insanlarla zorlanmadan bağlar kurabilen, onların reaksiyonlarını, duygu ve hislerini okuyabilen, yönlendirebilen, kontrol edebilen ve zorlu tartışmaların bile üstesinden gelebilen kişiler olarak nitelendirmektedir. Ayrıca bu kişilerin doğal liderler olduklarını ve toplulukları amaçlarına ulaşabilmesi için yönetebildikleri görüşünü savunmaktadır (Mammadov, 2015: 31). Örgütlerin gelişebilmesi ve bu gelişimini sürekli hale getirerek ilerleyebilmesinin temelinde etkili liderlik şarttır (Karslı, 2006: 23). Olumsuz duyguların sebep olabileceği hasarları daha önceden sezerek bu tür hasarları engellemeye yönelik adımları atmak liderlerin en önemli vazifelerinden birisidir (Titrek, 2016: 131). Çünkü, örgüt içerisindeki grupların duygusal rehberleri olmak liderlerin temel özelliklerindendir (Çakar ve Arbak, 2003: 87).
- 5. Değişim Katalizörlüğü:** Değişim katalizörlüğü, kişinin değişimi başlatması ya da yönetmesidir (Goleman, 2018: 39). Bilhassa her geçen gün teknolojinin hızlı bir şekilde gelişim göstermesi ve yeni yöntemlerin ortaya çıkması değişime ayak uydurulmasını zorunlu kılmaktadır. Yeni uygulamalara ve değişimlere kolayca uyum sağlayabilen kişiler, teknoloji ve yenilikler ile insan faktörünün arasındaki etkileşimi doğru şekilde görebilen ve amaca ulaşılabilmesi için olumlu enerjiye çevirebilenlerdir (Acar, 2001: 74).
- 6. Bağ Kurmak:** Goleman (2018: 39) bağ kurmayı, kişinin belirli hedefe yönelik ilişkiler kurması ve bu ilişkileri geliştirmesi şeklinde tanımlamaktadır. İnsanlarla bağ kurabilmenin pek çok farklı yolu mevcuttur. Bu yöntemlerden bazıları klasik iletişim yöntemleri olarak bilinen mektup, telefon gibi yöntemlerken bazıları ise e-posta, mesaj tele-konferans, gibi modern teknolojinin sağladığı yöntemleridir. Bu araçlar sayesinde insanlarla kolaylıkla bağ kurulabilir, başarılı bir şekilde bu bağlar geliştirebilir ve en önemlisi güçlendirip sürekli duruma getirilebilir. Her kurulan bağ insanın önüne yeni fırsatları çıkarmaktadır. Bu fırsatlar ise insanları amaçlarına ulaşması hususunda ciddi yararlar sağlayabilmektedir (Titrek, 2016: 135).
- 7. İşbirliği:** En basit tanımıyla işbirliği, kişinin bazı ortak amaçları ve de çıkarları doğrultusunda diğer insanlar ile çalışabilmesi ve bu çalışmadan zevk duymasıdır (Kılıçarslan, 2009: 66). Bilhassa çalışma hayatı içerisinde işbirliği yapabilmek oldukça önemlidir. Çünkü yardımlaşabilme ve işbirliği hem örgütlerin hem de

Çalışanların bireysel başarılarını etkilemektedir (Acar, 2001: 69). İşbirliği yetisi gelişmiş olan kişiler, kendi planlarını, bilgi ve kaynaklarını çekinmeden diğer insanlarla paylaşan, dostluğu ön planda tutan işbirlikçi bir ortamda bulunmayı teşvik eden ve işbirliğinin sağlanabilmesi için tüm fırsatları kovalayan ya da yeni fırsatları yaratan kişilerdir (Goleman, 2018: 263). Unutulmaması gerekir ki nasıl her kişinin belirli düzeyde duygusal zekası varsa, aynı şekilde grup olarak birlik içerisinde çalışan kişilerinde kolektif bir düzeyde duygusal zekası vardır. Hatta bu tip grup duygusal zekası, kişiler arasındaki ilişkileri, karar verme süreçlerini ve örgüt içerisindeki diğer gruplara yaklaşım biçimlerini belirler (Bradberry ve Greaves, 2006: 133).

- 8. Ekip Yetileri:** Goleman (2018: 39) tarafından kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratabilmek olarak tanımlanan ekip yetileri, sosyal becerilerin altında yer alan duygusal yeterliklerden en sonuncusudur. Ekip yetisi güçlü olan kişiler, bulundukları takıma işbirliği, yardımlaşma, saygı gibi oldukça önemli nitelikler kazandırmaktadır. Bu kişiler aynı zamanda bağlılığı vurgulayarak takımın kendi öz kimliğini oluştururlar ve her koşulda kendi ait olduğu grubu savunurlar (Acar, 2001: 70).

İnsanlar, bahsedilen tüm duygusal zeka yeterlilikler açısından kuşkusuz ki farklılıklar gösterebilmektedir. Mesela, kimi kişiler hiç zorlanmadan kendi kaygılarını dizginleyebilirken, başkalarının kaygıları söz konusu olduğunda yetersiz kalabilirler. Ancak ne var ki bu eksiklikler giderilebilir. Çünkü duygusal zeka becerilerindeki eksiklikler doğru yönde gayret gösterilerek iyileştirilebilir ve geliştirilebilir (Yılmaz, 2007: 38-39).

1.8. Duygusal Zekanın llmesi

Literatürde duygusal zekanın farklı tanımlamalarına dayalı olarak geliştirilmiş birçok model olması ve her bir modelin duygusal zeka yetisini farklı boyutlarla ele almasından dolayı duygusal zekanın llmesine yönelik farklı ölçekler geliştirilmiştir (Aslan, 2013: 51). İşte tam bu sebeple bilinen bilişsel diğer bir deyişle IQ testlerinin aksine, kişilerin duygusal zeka yetisini ölçerek duygusal zeka puanını çıkarabilecek tek bir kalem kağıt testi yoktur ve hiçbir zaman da böyle bir ölçüm olmayabilir (Goleman, 2018: 74).

Farklı duygusal zeka modellerinden kaynaklı olarak ortaya çıkan bu ölçümler yöntem olarak gruplandırılmak istenirse kendini rapor etme, performans değerlendirmesi ve gözlemci değerlendirmesi ya da diğer bir deyişle çoklu değerlendirmeli yöntem olmak üzere üç kategori içerisinde gruplandırılabilir (Davis, 2004: 11). Kendi rapor etme testlerinde, katılımcılar teste olan soruların tamamına katılım düzeylerini derecelendirerek şekilde cevap vermektedir. Diğer

tarafından ise kişilerin duygusal zeka düzeylerini ölçümlemek amacıyla uygulanan performans testlerinde, katılımcı kendisine verilen örnek durum karşısında kendisinin neler hissedebileceği ve neler yapabileceğini şıklardan uygun olanı seçerek cevap vermesi istenmektedir. Son olarak çoklu değerlendirme testlerinde, değerlendirmeye alınacak kişiyi oldukça yakından tanıyan en az iki kişiden testteki soruların tümüne katılım düzeylerini derecelendirerek cevaplar vermesi istenilmektedir (Doğan ve Şahin, 2007: 242). Ancak unutulmaması gerekir ki kişinin kendisini ya da bir başka kişiyi değerlendirdiği bu tür testlerde akıllara gelmesi gereken iki önemli soru vardır. Bu sorular ise şunlardır: Katılımcılar kendi duygusal yeterliklerini onlar hakkında doğru şekilde derecelendirme yapabilecek kadar farkındalar mı? ve belki de en önemlisi katılımcılar sorulara cevap verirken sosyal açıdan kabul görececek cevaplar vermek yerine soruları objektif bir şekilde mi yanıtlıyorlar? (Salovey ve Grewal, 2005: 282).

Yapılan bu testlerde uygulanan yöntemler kadar ölçülen duygusal zeka yeterlilikleri de farklılık göstermektedir. Örneğin, bir kişinin duygusal zeka yetisini ölçümlemek amacıyla uygulanan bir testte kişinin özbilinç ve empati gibi duygusal zeka yetisi yüksek olan kişilerde olması gereken yeterlilikler esas alınırken başka bir testte stres yönetimi ve genel ruh hali gibi başka duygusal zeka boyutları ele alınabilmektedir. Bu durumun temel sebebi ise daha önce de belirtildiği üzere duygusal zekanın tanımlanmasıyla ilgili olarak farklı yorumlar mevcut olduğu için değerlendirdiği olgular açısından da farklılar göstermesidir (Doğan ve Şahin, 2007: 242). Zaman içerisinde konu ile ilgili kapsamlı araştırmalar yapan psikologlar, araştırmacılar ve bilim insanları duygusal zekanın farklı tanımlamalarına dayalı olarak farklı duygusal zeka modelleri ve bu modellere de uygun duygusal zeka ölçekleri geliştirmiştir.

Literatürde adından sıklıkla bahsedilen duygusal zeka ölçeklerinden bazıları şunlardır: Mayer, Salovey ve Caruso'nun geliştirdiği “Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği (Multifactor Emotional Intelligence Scale, MEIS)” ve “Duygusal Zeka Testi (Emotional Intelligence Test, MSCEIT)”, Bar-On'un geliştirdiği “Duygusal Zeka Envanteri (Emotional Quotient Inventory, EQ-I)”, Goleman, Boyatzis ve Hay/McBer tarafından geliştirilmiş olan “Duygusal Yeterlilik Envanteri (Emotional Competence Inventory, ECI)”, Schutte ve arkadaşları tarafından ortaya konulan “Duygusal Zeka (Emotional Intelligence Scales, SEIS) Ölçeği”.

- **Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği (Multifactor Emotional Intelligence Scale MEIS):** Mayer ve Salovey tarafından geliştirilmiş olan bu ölçek geleneksel bilişsel zeka testlerinden sonra çıkmış en üstün performansa sahip testlerden birisi olarak görülmektedir (Schutte vd., 2007: 922). Toplam 401 maddeden oluşan bu ölçek çok detaylı ve karmaşık bir düzene sahiptir. Ölçeğin güvenilirliğinin ve de geçerliliğinin artırılması için karışık düzende dizilmiş ters yönlü ifadeler yer verilmiştir (Kılıç,

2013: 20). Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği, kişinin bilişsel yeteneklerine dayalı olarak duygusal zekasının test edilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek, duygusal zekanın on iki ayrı özelliğinin ölçümünü içermekte ve yetenekleri de dört ayrı bölüme ayırmaktadır. Bu bölümler ise algılama, kolaylaştırma, anlama ve en son yönetme olarak sınıflandırılmıştır (Aslan, 2013: 54). Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği, iç tutarlılığının düşük olması ve en önemlisi ölçümün çok uzun olması sebebiyle bazı düzenlemelere ihtiyaç duymuştur. Yapılan düzenlemeler ile birlikte ölçek Mayer, Salovey ve de Caruso tarafından geliştirilmiştir. Yeniden düzenlenmiş olan bu ölçek, Duygusal Zeka Testi (Emotional Intelligence Test, MSCEIT) olarak adlandırılmış ve literatüre kazandırılmıştır (Doğan ve Şahin, 2007: 243).

- **Duygusal Zeka Testi (Emotional Intelligence Test, MSCEIT):** Salovey ve de Mayer tarafından literatüre kazandırılmış Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeğinin yapısının karışık olması ve çok fazla maddeden oluşması sebebiyle Mayer, Salovey ve Caruso tarafından revize edilerek Duygusal Zeka Testi adını verdikleri yeni bir tür duygusal zeka ölçeği geliştirilmiştir (Eröz, 2011: 75). Duygusal zekanın farklı yönlerinin tespiti için hazırlanmış ölçek, kişilerin ister kağıtta isterse bilgisayarda tamamlayabileceği 40 dakikalık bir testten oluşmaktadır. Bu ölçekte duygusal zeka dört boyutla değerlendirilmekte ve genel bir duygusal zeka puanının yanı sıra her dört boyut için de ayrı puanlar üretilmektedir (Salovey ve Grewal, 2005: 281). Tekrar düzenlenmiş olan bu ölçekle birlikte ölçümlenen her bir duygusal zeka boyutu için alt testlerin mevcut sayısı artırılmış ve her bir boyutun geçerliliği ve de güvenilirliği ayrı ayrı incelenmiştir. Bu ölçekte katılımcıların duygulara yönelik kabiliyetlerinin ölçülmesinin yanı sıra katılımcıların farklı yüz ifadelerini nasıl algıladıkları, duygu değişimlerini anlama düzeyleri, iletişim esnasında problem çözebilme kabiliyetleri de ölçülmektedir (Kılıç, 2013: 20). Örneğin, Duygusal Zeka Testinin (MSCEIT) bir bölümünde katılımcılara farklı yüzler gösterilmektedir. Her bir yüzün gösterdiği üzümlük, kıskançlık, kızgınlık şeklindeki farklı olumlu veya olumsuz duyguların derecelendirilmesi istenilerek duygusal zekanın duyguların algılanması alt boyutu araştırılır (Aslan, 2013: 55). Mayer, Salovey ve Caruso'nun (2000: 406) duygusal zeka ölçeğinde üç yöntem uygulanmaktadır. İlk yöntemde grup ile katılımcıların ortak kararı değerlendirilmekte, ikinci yöntemde katılımcıların yanıtları uzmanların cevapları ile karşılaştırılmakta ve son olarak da üçüncü yöntemde ise katılımcılara izletilen videoda yer alan kişinin duyguları ile katılımcıların bu duygulara yönelik

tahminleri karşılaştırılmaktadır. Sonuç olarak bütün bu üç yöntemin birleşmesiyle de katılımcıların genel puanına ulaşılmaktadır.

- Duygusal Zeka Envanteri (Emotional Quotient Inventory, EQ-I):** Yaklaşık olarak on yedi yıllık uzun soluklu bir çalışmanın ürünü olarak 1997 yılında psikolog Bar-On tarafından duygusal zekayı ölçmek amacıyla geliştirilmiş Duygusal Zeka Envanteri (Emotional Quotient Inventory, EQ-I), İsveç'ten Kore'ye kadar pek çok farklı ülkede binlerce kişi üzerinde denenmiş, uyumluluğu farklı kültürler açısından sağlanmış oldukça önemli bir duygusal zeka ölçeğidir. Bar-On'un geliştirdiği bu ölçek yüksek düzeyde geçerlilik ve de güvenilirliğe sahip olması sebebiyle bilimsel araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır (Akın, 2004: 96). Ölçeğin çok fazla tercih edilmesindeki sebeplerden birisi ise çevrimiçi erişim imkanının olmasıdır (Aslan, 2013: 58). Bar-On'un Duygusal Zeka Envanteri (Emotional Quotient Inventory, EQ-I), bazı insanların diğer insanlara kıyaslan neden çok daha başarılı olduklarını anlamaya çalışmaktadır. Ayrıca ölçeğin psikolojik ölçüm literatüründe yer alan ilk duygusal zeka ölçeği olması sebebiyle de ayrı bir öneme sahiptir (Edizler, 2010: 2974). Toplam 133 maddeden oluşan ve de 5'li likert tip değerlendirme kullanılan ölçekte duygusal zeka beş boyut ile ölçülmektedir. Bu boyutlar; kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh durumudur (Bar-On, 1997: 12). Duygusal Zeka Envanteri, bir kurum içerisinde uygulandığında dört ayrı rapor sunmaktadır. Bu raporlardan ilki, kişisel özet raporu niteliği taşımakla birlikte duygusal zekanın beş boyutunu kapsamaktadır. İkinci rapor ise gelişim raporudur. Bu raporda teste katılan kişinin güçlü ve de geliştirmesi gerekli olan bütün yönleri gösterilmektedir. En önemlisi bu raporda kişisel gelişim yolları da gösterilmektedir. Üçüncü rapor, kişinin gelişmesine destek vermek için oluşturulmuş olan bir grafik raporudur. Dördüncü ve son rapor ise grup raporu olarak sunulan rapordur (Aslan, 2013: 59).
- Duygusal Yeterlilik Envanteri (Emotional Competence Inventory, ECI):** Psikolog ve Harvard Üniversitesi öğretim üyesi olan Goleman, duygusal zekanın tanınmasında yaptığı çalışmalarla önemli katkılar sağlamıştır. Bu katkılardan birisi de geliştirmiş olduğu duygusal zeka ölçeğidir (Edizler, 2010: 2974). Goleman ve de Boyatzis tarafından geliştirilmiş olan Duygusal Yeterlilik Envanteri (Emotional Competence Inventory, ECI), iki ayrı versiyondan oluşmaktadır. Bu versiyonlardan birisi kişinin kendisini değerlendirmesi bir diğeri ise 360 derece değerlendirmedir. 110 sorudan oluşan kendini değerlendirme versiyonunda ve 73 sorudan oluşan 360

derece değerlendirme versiyonunda katılımcıların genel duygusal zeka düzeyinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Duygusal Yeterlilik Envanteri, duygusal zeka yetileri adı altında toplamda yirmi boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar da kendi içerisinde duygusal farkındalık, duygusal yönetim, sosyal beceriler ve de sosyal farkındalık olarak dört farklı grupta toplanmaktadır (Doğan ve Şahin, 2007: 244). 360 derece değerlendirme sistemi çok daha gerçekçi sonuçlara ulaşması sebebiyle işletmeler açısından oldukça avantajlı görülmektedir. Çünkü bu tür değerlendirme sisteminde çalışanın duygusal zeka düzeyinin belirlenebilmesi için üstlerin, astların ve takım arkadaşlarının kişiyi değerlendirmesi gerekmektedir. İnsanların kendi eksikliklerini veya zayıf yönlerini farkında olmaması ya da bu eksiklikleri ve zayıflıkları kabul etme hususunda zafiyetleri olması bu ölçeği oldukça değerli kılmaktadır (Ak Sütü, 2013: 19).

- **Duygusal Zeka Ölçeği (Emotional Intelligence Scales, SEIS):** Duygusal zekanın yalnızca bir kağıt ve bir kalemle kolayca kişinin kendisini rapor etmesi tekniğiyle ölçülebilecek daha kısa ve basit bir teste ihtiyaç duyulmasından dolayı Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan bu ölçeğin temelleri Salovey ve Mayer'in duygusal zeka modeline dayanmaktadır (Doğan ve Şahin, 2007: 244). Duygusal Zeka Ölçeği (Emotional Intelligence Scales, SEIS), başlangıçta altmış iki sorulu bir yapıdan oluşurken, sonraki çalışmada geliştirilerek toplam otuz üç sorudan oluşan bir ölçek olarak düzenlenmiştir. Duygusal zeka ölçekleri arasında tanınan önemli ölçeklerden birisi olmasında geçerliliğinin ve güvenilirliğinin ($\alpha=0.87$ ve $\alpha=0.90$) yüksek olması oldukça etkili olmuştur. Schutte vd., (1998: 167-177) bu duygusal zeka ölçeği ile kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını algılayabilmesi ve ifade edebilmesi, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını ayarlayabilmesi ve son olarak da kişinin duygularını problem çözebilmesinde kullanması boyutlarını test etmeyi amaçlamışlardır. Ölçek, 33-165 puan aralığında değerlendirilmektedir. Testin sonucunda toplam puan ne kadar yüksekse, kişinin duygusal zeka düzeyinin de o kadar yüksek olduğu kabul edilmektedir (Schutte vd., 2001: 525).

Sonuç olarak, her ne kadar bilişsel zekanın aksine duygusal zeka puanını çıkarabilecek tek bir ölçüm metodu mevcut olmasa bile günümüzde duygusal zeka kavramına verilen önem gittikçe artmaktadır. Bilhassa son yıllarda literatürde yapılan araştırmalarda IQ düzeyi yüksek olan bireylerin toplum içerisinde kendilerinden beklenildiği hayat başarısını sağlayamaması ve tüm bunlara ek olarak sosyal hayatlarında da öngörülen mutluluk ve rahatlığı yakalayamamaları duygusal zeka kavramına duyulan ilgiyi daha da fazla arttırmıştır (Koçyiğit, 2016: 213). Bu

bağlamda, özellikle son yıllarda duygusal zeka potansiyelini farkında olabilme ve bunu daha fazla geliştirebilmeye yönelik çalışmalara çok daha fazla önem verilmeye başlanmıştır.

1.9. Duygusal Zekanın Gelişimini Etkileyen Faktörler

İnsanların duygusal zeka düzeylerinin tamamı kalıtsal olarak tayin edilmediği gibi gelişim süreci de sadece IQ da olduğu gibi belirli bir süreçte gerçekleşmez ve gelişimi bir ömür boyunca sürebilir. Genetik olarak kıyaslandığında duygusal zekanın zaman içerisinde öğrenilip geliştirilme olasılığı oldukça fazladır (Somuncuoğlu, 2005: 272). İnsanların duygusal tepkileri bebekliklerinden itibaren görülmeye başlandığı göz önünde bulundurulduğu zaman, duyguların doğum ile başlayan bir süreci kapsadığını söylemek mümkündür. İnsanın duygusal zeka yetisi doğumuyla birlikte başlamakta ve yaşam boyunca uyaranların çeşitliliğine ve zenginliğine bağlı olarak da zaman ilerledikçe gelişim göstermektedir (Maboçoğlu, 2006: 83).

Geliştirilebilen zeka olarak da bilinen duygusal zeka, kişinin yaşam tecrübelerinden oldukça fazla etkilenmektedir. Bireylerde zamanla gelişen gösteren kişilik, duygusal zekanın da gelişmesine katkı sağlamaktadır. Örneğin, çocuklukta içe kapanık, asosyal, özgüveni oldukça zayıf ve duygularını kontrol etmeyi beceremeyen bir kişi zamanla bu özelliklerini pozitif yönde geliştirebilir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta bireyin bu özelliklerinin farkında olması ve de bu durumu kendisi için olumsuzdan olumluya çevirebilecek çabaları göstermesidir (Koçyiğit, 2016: 243). Ancak her ne olursa olsun bilişsel zekayla kıyaslandığı zaman açıkça söylenebilir ki duygusal zeka tamamıyla kalıtım yoluyla aktarılmaz ve zaman içerisinde bazı faktörlerinde etkisiyle gelişim gösterebilir. Alanyazıda konu üzerine yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde duygusal zekanın gelişmesi açısından üzerinde durulan bazı temel faktörler söz konusudur. Yaş, aile ve de cinsiyet duygusal zeka yetisinin gelişimi açısından bilinen en önemli faktörlerdendir. (Şen vd., 2013: 24).

1. **Yaş Faktörü:** İnsanların duygusal zeka kapasitelerinin gelişmesinde etkisi olan faktörlerden birisi yaştır. Duygusal zekaya yönelik yapılmış birçok araştırma kişinin duygusal zeka yetisinin bebeklikten itibaren geliştiğini ve bu gelişimini de sürdürmeye devam ettiğini göstermektedir. Örneğin, Craig (1989) tarafından yapılan araştırmada altı aylıktan daha küçük olan bebeklerin öfke ya da rahatlık gibi daha az özelleşmiş duyguları, altı aylıktan büyük olan bebeklerin ise sevinç, kızgınlık veya korku gibi daha gelişmiş çeşitli türlerde duyguları hissedebildiği ortaya konulmuştur (Titrek, 2016: 88-89). Yine yapılan diğer bir araştırmada da Crawford ve arkadaşları (1992) oldukça benzer sonuçlar ile iki yaş grubundaki çocukların hem olumsuz hem de olumlu duygularını ifade edebilme hususunda zorlanmadıklarını belirtmişlerdir (Tuğrul, 1999: 16). Duygusal zeka kavramına

yönelik çalışmalarıyla tanınan Mayer ve arkadaşları (1999), 299 kişiyi kapsayan araştırmalarının sonucunda yaş faktörü ile duygusal zeka yetisi arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Yine duygusal zeka ve yaşı üzerinde durulan bir araştırmada Reiff ve arkadaşları (2001) duygusal zeka ve de özellikle duygusal zekanın kişilerarası ilişkiler boyutu arasında oldukça önemli düzeyde bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bağlamda da yaşı ilerledikçe duygusal zekanın da bununla doğru orantıda artacağı görüşünü savunmuşlardır. Derksen ve arkadaşlarının da 2002 yılında yaptıkları araştırma yaş ile duygusal zeka arasındaki ilişkiye dikkatleri çekmiştir. Bu araştırmanın sonucunda da yaşı arttıkça duygusal zeka kapasitesinin doğru oranda artacağı sonucuna varılmıştır. Ayrıca bu araştırma sonucunda genel duygusal zeka puanının en yüksek 35-44 yaş grubuna ait katılımcılarda olduğu görülmüştür (Aşan ve Özyer, 2005: 155). Kısaca ifade edilmek istenirse bebeklikten başlayan duygusal açıdan farkındalık ve duyguları doğru şekilde tanımlayabilme süreci yaşı etkisiyle zaman geçtikçe gelişim göstermeye devam etmektedir. Kişiler hayat boyunca edindiği tecrübeler ve eğitimler sayesinde duygusal zeka düzeylerini geliştirebilirler.

2. **Aile Faktörü:** Her anne ve baba çocuğunun sağlıklı, başarılı, mutlu, toplum için yararlı, üretken ve de çevresi tarafından sevilen bir birey olarak yetişmesini ister. Tüm bunların gerçekleşmesinde onların üzerine düşen bazı sorumluluklar vardır. Çocukların istenilen niteliklere ulaşabilmesini anne ve babasının davranışları, yaşanılan çevrenin koşulları, aile içindeki iletişimin kalitesi gibi pek çok unsur doğrudan etkiler (Macun, 2017: 23). Ailelerin çocuklarının kişisel ve de zihinsel gelişimlerinde oldukça önemli rolü olduğu yadsınamaz gerçektir. Bu bağlamda da duygusal zekanın gelişiminde aile oldukça önemli bir faktördür (Lekaviciene ve Antiniene, 2016: 609). Çocukların yetiştiği ve de topluma kazandırıldığı aile ortamı duygusal zeka yetisinin gelişimi açısından oldukça önemlidir. Hatta belki daha farklı şekilde ifade edilmesi istenirse aile ortamı, birey için hayata yönelik duygusal derslerin verildiği bir ilkökul niteliğindedir. Aslında bu tür duygusal dersler yalnızca ebeveynlerin çocuklarına doğrudan dile getirdikleri, söyledikleri ya da yaptıkları davranışlarla değil aynı zamanda kendi hissettiklerini ifade ediş şekilleri ve çocuklarıyla aralarında olan etkileşimler vasıtasıyla da verilmektedir (Tuğrul, 1999: 16). Aile ortamında anne ve babanın duygularını ifade şekilleri, aile içerisindeki iletişim becerileri hem anne hem de babanın empati yeteneği, sahip olduğu kelime hazinesi ve bu kelimelerdeki duygusal nitelikler, çocukların

yanında olayları değerlendirme şekilleri ve olaylara karşı duygusal reaksiyonları çocukların duygusal zekasını geliştirmede önemli bir role sahiptir (Maboçoğlu, 2006: 83). Satir, ailenin duygusal zekanın gelişimi açısından etkisini güzel bir betimlemeyle tanımlamıştır. Satir, aileyi insan üreten bir fabrikaya benzetmiştir. Fabrikadan en nihayetinde çıkacak olan ürünün nasıl olacağını ise aile içindeki bireyler ile doğrudan alakalı olduğunu öne sürmüştür (Carlson ve Dermer, 2016: 1755). Duygusal zekanın gelişmesi açısından ebeveynler ve çocukların arasındaki duygusal bağların önemi pek çok farklı araştırmayla da kanıtlanmıştır. Örneğin, Cumberland-Li ve arkadaşlarının (2003) yapmış oldukları araştırma sonucunda ailede ebeveynlerin duygularını kontrol edebilme becerisi ile çocuklarında da bu becerinin gelişimi arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yine benzer bir şekilde Field ve Kolbert (2006), anne ve de babanın sahip olduğu duygusal zeka yetisinin kendi çocukların duygusal zeka yetisinin gelişmesi için etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Salovey ve arkadaşları da (2000) çocuklarının duygusal açıdan ihtiyaçlarına karşı duyarlı olan ebeveynlerin duygusal açıdan çok daha zeki olan çocuklar yetiştirdiğini savunmaktadırlar (Lekaviciene ve Antiniene, 2016: 609-610).

3. Cinsiyet Faktörü: İnsanların birbirlerinden ayıran en belirgin biyolojik özellik cinsiyettir (Macun, 2017: 24). Literatürde duygusal zekayı kapsayan çalışmalar incelendiğinde duygusal zeka ile cinsiyet ilişkisini inceleyen pek çok çalışmanın olduğu dikkat çekmektedir. Bu araştırmalarda genel kanı kadınların duygusal zeka düzeylerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu yönündedir (Aşan ve Özyer, 2003: 155) Bu durumun ortaya çıkmasındaki en önemli neden çocukların kişisel ve zihinsel gelişimlerinin temellerinin atıldığı aile ortamında annelerin ve babaların evlatlarını bebekliklerinden itibaren cinsiyetlerine göre farklı duygusal yaklaşımlarla yetiştirmesidir. Ayrıca ebeveynlerin kız çocuklarına anlattıkları hikaye ve anıların erkek çocuklarına anlattıklarından çok daha fazla duygu yüklü ifadeler içeren cümleler içermesi duygusal zekalarının gelişimini etkilemektedir (Tuğrul, 1999: 17).

Yukarda açıklanan bireylerin duygusal zeka gelişimini etkileyen temel faktörlerin yanı sıra beslenme, çocukluk yıllarındaki yaşantılar, anlık travmalar gibi diğer çevresel faktörlerinde duygusal zeka yetisinin gelişim göstermesinde rol aldığı öne sürülmektedir (Titrek, 2016: 90). Kısacası, genetik olarak zaman içerisinde gelişmesi daha zor olan bilişsel zekanın (IQ) aksine, duygusal zekanın (EQ) zamanla öğrenilip geliştirilme olasılığı oldukça fazladır. Ancak ne var

ki duygusal zekanın geliştirebilmesinde kişinin kendi çabası kadar cinsiyet, yaş, aile ortamı, çevresel faktörler gibi birbirinden farklı faktörler etkili olabilmektedir.

1.10. Kişisel Duygusal Zekayı Geliştirme

Duygusal zekanın gerek kişiler gerekse örgütler açısından sahip olduğu önem zamanla duygusal zekanın geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Duygusal zekanın öncülerinden Goleman'ın duygusal zekaya ait açıklamalarında duygusal zekanın en az bilişsel zeka kadar belki de bilişsel zekadan bile daha güçlü ve zamanla öğrenilebilir bir yeti olduğuna yönelik vurgulamaları (Eröz, 2011: 176) veya yine duygusal zeka kavramına yönelik araştırmalarıyla da tanınan Law, Wong ve Song'un kendi çalışmalarında duygusal zekanın kişilerin yaşlarının ilerlemesi ve zamanla edindikleri deneyimlerle birlikte arttığını ortaya koymaları (Law vd., 2004: 485) duygusal zekanın geliştirilebilir olduğu düşüncesini gündeme taşımıştır. Bilhassa da duygusal zekanın temellerini oluşturan Gardner tarafından geliştirilen çoklu zeka kuramının ilkelerinin arasında zekanın gelişebilir olmasının da yer alması kişisel ve kişilerarası becerileri kapsayan duygusal zekanın zamanla geliştirilebilir bir yeti olmasını kaçınılmaz kılmıştır (Maboçoğlu, 2006: 82). Peki çoğunlukla kalıtsal olduğu ve çevresel faktörler gibi dış unsurlar ile yalnızca belirli oranda gelişim göstereceği düşünülen bilişsel zekanın aksine daha çok geliştirilebilir kabiliyetlerden oluşan duygusal zeka nasıl geliştirilebilir? (Gürsoy, 2005: 59)

Kişilerin günlük yaşantı ve çalışma hayatının içerisinde duygusal zeka yeterliliklerini geliştirebilmeleri için yedi farklı kurala uyulmasının gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu yedi kural ise şunlardır: Kendini tanımak, duyguları anlama, kontrol etme ve yönetmeyi öğrenmek, kendini ve bireysel özelliklerini başkalarına açık tutmak, iletişim kurma becerisini geliştirmek, problem çözücü olmak, eleştiriye açık olmak ve de insanlarla ilgilenmek (Doğan ve Demiral, 2007: 218). Bahsi geçen duygusal zeka yetisinin geliştirilmesine yönelik kurallar aşağıda daha detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

- **Kendini Tanımak:** Kişinin toplumun içerisinde kendisine yer edinebilmesi ancak kendisini ve sahip olduğu potansiyeli tanımasından geçmektedir. Bu sebeple de kişinin öz farkındalık kabiliyetine sahip olması gerekmektedir (Titrek, 2016: 193). Kendini tanımanın duygusal zekanın temelini oluşturan kilit taşlardan biri olduğu da göz önünde bulundurulduğunda duygusal zeka yetisinin geliştirilmesi açısından gerekli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. En basit haliyle kendini tanıma veya öz farkındalık, anın içerisinde duyguları ve durumların karşısındaki eğilimleri doğru şekilde algılayabilmeyi becerilerini kapsamaktadır (Bradberry ve Greaves: 2017: 34). Kişinin kendini tanıyabilmesi için kendisini ne kadar tanıdığını bilmesi ve bu yöndeki eksikliklerini farkında olabilmesi gerekmektedir. Kişilerin öz farkındalık

gelişimleri açısından kendilerine ait kişisel, sessiz düşünme vakitleri ayırmasının da oldukça etkili bir yöntem olduğu kabul edilmektedir. Bunun için günlük tutmak, okumak, yürüyüş, yoga, Tai-Chi gibi egzersizler yapmak oldukça etkilidir. Bilhassa okumak ve günlük tutmak kişinin kendisini tanıması, yansıtması ve öz farkındalığı sahip olması açısından güçlü bir yöntem olarak görülmektedir (Reeves, 2005: 175).

- **Duyguları Anlama, Kontrol Etme ve Yönetmeyi Öğrenmek:** Bir kişi en başta kendi duygularından daha sonra da diğerlerinin duygularından ne kadar az korkarsa duygusal durumlarla mücadele edebilmesi de bir o kadar kolay olacaktır (Çubukçu vd., 2010: 9). Bunu başarabilmek için de kişinin duygusal reaksiyonlarını etkili bir şekilde yönetebilmesi gerekmektedir. Bunu da ancak öz yönetim kabiliyeti yüksek olan kişiler başarabilmektedir. Öz yönetim, kişinin esnek kalması ve davranışlarını olumlu bir yöne doğru yönlendirebilmek için duyguları hakkındaki farkındalığını kullanma kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Bradberry ve Greaves: 2017: 39). Öz yönetim, olumsuz duyguları tanıyabilmeyi ve de bu tür duygularla mücadele etmeyi içermektedir. Mesela, bir kişi öfkelenmeye başladığını söyleyen içsel ipuçlarını takip edebilir ve farkında olabilirse, bu öfke duygusu ile nasıl başa çıkılabileceğine de karar verebilir. Öz yönetim yalnızca olumsuz duygular için değil aynı zamanda kişi için önemli görülen şeylere, olumlu değerlere, inançlara ve duygulara da hizmet etmesi açısından çok önemlidir (Wall, 2007: 19-20). Duyguların insan hayatının vazgeçilmez bir parçası olması ilk başta duyguların iyi anlaşılması sonrasında ise bu duyguların hedeflere ulaşabilmek için iyi yönetilebilmesini gerekli kılmaktadır. Her ne kadar imkanlar dahilinde alanında profesyonel olan kişilerden destek alarak duyguları tanıma ve kontrol edebilme becerileri geliştirilebilir olsa da kişi kendi özverisi sayesinde de bunu başarabilmektedir. Bu bağlamda, kişinin kendisine vakit buldukça düzenli bir şekilde “Kendimi şu an nasıl hissediyorum?, Hissettiğim bu duygu olumlu mu olumsuz mu?, Şu an böyle hissetmemi sağlayan nedir? şeklinde sorular sormasıyla duygularını anlayabilir ve kontrol edebilir (Doğan ve Demiral, 2007: 218).
- **Kendini ve Bireysel Özelliklerini Başkalarına Açık Tutmak:** Toplum içinde her bir birey kendisine hastır yani herkes birbirinden farklıdır. Ancak ne var ki kişinin farklı olması çevresindeki diğer insanlardan çok daha iyi veya çok daha kötü olduğu anlamına gelmemektedir. Eğer kişi kendi bakış açısının diğerlerinin hayata bakış açısından farklı olduğunu ne kadar kolay anlayabilirse onları tanıyabilmesi de bir o kadar kolaylaşır (Eröz, 2011: 185).

- **İletişim Kurma Becerisini Geliştirmek:** Duygusal zekanın geliştirilebilmesinin bir başka yöntemi de duyguları da dahil olmak üzere kişinin gerek özel gerekse iş hayatında neler olup bittiğini, neler yaşadığını başkalarıyla paylaşabilmesidir. Yani diğer bir deyişle insanlarla sağlıklı iletişimler kurabilmesidir (Reeves, 2005: 175). Kişinin duygusal zekasını geliştirebilmesi için öncelikle kendisini sağlıklı şekilde ifade edebilmesi yani iletişim kurabilme becerisini geliştirebilmesi gerekmektedir. İletişim, oldukça karışık ve çok yönlü bir süreçten oluşmaktadır. Ne var ki gelişime açık bir beceridir. Kişi etkili iletişimler kurabilme kabiliyetini öğrenebilmek ve de bu kabiliyeti çok daha fazla geliştirebilmek için pek çok şey yapabilir. Bu alanda uzaman kişiler tarafından hazırlanan seminerler ile çok daha etkili iletişim kurma becerileri kazanılabilir (Titrek, 2016: 197). Ayrıca kişinin kendisini doğru bir şekilde ifade edebilme yöntemlerini geliştirmesi, yeni kelimeler öğrenerek kelime dağarcığını zenginleştirmesi etkili iletişimler kurması açısından oldukça önemlidir. Ancak göz ardı edilmemesi gerekir ki etkili bir iletişim için sadece kelimeler yeterli değildir. Hatta bazı durumlarda hal ve hareketler, kelimelerin ifade edebileceğinden çok daha fazla anlam taşımaktadır (Çubukçu vd., 2010: 9). Bu sebeple de kişinin çevresiyle sağlık iletişimler kurabilmesi için yalnızca kelimelerini değil aynı zamanda o an içerisindeki hal ve hareketlerine de dikkat edebilmesi gerekmektedir.
- **Problem Çözücü Olmak:** Duygusal zeka açısından oldukça önemli olan bu beceri sistematik bir çalışma ile geliştirilmesi mümkündür. Kişinin mümkün olabilecek çok sayıda problemlerin üzerinde detaylıca düşünmesi ve bu problemleri çözmeye yönelik çalışmalar içerisine girmesi gelişebilmesi açısından oldukça önemlidir. Kişi karşılaştığı problemleri çözülmesi oldukça güç bir engel olarak görmekten ziyade bu problemleri kendisini ispatlayabilmek için bir fırsat olarak görebilirse problem çözebilme kabiliyeti çok daha fazla gelişecektir (Doğan ve Demiral, 2007: 218).
- **Eleştiriye Açık Olmak:** Hayatın birçok alanında olduğu gibi duygusal zekanın da geliştirilebilmesi için eleştiri yapabilmek ve aynı zamanda eleştiriye açık olabilmek esastır. Çünkü ancak bu tür eleştiriler sayesinde kişi kendisinde geliştirmesi gereken eksikleri farkına varma fırsatını yakalayabilecektir (Eröz, 2011: 185).
- **İnsanlar ile İlgilenmek:** Filozof Aristoteles'in de söylediği gibi insan sosyal bir varlıktır. Tam da bu sebeple insanın yalnız başına değil, toplum içerisinde yaşaması gerekmektedir. Toplum içerisinde kendisini tam anlamıyla soyutlamış bir insanın olduğunu düşünmek neredeyse imkansızdır. İnsan, ilişkilerini sürdürdüğü, yaşadığı toplum ile sahip olduğu bağlarını koparmadığı sürece var olur. Örneğin, toplumun

içerisindeki bir sanatçı, diğer kişilerle iletişim kurduğu ve onlarla ilgilendiği için arkasında çok başarılı eserler bırakabilmektedir (Tercan, 2011: 17). Kişinin yeni insanlarla tanışması, farklı kültürlerini öğrenmesi ve de onlarla yakından ilgilenerek psikolojileri hakkında bilgiler edinmesi kişinin başta kendisini sonra da diğerlerini keşfedebilmesi açısından oldukça önemlidir (Çubukçu vd., 2010: 10). İnsanların hayatlarına dokundukça, onların hayat hikayelerini dinledikçe ve başarı örneklerini gördükçe kişi kendi duygusal zekasını da bunları takip ederek geliştirebilmektedir (Titrek, 2016: 201).

Kişilerin günlük yaşantıları içerisinde duygusal zeka düzeylerini geliştirebilmek için uygulayabilecekleri yöntemlerin dışında çalışma hayatında da oldukça önemli görülen duygusal zekanın geliştirilebilmesi için işletmelerinde üzerine düşen sorumluluklar vardır. Bilhassa son zamanlarda işletmelerin insanı bir değer olarak görmeye başlamasıyla birlikte her seviyeden çalışana kişisel gelişimine yönelik eğitimler vermeye başlanmıştır. İşletmelerin çalışanlarının kişisel gelişimlerini desteklemek ve bu sayede de onlardan çok daha fazla verim alabilmek için stres yönetimi, çatışma yönetimi, takım çalışması gibi pek çok farklı konuda eğitimleri işletme içerisine entegre etmişlerdir. İşletmeler, zaman içerisinde duygusal zekanın öneminin farkına varılmasıyla birlikte çalışanlarının duygularını anlayabilmeleri, kontrol edebilmeleri ve gerek kişisel gerekse örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanabilmesine yönelik eğitimlere yönelerek çalışanlarını duygusal açıdan geliştirmeye çalışmaktadır. (Eröz, 2011: 179).

1.11. Çalışma Hayatında Duygusal Zekanın Önemi

Çalışma hayatı dikkatli şekilde yönetilemediği zaman beraberinde ciddi yıkım ve de olumsuzlukları getirebilen bir stres kaynağıdır (Makkar ve Basu, 2019: 458). Bu zorluklar ile mücadele edebilme hususunda çalışma hayatının kuralları, modern ve gelişmekte olan dünyaya ayak uydurabilmek için sürekli olarak değişim göstermektedir. Değişen çalışma hayatı kuralları çalışanlar hakkında verilen kararları da önemli ölçüde etkilemiş ve insanlara konuyla ilgili yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Artık çalışanlar hakkında verilen kararlarda kalıplaşmış olan eski yargıların yerine yeni bir ölçüt kullanılmaktadır (Goleman, 2018: 9). Çünkü IQ olarak bilinen bilişsel zeka türünün her ne kadar insanların işe girebilmesine olanak sağlasa da o işte sürekli olarak kalabilmesi ve işinde ilerleyebilmesinde yeterli olmadığı görülmüştür (Eröz, 2013: 213). Bu farkındalık çalışanların sadece ne kadar akıllı olduğu ya da sahip olduğu eğitim ve uzmanlık düzeyine değil, kendisini ve çevresindeki insanları yönetebilmede ne kadar başarılı olduğuna da bakılmasına imkan sağlamıştır. Aynı zamanda bu farkındalık, işe alınacak olan kişiler ile alınmayacakların, işten çıkarılacaklar ile işinde terfi alacakların seçilmesinde de kullanılacak önemli bir ölçüt haline gelmiştir (Goleman, 2018: 9). Onlarca yıldır karakter, kişilik, beceri,

yeterlilik adı altında farklı farklı ifadelerle nitelendirildikten sonra nihayet, çalışanlar hakkında verilen kararlarda kullanılan yeni ölçüt için daha kesin bir anlayış ve yeni bir isim bulunmuştur: Duygusal Zeka (Goleman, 2018: 10).

Örgütlerde doğru insan kaynaklarının temin edilebilmesi ve seçilebilmesi önemli ve de sorumluluk gerektiren bir iştir. Bu süreçte ekonomik ve beşerî kaynakların tümünün etkili şekilde kullanılmasının yanı sıra harcanan zaman da göz önüne alındığında işletmeler açısından insan kaynaklarının temini ve seçimi çok daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle örgütlerde insan kaynaklarına yapılan yatırımların sadece seçim süreci ile sınırlı kalmaması, aynı zamanda çalışanların işten ayrılma sürecine kadar olan etkisi nedeniyle her geçen gün daha da önemli bir başlık haline gelmektedir (Demir, 2010: 1069).

Günümüzde işletme yönetimindeki anlayışların değişmesiyle birlikte son zamanlarda, bilhassa yabancı ülkelerde duygusal zeka kavramı kariyer seçimi ve işe alım süreçlerinde temel olarak görülmeye başlanmıştır. Böylelikle de her geçen gün daha da fazla şirket duygusal zeka becerilerinin her örgütün hayati bir bileşeni olduğunu fark etmeye başlamaktadır (Zeidner vd., 2005: 379). Hatta bilhassa bir grup yazarın konu üzerinde araştırmalar yürütüp tartışmalar ile desteklediği görüşe göre, işletmelerde yirminci yüzyıldaki itici güç IQ olarak görülürken yirmi birinci yüzyıldan itibaren bu itici güç artık EQ yani duygusal zeka olarak görülecektir (Cooper ve Sawaf, 1997: 27).

Duygusal zeka, her ne kadar soyut bir alan olsa bile istihdam açısından ciddi somut etkiler yaratabilmektedir. En önemli somut etkilerinden birisi de örgüt içerisindeki eksikliğinde yüksek personel devrine neden olmasıdır. Duygusal zeka, örgütlere önemli değerler katmasını yanı sıra eksikliğinde ise örgütlere personel devri gibi oldukça yüksek bedeller ödetmektedir (Edizler, 2010: 2977). Sektörün öncü kozmetik firmaları arasında yer alan L'Oreal'de yapılan araştırmanın sonuçlarına göre işe alım sırasında duygusal zeka yeterlilikleri açısından güçlü yanları tarafından işe alınmış olan satış temsilcilerinden ilk yılında işten ayrılanların oranı, işe alımları sırasında duygusal zekanın yeterlilikleri göz ardı edilmiş olan satış temsilcilerine göre yüzde 63 gibi ciddi bir oranda daha düşük olduğu görülmüştür (Goleman, 2018: 53).

Rekabetin her geçen gün arttığı küresel piyasada örgütler için personel devri ciddi bir güç ve de enerji kaynağı olarak görülmektedir. Örgüte yeni çalışanın temin edilmesi sürecinde kaybedilen zaman, para ve sarf edilen çabanın yanı sıra işten ayrılan çalışanın kendisi ile birlikte götürdüğü eğitim, bilgi, deneyim ve müşteri memnuniyeti örgütler açısından ciddi bir maddi ve manevi gider kaynağıdır (Kazak, 2012: 2).

Özellikle son zamanlarda yüksek personel devrinin işletmeye verdiği maddi ve manevi zararların daha çok farkına varılması ve bilhassa bunu önlemede duygusal zeka faktörünün öne

çıkması işletmelerdeki insan kaynakları temini ve seçimi hususunda değişikliklere gidilmesine neden olmuştur. Yeni çağın modern işletmelerinde örgüt kültürüne uygun kişilerin belirlenmesi ve de bu kişilerin işe alım süreçlerinde öncelikli olarak “Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri ve Uygulamalarından” yararlanılmaktadır (Edizler, 2010: 2977). Adayların yetkinliklerine dayalı olarak gerçekleştirilen bu tip görüşmeler özellikle son zamanlarda yaygınlaşmıştır. İşletmelerde işe alım süreçlerinde yetkinlik temeline dayalı bu yeni mülakat sistemine geçilmesindeki itici güç, işletmelerinin yeni öğrenme ve performans gereksinimlerine hızlıca ayak uydurabilmesini ve en önemlisi de işletmelerini her geçen gün artan rekabette ayakta kalabilmesini sağlamaktır (Gangani, 2019: 129). Bu yöntemin temeli adayların yetkinlik faktörlerine ve de göstergelerine göre değerlendirilmesine dayanmaktadır. (Uyargil vd., 2008: 169). Buradaki esas amaç işe alım yapılacak pozisyonun gereklerine en uygun adayları işe alabilmektedir. Bu süreçte yöneticilerin yaptığı analizler sonucunda işin başarılı olabilmesi için gerekli görülen bilgi, beceri ve yetenek gibi temel yetkinlikler belirlenmektedir (Snell ve Bohlander, 2010: 255). Analizler sonucunda belirlenmiş olan bu temel faktörlerden yola çıkarak mülakat sırasında adaylara iş başvurusunda bulunulan pozisyon için uygun olup olmadığını anlayabilmek adına gerekli olan bütün sorular sorulmaktadır (Koç, 2010: 78). Genellikle bu tür yenilikçi mülakatlarda yöneticiler tarafından değerlendirilen yetkinlikler ise sorunları çözebilme, etkili iletişim kurabilme, takım olabilmek, duyarlılık, her koşulda motivasyonunu koruyabilme, insan ilişkilerinde başarılı olabilmek, en zor durumlarda bile dayanıklı olabilmek, inisiyatif kullanabilmek, empati kurabilmek gibi kişisel ve de kişilerarası birçok farklı türden kriterlerden oluşmaktadır. Aslında resmin geneline bakıldığında açıkça görülebilir ki adayın işe uygunluğu ve daha sonrasında yakalayabileceği başarıyı doğru şekilde öngörebilmede araştırılan kriterler temelde duygusal zeka özelliklerine dayanmaktadır (Edizler, 2010: 2977).

Daha önce de belirtildiği üzere sanayi devriminden sonra hizmet ekonomisine geçişle birlikte yeni beceri gereksinimleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Genel olarak belirli bir akademik ve de mesleki becerilerle birlikte öğrenme, genel problem çözme becerileri, muhakeme, iletişim ve davranışsal beceriler gibi yetkinliklere duyulan ihtiyaçlar zaman içerisinde oldukça artmıştır (Carnevale ve Smith, 2013: 493). Örgütlerde işverenlerin başlangıç düzeyindeki çalışanlardan işe alım sürecinde neler beklediklerini anlamak için yapılan ulusal düzeyde bir çalışmanın anket verilerinden elden edilen sonuçlara göre, belirli teknik beceriler, işbaşında öğrenebilme yetisine göre daha az önem taşımaktadır (Goleman, 2018: 21). İşverenlerin insan kaynakları seçiminde işbaşında öğrenebilme ve mesleki teknik becerilerden sonra çalışanlardan bekledikleri yetiler şunlardır (Carnevale ve Smith, 2013: 494-497):

- **Temel Beceriler:** Okuma, yazma ve matematik
- **İletişim Becerileri:** Dinleme ve sözlü iletişim
- **Uyum Sağlayabilme Becerileri:** Problem çözme ve yaratıcı düşünme
- **Grup Etkililik Becerileri:** Kişilerarası beceriler, iş birliği ve ekip çalışması
- **Etkililik Becerileri:** Organizasyon içinde etkililik ve liderlik
- **Kişisel Yönetim Becerileri:** Kendine güvenme ve hedefler doğrultusunda kendini motive edebilme

Görüldüğü üzere işverenler tarafından işe alım sürecinde adaylardan beklenen yedi özellikten sadece birisi akademiktir ve bu özellik ise: Okuma, yazma ve de matematikte yeterli olmayı kapsayan temel becerilerdir. Diğerleri ise temelde kişinin duygusal zeka yeterliliklerine dayanmaktadır. Yine buna benzer bir çalışmada şirketlerin işe aldıkları MBA (İşletme Yüksek Lisans Bölümü) mezunlarında ne tür yeterlilikler aradıklarına yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise oldukça benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre işverenlerin işe aldıkları MBA mezunlarından bekledikleri üç yetenek, iletişim becerileri, kişilerarası beceriler ve de inisiyatif alabilmeleri olmuştur (Goleman, 2018: 21). Dünya çapında 200 şirketi kapsayan benzer bir araştırmada da duygusal yetkinlikler dikkat çekmiştir. Yapılan araştırma sonucunda şirket içindeki en başarılı çalışanların, başarısız çalışanlara kıyasla günlük sıradan işlerde yüzde 85, en zor ve karmaşık işlerde ise yüzde 127 daha verimli oldukları gözlemlenmiştir. Ancak en önemlisi bu farkın sadece üçte biri teknik beceri ve bilişsel yeterliliklerden kaynaklanırken üçte ikisi duygusal yetkinliklerinden kaynaklandığı görülmüştür (Eröz, 2013: 221). Görüldüğü üzere literatürde yapılmış olan farklı araştırmaların çoğunluğu aslında aynı sonuca ulaşmıştır. Yapılan araştırmalarda işverenlerin örgütleri için insan kaynakları seçiminde öncelikli olarak adaylarda stratejik planlama, finansal durum değerlendirmesi, yüksek matematik bilgisi gibi bilişsel zeka yetilerini ön plana çıkaracak olan özelliklerinden ziyade daha çok insanları anlayabilme, diğer insanlarla sağlıklı iletişim kurabilme, güven oluşturabilme gibi özellikleri aramaktadır (Stein ve Book, 2003: 46). Çünkü duygusal zeka kavramının literatüre kazandırılması ve de bu kavram hakkında birçok araştırmanın yapılmaya başlamasıyla birlikte duyguların aslında bir zayıflık değil doğru yönetildiği zaman gerek özel hayatta gerek işe çalışma hayatında oldukça önemli bir tür güç kaynağı olabileceği görülmüştür. Yapılan araştırmalar, duyguların bireylerin empati, güven, bütünlük gibi ahlaki değerleri ve en önemlisi çalışma ortamında güvenilir ve karlı iş ilişkileri kurabilme ve bu tür ilişkileri başarılı bir şekilde sürdürebilme gibi yetenekleri harekete geçirebilme enerjisine sahip olduğunu göstermektedir (Cooper ve Sawaf, 2003: 11).

İşyerine gelindiğinde insanların duygularını kapının dışında bırakması ne yazık ki pek mümkün görünmemektedir. İnsanların gerek özel gerekse çalışma hayatında yaşadıklarından

deneyim ettiği duygusal izleri kendilerinden soyutlaması yani yokmuş gibi davranması pek de mümkün değildir. Ancak bu izler her koşulda bir zayıflık olarak görülmemelidir. Doğru şekilde yönetildiği ve yönlendirilebildiği zaman bu izler kişinin hem özel hem de çalışma hayatındaki davranışlarını olumlu yönde şekillendirmektedir. Çünkü bu duygular motivasyonu, yaratıcılığı, üretkenliği ve verimliği etkilemektedir (Eröz, 2013: 221-222).

1.11.1. Çalışma Hayatında Duygusal Zekanın Etkileri

Günümüz değişen dünyasında işletmeler duygusal zeka yetileri yüksek olan çalışanları aramakta ve işe alımlarını bu kişileri tercih edecek şekilde yapmaktadır. Çünkü yenilikçi ve de ağdaş işletmelerin başarısı bugün geçmişten daha çok müşterileri, hissedarları, tedarikçileri ve çalışanları kapsayan farklı türlerdeki insan gruplarının arasında kurulan etkili iletişimlere bağlı olmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 223). Rekabetin her geçen gün arttığı piyasada işletmeler, tüm çabalarını müşterilerini anlayabilme, onların isteklerini hızlı şekilde karşılayabilme, etkili iletişim kurabilme, kendi içerisinde müşteri memnuniyeti sağlayabilme hususunda uyum içinde ekip çalışması yapabilme üzerine kurmaktadır. Bunu sağlayabilmede de değişimi yalayabilen, diğer çalışma arkadaşlarını da bu yöne doğru ilerletebilen ve hedeflenen amaçlar doğrultusunda kendilerini harekete geçirebilen çalışanlara ve yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaı karşılayabilmede de duygusal zeka tılsımlı bir anahtar olarak görülmektedir (Duman, 2002: 1).

Bir kişinin okul hayatında üstün başarılar ve dereceler elde etmesi ya da kendi alanında birçok kişi tarafından tanınmış uzmanlardan biri olması onun çalışma hayatında da başarılı bir kişi olacağının garantisi değildir. Eğer bu kişi başarısının neler hissettiğini anlayamıyorsa, diğer insanlarla empati kuramıyorsa, karşılıklı ilişkilerde kırııcı tavırlar sergiliyorsa ve iletişim kurma konusunda yetersiz kalıyorsa yani aslında kısaca anlatılmak istenirse insan ilişkilerinde başarılı değilse, sahip olduğu bilişsel yetenekler tek başına çalışma hayatı için yeterli görülmemektedir (Akın, 2004: 44). Yapılan araştırmalar açıkça göstermektedir ki duygusal zeka düzeyi yüksek olan kişiler duygusal zeka yetisi açısından yetersiz olan kişilere göre daha başarılı bir kariyer elde etmektedir (Cooper, 1997: 31). Bu yargıyı desteklemek amacıyla yapılan bir araştırmadan elde edilen veriler, işletme içerisindeki yüksek düzey yöneticiler arasından yüksek performans gösteren yöneticilerle ortalama sayılabilecek performans gösteren yöneticiler arasında duygusal zekanın bilişsel zekadan yüzde 90 daha fazla olduğu görülmüştür (Rahim vd., 2015: 70). Bunun gibi araştırmalarında desteklediği üzere iş hayatındaki başarı ancak gerekli teknik becerilerin yanında kişinin sahip olduğu duygusal zeka yeterlilikleriyle desteklenince verimli olmaktadır. Bu başarı sadece kişi düzeyinde değil aynı zamanda işletme düzeyinde de etkilidir. Duygusal zeka düzeyi yüksek çalışanların çalıştıkları işletmeye oldukça önemli etkileri vardır.

Duygusal zeka kavramını daha önce hiç duymamış veya duysa da bu kavram üzerine araştırmalar yapmamış kişiler, duygusal zekanın geçerliliğini sorgulasa bile çalışma hayatında üstlendiği büyük rol yadsınamaz bir gerçektir. Literatürde duygusal zeka kavramı gün yüzüne çıktığından bugüne kadar yapılan birçok araştırma duygusal zeka ile pozitif ve güçlü iletişim kurabilme, en zor durumlarda bile kendini motive edebilme, etkin bir iş performansı, daha güçlü zihinsel sağlık, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi çalışma hayatında kilit roller üstlenen faktörlerle bağlantılı olduğunu kanıtlamıştır (www.futurelearn.com).

İletişim, çeşitli bilgi türlerini sağlayabilmek ve bilgileri alabilmek amacıyla kullanılan kapasiteyi temsil etmektedir. İletişim kurabilme yeteneği temelde dinlemeyi, ilişki kurabilmeyi ve gözlemleyebilmeyi gerektirmektedir (Cui, 2021: 1). Çalışma hayatının bugün gelmiş olduğu konum çok sayıda insanın birlikte uyum ve de yüksek düzeyde etkileşim içerisinde çalışmasını gerektirmektedir (Eröz, 2013: 225). Bilhassa turizm gibi iç içe birçok alt hizmet sektörü ile bütün olarak çalışılması gereken sektörler açısından iletişimin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Çünkü bu sektörlerde çalışanlar yalnızca kendi işletmelerinde çalışan diğer insanlarla değil aynı zamanda diğer alt hizmet sektörlerinde çalışan meslektaşları, astları ya da üstleri gibi çok sayıda çalışanla sürekli olarak bir iletişim halinde olması gerekmektedir. Süreç boyunca herhangi bir hizmet faaliyeti ya da alt hizmet unsurunda meydana gelebilecek başarısızlık müşteriye sunulan hizmetin genel kalitesine olumsuz şekilde yansayacaktır. En basit haliyle bu durumda işletmeler açısından müşterilerin memnuniyetsizliği ile başlayan ciddi sorunlara sebep olacaktır (Koç ve Boz, 2019: 3).

Duygusal zeka teorisini literatüre kazandıran bilim insanları duygusal zekanın gelişmiş düzeyde etkili bir iletişim ortamı yarattığı görüşünü savunmaktadırlar. Belki de duygusal zeka kavramının popüler olmasında en büyük role sahip olan Daniel Goleman, duygusal zeka düzeyi yüksek insanların karşısındakilerin duygusal akımlarını doğru şekilde okuyabilmesi bilhassa da ton veya yüz ifadesi gibi sözel olmayan ancak iletişim açısından önemli olan ipuçlarını doğru şekilde yakalayabiliyor olması sebebiyle insanlarla ve gruplarla etkili iletişimler kurabileceğini savunmaktadır. Yine duygusal zeka kavramının öncülerinden kabul edilen Mayer ve arkadaşları duygusal zeka düzeyi yüksek bireylerin duyguları daha iyi algılayabilmesi, onları düşüncelerini dile getirmede daha başarılı bir şekilde kullanabilmesi ve duygularını diğer insanlardan kıyasla daha iyi bir şekilde yönetebilmesi sebebiyle insanlarla çok daha açık ve de etkili iletişimler kurabileceğini savunmaktadır (Jorfi vd., 2014: 84).

Sonuç olarak etkili bir iletişimde duygusal zekanın etkisi yadsınamaz bir gerçek olarak görülmektedir. Çünkü başta kendisini ve sonra karşısındakilerinin duygularını anlayamayan, bu duyguları kontrol altında tutup gayeleri doğrultusunda yönetemeyen insanlar sağlıklı iletişim

kuramazlar. Bu durum ise özellikle kendisini en çok çalışma hayatı içerisinde hissettirmektedir. Çünkü işyerinde çalışma arkadaşlarıyla, yöneticilerle, paydaşlarla ve en önemlisi de müşteriler ile sürekli olarak iletişim halinde olunması gerekmektedir. Bu durum da temelinde duyguların olduğu etkileşimler kurabilmek için insanlara önemli fırsatlar sunar. Bu fırsatları gerek çalışanın bireysel açıdan başarısında gerekse işletmenin başarısında fark yaratacak şekilde kullanabilmek ise ancak duygusal zeka ile mümkün görülmektedir (www.futurelearn.com).

Çalışma hayatında rekabet ortamının her geçen gün daha fazla artması çalışanların pek çok zorlukla aynı anda mücadele edebilmesini gerektirmektedir. Bu zorluklarla başa çıkabilmek için motive olmuş işçi gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerin çalışma hayatındaki başarısı çalışanlarının isteklerini ve ihtiyaçlarını doğru şekilde anlaşılması, bu ihtiyaçları giderebilmede gerekli ortamın oluşturulması ve belki de en önemlisi motive edilmiş çalışanların varlığı ile sağlanabilmektedir (Turhan ve Çetinsöz, 2019: 272). Sektörde öncü olabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için işletmelerin kendisini her koşulda motive edebilmen çalışanlara ihtiyacı vardır (Göksel, 2001: 435).

Daha önce belirtildiği üzere duygular ruhsal, fiziksel ve belki en önemlisi davranışsal öğeleri olan oldukça karmaşık hislerdir (Akbolat ve Işık, 2012: 111). İnsanlar duygu ve hislerini davranışsal bakımdan eyleme geçme dürtüsü olarak kullanmaktadır (Clark, 2000: 26). En basit tanımında bile duygusal zekanın duyguları anlayabilme ve bu duyguları akıllıca kullanılabilmek yeterliliği olduğu düşünüldüğü zaman duygusal zeka ile motivasyon arasındaki ilişki kolayca anlaşılabilir (Akbolat ve Işık, 2012: 111). Çünkü insan kendi duygularını ve diğerlerinin duygularını en doğru şekilde anlayabildiği ve de bu duyguları harekete geçebilmek için akıllıca kullanabildiğinde kendisini ve diğer insanları motive edebilecek konumda olacaktır. Duygusal zeka yetisinin insanları çalışma hayatının zorlu koşullarında bile motive edebilmesini olanak sağlaması hem kendilerinin hem de iş arkadaşlarının daha üretken olmasına yardımcı olması ve belki de en önemlisi kişinin kendisinin en iyi versiyonu olabilmesine fırsat tanıması açısından çalışma hayatındaki önemini her geçen gün artırmaktadır (www.futurelearn.com).

Duygularını anlamada güçlük çekmeyen, onları farkında olabilen, stres gibi olumsuz duyguları bile kolaylıkla kontrol altına alıp yönetebilen insanlar çalışma hayatı içerisinde de iş arkadaşları ve de yöneticileriyle iyi ilişkiler geliştirecektir. Olumsuz duygulardan uzak, sağlıklı iletişimlerin kurulduğu mutlu çalışma ortamında ise günün sonunda çalışanların iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve iş performansları güçlenerek artacaktır.

Yapılan araştırmalar duygusal zekanın bireylerin özel hayatındaki başarısına sağladığı yararlar kadar çalışma hayatını da olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir. Yüksek duygusal zeka düzeyine sahip çalışanların örgütlerdeki iletişimi güçlendirerek ilişkileri çok daha olumlu

yönde etkileyebildiği, motivasyonu arttırarak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırabildiği, olumsuz duyguları kontrol ederek daha mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratabildiği, örgüt içinde takım ruhunu oluşturarak örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performansı arttırabildiği ve bunların sonucunda da çalışma hayatında hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli kazançlar elde edebildiği görülmektedir (Doğan ve Demiral, 2007: 210).

1.12. Turizm Sektöründe Duygusal Zekanın Önemi

Turizm en basit haliyle insanların hareket etmesi olarak tanımlanabilmektedir. Turizm tek bir sektör olarak görülemez çünkü turizm birçok farklı sektörü doğrudan veya dolaylı olarak içerisine alan bir talep zinciridir (Gültekin, 2016: 41). Bilhassa son zamanlarda turizm kavramı, insanların sürekli olarak ikamet ettikleri yerden hareket etmeleri ve de kalıcı olmamak şartıyla geçici olarak farklı yerde kalmalarını ifade etmektedir. Böylelikle de turizm aslında daha geniş kapsamlı bir terim haline gelmiştir (Lickorish ve Jenkis, 1997: 33).

Ekonomik yapılar içerisinde hizmetler sektöründe yer alan turizm sektörü emek yoğun üretim özelliğine sahip olması nedeniyle diğer sektörlerden çok daha farklı bir yapıya sahiptir. Turizm sektörünün geneline bakıldığında zaman makineleşme ve de otomasyona duyulan ihtiyacın diğer sektörlerle göre kısıtlı olması insan odaklı bir sektör olmasına imkan tanımıştır (Ünlüönen vd., 2007: 165). Bu durumda aslında turizm sektörünün istihdam sağlama gücünün daha fazla olmasına olanak sağlamıştır. Ulaşımdan konaklamaya, en temel ihtiyaç olan yiyecek ve içecek hizmetlerinden eğlence hizmetlerine kadar birçok farklı paydaşı içine alan turizm sektörü yılın tüm zamanında farklı paydaşlarıyla hizmet verebilmesi de istihdam sağlama açısından oldukça önemlidir (Şit, 2016: 102). Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (WTTC) verilerine göre turizm sektörü dünyadaki her 11 istihdamdan 1'ini sağlamakla birlikte, dünya genelinde 2013 yılından itibaren turizm sektöründe yaklaşık olarak 266 milyon kişinin istihdamı sağlanmıştır. Dünya genelinde 2013 yılı itibariyle turizm ve seyahat sektöründe 266 milyon kişi istihdam edilmiştir (Şit, 2016: 109). Hatta dahası turizmin gelecekte dünyada istihdam sağlamada ilk sırada gelen bir sektör konumuna geleceği düşünülmektedir (World Tourism Organization, 2010: 14). Ne var ki her ne kadar güçlü bir gelir ve istihdam kaynağı olsa da odağının insan olması yönetilmesi ve başarının sağlanması açısından oldukça zor bir sektördür.

İnsan kaynağının ve emeğinin yoğun olarak kullanıldığı turizm sektörü, doğası gereği bireylerin ve işletmelerin kendi arasında sürekli iletişim kurması ve birlikte çalışması gereken bir sektör olması sebebiyle sürekli olarak insan kaynaklı sorunların yaşandığı bir alan olarak görülmektedir (Gültekin ve İçigen, 2018: 230). Bu sorunların önüne geçebilmede veya en doğru şekilde yönetilebilmesinde ise duygusal zeka kilit bir rol oynamaktadır.

Her ne kadar son yıllarda turizm alanı için sanal gerçeklik, post modern gibi kavramlar üzerinde durulsa da en temelde hizmeti misafire ulaştıran ve sunan insan faktörü hep merkezde yer almaya devam edecektir (Genç vd., 2016: 98). Merkezinin insan faktörüne dayanması ise makineleşmenin yüksek olduğu diğer sektörlerle kıyasla turizm sektöründe üretimde hataların yaşanmasına neden olmaktadır. Çünkü aslında makinelerin çıkardığı standart ürünlerin aksine insanların müşterilere standart hizmetler sunması çok zordur (Genç vd., 2016: 102). Çalışanın hizmeti sunduğu andaki duygu durumu, düşünceleri, içsel mücadelesi veya iş stresi hizmetin kalitesini çok büyük oranda etkilemektedir. Bilhassa, turizm sektörünün mevsimsellik özelliği, uzun ve esnek çalışma saatleri, personel devir hızının yüksek olması, krizlerden çabuk etkilenen bir yapıya sahip olması, ücret politikalarındaki yetersizlikler gibi nedenler iş stresinin yoğun hissedilmesine sebep olmaktadır. Bu stres de ister istemez çalışanların mevcut hizmet kalitesine yansımakta ve bu durumda müşteri memnuniyetsizliğiyle sonuçlanmaktadır. Bunu önlemek de çalışanların duygularını farkında olması ve bu duyguları yönetebilmesi ile mümkündür (Genç vd., 2016: 98). Burada da duygusal zeka faktörü ortaya çıkmaktadır. Çünkü duygusal zekası yüksek kişiler, kendilerini doğru şekilde tanıyabilir ve duygularını kontrol etmeyi başarabilirler (Doğan ve Demiral, 2007: 209).

Turizm sektöründe çalışanların sadece kendi duygularını farkında olması ve de onları doğru şekilde yönetebilmesi değil aynı zamanda müşterilerinin de duygularını anlayabilmesi gereklidir. Çünkü turizm sektörü çalışanlarının müşterilerin isteklerini olabilecek en hızlı ve en uygun şekilde karşılayabilmesi için onların duygularını doğru şekilde anlayabilme kabiliyetine sahip olmaları gerekmektedir. Üstün hizmet kalitesiyle kendilerinden söz ettiren otel zincirleri misafirlerini memnun edebilmek amacıyla çalışanlarına birçok inisiyatif tanımaktadır. Örneğin Marriott oteli çalışanları, memnun olmayan müşterisine ücretsiz oda teklif edebilme veya otel restoranında yediği yemekten memnun kalmayan müşterisine ücretsiz yemek imkanı sunabilme yetkisine sahiptir. Ancak ne var ki bu müşteri memnuniyetine dayalı sistemin başarılı bir şekilde çalışabilmesi için öncelikli olarak çalışanların müşterilerin o anki duygularını hızlı ve en doğru şekilde anlama yeterliliğine sahip olması gerekmektedir (Koç ve Boz, 2019: 3). Bu nedenle de duygusal zeka, yüksek standartta hizmet sunabilmek ve bu hizmeti mümkün olduğunca her bir müşteri için aynı seviyede tutabilmek için hem kendilerinin hem de müşterilerinin duygularını anlayabilmesi ve ustaca yönetebilmesi gereken turizm sektörü çalışanları için kilit bir faktördür (Stoyanova-Bozhkova vd., 2020: 2).

Turizm sektörünün ulaştırma, konaklama, yiyecek ve içecek, eğlence gibi birbirleriyle bağlı birçok paydaştan oluştuğu gerçeği unutulmamalıdır. Turizm sektöründe çalışan bir kimse yalnızca kendi işletmesindeki çalışanlardan ve yöneticilerden sorumlu değildir. Aynı zamanda

turizm sektörünü oluşturan bütün alt sektörlerde yer alan meslektaşları, astları ve üstleriyle de sağlıklı iletişim kurabilmeleri gerekmektedir. Çünkü örneğin bir restoranda ürünün tedariki, servisi ya da ödeme süreçlerinden herhangi birisi sırasında karşılaşılabilecek aksaklıklar ve de gecikmeler genel olarak müşterinin almış olduğu hizmetten gördüğü kaliteyi olumsuz şekilde değerlendirmesine neden olabilmektedir (Koç ve Boz, 2019: 3). Bu gibi olumsuzlukların önüne geçebilmek için tüm paydaşları etkili bir şekilde iletişim içerisinde olması gerekmektedir. Bu iletişimi başarılı bir şekilde kurabilme becerileri de çalışanların duygusal zeka açısından sahip olduğu yeterliklere dayanmaktadır.

Sonuç olarak literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde turizm sektörü çalışanları için teknik ve operasyonel açıdan gerekli olan becerilerin yanı sıra duygusal zekayı oluşturan kabiliyetlere de sahip olunmasının oldukça önemli olduğu görülmektedir. Hatta bazen teknik becerilerden bile önemlidir. Çünkü daha önce de belirtildiği üzere turizm sektörü çalışanlarının, müşterilerinin ve tedarikçilerinin sürekli olarak iletişim halinde bulunması gereken bir hizmet sektörüdür. Bu noktada da insanların birbirleriyle sağlık iletişim kurabilmesi için duygularını anlayabilmesi, onları kontrol edebilmesi ve yönetebilmesi gibi temel duygusal zeka yetilerine sahip olması gerekmektedir (Keskin vd., 2020: 2992).

1.13. Örgütlerde Duygusal Zeka ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Duygusal zeka kavramı ortaya çıktığı zamandan beri gerek kişilerin günlük yaşantısı gerekse çalışma hayatındaki başarıyı yakalayabilmesi ve bu başarıyı sürdürebilmesi açısından oldukça önemli olduğu görülmüştür. Bu önemde duygusal zekanın kavramının pek çok farklı bilim dalında araştırmalara konu olmasını sağlamıştır. Bilhassa işletmecilik alanında yapılmış araştırmaların sonucunda duygusal zekanın işletmelerin başarısındaki etkisi anlaşıldıkça konu üzerinde yapılan araştırmalar günden güne artış göstermiştir (Eröz, 2013: 235).

Geliştirmiş oldukları duygusal zeka ölçeği ve bu alanda yaptıkları çalışmalarla tanınan Wong ve Law 2002 yılında yaptıkları araştırmada duygusal zeka ile iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif yönlü önemli bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Buna karşılık iş devir oranı ve örgütsel bağlılığın da duygusal zeka ile arasında anlamlı görülmeyen düşük bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Wong and Law, 2002: 268). Yine aynı araştırmacılar Law, Wong ve de Sony'un 2004 yılında yaptıkları araştırmada çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile iş performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Law vd., 2004: 486).

Carmeli (2003) tarafından yapılmış olan duygusal zekanın işe yönelik tutumlar ve de davranışlar üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik olarak üst düzey yöneticileri kapsayan araştırmada duygusal zeka düzeyi yüksek yöneticilerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları düşük yöneticilere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kısacası, yapılan araştırma sonucunda elde

edilen veriler duygusal zeka ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca aynı araştırmanın sonucunda yüksek duygusal zeka düzeyine sahip üst düzey yöneticilerin iş-aile arasındaki çatışmaları duygusal zeka düzeyi düşük olanlara göre daha etkin bir şekilde yönetebildikleri görülmüştür (Carmeli, 2003: 802).

2009 yılında Azman, Yeo, Ajis ve Dollah tarafından duygusal zekanın mesleki stres ile iş performansı üzerindeki etkilerini inceleyebilmek adına akademik çalışanlara uygulanan araştırmanın sonucunda duygusal zekanın, iş performansı ile pozitif anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Azman vd., 2009: 13).

Chin, Anantharaman ve Tong tarafından (2011) Malezya imalat sektöründe orta düzey yöneticilerin duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelemek amacıyla yapılan araştırma sonucunda duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Chin vd., 2011: 115).

Duygusal zekanın çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisini incelemek amacı ile 2013 yılında Alavi, Mojtahedzadeh, Amin ve Savoji tarafından termik santralde işletme ofisi çalışanlarına uygulanan araştırma sonucu da daha önceki araştırmaları destekler bir sonuç elde etmiştir. Yapılan araştırma kapsamında toplanan veriler sonucunda duygusal zeka ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir (Alavi vd., 2013: 817).

Tokmak, Yıldız ve Turgut tarafından 2013 yılında duygusal zeka düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri ve iş tatmininin bu ilişkideki sahip olduğu aracılık rolünün incelenmesi amacıyla yapılan araştırma sonucunda duygusal zekanın çalışanların hem örgütsel vatandaşlık davranışını hem de iş tatminini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Buna sonuca göre duygusal zeka düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara göre hem daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri hem de işlerinden duydukları tatminin daha fazla olduğu kanıtlanmıştır. Kısacası yapılmış olan bu araştırma kapsamında duygusal zeka, örgütsel vatandaşlık ve de iş tatmininin birbirleriyle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Tokmak vd., 2013: 108).

2018 yılında turist rehberlerinin duygusal zeka düzeyleri ile problem çözme yetileri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Gültekin ve İçigen tarafından yapılmış olan araştırmanın sonucunda turist rehberlerinin duygusal zeka düzeyleri ile problem çözme becerileri arasında negatif yönlü orta düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre turist rehberlerinin duygusal zeka düzeyleri arttıkça problem çözme becerileri puanları da doğru orantılı olarak düşmektedir ki bu onlar için daha iyi beceriler anlamına gelmektedir. Bu çalışma ile duygusal zekanın problem çözme becerilerini değerlendirme de oldukça önemli bir tahmin faktörü olduğu belirlenmiştir (Gültekin ve İçigen, 2018: 252).

Essop ve de Hoque (2018: 125) tarafından yapılan araştırma inşaat sektörü çalışanlarının duygusal zeka düzeyleri ile çalışma motivasyonları arasındaki ilişki incelemiştir. Bu araştırma sonucunda duygusal zeka ve çalışan motivasyonu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre duygusal zeka düzeyi yüksek olan çalışanların motivasyonları çok daha yüksekken, daha düşük duygusal zeka düzeyine sahip çalışanların motivasyonlarının da aynı şekilde düşük olduğu görülmüştür.

Bayram'ın (2019: 50) turist rehberlerinin duygusal zeka düzeyleri, motivasyonları ve performansları arasındaki mevcut ilişkinin incelenmesi amacıyla yapmış olduğu araştırmanın sonucunda hem duygusal zeka ile motivasyon hem de duygusal zeka ile performans arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

Son zamanlarda gerek çalışma ortamında gerek günlük yaşantının olağan akışı içinde ismini sıkça duyduğumuz ve popülerliği her geçen gün artan motivasyon kavramı hiç de yeni bir kavram değildir. Sanayi devrimiyle birlikte çalışanların ve ailelerinin ihtiyaçlarının çokluğu iş sahipleri ve yöneticilerin dikkatini çekmiş ve bu ihtiyaçların giderilebilmesine yönelik yeni adımlar atılmıştır. Ne var ki bu ihtiyaçların giderilmesi bir çeşit ödül sistemi gibi çalışanların başarılı olma şartına bağlanmıştır. Hatta başarılı çalışanların kendilerinin ve ailelerin fizyolojik ihtiyaçları giderilirken, beklenen başarıyı gösteremeyen çalışanlara ise zorlama ve ceza verme gibi farklı yöntemlerle iş yaptırılmak istenmiştir (Eren, 2006: 497). Kökleri sanayi devrimine kadar dayanan motivasyon, bilhassa son zamanlarda değişen koşullar, hızla artan rekabet ve her geçen gün insan hayatına giren yenilikler sayesinde önemini çok daha fazla hissettirmektedir. Hatta bireylerin günlük yaşantıları ve çalışma hayatlarında kendilerinden beklenen başarıyı elde etmede kapıyı açan anahtarlardan biri olarak görülmektedir (Keser, 2019: 5).

İnsan herhangi bir şeyi neden yapar? Neden bazı işler insana çekici gelip yapmak için kendisini mutlu hissettirirken bazı işler itici gelir? Aslında bu gibi zor soruları cevaplayabilmek için muhtemel ilk olarak motivasyon kavramını incelemek gerekmektedir (Adair, 2016: 9). Bu bağlamda motivasyon kavramını anlayabilmek, çalışma hayatındaki önemini kavrayabilmek ve duygusal zeka ile ilişkisini inceleyebilmek amacıyla araştırmanın ikinci bölümünde motivasyon kavramı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ilk olarak motivasyon kavramının tanımlanması, motivasyon ile ilgili kuramlara, motivasyonun oluşum sürecine, türlerine ve araçlarına yer verilirken araştırmanın ikinci bölümünün devamında ise motivasyon kavramı çalışma hayatı açısından ele alınmıştır. Bu bağlamda da çalışan motivasyon kavramı, işyerinde motive edici ve motivasyon düşürücü uygulamalar, çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler, işletmelerde kullanılan motivasyon yöntemleri, işletmelerin çalışanlarını motive etmesindeki nedenler ve motivasyonel bir çalışma ortamının yaratılması için öneriler incelenmiştir. En son olarak da araştırmanın ikinci bölümünün son kısmında duygusal zeka ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiş ve bu konu üzerine daha önce yapılmış araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1. Motivasyon Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

Motivasyon kavramı, yalnızca son zamanlarda değil, insanlığın var olduğu zamandan beri farkında olunsun ya da olunmasın insanlar açısından oldukça önemlidir (Albayrak, 2009:

3). Yüzyıllar boyunca filozoflar ve teologlar tarafından insanların, zihniyle kendisine amaçlar seçen ve de bu amaçlar doğrultusunda nasıl hareket edeceklerine karar verebilen akılcı varlıklar olduğu yaygın olarak kabul edilmiş bir görüştür. Hatta onlara göre akıl, bir insanın yaptıklarını belirlerdi (Atkinson vd., 1995: 393). Ne var ki kalıplaşmış görüşün aksine antik çağlardan 19. yüzyıla kadar hem hayvanların hem de düşünen varlık olan insanların spontane davranışlarının dışında içgüdüleri ile hareket ettikleri düşüncesi üzerinde sıklıkla durulmuştur. Bilhassa, 1880 yılından itibaren pek çok bilim insanı, araştırmacı ve de yazar, insanlar ve hayvanlar üzerinde yapılan deneyler sonucunda daha önceleri içgüdü olarak göz önünde bulundurdıkları görüşü geliştirerek motivasyon kavramının varlığından söz etmeye başlamışlardır (Keser, 2019: 7).

Motivasyon kelimesinin kökü Latince bir kelime olan “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Motivasyon kavramı, Türkçe psikoloji yazınında güdüleme kavramı şeklinde yer almaktadır. TDK Güncel Türkçe Sözlüğü’nde güdüleme olarak yerini alan motivasyon kavramı (Çetinkaya, 2016: 3), psikoloji biliminde içten gelmiş olan itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelmiş olan maksatlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Tevrüz, 2002: 96). Daha basit bir şekilde ifade edilmek istenirse güdü, kişiyi belirli bir hedefe ulaşabilmek için belirli bir davranışı yapmaya iten, kişiyi harekete geçiren; kişinin davranışını güçlendiren bir iç güçtür (Başaran, 1997: 145).

İnsanın var oluşu için önemi her geçen gün artan motivasyon kavramı, alanyazıda pek çok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Konu üzerinde çalışmalar yapan bilim insanları, yazarlar ve araştırmacılar tarafından özünde aynı şeyi farklı kelimeler seçerek anlatmaya çalışmışlardır. Yapılan bir tanımlamaya göre motivasyon, belirli bir hedefi ya da dürtüyü yerine getirebilmek için, davranışı harekete geçirebilen fizyolojik yahut psikolojik açıdan bir gereksinimle başlayan süreçtir (Fred, 2001: 249). Yine alanyazıda yer alan başka bir tanımlamaya göre de motivasyon, insanın belirli bir eylemi gerçekleştirmek için bazı içsel ve dışsal faktörlerden edinmiş olduğu güçle coşku ve kararlık göstergesidir (Albayrak, 2009: 5). Berelson ve Steiner’in bakış açısına göre ise motivasyon, istekler, dürtüler, arzular olarak nitelendirilen tüm zorlayıcı koşulları bile harekete geçirebilmeyi başarabilen içsel bir olaydır (Tiryaki, 2008: 66). Literatürde en bilinen tanımlamalardan birinde ise motivasyon kavramı, insanları davranışa yönlendiren içsel bir güç şeklinde nitelendirilmiştir (Hodson, 2001: 23). Westwood’un bakış açısından ise motivasyon, kişi tarafından keşfedilmiş olan içsel bir yön şeklinde tanımlanmaktadır (Furnham, 2005: 278). Başka bir tanımlama da ise motivasyondan, belirli bir amaca doğru ilerleyebilme davranışı ya da eğilimi olarak bahsedilmektedir. Kısacası, kişinin hedefine varması amacıyla yapılan bilinçli bir davranıştır (Spector, 2008: 200). Klosa tarafından yapılan tanımlamaya göre de motivasyon, içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik bir süreçtir (Durgun, 1992: 3).

Her ne kadar farklı farklı tanımlamalar ile anlatılmak istenilse de motivasyon kavramı özünde kişinin ihtiyacının doyurulması adına bir hareketin başlama ve tamamlanma sürecidir. Motivasyonda bir ihtiyacın ya da mevcut olan bir eksikliğin giderilmesi bunun sonucu olarak da istenilen hedefin gerçekleştirilmesi söz konusudur. Kısacası, motivasyon başlangıcı ve bitişi olan bir süreçtir. Bu süreci bilmek motivasyon kavramını daha iyi anlayabilmek açısından çok önemlidir. Bu sebeple araştırmanın devamında motivasyon süreci ele alınmıştır.

2.2. Motivasyon Süreci

Amacı insanları harekete geçirmek olan motivasyon, insan yaşamı için oldukça önemli bir ihtiyaç olarak kabul görmektedir. Ne yazık ki motivasyon aniden ve kendiliğinden meydana gelmeyen bir durum olup, uzun bir süreci kapsamaktadır (Şahin, 2021: 52). Kişinin bir güdünün etkisiyle harekete geçme sürecini içeren motivasyon süreci, kişinin eksikliğini hissettiği ve de doyumaya çalıştığı gereksinimlerin ortaya çıkmasıyla başlamaktadır. Eksikliği hissedilen ve doyumlamak istenen bu gereksinimler ister fizyolojik isterse psikolojik olsun kişide karşılama ihtiyacı oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle gereksinimlerin giderilmesi için kişide bir uyarılma olmaktadır. Daha sonra ise uyarılan kişi, motivasyon sürecinin diğer bir aşaması olan davranışta bulunma aşamasına gelmektedir. Kişini gereksinimlerini karşılamak için uygun olan davranışı sergiledikten sonra motivasyonun son aşaması olan doyum yani ihtiyacın giderilmesi aşaması da gerçekleşmektedir. Ancak unutulmaması gerekir ki insanı ihtiyaçlar hiçbir zaman tamamen ortadan kalkmamaktadır. İnsan var olduğu sürece bir gereksiniminin karşılandığı yerde, diğer bir gereksinimi ortaya çıkmaya devam edecektir. Bu sebeple de kişinin motivasyon süreci aynı aşamaları izleyip döngüsünü devam ettirecektir (Demirtaş, 2005: 17). Bahsedilen motivasyon süreci Şekil 2.1’de gösterilmektedir.



Şekil 2.1 Temel Motivasyon Süreci

Kaynak: Robins, 1994: 41

Şekil 2.1’de açıkça görüldüğü üzere kişinin tatmin edilemeyen ihtiyaçları onda gerilim oluşturmaktadır. Kişideki gerilim dürtüleri harekete geçirerek kişinin amaca yönelik davranış ve eylemler sergilemesine olanak sağlamaktadır. Son olarak istenilen amaca ulaşıldığında kişi

ihtiyacını tatmin etmekte ve de bunun sonucunda gerilim düzeyi azalmaktadır (Robins, 1994: 41). Motivasyon sürecini gerçek hayattan bir örnekle betimlemek sürecin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Mesela çalışma hayatından bakıldığı zaman, çalışanın işteki tatmin olma kaynaklarından birisi ücret faktörüdür. Bu pencereden bakıldığında düşük ücret çalışan açısından tatmin edilmemiş bir ihtiyaç olabilmektedir. Düşük ücret aldığı için tatmin edilmemiş ihtiyacı olan çalışan yeterli ücreti alamadığı için gerilime girmekte ve bunun sonucunda da ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla kendisine bir hareket planı hazırlamaktadır. Çalışanın geriliminin en aza indirilmesi ya da tamamen kaldırılabilmesi için işletme tarafından sorunun kesin bir şekilde çözülmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanın düşük ücret nedeniyle hissettiği eksiklik giderilmez ise çalışan ya verimsiz çalışacak ya da kendisine yeni bir iş arayışına girecektir. Ancak tam tersi çalışanın ihtiyacı işletme tarafından tatmin edilirse çalışan motive olacak ve hissettiği gerilim ortadan kalkacaktır (Keser, 2019: 8). Bu örnekten de açıkça anlaşılabilceği üzere motivasyon farklı aşamaları olan uzun bir süreci kapsamakta ve yaşam boyunca farklı sebeplerle bu döngü kendisini tekrar etmektedir. Çünkü insan ihtiyaçlarının sonu yoktur ve bu ihtiyaçlar farklı farklı türlerde ortaya çıkmaktadır.

2.3. Motivasyon Türleri

İnsanların bir hedef doğrultusunda harekete geçmek için sahip oldukları motivasyon türleri farklılık göstermektedir. Toplum içerisindeki her bireyin farklı kişilik özellikleri olduğu gibi amaçlarına yönelik harekete geçmelerini de sağlayan farklı motivasyon tarzları mevcuttur. Bu durum yalnızca motivasyonun şiddetiyle değil aynı zamanda motivasyonun türü ile ilgilidir (Ryan ve Deci, 2000: 54). Motivasyonun sınıflandırılmasına ilişkin olarak en kabul görmüş ve belirgin ayrımın 1890'lı yıllara dayandığı bilinmektedir. Bu sınıflandırmaya göre motivasyon, içsel ve dışsal olmak üzere iki türden oluşmaktadır (Keser, 2019: 15).

2.3.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon kavramı ilk olarak 1918 yılında ampirik psikoloji öncülerinden kabul edilen William James'in içsel güdülerin eyleme dönüşmesini teorik olarak ele almasıyla ortaya çıkmıştır (Keser, 2019: 15). Alanyazıda içsel motivasyona yönelik yapılmış farklı tanımlamalar mevcuttur. Bu tanımlamalardan birisinde içsel motivasyon, kişinin ilgi duyduğu ve yapmaktan haz duyduğu için bir amaca odaklanması şeklinde ele alınmaktadır (Ryan ve Deveci, 2000: 55). Bir diğer tanımlamaya göre ise içsel motivasyon, kişinin kendi yararına olan doyuma ulaşmak için belirli davranışlara yönelmesidir (Kart ve Güldü, 2008: 193). İçsel motive olmuş kişi dıştan gelen ödül ya da baskılardan etkilenmekten ziyade kendi içsel ihtiyaçlarını gidermek amacıyla hareket etmektedir. Örneğin, bir öğrencinin okula yalnızca yeni şeyleri merak etmesi, öğrendiği

bilgileri ilginç bulması, öğrenmekten hoşlanması sebebiyle gitmesi bu öğrencinin motivasyon kaynağının içsel olduğunu göstermektedir (Öztuna, 2010: 66).

Kişinin bir eylemi gerçekleştirmesinde merak, dışarıda olup bitenleri anlama, başarılı olma isteği, gelişme arzusu gibi farklı içsel güdüler yatmaktadır (Çapan, 2015: 175). İnsanların varoluşundan itibaren sahip olduğu keşfetme ve merak duygusu, dış teşviklere gerek kalmadan amaçlarına yönelik davranışlar sergilemesine yardımcı olmuştur (Aslan ve Doğan, 2020: 293).

Edward Deci ve Richard Ryan'ın içsel motivasyon modeline göre motivasyon kavramı temelde insanların yetkin olma ve özgür iradeyle eyleme geçebilme gibi psikolojik ihtiyaçlara dayanmaktadır. Bu bağlamda da içsel motivasyonu bilme, başarma ve uyarıcı etki hissetme adı altında üç farklı sınıflandırmaya ayırmışlardır (Öztuna, 2010: 66).

- **Bilme:** Öğrenmek, yeni şeyleri kavrayabilmeye çalışmak ve de keşfetmek.
- **Başarma:** Herhangi bir şeyi başarabilmek ya da yeni bir şey yaratmak.
- **Uyarıcı Etki Hissetme:** Yapılan bir aktivitenin sonucunda heyecan, eğlenme gibi duygular içindeyken yaşanan tatmin olma duygusudur.

İçsel motivasyon yalnızca insanların günlük yaşantılarında elde ettikleri başarılar için değil aynı zamanda da çalışma hayatında da kendilerinden beklenen başarıyı yakalayabilme ve bu başarıyı istikrarlı bir şekilde sürdürebilme hususunda da kilit bir faktör olarak görülmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle çalışma hayatında yaşanan köklü değişimler işletmelerin bünyesinde çalışanlardan beklentilerini de büyük ölçüde değiştirmiştir. Artık küreselleşen ve rekabetin her geçen gün artış gösterdiği iş dünyasında işletmeler çalışanlarından yalnızca kurallara uymasını beklememektedir. Geçmişte yalnızca kurallara itaat edip yeterli performans göstermek yeterli olarak görülürken artık bunlar güçlü rekabet ortamında işletme başarısında yeterli olmadığı ve içsel motivasyon gibi kilit faktörlerin daha çok önem kazandığı görülmektedir (Öztuna, 2010: 66). Thomas Kenneth'e göre insanların içsel motivasyonunu besleyen kaynaklar doğrudan işin doğası ile ilgili ve işin içeriğinden kaynaklanmaktadır. Bu da çalışanların kendi kendisini doğru şekilde yönetebilmesi açısından önemli bir faktör olarak görülmektedir (Thomas, 2000: 115). Thomas Kenneth küreselleşen yeni iş dünyası yapısı içerisinde çalışanların kendi kendisini en doğru şekilde yönetebilmesiyle alakalı olarak dört içsel motivasyon kaynağı olan ödül den söz etmektedir. Bunlar; seçme şansı, yetkin olduğunu hissedebilme, anlamlılık ihtiyacı ve gelişim gösterdiklerini hissetmektir (Öztuna, 2010: 68).

- **Seçme Şansı:** Çalışanların işletme de alınacak bazı yönetsel kararlarda söz sahibi olması ve de kendileri açısından en uygun görevleri seçebilme hakkına sahip olması gibi ödülleri içermektedir. İşletmelerde önceden karar verilmiş, değişim şansı pek

mümkün olmayan görev tanımları ve kariyer fırsatları mevcut ise çalışanlar içsel motivasyonel eksiklikler hissetmektedir.

- **Yetkin Olduğunu Hissetme:** Çalışanlar üstlenmiş oldukları görevleri başarılı bir şekilde yerine getirdiklerinde başardıklarını hissetmek ve işletme tarafından takdir görmek isterler. Ne var ki hakkettikleri takdiri hissedemedikleri vakit yetkin olma hisleri zedelenebilmektedir. Bu durum ise onların içsel motivasyonlarında düşüşe neden olabilmektedir.
- **Anlamlılık İhtiyacı:** Çalışanlar işletme de üstlendiği sorumlulukların ve yaptıkları işlerin sonucunda harcadıkları zamanın ve enerjinin işletme açısından çok değerli olduğunu ve işletmenin önemli bir parçası olduğunu bilmek isterler.
- **Gelişim Gösterdiklerini Hissetme:** Çalışanlar üstlendikleri görevlerin ilerlediğini görmek ve kendilerinin günden güne gelişim gösterdiğini hissetmek isterler. Yerine getirdikleri görevlerin işletme açısında fark yaratacağına inanan çalışanlar da içsel açıdan kendilerini motive ederek daha başarılı olabilirler.

Özellikle son zamanlarda içsel motivasyonun yaratıcılık gerektiren işlerde işletmeler açısından çok önemli olduğu farkına varılmış ve bu farkındalık işletmelerin çalışanlarının içsel motivasyonunu arttırmaya yönelik adımlar atmasına olanak sağlamıştır. Ancak unutulmaması gerekir ki içsel motivasyonun avantajları kadar dezavantajları da vardır. Kişilerin sahip olduğu içsel motivasyonu değiştirmek oldukça zor olduğu kadar sonuçları da belirsizdir (Saracel vd., 2016: 57). Bu durum ise bazı yöneticileri çok daha geleneksel bir anlayış olan ödül, promosyon, prim gibi dışsal motivasyon araçlarını kullanarak çalışanlarını motive etmeye yönlendirmiştir.

2.3.2. Dışsal Motivasyon

Her ne kadar küreselleşen ve rekabetin hızla arttığı yeni iş dünyasında işletmeler için çalışanların motivasyonunu sağlama hususunda içsel motivasyon araçlarının önemi dikkatleri üstüne çekse de dışsal motivasyon araçlarının hala çalışanların motivasyonunu arttırmada göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir gerçek olduğu unutulmamalıdır. Karşılaştırıldığında içsel motivasyon kavramının tam tersi olan dışsal motivasyon, dışsal bir ödül elde edebilmek amacı ile eylemin gerçekleştirilmesiyle alakalıdır (Obiekwe, 2016: 6). Diğer bir deyişle ifade edilmek istenirse dışsal motivasyon, eyleme geçen kişinin içinden gelmeyen, dış ortamdan desteklenmiş olan güdülerdir (Kart ve Güldü, 2008: 192). Dışsal motivasyonun sağlanması hususunda aracı faktör kişinin dışında kalan para veya sözsöz ödüllere, içsel motivasyonda aracı faktör direkt kişinin kendisidir (Obiekwe, 2016: 6). Dışsal motivasyon kişinin isteğinin dışında meydana geldiği için kesinlikle bir tür özendiriciye ihtiyaç duymaktadır (Keser, 2019: 16). Bu ihtiyacın karşılanmasında özendirici olarak not, ödül, terfi, imkan, onay, teşvik veya not gibi birçok farklı

araç mevcuttur (Çapan, 2015: 176). Ne var ki dışsal motivasyonun sağlanmasında aracılık eden özendirici faktörler kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Kimi kişiler için maddi kazanımlar daha önemliken, kimi kişiler için de manevi kazanımlar daha önemlidir (Keser, 2019: 16). Bu bağlamda da alanyazıda dışsal motivasyon araçları iki temel boyutta ele alınmaktadır. Mottaz, dışsal motivasyon araçlarını sosyal ve örgütsel motivasyon araçları olmak üzere iki farklı boyut altında sınıflandırmıştır. Arkadaşlık, işletme içerisinde çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin desteği, yardımseverlik gibi faktörler sosyal motivasyon araçları olarak görülmektedir. Diğer bir taraftan ise çalışanlarının motivasyonlarını destekleyerek iş performansı arttırmak amacıyla işletmeler tarafından sunulan ücret eşitliği, terfi olanakları, çalışma ortamındaki kaynakların en yeterli hale getirilmesi ya da iş güvencesi gibi somut olan faktörler örgütsel motivasyon araçları olarak görülmektedir (Saracel vd., 2016: 57).

Kısacası, iki farklı motivasyon kaynağı olan içsel ve dışsal motivasyon, kişinin eyleme geçmesinde altta yatan temel niyete göre değişiklik göstermektedir. Eğer kişi eylemini kendini gerçekleştirmek amacıyla yapıyorsa içsel motivasyonunun, para kazanmak gibi faktörler için yapıyorsa dışsal motivasyonun baskın olduğu görülmektedir. İçsel ve dışsal motivasyon kıyas edildiği zaman, içsel motivasyonun kişilerin üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu yönünde bazı görüşler mevcuttur. Bu görüşün temeli ise içsel motivasyonun kişinin kendi gönlüne göre gerçekleştirilen eylemlerden oluşurken dışsal motivasyonda kişinin kendi istek ve arzularından ziyade dışardan bir özendiricinin olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durumun ise kişiyi sonuca daha hızlı ve etkili bir şekilde ulaştıracağını düşündürmektedir (Keser, 2019: 16). Ancak ne var ki göz ardı edilmemesi gereken oldukça önemli bir gerçek vardır. Her insan aynı şekilde, aynı tür araçlarla motive olmamaktadır. Bazı insanların daha içsel, bazı insanların ise tam tersi dışsal araçlarla motive olduğu görülmektedir (Obiekwe, 2016: 7). Hatta bu farklılıklar kültürel açıdan bile değişiklik gösterebilmektedir. Alanyazıda konu ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda elde edilmiş olan sonuçlara göre bilhassa batı toplumlarında işletmelerin çalışanlarının motivasyon düzeylerini arttırmak için sundukları içsel motivasyon araçları, dışsal motivasyon araçlarından daha büyük bir etkiye sahipken, Çin gibi doğu toplumlarında aksine dış motivasyon araçlarının daha etkili olduğu görülmüştür (Saracel vd., 2016: 57). Sonuç olarak her ne kadar insanlar ve toplumlar açısından içsel ve dışsal motivasyona duyulan önem farklılıklar gösterse de temelde herkesin gerek çalışma hayatında gerekse özel hayatlarında belirli bir amaca yönelik harekete geçebilme, bu hareket sonucunda başarılı olabilme ve bu başarıyı sürdürebilmede motivasyona ihtiyaç duyulduğu yadsınamaz gerçektir. Kaynağını isterse içsel motivasyon araçlarından ister dışsal motivasyon araçlarından alsın motivasyon, harekete geçebilmek için temel nedendir. Bu

sebeple de ayrım olmaksızın bütün motivasyon araçları kişinin gerek çalışma hayatı gerek ise özel yaşantısında oldukça kritik bir öneme sahiptir.

2.4. Motivasyon Araçları

İnsanların hayatın zorlayıcı koşulları içerisinde gerek özel hayatta gerekse iş hayatında hedeflerine doğru pes etmeden ilerleyebilmesi için motivasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak kişinin motive olabilmesi için de bazı teşviklere ihtiyaç duymaktadır. Ne var ki bu motivasyon teşvik araçları kişiler ve kişilerin gereksinimlerinin birbirinden farklı olmasından kaynaklı her zaman aynı etkiyi gösterememektedir. Bir kişi açısından motivasyonu teşvik eden araç, başka bir kişi içinse motive edici bir teşvik aracı olarak görülmeyebilir (Konya, 2013: 44). Örneğin, çalışma hayatından bakıldığı zaman bir kişi kendisini çalışmak için motive ederken işletmeden bağımsızlık isterken, diğer bir kişi öncelik olarak iş güvenliğini isteyebilmektedir (Altun, 2021: 12). Ya da günlük yaşam açısından bakıldığı zaman bir kişinin araba satın alırken motive edici faktörü prestijken, diğer kişi için motive edici faktör güvenlik olabilmektedir. Kısacası, kişiler için motivasyonu teşvik edici araçlar farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların oluşmasında ise kişinin gereksinimleri kadar eğitim durumu, değer yargıları, yaşadığı toplumun düzeyi, sosyal statüsü ve çevresel öğeleri de oldukça önemlidir (Örücü ve Kanbur, 2008: 86-87). Örneğin, her toplumun kültürel yapısının farklı olması o kültüre ait insanların değer verdikleri önceliklerinin de farklı olmasına neden olmuştur. Bu durum da onların motive olmak için ihtiyaç duydukları araçları farklılaştırmıştır. Çalışma hayatından bakıldığı zaman, Amerika'da boş zaman yaratma kişiler arasında oldukça önemli bir faktör olarak görülürken Japonya'da bu durum çok önemli görülmemektedir. Ne var kişilerin aynı kültürün toplumunda yaşamaları aynı teşviklerle motive olunacağını göstermemektedir. Aynı kültürde bile olsa çocuğu olmayan ya da bekar çalışanların esnek çalışma saatlerine daha az önem verirken küçük yaşta çocukları olan çalışanların esnek çalışma saatlerine çok daha fazla önem vermekte ve bunu motivasyonlarını etkileyen bir faktör olarak görmektedir (Albayrak, 2009: 47).

Her ne kadar motivasyon açısından evrensel açıdan kabul görmüş motivasyonu teşvik edici araçlar olsa da her bireye, her topluma ve her işletmeye yönelik farklı bir tür motivasyon modeli geliştirmek çok da mümkün değildir (Tunçer, 2013: 100). Bu sebeple de yapılan birçok araştırmayla geçerliliği desteklenmiş ve işletmelerde çalışanların motivasyonları arttırmak için teşvik edici olarak kullanılan araçlar; ekonomik, psiko-sosyal ve son olarak yönetsel-örgütsel araçlar olmak üzere üç grup altında incelenmektedir. Her grupta kendi içerisinde farklı gruplara ayrılmaktadır (Öztuna, 2010: 43).

2.4.1. Ekonomik Araçlar

İşletme yönetiminin önderi olarak kabul edilen ve çalışan motivasyonu üzerindeki ilk araştırmaları yapan Frederick Taylor, üretim düzeyinde verimliliği yükseltebilmek amacıyla bir çalışma sürdürmüş ve bu çalışmanın sonucunda ekonomik araçların verimlilik açısından oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır (Akkanat, 2014: 22-23). Kişilerin çalışma hayatında ekonomik açıdan sağladıkları çıkarları her şeyden önde tuttuğunu, ekonomik ödüllerin başrolde olduğunu ve bu sebeple de çalışanların bir tür ekonomik varlıklar olduğu yönündeki düşünceleri ön plana çıkmıştır (Şimşek ve Çelik, 2009: 65). Her ne kadar zaman geçtikçe yapılmış geniş kapsamlı araştırmalar bireylerin yalnızca ekonomik teşvikler sayesinde değil farklı faktörlerle de motive olabileceklerini göstermiş olsa da ekonomik araçlar, çalışanların motive edilmesindeki önemini sürdürmüştür. Çünkü en temelde aslında çalışanları da işletmeleri de iş yapmaya iten ekonomik telaşlardır. İşletmeler açısından bakıldığı zaman girişimci için temel amaç kurmuş olduğu iş ile gelir düzeyini artırarak kendi çıkarlarını en üst seviyeye çıkarabilmek ve işten kar edebilmektir (Abdullah, 2013: 75). Çalışanlar açısından bakıldığı zaman ise genellikle kişileri motive eden faktörlerin ekonomik temele dayandığı görülmektedir. Bu sebeple kişinin bir işe girmesindeki en temel amaçlardan birisi yeterli gelir elde ederek hayatını sürdürebilme arzusudur. Kısacası, çalışma hayatında gerek işletme sahipleri gerekse yöneticiler ve çalışanların çok daha fazla bir şekilde motive olabilmesinde ekonomik araçların kullanılması oldukça önemlidir (Keser, 2019: 124). Kişileri motive edebilmek için kullanılan ücret artışı, prim, kâr katılma ve de ekonomik ödüller şeklinde farklı ekonomik araçlar mevcuttur. Ancak unutulmaması gereken çok önemli bir husus var ki, bu ekonomik motivasyon araçları herkes üzerinde aynı etkiyi göstermeyebilir. Yine de ekonomik araçlar, özellikle çalışma hayatında kişileri motive edebilmede uygulamaya geçirme bakımından en pratik araç niteliğinde olmaları sebebiyle en sık kullanılan motivasyon araçları arasındadır (Tüfekçi, 2019: 55-56).

- **Ücret Artışı:** En kapsamlı ve anlaşılır tanımı ile ücret, istihdam edilen çalışanların verdikleri emek karşılığında yapılan ödeme olarak tanımlanmaktadır. Ücret temelde çıplak ve giydirilmiş olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. İşveren tarafından bütün kesintiler yapıldıktan sonra çalışanlara emeği karşılığında yapmış olduğu ödemeye çıplak ücret denmektedir. Diğer bir taraftan ise çalışanın çıplak ücret ile aldığı prim, ikramiye ve sosyal yardımların toplamı giydirilmiş ücreti oluşturmaktadır. Bireyin, temel ihtiyaçlarını sağlayabilmesi ve yaşamlarını sürdürebilmesi açısından ücret en temel çalışma nedeni olarak görülmektedir (Abdullah, 2013: 75). Yalnızca bireyin temel ihtiyaçlarını sağlama ve yaşamını sürdürme için değil aynı zaman da bireyin toplum içerisindeki statüsünü, saygınlığını ve güvenini de etkilediği bilinmektedir

(Manga, 2001: 25). Dolayısıyla ücret, çalışma hayatında motivasyonun sağlanması açısından en etkili araçlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Çünkü ücret, belirli ölçüde çalışanların tatminin edilmesine yardımcı olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 120). Kişinin motivasyonunu sağlama hususunda ücret, motivasyon araçları içerisinde en eski ve en sık kullanılan araçlardan biri olsa bile ücret artışı hak edilen şekilde verilmezse motive edici özelliğini kaybedecektir. Çünkü gereğinden fazla ücret artışları kişide zaman içerisinde bir beklentiye dönüşebilmektedir. Böyle bir beklenti ise kişinin ücret artışını zaten hak ettiği bir faktör olarak görmesine neden olacak ve bu durumda ücret artışını bir motivasyon aracı olmaktan çıkaracaktır. Bu sebeple ücret artışının gereken ölçüde ve gerektiği zaman verilmesi işletme için çok önemlidir (Keser, 2019: 125). Ücret artışı, sürekli kullanılan bir motive aracı olarak görülmemeli yalnızca çalışanın fazladan gayreti karşılığında verilmelidir. Bunlara ek olarak da işletmedeki çalışanların hepsi yeterli şekilde ücretlendirilmeli ve de en önemlisi ücretlerin adaletli şekilde dağıtıldığından emin olunmalıdır (Deniz, 2005: 158). Aksi halde motive eden bir ekonomik araç olarak görülen ücret, motivasyon da ciddi düşüslere neden olacaktır.

- **Prim:** Çalışanları daha fazla ve daha verimli çalışmaya teşvik etmek amacıyla sabit ücretlerine ek olarak verilen ücrete prim denmektedir (Albayrak, 2009: 52). Çoğu işletme çalışanlarının verimli çalışmaları ya da görevlerinde ek gayret göstermeleri için prim sistemini kullanırlar. İşletmelerin çalışanlarına verdikleri primlerin hesap edilebilmesinde çoğunlukla zaman ve de parça başı esas alınmaktadır (Deniz, 2005: 159). Ancak unutulmaması gerekir ki zamana dayalı bir primi sistemi çalışanların daha yavaş çalışmasına, parça başına dayalı prim sistem ise yorgunluğa ve kalitenin düşmesine neden olabilmektedir (Albayrak, 2009: 52). Ayrıca prim alabilmek için çok daha fazla iş yapmak isteyen çalışanlar, iş güvenliği gibi önemli olan bazı temel faktörleri göz ardı edebilmektedirler. Bu durumda iş kazası gibi ciddi sonuçları olan olumsuzluklara yol açabilmektedir (Pekel, 2001: 28). Tüm bunlara ek olarak prim sistemi bireyselliğe dayanması sebebiyle takım çalışmasının zarar görmesine neden olabilmektedir (Tüfekçi, 2009: 56). Kısacası, çalışanları verimli ve fazla çalışmaya teşvik eden prim gerek işletme gerekse çalışan açısından zararları olabilmektedir. Bu sebeple motivasyon aracı olarak prim sisteminin kullanmaya başlamadan önce işletmenin yapısını ve çalışanların özelliklerini başarılı şekilde gözden geçirilmesi gerekmektedir.

- **Kâra Katılma:** Ekonomik motivasyon araçlarından bir diğeri ise kâra katılma. Kâra katılma sistemi, eski zamanlardan beri kullanılan özendirici bir yöntem olarak bilinmektedir (Tüfekçi, 2019: 70). Bu sistemin özünü işletmelerin her yıl sonunda sağladığı kârın bir kısmını bu kârın kazanılmasında emeği olan çalışanlara dağıtma oluşturmaktadır (Keser, 2019: 127). İşletmelerde kâr üç farklı şekilde çalışanlarına verilmektedir (Bilecen, 2008: 50).
 - **Nakit Dağıtım:** Karar verilmiş olan süre içerisinde kazanılmış kârın belirli bir yüzdesinin nakit olarak çalışanlara verilmesidir.
 - **Ertelenmiş Dağıtım:** Çalışanın emeklilik veya ölüm halinde verilmek amacıyla her sene kazanılan karın belirli bir yüzdesinin çalışanın adına hesapta saklanması ertelenmiş dağıtım olarak tanımlanmaktadır.
 - **Karma Dağıtım:** Nakit dağıtım ve ertelenmiş dağıtımın birlikte uygulanmasıdır. Kâra katılma sisteminin temel amacı, çalışanlarının gösterdiği gayretin işletme için oldukça önemli olduğunu hissettirmek ve çalışanların işletme için önemli bir unsur olduğunun altını çizerek onların işletmeye bağlılıklarını arttırmaktır (Deniz, 2005: 160). Her ne kadar çalışanların motivasyonunu artırma hususunda etkili bir yöntem olarak görülse de kâra katılma uygulama konusunda bazı güçlükleri de beraberinde getirmektedir. Kârın ne şekilde ve de nasıl dağıtılması gerektiği oldukça önemlidir. Dağıtımın, objektif ve doğru kriterler seçilerek gerçekleştirilmesi aynı zamanda da dengeli ve adaletli olması işletmeler için kara katılma sisteminde dikkat edilmesi gereken unsurlardandır (Albayrak, 2009: 52). İşletmelerin kâra katılım konusunda karar alırken dikkatli olması ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyecek uygulama ve kararlardan kaçınması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 112). Çünkü aksi takdirde çalışanların motivasyon düzeyini arttırmak için kullanılan bu sistem motivasyonda düşüşlere neden olacaktır.
- **Ekonomik Ödüller:** İşletmelerin ücret artışı yapma, prim verme ya da kara katılma gibi çalışanlarına direkt olarak ödedikleri parasal değerlerin yanı sıra çalışanlarının motivasyonlarını, verimlerini ve bağlılıklarını güçlendirebilmek amacıyla dolaylı şekilde ekonomik fayda sağlayabilecek ödülleri de kullanabilmektedir. Bu türdeki ödüllerin başında ise emeklilik sistemi, ücretli izin hakkı, işletmenin kendi ürettiği ürünlerde indirim hakkı, hastalık ve de sağlık yardım sistemi gelmektedir (Peker, 2013: 94). İşletme içerisinde bir öneri sunan, işletmeye yenilik getiren, yaratıcı olan çalışanları teşvik etmek ve motivasyonlarını arttırmak için bu tür ekonomik ödüller verilebilmektedir (Keser, 2019: 127). Ancak burada dikkat edilmesi gereken önemli

bir husus var ki bu tür ekonomik ödüllerin motivasyon değerini kaybetmemesi için dikkatli olunması gereklidir. Burada işletmelerin dikkat etmesi gereken önemli iki husus bulunmaktadır (Deniz, 2005: 160).

- Bu hususlardan ilki; çalışanların üretmiş olduğu mal, hizmet, öneri veya yeni bir buluş ile aldıkları ödül arasında bir denge olmalı,
- İkincisi ise, çalışanların üretmiş olduğu mal, hizmet, öneri veya yeni bir buluş ile ödül arasında geçen süre uzun olmamalıdır.

Çalışanların işletmeye katkısı sonucunda aldığı ödül arasında uzun bir zaman farklı olduğunda ödül amacına ulaşmamaktadır. Çünkü çalışanın yaptığı başarısıyla aldığı ödül arasındaki bağ zayıflamaktadır. Bunun sonucunda ise çalışan kazandığı ödülün asıl veriliş amacını zaman geçtiği için unutacak ve motivasyona herhangi bir etkisi olmayacaktır (Silah, 2005: 110).

Para, insanlar için temel gereksinimlerini sağlamak ve hayatlarını idame ettirebilmek için temel unsur olduğu sürece ekonomik motivasyon araçları geçerliliğini devam ettirecektir. Ancak ne var ki günümüzde yalnızca ekonomik araçlarla insanları motive etmek pek mümkün görülmemektedir. Bilhassa 21. yüzyılda çalışma hayatında yaşanan köklü değişimler nedeniyle ekonomik motivasyon araçlarının çalışanları eskisi kadar fazla motive etmediği görülmektedir (Keser, 2019: 127). Bunun için de zorlu çalışma koşullarında bile çalışanların motivasyonlarını sağlayabilmek için diğer motivasyon araçlarının da kullanıldığı bir yol izlenmesi gerekmektedir (Tiryaki, 2008: 73). Bu bağlamda da psiko-sosyal motivasyon araçlarının önemi her geçen gün artmaktadır.

2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Zaman geçtikçe insan yapısı ve gereksinimleri üzerine yapılan araştırmalar hızlanmış ve bunun sonucunda da kişilerin artık yalnızca ekonomik araçlar ile motive olamayacağı, sosyal ve psikolojik araçların da motivasyonun sağlanmasında oldukça önemli olduğu anlaşılmıştır. Bilhassa son günlerde çalışma hayatında önemli bir yüzdeliğe sahip olan Y kuşağı çalışanları için ekonomik motivasyon araçlarından ziyade psiko-sosyal motivasyon araçları çok daha ön plana çıkmaktadır. Yeni nesil çalışanlar daha fazla serbest zamana sahip olma ile çok daha fazla ekonomik gelir kazanma seçenekleri arasında kaldığı zaman kişisel gelişimlerini de göz önünde bulundurarak ekonomik araçlara arkasını dönebilmektedir. Yani kendilerini geliştirmeye ve de kariyerlerinde ilerleyebilmeye daha fazla avantaj sağlayan araçlara eğilim gösterebilmektedir (Keser, 2019: 128). Bu nedenle de işletmelerin çalışanlarını yalnızca ekonomik varlıklar olarak görmemeleri ve onları motive edebilmek için psiko-sosyal motivasyon araçlarını da kullanması gerekmektedir. Ancak bu psiko-sosyal motivasyon araçlarının ne şekilde ne kadar ve ne zaman

kullanılması gerektiği hususunda kesin bir görüş birliğine varılmamıştır. Bu sebeple işletmeler, kendi kararlarını alarak doğru zamanda doğru araçla çalışanlarını motive edebilmek amacıyla psiko-sosyal araçlardan yararlanmalıdır (Tiryaki, 2008: 73). İşletmelerin çalışanlarını motive edebilmesinde çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, yükselme olanakları, öneri sistemi, çevreye uyum, psikolojik güvence ve de sosyal uğraşlar gibi pek çok farklı psiko-sosyal motivasyon araçları mevcuttur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 156-164).

- **Çalışmada Bağımsızlık:** İnsan doğası gereği özgür olmayı sever ve bu durum özel hayatta olduğu kadar çalışma hayatında da geçerlidir (Albayrak, 2009: 49). Birçok insan bağımsız olabilecekleri, işlerinde yeteneklerini ve yaratıcılıklarını korkmadan kullanabilecekleri ve kendilerini sürekli geliştirebilecekleri bir işte çalışmak isterler (Keser, 2019: 129). Bu sebeple işletmeler, çalışanlarının motivasyonu arttırmak için onları yetenek ve tecrübeleriyle yaptıkları işin yapısını da dikkate alarak belirli bir alanda ve ölçüde çalışmalarında bağımsızlık sağlayabilirler (Albayrak, 2009: 49). Çalışanlar açısından bağımsız çalışabilme fırsatı motivasyon düzeylerinde artışa neden olabilirken, sürekli olarak kontrol altında olmaları ve işlerinde özgür kararlar alamamaları motivasyon düzeyinde düşüslere neden olabilmektedir.
- **Sosyal Katılma:** İnsanlar kendilerini bir yere ait hissetmek isterler. Bu da onların toplum içinde kendilerine bir yer edinmeye çalışmasına neden olmaktadır (Öztuna, 2010: 59). Bu ait olma hissi çalışma hayatında da oldukça önemli bir unsur olarak görülmektedir. Çalışanların birçoğu işletmeye girdikleri ilk günden itibaren farklı sosyal gruplara dahil olmak ve kendilerini bu gruplara ait hissetmek isterler (Eren, 2001: 382). Yeni bir sosyal grupta kendisine yer bulan kişi grubun diğer üyeleriyle iletişim kurmaya ve paylaşımlarda bulunmaya başlar. En nihayetinde bu iletişim ve paylaşımlar ise kişinin motivasyonunu yükselterek iş verimliliğinde ciddi artışlara neden olmaktadır (Silah, 2005: 110). Araştırmanın devamında üzerinde durulacak olan motivasyon kuramlarında da sosyal katılımın motivasyondaki önemine dikkat çekilmektedir. Motivasyon kuramlarından olan Maslow'un motivasyon kuramında bahsi geçen aşamalardan dördüncüsü ait olma ve Herzberg'in çift faktör kuramında motive edici unsurlarından birisi kabul edilen tanınma ihtiyaçları sosyal katılımın önemini vurgulamaktadır. Kısacası, bireyin çalıştığı işletmede sosyal gruplara dahil olması motivasyonun sağlanması açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir (Öztuna, 2010: 59).
- **Değer ve Statü:** Çalışanlar yalnızca işletme içerisinde sosyal bir gruba ait olması ile yeterli doyuma ulaşmamaktadır. Çalışanlar aynı zamanda yöneticileri ve çalışma

arkadaşları tarafından yaptıkları iş için takdir edilme ve de değer görme gereksinimi duymaktadır (Tiryaki, 2008: 75). Çalışma ortamında değer gören ve de takdir edilen çalışanların motivasyonu artarken işine ve işletmeye olan bağlılıkları da olumlu bir yönde etkilenmektedir. Diğer bir taraftan ise hakkettiği değeri göremeyen çalışanlar daha az verimle çalışmaya yöneleceklerdir. Çünkü yaptığı işin fark edildiğini gören çalışanın motivasyonu hakkettiği değeri göremeyen çalışana göre daha fazla olacağı yadsınamaz bir gerçektir (Keser, 2019: 129). Diğer bir taraftan değer görme kadar statü sahibi olabilmek de motivasyon açısından oldukça önemli bir araçtır. Statü en basit tanımıyla bir kişiye toplum içerisinde diğer kişiler tarafından atfedilmiş olan değerlerdir. Doğası gereği insanlar böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü gayreti göstermekten çekinmezler. Statü, genellikle saygı ile bir aradadır. Statüye sahip bir kişi karşılığında gerek özel hayatından gerekse çalışma hayatında ilişkide olduğu kişilerden saygı görmektedir. Kişinin mevkisinin ne olduğu fark etmeksizin, yaptığı işin takdir edildiğini görmesi ve kalifiye bir işçi olarak benimsenmesi hemen herkes için güçlü bir tatmin duygusu oluşturmaktadır. Bu sebeple de hem değer hem de statü, işletmeler açısından çalışanların motivasyonlarını arttıran önemli araçlar olarak kabul edilmektedir (Peker, 2013: 100).

- **Yükselme Olanakları:** Daha öncesinde de bahsedildiği üzere özellikle Y kuşağı çalışanları açısından işte yükselebilmek olanakları ekonomik fırsatlardan daha fazla önemli görülmektedir. Kendini geliştirebilme, işinde yükselebilmek ve kariyerinde ilerleyebilme Y kuşağı çalışanları için daha güçlü bir motivasyon kaynağı olarak kabul görmektedir. Hali hazırda her gün yaptığı işleri iyice öğrenen çalışan tecrübe kazandıkça işini sıradan bulmaya başlayacak ve bulunduğu mevkideki görevlerini ve yetkilerini yetersiz bulacaktır. Bu sebeple de zaman geçtikçe daha fazla yetki ve sorumluluklar ile daha yüksek mevkide çalışmak isteyecektir (Keser, 2019: 129). Ne var ki çalıştığı işletmede işinde yükselme fırsatı bulamayan çalışanların zamanla motivasyonları düşerek çalışma gayretleri ve arzuları azalacaktır. Bundan dolayı da yükselme olanakları işletmeler için önemli bir güdüleme aracı olarak görülmektedir (Eren, 2017: 519).
- **Çevreye Uyum:** İşletme içerisindeki çalışılan çevrenin fiziksel koşullarının iyi bir şekilde düzenlenmiş olması çalışanın verimliliği açısından oldukça önemlidir. Isı, aydınlatma, sessiz bir ortam, yeterli ekipmanlar, uygun araç ve de gereçler çalışılan ortamın fiziksel koşulları açısından sağlanması gerekli unsurlardır (Alagöz, 2021: 48). Bu unsurlar işletme açısından doğru şekilde yerine getirildiği zaman çalışanlar

çalışma ortamına daha kolay adapte olabilmektedir. Ancak yalnızca kişinin fiziksel çevreye uyum sağlayabilmesi başarılı olabilmelerinde yeterli değildir. Kişi, çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına uyum sağlayabildiği kadar psiko-sosyal koşullarına da adapte olması gerekmektedir. Çevresine uyum sağlamakta zorlanan, içine kapanık kişiler uzun vadede işletmeye istenilen düzeyde yarar sağlayamazlar (Keser, 2019: 130). Kişinin işe girdiği zaman işletmenin geleneklerine, kurallarına mümkün olan en kısa süre içerisinde adapte olabilmesi ve de üzerindeki yabancıklık, ait olamama hissini atması gerekmektedir. Bunun için de işletmelerin çalışanların uyum sürecini hızlandıracak oryantasyon programları yapmaları ve bu programlar sayesinde uyum sürecini hızlandırmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 132).

- **Öneri Sistemi:** Kişiyi motive etmeye yardımcı psiko-sosyal araçlardan bir diğeri ise öneri sistemidir. Çalışanların yeniden keşfedilmesiyle son yıllarda işletmelerde sıkça kullanılmaya başlanılan öneri sistemi, basit ya da kapsamlı her türlü önerinin çalışan tarafından sunulmasını sağlamaktadır (Keser, 2019: 130). Öneri sisteminin sayesinde görüşlerini dile getirmekten çekinmeyen çalışanlar kendilerinin değerli olduğunu hissetmekte ve de işlerinde daha fazla motive olmaktadır (Taşpınar 2006: 68). Öneri sistemi sadece çalışanlar için değil işletmeler açısından da oldukça önemli bir uygulamadır. Mesela, önceki yıllarda yer alan bir haberde Mercedes firmasının bir çalışanın önerisi sayesinde firmanın milyon dolarlık bir tasarruf sağladığından bahsedilmiştir. Yani, öneri sistemi yalnızca çalışanları motive etmekle kalmamakta aynı zamanda da önerileri işletmelere ciddi maddi kazançlar sağlayabilmektedir. Ne var ki bu faydaların elde edilebilmesi için işletmelerin öneri sistemi hususunda dikkat etmesi gereken noktalar vardır (Keser, 2019: 130).
 - İşletmeler basit olmasını veya katkı düzeyini düşünmeksizin her tür öneri kabul etmeli ve değerlendirmelidir. En önemlisi de mutlaka öneri sahibine geri dönüş sağlamalıdır.
 - Önerilerin önem ve işletmeye katkı derecesine göre bir ödül sistemi geliştirilerek desteklenmesi gerekmektedir.
- **Psikolojik Güvence:** En basit ifade ile psikolojik güvence, işletmede çalışanların kendisini güvende hissetmesidir (Alagöz, 2021: 37). Kişinin çalıştığı işletmedeki ekonomik güvencesi kadar psikolojik güvencesi de oldukça önemlidir. Psikolojik güvence, fiziksel anlamdaki bir güvenceden ziyade duygusal açıdan bir güvencedir. Çalışanlar, işverenlerinin ve yöneticilerinin kendilerine yönelik kötü, olumsuz bir davranış sergilemeyeceklerine inanıyorsa yani psikoloji güvenceleri daha yüksekse

motivasyonları da aynı doğrultuda yüksek olacaktır (Keser, 2019: 130). Psikolojik açıdan güvence motivasyonun yanı sıra çalışanların işlerinde çok daha fazla gayret göstermesine, verimliliğinin artmasına ve bunun sonucunda da çalışanların işlerini başarılı şekilde yürütmesine yardımcı olmaktadır (Alagöz, 2021: 37). İşletmelerde psikolojik güvencenin sağlanabilmesi çalışılan ortamın atmosferine bağlıdır. Bunun için de ilk önce çalışma ortamındaki olumsuz ve zararlı psikolojik öğelerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Daha sonrasında ise psikolojik açıdan olumlu çalışma atmosferinin sağlanması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 134).

- **Sosyal Uğraşlar:** İşletmeler, çalışanlarının motivasyonlarını arttırmak için sosyal faaliyetlerden de yararlanabilmektedir. İşletme de yapılan kutlamalar, turnuvalar, geziler, konserler, piknikler, sportif faaliyetler, eğlenceler ve de kültürel aktiviteler sosyal uğraşlar olarak kabul edilmektedir (Silah, 2005: 111). İşletmelerin bu türdeki sosyal faaliyetlere önem vermesi ve uygulaması çalışanların mutlu olacakları bir çalışma ortamının yaratılmasına katkı sağlamamaktadır. Çalıştıkları ortamda mutlu olan çalışanlar ise görevlerini yerine getirme açısından çok daha motive olacaktır (Peker, 2013: 100).

2.4.3. Yönetsel-Örgütsel Araçlar

İşletmelerde çalışanların hepsinin aynı düzeyde mutlu olması ve de motivasyonlarının sağlanması pek mümkün görünmemektedir. Bunun en önemli nedeni ise çalışanların her birinin kişiliklerinin, işletmeden beklentilerinin ve gelecek hedeflerinin farklı olmasıdır. Ne var ki tüm farklılıklara rağmen işletmeler açısından her çalışanın motivasyonu arttırabilecek farklı türde motivasyon araçları da mevcuttur. Bu sebeple çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkilemek ve çok daha mutlu bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için işveren ve yöneticiler işletmelerinde farklı türlerdeki motivasyon araçlarının kullanıldığı uygulamalara yer vermesi gerekmektedir (Peker, 2013: 101). İşletmelerde çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik kullanılan araçlardan bir diğeri ise yönetsel-örgütsel araçlardır. Tıpkı ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçları gibi yönetsel-örgütsel araçlar da çalışanların motivasyonu olumlu bir şekilde etkilemeye yardımcı olan oldukça önemli unsurlardan birisidir. Diğer motivasyon araçları ile kıyaslandığı zaman yönetsel-örgütsel motivasyon araçlarının işletmelere maddi yükü çok az ya da neredeyse hiç yoktur. Çünkü yönetsel-örgütsel özendiricilerin neredeyse tamamını maddiyata dayanmayan motivasyon araçlarıdır. Yerinde ve zamanında kullanılan yönetsel-örgütsel araçlar çalışanların motivasyonu, verimliliği, etkinliği, tatmini, bağlılığı gibi başarının sağlanması için gerekli görülen faktörleri olumlu yönde etkileyebilmektedir (Şen, 2010: 49-50). Bu bağlamda araştırmanın devamında kişilerin motivasyonunu arttıran yönetsel-örgütsel araçlarından detaylı

bir şekilde bahsedilmektedir. Çalışanların motivasyonu arttırmada kullanılan yönetsel-örgütsel araçlar ise amaç birliği, yetki devri, eğitim, terfi, kararlara katılma, iletişim, motive edici işler tasarlama ve de örgütsel destek sağlamadır (Keser, 2019: 132-144).

- **Amaç Birliği:** Hem işletmelerin hem de kişilerin kendilerine özgün farklı farklı amaçları vardır. Her geçen gün rekabetin hızla arttığı bir ortamda işletmelerin başarı ve istikrarı sağlayabilmesi için işletmenin ve çalışanların amaçlarının uyum içinde olması gerekmektedir (Tüfekçi, 2019: 61). Yalnız, işletme ve çalışanın amaçlarının uyumunun sağlanabilmesi için beklentilerin net şekilde belirtilmesi gerekmektedir. İşletmeler, çalışanlarından genellikle verimli işgücü, görevleri yerine getirme, işe devamlılık, işletmeye bağlılık, iş birliği ve yapıcı düşünme gibi beklentileri vardır. Diğer taraftan çalışanlar ise işletmelerden genellikle adil ve yeterli ücret dağılımı, iş güveliği, yeteneklerini kullanabilme, yükselbilme, uygun çalışma koşulları ve çalışma ortamı gibi beklentileri vardır (Öztuna, 2010: 52). Bu beklentilerin örtüşüp, hem çalışanların hem de işletmelerin amaçları birlik içinde olduğu sürece çalışma ortamında verimlilik ve motivasyon sağlanacaktır.
- **Yetki Devri:** İşletmelerde yöneticiler karar verme, çalışanlarını denetleme gibi tüm sorumlulukları tek başlarını üstlenmezler. Bu sebeple yöneticilerin yetkilerini ve de görevlerini hiyerarşik düzene uyacak şekilde astlarına devretmesi gerekmektedir. Bu duruma da yetki devri denilmektedir (Şen, 2010: 51). Yetki devri çalışanlar için çok önemli bir motivasyon aracı olarak görülmektedir. Çünkü bu yöntem sayesinde çalışanlar kendisine işletme tarafından değer verildiğini hissedecek ve başarıyı elde edebilmek için çok daha fazla motive olacaktır. Kendisini değerli ve motive olmuş hisseden kişinin güveni artmakla birlikte aynı zamanda işletmeye olan bağlılığı da artmaktadır (Keser, 2019: 133). Ancak ne var ki bazı işletmelerde yetki devrinden bilhassa kaçınmakta ve üst kademelerin sorumluluk alanları mümkün oldukça geniş tutmaktadır. Bu yaklaşım ise yeki ve sorumluluk dengesizliğinin ortaya çıkması ve işletmelerde ciddi olumsuzlukların yaşanmasına neden olmaktadır. İşletmelerdeki yaşanan olumsuzluklar ise doğrudan çalışanlarını etkilemekte ve motivasyonlarını düşürmektedir (Şen, 2010: 51).
- **Eğitim:** Sürekli gelişen yeni dünya düzeninde eğitim, insan hayatında çok önemli bir konuma sahiptir. Bilhassa işletmelerin başarısı ve çalışanların motivasyonu için eğitim çok önemli bir araçtır. Eğitim, kişinin eksik, zayıf yönlerinin tamamlanması ve gelişmesi amacıyla uygulanmaktadır. İşletmelerin başarısı kadar çalışanların da gelişimi için eğitim gereklidir (Alagöz, 2021: 35). Çünkü eğitim, çalışanların statü

kazanması, yükselmesi, adapte olması gibi çok önemli süreçleri hızlandırmaktadır. Yalnızca gelişim açısından değil aynı zamanda mevcut işlerini de koruyabilmeleri açısından da eğitim dikkate alınması gereken bir konudur. Hızla gelişen teknoloji, işlerin sürekli olarak yenilenmesine zorunlu kılarken, çalışanların da bu duruma adapte olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple kişilerin eğitimi gerek gelişebilme için gerekse mevcut yeniliklere uyum sağlayabilme için bir tür motivasyon aracı olarak görmesi gerekmektedir (Keser, 2019: 133).

- **Terfi:** Aldıkları eğitimler sayesinde kendisini günden güne geliştiren çalışanlar için bir sonraki adım ise işlerinde bir üst basamağa çıkmak yani terfi almaktır. Terfi, kişinin işletmedeki statüsünün değişmesini sağlayan süreç olarak tanımlanmaktadır (Keser, 2019: 133). Kişiler çalışılan süre boyunca adım adım işlerinde yükselmek isterler. Bunun en temel sebebi kişinin mevcut işinde ehlileştikçe iş monotonlaşıp hali hazırda bulunduğu mevkideki yetki ve de sorumluluklarının sıkıcı gelmesidir. Böylece kişi işinde ilerlemek ve daha yüksek bir mevkide farklı sorumluluklar ile çalışmak istemektedir. İşletmesi tarafından terfi imkanı yakalayabilen çalışanların motivasyonu artarken ilerleme imkanı sunulmayan çalışanların ise çalışma arzuları düşecek ve dolayısıyla motivasyonları da azalacaktır (Peker, 2013: 104). Ancak işletme içerisinde terfi politikalarının yöneticiler tarafından çok dikkatli bir şekilde uygulanması ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Aksi halde teşvik edici bir tür araç olarak görülen terfi, çalışanların motivasyon kaybına neden olabilecek zararlı bir araca dönüşebilmektedir (Keser, 2019: 133).
- **Karara Katılma:** Kişiler artık yalnızca kendilerine söylenenleri sorgusuz sualsiz uygulamak yerine kendi fikirlerini belirtmek ve de bu fikirlerden yararlanılmasını istemektedir. Çalışma ve Örgüt Psikolojisi literatürüne göre katılımcılık, kararların ortak şekilde paylaşılmasıdır (Keser, 2019: 134). İşletme içerisindeki çalışanların hepsi kendi bilgi ve de yetkinlik seviyelerine veya işletmedeki pozisyonlarının el verdiği düzeyde katılım sergileyebilmektedir. Ancak unutulmaması gerekir ki bu katılımın gerçekleşebilmesi için işletmelerin içerisindeki bütün iletişim kanallarının çalışanlarının kullanımına açık ve elverişli olması gerekmektedir (Mitchell, 1973: 674). Bilhassa katılımcılığa açık bir tür yönetim anlayışına sahip olan işletmelerde çalışanlar ile yöneticilerin arasında güçlü ilişkiler kurulmaktadır. Özellikle alınan kararlarda kendi fikrinin de olduğuna inan çalışanlar, kararları daha özverili, istekli ve daha motive şekilde uygulamaktadır (Albayrak, 2009: 55). Ancak çalışanların motive edilmesi amacıyla kullanılan kararlara katılım sağlamanın etkili olabilmesi

için göstermelik bir amaçla kullanılmasından kesinlikle kaçınmak gerekmektedir. Yani yalnızca çalışanlardan görüşleri alınıp uygulanacak kararlarda bu görüşler göz ardı edilmemelidir. Alınan kararların desteklenmesi oldukça önemlidir. Bilhassa işletmelerde fikirlerin alınmasına dayanan danışmalı katılımın aksine daha gerçekçi ve etkili olan doğrudan katılımın uygulanması çalışanlar açısından çok daha faydalı ve özendirici olmaktadır (Keser, 2019: 134).

- **İletişim:** İletişim, insanlık var olduğu süre boyunca vazgeçilemeyecek bir unsurdur (Peker, 2013: 106). En basit haliyle iletişim, bilgi ve düşüncelerin herkes tarafından aynı şekilde anlaşılabilir hale getirilmesi, paylaşılması ve karşılıklı etkileşimin sağlanabilmesidir. İşletmelerde ise mesajların iletilmesi sürecini ifade etmektedir (Bakan ve BüyükBeşe, 2004: 3). İletişim, çalışanların işletmede en verimli ve etkin şekilde çalışabilmesi için gerekli görülen çok önemli bir faktördür (Abdullah, 2013: 80). İşletmelerde yöneticilerin ve çalışanların arasında kurulan sağlıklı bir iletişim, motivasyonun sağlanması açısından olduğu kadar sorunlarında çözülebilmesi için de temel bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların birbirleriyle iletişimi işletmedeki çatışmaları ve de yanlış anlaşılmaları azaltmaktadır. İletişimin sayesinde sorunlar açık ve kolay şekilde dile getirilebilmektedir. Sorunları açık bir şekilde ifade edebilmek de belirsizlik, güvensizlik, isteksizlik gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmaktadır. Böylelikle çalışanların motivasyonları artmaktadır (Keser, 2019: 134). İletişim yalnızca işletmedeki sorunların açıkça ifade edilip çözülmesi açısından değil aynı zaman da çalışanların önemsenmediğini hissetmelerini, gerekli iltifat ve övgü cümlelerini duymadıklarını düşünmelerini de engellemek açısından oldukça önemlidir. Çünkü temelinde iletişimsizlikten kaynaklanan bu tür durumlar çalışanların motivasyonunu düşürmekte, işten keyif almalarını engellemekte ve en önemlisi işletmeye olan bağlılıklarını zayıflatmaktadır (Deniz, 2005: 167).
- **Motive Edici İşler Tasarlama:** Her iş her insan için keyifli gelmemektedir. İşten umut edilen düzeyden keyif alamamak çalışanlar açısından tabi ki de hiç istenilen bir durum değildir. Ne var ki mevcut işgücü piyasasında herkesin istediği işe sahip olması pek de mümkün ve gerçekçi olan bir yaklaşım değildir. Böyle bir durumda da çalışanlardan işini istekle yapmasını ve işini dört elle sahiplenmesini beklemek çok doğru değildir. Ne var ki bunu değiştirebilmek işletmelerin imkanı dahilindedir (Keser, 2019: 135). Çalışanların işlerinden keyif alabilmesi, sahiplenebilmesi ve de motive şekilde işlerini sürdürebilmesi hususunda işletmelere büyük sorumluluklar düşmektedir. İşletmeler, bu gibi durumları önlemek ya da yaşanmamasını sağlamak

için işi genişletme, işi zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi bazı uygulamaları hayata geçirebilmektedir (Deniz, 2005: 167).

- **İş Genişletme:** Çalışma hayatında iş genişletme, birkaç farklı işin birleştirilmesi veya mevcut işe birkaç farklı işin eklenmesi ile gerçekleşir (Öztuna, 2010: 53). İş genişletme, kişinin sadece belirli olan bir işin üzerinde kendisini geliştirerek uzmanlık kazanmasından ziyade birkaç farklı işi öğrenip yerine getirebilmesidir (Bingöl, 2003: 96). İşletmelerde bazı işler doğası gereği rutin ve de monotondur. Bu tür işlerin her gün tekrar ve tekrar yapılması kişinin sıkılmasına neden olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Kişinin stres yaşamasına, motivasyonun düşmesine ve günden güne işten uzaklaşmasına yol açabilir ve işletmede ciddi sorunlara neden olabilir (Keser, 2019: 135). Bu tür sorunların önüne geçebilmek için çalışanların üstlenmiş olduğu görev ve de yetkilerin genişletilmesine yarayan iş genişletme uygulamasının kullanılması gereklidir (Szilagyi ve Wallace, 1980: 155).
- **İş Zenginleştirme:** Herzberg tarafından geliştirilen iş zenginleştirme kavramı, işin çalışanlar için daha çok anlam ifade eden bir hale getirilebilme maksadıyla girilmiş gayretlerin bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Keser, 2019: 136). İşin zenginleştirilmesinde iş niteliğini değiştirmekten ziyade yönetici ve işverenlerin işi planlama ve karar verme sürecinde yetkileri çalışanları ile paylaşması esastır (Eren, 2017: 548). İşin genişletilmesinde çalışanların işinin kapsamı genişlerken diğer bir taraftan işin zenginleştirilmesinde ise kapsamdan ziyade çalışanların işinin derinliği artmaktadır. Çünkü işin zenginleştirilmesinde işletmeler çalışana işini çok daha fazla kontrol edebilme fırsatı tanımaktadır. Kişiye işini planlama, yürütme ve de değerlendirme fırsatı veren işi zenginleştirme uygulaması, kişinin işin faaliyetinin tümüne hakim olmasını sağlayarak işe duyulan isteğin düzeyini arttırmaktadır (Keser, 2019: 136). İşe duyulan isteğin artması, işin keyifli hale gelmesinin yanı sıra işin zenginleştirilmesi başarı, gelişme, özgüven geliştirme, tanınma gibi motivasyonel faydalar da sağlamaktadır (Luthans, 2010: 179).
- **İş Rotasyonu:** Görev çeşitliliği sağlayabilmek için uygulanan yöntemlerden biri olarak bilinen iş rotasyonu, kişinin işletmede çalıştığı bölümün düzenli aralıklar ile değiştirilmesidir (Wall ve Clegg, 1995: 266). Bu aralıklar bir saat, yarım gün veya tam gün gibi farklı düzeylerde olabilmektedir (Keser, 2019: 138). Bir örnek ile ifade edilmek istenirse McDonald's çalışanı bir kişi için şöyle bir iş rotasyonu uygulaması mümkündür: Çalışan bir gün kasada çalışabilirken bir diğer gün ise patates kızartma istasyonunda çalışabilir (Luthans, 2010: 179). Özellikle sürekli

olarak kendisini tekrarlayan işlerde kullanılmakta olan iş rotasyonu, yaptığı işi sıkıcı bulan çalışanların motive edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Ne var ki motive etmek amacıyla kullanılan bu uygulama bazı durumlarda da tam tersi bir etkiye yol açabilmektedir. İşin sürekli olarak farklı aralıklarla değişmesi kişinin üzerinde baskıya dolayısıyla da motivasyon kayıplarına neden olabilmektedir (Keser, 2019: 138).

- **Örgütsel Destek Sağlama:** Bilhassa son zamanlarda örgütsel destek çalışanların gerekli haklarından biri olarak görülmektedir. Yeni yönetim modelleri işletmelerde çalışanların önemsenmesine yönelik bazı desteklerin sağlanmasını esas kılmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 117). Örgütsel desteğin işletmeler tarafından sağlanabilmesi için işletmelerde yapılması gereken çalışanları destekleyici birçok uygulama vardır. Bu uygulamalardan bazıları ise çalışanlara adil davranılması, iş koşullarının fiziksel ve psikolojik açıdan uygun hale getirilmesi, insan kaynakları bünyesinde yapılacak faaliyetlerle çalışanlara önemsendiğinin hissettirmesi yöneticilerin zor durumlarda çalışanlarını desteklemesi ve de kişisel gelişimleri için yatırımlarda bulunmasıdır. İşletmelerin çalışanlarına bu tür destekleri sunabilmesi örgütsel desteğin çalışanlar tarafından hissedilmesini sağlamaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 141). Çalışanlara örgütsel desteğin sağlanması yalnızca çalışma hayatını kapsayacak şekilde olmayıp aynı zaman da çalışanın özel yaşamına yönelik de olabilmektedir. Bazen kişinin iş dışında kalan vakitlerindeki aktivitelerin işletme tarafından desteklenmesi kişinin işinde çok daha fazla motive olmasına destek olabilmektedir. Mesela, çocuğunun okulda yapmış olduğu bir faaliyete katılabilmenin kendisi açısından oldukça önemli olan bir kadın çalışana işletmenin katılım göstermesi için izin vermesi çalışanın işe karşı motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılığını arttıracaktır (Keser, 2019: 138). Kısacası, işletmenin çalışanlarına örgütsel destek sağlaması ve bu örgütsel desteğin çalışanlar tarafından hissedilmesi bir taraftan çalışanların işletmeye bağlılıklarını diğer bir taraftan ise iş motivasyonlarını arttırmaktadır (Keser, 2019: 139).

Sonuç olarak, toplum içerisinde her bireyin hayattan beklentileri ve gelecek hedefleri farklıdır. Bu farklılıklar kadar arzu edilen amaca ulaşabilme hususunda bireyi motive edecek faktörlerde birbirinden farklıdır. Bazı motivasyon araçları bir kişi için oldukça önemliyken, başka bir kişi içinse pek de önemli değildir. Herkesi aynı şekilde aynı düzeyde motive edecek tek bir motivasyon aracı olmasa bile bireyin kişilik özellikleri, beklentileri ve amaçları dikkate alınarak teşvik edici olarak kullanılabilecek birçok motivasyon aracı mevcuttur. Özellikle de teknolojinin hızla geliştiği, her geçen gün köklü değişimlerin yaşandığı, rekabetin koşullarının da

gittikçe zorlaştığı çalışma hayatında bu motivasyon araçlarının kullanılması yeni düzene adapte olabilmek ve başarıyı yakalayabilmek açısından oldukça önemlidir. Ekonomik, psiko-sosyal, yönetsel-örgütsel motivasyon araçlarından çalışanın yapısına uygun olarak seçilen ve işletme tarafından başarıyla uygulanan bu tür teşvik ediciler, kişinin işe karşı motivasyonunu ve tatmini artırırken işletmeye olan bağlılıklarını da güçlendirmektedir. Bu sebeple motivasyon araçlarının önemi hem işletmelerin hem de çalışanların başarısı açısından göz ardı edilemez bir gerçektir. Araştırmanın devamında motivasyon kavramını daha yakından ve detaylı bir şekilde incelemek amacıyla motivasyon kuramları üzerinde durulmuştur.

2.5. Motivasyon Kuramları

Motivasyon kuramlarına yönelik detaylı bir inceleme yapılmadan önce bu kuramların nasıl ortaya çıktığına yönelik bakış açısı kazanmak kuramların önemini anlamak hususunda iyi bir yol gösterici olacaktır. Bilhassa endüstri devriminden sonra teknoloji alanındaki gelişimlerin etkisiyle iş çeşitliliğinde artışlar yaşanmış ve de bununla birlikte iş bölümü ortaya çıkmıştır. İş bölümünün ortaya çıkmasıyla aynı iş seçilen kişi tarafından sürekli, düzenli ve sistematik şekilde yapılmaya başlanmıştır. Bu durum ise çalışan açısından bakıldığında işin monotonlaşmasına ve zamanla motivasyonda düşüşe, işletmeye ve işe karşı isteksizliğin hissedilmesine yol açmıştır (Peker, 2013: 72). Diğer bir taraftan yine teknolojinin gelişmesinin sonucu endüstri devrimiyle birlikte üretimdeki esas olan güç insanlardan makinelerle doğru kaymıştır. Her ne kadar daha önce bahsedildiği üzere teknoloji sayesinde iş çeşitliği artmış olsa da işlerin ana unsuru olarak görülen insan bir adım geriye düşmüştür. İşler açısından temel unsur olan insanın makinelerin karşısında bir adım geriye taşınması ise insanlarda işsiz kalma korkusuna, amaçsızlık hissine, isteksizliğe ve bunların sonucunda da motivasyon kayıplarına neden olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 134). Bu tür motivasyon kayıplarının ve de işe karşı duyulan isteksizliğin önüne geçebilmek için alanında başarılı birçok bilim insanı ve araştırmacı konuyla ilgili çalışmalar yürütmüştür. Büyük titizlikle yürütülen çalışmaların sonucunda motivasyon eksiliğinin temel nedenlerinin tespit edilmesi ve kişilerin gerek çalışma hayatında gerek özel yaşantısında büyük öneme sahip motivasyonun arttırılması için kişileri teşvik edebilecek faktörlerin bulunması amaçlanmıştır.

20. yüzyılın başlarından itibaren insanları çalışmaya yönlendiren temel güdülerin neler olduğunu anlayabilme yönündeki araştırmalar hızla devam etmektedir. İşletmelerde aynı görevi üstlenen kişilerin bile motivasyon düzeylerinde gözlemlenen farklılar, aslında motivasyonun ne denli karmaşık bir yapıya sahip olduğunu gözler önüne sermektedir. Daha önce de belirtildiği üzere insanların hayatını idame ettirebilmesi yani temel gereksinimlerini karşılayabilmesi için para bilinen en temel unsurdur. Dolayısıyla çalışma hayatında ücret insanların çalışması için en

öncelikli motivasyon araçlarından birisidir (Keser, 2019: 48). Ancak ne var ki ücret çalışanlar açısından tek motivasyon kaynağı değildir. Araştırmalar gösteriyor ki insanlar ihtiyaçları olan paraya sahip olsalar bile hala çalışmaya karşı istekli olabilmektedir. Yapılmış olan bir araştırma kapsamında katılımcılara, yaşamlarının sonuna kadar konforlu bir yaşantıya sahip olacak kadar piyangodan ikramiye kazansalar bile çalışıp çalışmayacaklarına yönelik bir soru yöneltilmiştir. Araştırmaya katılım göstermeye gönüllü olan kişilerin %80'i her koşulda çalışmaya edecekleri yönünde görüş bildirmiştir (Watson, 1995: 145). Ya da yapılan araştırmaların dışında daha basit bir örnek verilmek istenirse bu konuyla ilgili akıllara ilk önce Bill Gates gelmektedir. Dünyanın en zengin iş insanlarından birisi olduğu halde aynı zamanda hala dünyanın en çok azimle çalışan insanlarından birisi olan Bill Gates'i çalışmaya iten, çalışmak için her gün motive eden faktörler nelerdir? Akıllara gelen bu soru aslında paranın çalışma motivasyonu için tek faktör olmadığını açıkça göstermektedir. Dünyanın en zengin insanlarından birisini bile çalışmak için teşvik eden ilerleme, kişisel gelişim, hedefleri gerçekleştirme veya şirketi büyütme arzusu gibi birçok farklı faktör vardır (Keser, 2019: 48). İnsanı motive eden faktörler insandan insana değişebilmektedir. Bu bağlamda da insanların nelerin motive ettiğinin ve nasıl motive ettiğini anlayabilmek için yürütülen çalışmalardan elde edilmiş bulgularla bilim insanları ve araştırmacılar tarafından pek çok farklı motivasyon kuramı geliştirilmiştir.

Literatür incelendiği zaman motivasyonu ve insanı nelerin motive ettiğini açıklamak amacıyla ortaya çıkmış kuramların temelde kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki farklı kategoriye ayrılmıştır (Abbah, 2014: 4). Kapsam kuramları insanı neyin motive ettiği üzerinde dururken diğer taraftan süreç kuramları ise insanın nasıl motive edildiği üzerinde durmaktadır (Tosi ve Mero, 2003: 72). Daha detaylı bir şekilde açıklamak gerekirse kapsam kuramlarının odağı kişisel ihtiyaçlarırken süreç kuramlarının odak noktası ise eylemin ortaya çıkışından bitiş sürecine kadar arada geçen sürede ortaya çıkan değişkenlerin incelenmesidir (Tıknaç, 2006: 8). Motivasyon kavramını ve araçlarını daha iyi anlayabilmek amacıyla araştırmanın devamında kapsam ve süreç kuramları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Her bir kuram ise kendi altında yer alan farklı kuramlardan bahsedilerek zenginleştirilmiştir. Öncelikle kapsam kuramlarının neyi ifade ettiğini sonrasında kapsam kuramlarının altında hangi kuramların yer aldığı incelenmiştir. Bu araştırma kapsamında literatürde temel kabul edilen ve ağırlıklı kullanılan dört farklı kapsam kuramına yer verilmiştir. Bu kuramlar; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in İki Faktör Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi ve McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisidir. Daha sonra da süreç kuramlarının neyi ifade ettiğini ve bu kuramların altında hangi kuramların yer aldığı incelenmiştir. Bu araştırma kapsamında sıklıkla bahsedilen dört farklı süreç kuramı ele

alınmıştır. Bu kuramlar ise; Vroom'un Beklenti Teorisi, Porter ve Lawler'ın Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve son olarak da Locke'un Amaç Teorisidir.

2.5.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, bireyin gereksinimlerini vurgulayarak motivasyonu başlatan temel faktörleri izah etmeyi amaçlamaktadır. Bu sebeple de motivasyonun oluşabilmesi için gerekli olan ihtiyacın hissedilmesi ve ihtiyacın içeriğiyle yakından ilgilenmektedir (Keser, 2019: 52). Kapsam kuramlarında bireyin kendi içinden gelen ve kendisini eyleme geçiren faktörlere önem verilmekte ve bu faktörler anlaşılmaya çalışılmaktadır (Tevrüz, 1997: 101). Kapsam kuramında temel amaç bireyi motive edici içsel faktörlerin neler olduğunu anlamaktır (Şahin, 2009: 42). Kapsam kuramlarının savunduğu en temel hipotez; çalışma hayatında yöneticiler ve işverenler, kişilerin eylemlerinin altında yatan faktörleri belirleyebilir ise bu faktörlerin üzerinde durarak onları işletmelerin asıl hedefleri doğrultusunda hareket etmeye yönlendirebilirler (Deniz, 2005: 143). Bu durum çalışma hayatı açısından oldukça önemli görülmektedir. Çünkü işletmeler, çalışanlarını belirli bir eyleme geçiren temel olan farklı güdülerini anlayabilirlerse çalışanlarının gereksinimlerini karşılayabilirler, sorunlarına doğru çözümler üretebilirler, motivasyonlarını arttırabilirler ve de gerilimlerini mümkün olan en az düzeye indirebilirler (Keser, 2019: 52). Alanyazıda üzerinde sıklıkla durulan ve geçerliliği bugünlere kadar gelen dört farklı kapsam kuramı mevcuttur. Bu kuramlar ise; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in İki Faktör Teorisi, Alderfer'in ERG teorisi ve son olarak McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisidir.

2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Büyük ihtimalle yönetim alanında herhangi bir motivasyon kuramı Abraham Maslow tarafından geliştirilmiş olan ihtiyaçlar hiyerarşisi kadar dikkatleri üzerine çekmemiştir (Adair, 2016: 30). Brandize Üniversitesi'nde profesörlük yapmış, Hümanist Psikolojisinin ABD'deki öncülerinden birisi olarak görülen Abraham Maslow, 1943 yılında çıkarmış olduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile özdeşleşmiştir (Keser, 2019: 53). Maslow tarafından öne sürülmüş olan bu kuram aslında çok basit bir temele dayanmaktadır. Bu kurama göre kişilerin hiyerarşik bir sıra izleyen ihtiyaçları vardır (Bauer ve Erdoğan, 2012: 184). Bu teoriye göre insanlar, temelde ödül ve ceza gibi dış faktörlerle değil kendilerinin içten gelen bazı temel ihtiyaçları ile motive olmaktadır. Kısacası, kişilerin motive olmasının altında ihtiyaçları yatmaktadır. Bahsedilen bu temel ihtiyaçlar gruplara ayrılmıştır ve bir grup ihtiyaç karşılandığında zaman kaybetmeksizin bir diğer ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Adair, 2016: 30). Abraham Maslow tarafından geliştirilmiş olan bu kuram temelde üç varsayıma dayanmaktadır (Tevrüz, 1997: 102).

- İnsanlar istekleri olan varlıklar olmakla birlikte ihtiyaçları onların eylemlerini de etkilemektedir. Ne var ki eylemlerini etkileyen bu ihtiyaçlar doyurulmamıştır. Çünkü doyurulan ihtiyaçlar güdüleyici değildir.
- İhtiyaçlar önemlerine göre basit ihtiyaçlardan daha karmaşık ihtiyaçlara doğru bir hiyerarşide sıralanmaktadır.
- İnsanların bir ihtiyaç seviyesinden diğerine geçebilmesi için ilk önce altta olan ihtiyacın en azından asgari düzeyde doyurulmuş olması gerekmektedir.

Maslow kuramında insanların beş temel ihtiyacının olduğunu, bu nedenle ihtiyaçların beş gruba ayrılması gerektiğini ve bu grupların hiyerarşik bir düzene sahip olması gerektiğini savunmuştur (Adair, 2016: 31). Daha önce de bahsedildiği gibi Maslow’a göre alt kademelerde gruplandırılan ihtiyaçlar azami düzeyde de olsa doyurulmadığı sürece üst kademelerde yer alan ihtiyaçlar insanı eyleme yöneltememektedir. Bu teoriye göre ihtiyaçlar en alt basamaktan en üst basamağa doğru sırayla giderilmelidir (Şen, 2010: 17). Sözü bahsedilen ihtiyaçlar; “Fizyolojik İhtiyaçlar”, “Güvenlik İhtiyacı”, “Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı”, “Saygı İhtiyacı” ve de son olarak “Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı” şeklindedir. Maslow’a göre insan yaşamı boyunca bu temel ihtiyaçları doyurma çabası içindedir (Keser, 2019: 54). Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Şekil 2.2’de gösterilmiştir.



Şekil 2.2 Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Keser, 2019: 54

- 1. Fizyolojik İhtiyaçlar:** Maslow’un kuramında hiyerarşik düzenin en altında yer alan fizyolojik ihtiyaçlar, yemek yemek, su içmek, nefes almak, barınmak ve de uyumak gibi ihtiyaçları içermektedir (Abbah, 2014: 4). Bu tür ihtiyaçlar, insanın

doğduğu günden beri sahip olduğu ve arzuladığı en elzem gereksinimlerden (Deniz, 2005: 143). Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar diğer tüm ihtiyaçlardan en önemli olanıdır. Örneğin, açlık hisseden bir kişi için yemek ihtiyacını giderme isteği diğer tüm davranışlardan önce gelmektedir. Eğer kişi yiyecek ve de içecek ihtiyacını temin edemezse kişide yeme ve içme isteği hakim olmakta ve böylece diğer ihtiyaçlara duyduğu ilgi azalmaktadır. İnsanoğlu hiçbir şeye sahip olmasa bile fizyolojik ihtiyaçlarını giderebilmek adına büyük bir gayret sarf etmektedir (Adair, 2016: 33).

2. Güvenlik İhtiyacı: Hiyerarşik sistemde fizyolojik ihtiyaçların bir üst basamağı güvenlik ihtiyacıdır. Kişi fizyolojik ve ekonomik açıdan duyduğu gereksinimleri sağladıktan sonra, hem bugünkü çalışma ortamında fiziksel açıdan güvenliğinin sağlanmasını hem de geleceğinin güvence altında olduğunu bilmek ister. Kişinin sağlık kontrollerinden geçmesi, geleceğini güvenceye alan sosyal sigortasının ve emekliliğinin olması, kapsamlı sağlık hizmetinden yararlanabilmesi adına özel sağlık sigortasına sahip olması ve de bireysel emeklilik sisteminin içerisinde yer alabilmesi arzulanan güvenlik ihtiyaçlarının başında gelmektedir (Keser, 2019: 54). Kısacası, temelde kişinin acı, tehdit ya da hastalığın içinde olmadığı güvenli ve istikrarlı bir çevreye karşı duydukları ihtiyaçtır (Abbah, 2014: 4).

3. Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı: Maslow'a göre kişinin elzem olan fizyolojik ve de güvenlik ihtiyacı karşılandığı zaman ortaya sevgi, şefkat ve aitlik hissi gibi diğer ihtiyaçlar çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlar baskın hal geldiği vakit kişi ailesinin ya da arkadaşlarının eksikliğini şiddetli şekilde hissetmeye başlar. Bu durum ise kişiyi diğer insanlarla ilişkiler kurmaya ya da bir sosyal grup içerisinde kendisine yer edindirmeye yönlendirir (Adair, 2016: 36). Bir yere ait olma ve de sevgi ihtiyacı, insanın tabiatında vardır. Kişi, küçük bir cemiyet olan ailede dünyaya gözlerini açar ve bir birey olmayı öğrenir. Bağımsız bir birey olursa bile birbirine duyulan ihtiyaç hiçbir zaman kaybolmaz. Maslow'un da bilhassa üzerinde durduğu gibi bu ihtiyaçlarla en sık karşılaşılan yerlerin en başında çalışma hayatı gelmektedir (Adair, 2016: 37). İnsanlar günlük yaşantılarının büyük çoğunluğunu işyerinde geçirmekte ve geçirilen bu süre içerisinde iş arkadaşlarıyla sürekli olarak ilişkiler kurmaktadır. Çalışanlar kendisini işyerinde güvende hissettiği zaman işletmenin kurallarını çok daha ciddiye alacak ve en önemlisi de işletmeye bağlı kalacaktır. Devamında ise çalıştığı işyerinde iyi arkadaşlıklar kurmaya, sevmeye, sevmeye ait olmaya ve de yakınlığa ihtiyaç duyacaktır (Obiekwe, 2016: 5). Maslow'a göre

motivasyon bireyin o anki ihtiyaç seviyesinden etkilenmektedir. Bu sebeple de eğer birey ait olma ve sevgi ihtiyacı arıyorsa aldığı ücrete zam yapmak çalışma motivasyonunu yükseltmek açısından çok fazla işe yaramayacaktır. Çünkü böyle bir durumda bireyin aslında ihtiyaç duyduğu şeyler; topluluk içinde kendisini ait hissetmek, diğerleri tarafından kabul görmek ve de sağlıklı dostluklar kurmaktır. Böyle durumlar da bilinen en güçlü ekonomik motivasyon araçlarından biri olan ücret artışı bile bu gereksinimleri sağlayamaz dolayısıyla bireyi motive edemez (Keser, 2019: 54).

4. **Saygı İhtiyacı:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde dördüncü basamak olarak yer alan saygı ihtiyacı da yine diğer ihtiyaçlarda olduğu gibi kendisinden önceki ihtiyaçların en azından azami düzeyde tatmin edilebilmesinin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Abbasoğlu, 2015: 45). Ait olma ve sevgi ihtiyacından sonra gelen saygı ihtiyacı temelde kişinin yaptıklarının diğer insanlar tarafından olumlu bir şekilde kabul edilmesini, topluluk içerisinde saygın bir kişi olarak karşılanmasını ve kendisine güvenilmesini kapsamaktadır (Tevrüz, 1997: 103). Saygı görmek, insanların kendine güveninin artmasına ve aynı zamanda da motivasyonlarının artmasına imkan tanımaktadır.
5. **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** İhtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin en üstünde buluna kendini gerçekleştirme ihtiyacı, piramidin altındaki diğer tüm ihtiyaçlar doyum noktasına ulaşıncaya ortaya çıkmaktadır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, en basit haliyle kişilerin sahip olduğu potansiyelinin en üst seviyeye ulaşmasını ve kabiliyetlerini mümkün olabilecek en yüksek düzeyde harekete geçirebilme arzusunu ifade etmektedir. Maslow, en üst basamağına yani kendini geliştirme ihtiyacına gelen kişinin, yaratabilme ve de başarabilme gücünün ortaya çıktığını düşünmektedir (Önen ve Tüzün, 2005: 36). Diğer fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, saygı ihtiyaçları giderildiği zaman hissedilmeye başlanılan son ihtiyaç olan kendini gerçekleştirmede kişi, hayatta yapmak istediklerine çok daha fazla vakit ayırmaya başlamaktadır. Maslow'a göre kişilerin hayatta yapma istedikleri birbirlerinden farklı olabilmektedir (Keser, 2019: 55). Mesela, şair şiir yazmalı, ressam resim yapmalı ve müzisyen de müzik yapmalıdır. Çünkü kişinin yapması gerekenler aslında temelde yapabildiği şeylerdir (Adair, 2016: 39). Yalnızca bu durumda kendisini gerçekleştirmiş kişiden söz edilebilmek doğrudur.

Ancak unutulmaması gerekir ki Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde üzerinde durulan ihtiyaçların hepsinin yüzde yüz giderilmesinin mümkün olmayacağı belirtilmektedir (Tiryaki,

2008: 88). Kişilerin, Maslow'un kuramında yer alan ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ihtiyaçlardan ne seviyede tatmin oldukları zaman içerisinde araştırılmış ve elde edilen sonuçlara Tablo 2.1'de yer verilmiştir.

Tablo 2.1 Maslow'un Kuramındaki İhtiyaçların Tatmin Düzeyi

İhtiyaçlar	%
Fizyolojik İhtiyaçlar	85
Güvenlik İhtiyacı	75
Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı	50
Saygı İhtiyacı	40
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	10

Kaynak: Kaynak, 1995: 127

Tablo 2.1'de gösterildiği üzere kişi fizyolojik ihtiyaçlarının yaklaşık %85'ini, güvenlik ihtiyacının %70'ini, ait olma ve sevgi ihtiyacının %50'sini, saygı ihtiyacının %40'ını ve en son olarak da kendini gerçekleştirme ihtiyacının yalnızca %10'nunu tatmin edebilmektedir. Sayısal verilerden de anlaşılabileceği üzere kişiler için piramidin üstünde duran kendini gerçekleştirme ihtiyacına ulaşabilmek ve bu ihtiyaçları tatmin edebilmek hiç de kolay değildir.

Her ne kadar yaygın olarak bilinse de Maslow'un kuramına yönelik ciddi eleştirilerde mevcuttur. Bu eleştirilerden birisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde çok katı sınırlar çizdiği bu yüzden de her kişi için ihtiyaçların aynı sırayla takip edilmesinin pek mümkün olmadığıdır. Bazı insanlar için piramidin üst basamağında yer alan bir ihtiyaç alt basamağında yer alan başka bir ihtiyaca kıyasla daha önemli görülebilir (Keser, 2019: 58). Bu eleştirinin yapılmasındaki en büyük etkenin, Maslow'un kuramında kişisel farklılıkların üzerinde çok fazla durmadığı ve her insanın diğerlerinden farklı ihtiyaçlara ve de değerlere sahip olabileceğini göz ardı etmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Adair, 2016: 43). Bu eleştiri dikkate alındığında işletmelerdeki yöneticilerin, çalışanlarının ihtiyaçlar hiyerarşisinde piramidin hangi basamağında olduğunu en doğru şekilde tespit edebilmesi ve bu basamakta yer alan ihtiyaçları tatmin edebilecek adımları atması gerekmektedir. Ancak bu sayede çalışanlarını motive edebilirler (Keser, 2019: 58). Bu kurama getirilen ortak eleştirilerden bir diğeri ise motivasyonun bireysel düzeyde ele alınmış olmasından kaynaklanmaktadır (Albayrak, 2009: 24). Son olarak da hiyerarşinin her kültürde farklılaşabileceğinin göz ardı edilmesi kuramın eleştirilmesine neden olmuştur (Tiryaki, 2008: 88). Ne var ki tüm eleştirilere rağmen Maslow tarafından ortaya çıkarılan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı içerisinde barındırdığı beş farklı ihtiyaç grubu ile önemli amaçlara hizmet etmektedir. Çalışma hayatında bir yönetici olarak çalışanlarla kurulan ilişkilerde kişisel ihtiyaçların dikkate alınabilmesi ve bu ihtiyaçların giderilerek motivasyonun arttırılabilmesi açısından taslak olarak kullanılabilir (Adair, 2016: 43).

2.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Klinik psikolog olmasına rağmen, yönetim ve motivasyon kuramları hakkında yayın yapan en önemli kişilerden birisi olan Frederic Herzberg, Maslow'un kuramını geliştirerek net bir iş motivasyonu kuramı ortaya koymayı amaçlamıştır (Albayrak, 2009: 24). Bunun için de Herzberg çalışanların nelerden tatmin olduklarını nelerden tatmin olmadıklarını anlayabilmek için bir çalışma yapmıştır (Keser, 2019: 58). Bu çalışma kapsamında ise muhasebeciler ve de mühendislerden oluşan 200 kişilik bir katılımcı kitlesi oluşturulmuştur. Katılımcılara işlerinde kendilerini ne zaman çok iyi ne zaman çok kötü hissettikleri sorulmuş ve cevaplarını dağıtılan boş kağıtlara istedikleri vakit yazmaları istenmiştir. Daha sonra kağıtlar toplanarak elde edilen veriler incelenmiştir. İncelemeler sonucunda ise çalışanların kendilerini iyi ve tatmin hissettiği durumların doğrudan işin kendisi ile alakalı olduğunu diğer bir taraftan kendilerini kötü ve de tatmin olmamış hissettiği durumların ise iş dışındaki unsurlarla alakalı olduğu tespit edilmiştir (Önen ve Tüzün, 2005: 41-42). Herzberg geliştirmiş olduğu çift faktör kuramında, çalışanların işe karşı tutumlarını etkileyen çalışma koşulları, ücret, yöneticiler ile iletişim, başarıya ya da sorumluluk gibi birçok farklı türde faktörün olduğunu savunmuştur. Herzberg'e göre işyerinde çalışanları kötü hissettiren ve de tatminsizliğe neden olan hijyen faktörleri ile; çalışanları mutlu eden ve tatminini sağlayan özendirici faktörler vardır (Keser, 2019: 58-59). Aslında bakıldığında zaman hijyen faktörleri dışsal özellikliken diğer taraftan özendirici faktörler ise içsel özellikli olduğu görülmektedir (Albayrak, 2009: 25). Herzberg tarafından yapılan çalışmanın sonucunda saptanan faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Eren, 2017: 514).

Hijyen Faktörler

- İşletme politikası ve yönetimin kötü idare edilmesi
- Teknik bilginin yetersiz olması
- Yönetici ilişkilerinde sorunların olması
- Çalışma ortamının fiziksel koşullarının yetersiz olması
- Ücret artışındaki yetersizlikler
- Çalışma arkadaşlarıyla anlaşmazlıklar
- Kişinin özel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi

Özendirici Faktörler

- İşi başarıyla yerine getirdiğinde mutluluk vermesi
- İşyerinde kişinin başarılı bulunması, takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi
- Kişinin bilgisine, tutkusuna ve yeteneğine uygun bir işte çalışması
- İşte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olunması
- Terfi imkanının olması

-İşte yeni şeyler öğrenerek kişinin kendisini geliştirebilmesi

Herzberg'in geliştirdiği çift faktör kuramına göre hijyen faktörlerin varlığı tek başına çalışanların tatmin etmede yeterli olmamaktadır. Hijyen faktörler sadece tatmini sağlayabilmek için gerekli olan temelin oluşmasına yardımcı olmaktadır (Albayrak, 2009: 25). Bu sebeple iş ortamında yalnızca hijyen faktörlere odaklanıp iyileştirilmeye çalışılması ile çalışanları motive etmek pek mümkün değildir (Keser, 2019: 61).

Tıpkı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına yönelik eleştirel yaklaşımlar olduğu gibi Herzberg'in kuramına yönelik de bazı eleştiriler mevcuttur. Herzberg'in kuramına yönelik eleştirilerden biri, çift faktör kuramının her ülkenin sosyo-kültürel ve ekonomik yapısına uygun olmamasına yöneliktir. Bu kuramda yer alan faktörler göz önüne alındığında gelişmekte olan ülkelerden ziyade gelişmiş ülkelerin hem ekonomik hem de sosyo-kültürel yapılarına uygun olduğu düşünülmektedir (Eren, 2017: 516). Herzberg'in eleştirildiği bir diğer husus ise çalışma kapsamında kullandığı örneklemden kaynaklanmaktadır. Daha öncesinde de belirtildiği üzere Herzberg çalışmasını mühendis ve muhasebecilerden oluşan 200 kişilik bir grup ile yapmıştır. Ancak katılımcıların yalnızca mühendis ve muhasebecilerden oluşması ciddi bir eksiklik olarak görülmektedir. Çünkü daha az karmaşık işlerde çalışan katılımcılar ile aynı sonuçlara ulaşıp ulaşılamayacağı büyük bir soru işareti oluşturmaktadır. Bu açıdan da Herzberg ciddi eleştirilere maruz kalmıştır (Albayrak, 2009: 26). Son olarak da Herzberg'in kuramında bahsettiği ödüller gibi hijyen faktörleri özendirici faktör olarak da görülebileceğinden eleştirilmiştir (Keser, 2019: 61-62). Ne var ki tüm eleştirilere rağmen Herzberg'in Çift Faktör Kuramı çağdaş işletmelerde önem verilen ve de uygulanan bir kuram olarak kabul görmeye devam etmektedir (Peker, 2013: 105). Çünkü kuramların karmaşık yapısına karşın Herzberg kuramını daha basit olacak şekilde sunmuş ve deneyleriyle de kuramını desteklemiştir. Ayrıca en önemlisi kuramının odak noktası çalışanlar olduğu için işletmelerdeki yöneticilere çalışanların motive edilebilmesi için öneriler vermiştir (Albayrak, 2009: 26). Bu açıdan da çalışma hayatında motivasyonun sağlanabilmesi ve iyileştirilebilmesi açısından önemli bir kuram olarak görülmektedir.

2.5.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

Amerikalı, psikolog, akademisyen, yazar ve girişimci olarak tanılan Clayton Alterler ERG kuramının yaratıcısıdır (Keser, 2019: 64). Alderfer'in ERG kuramı daha çok Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının basitleştirilmiş hali olarak görülmektedir (Uysal vd., 2019: 283). Maslow kuramında beş farklı ihtiyaçtan bahsederken Alderfer'in geliştirdiği kuram üç ihtiyaçtan bahsetmektedir (Tınaz, 2006: 10). Bu ihtiyaçlar ise şunlardır (Keser, 2019: 63);

1. **Var Olma İhtiyacı (Existence):** Fiziksel olarak yaşamın sürdürülmesiyle ilgili olan var olma ihtiyacı, en alt düzeyde yer almaktadır. Yiyecek, su, korunma ve güvenlik ihtiyaçlarının kapsamaktadır.
2. **İlişki İhtiyacı (Relatedness):** Çalışma ortamında ve çalışma ortamının dışında diğer kişiler ile ilişki kurma, diğer insanlar tarafından kabul görme, takdir edilme ve de sevilme gibi ihtiyaçları kapsamaktadır.
3. **Gelişme İhtiyacı (Growth):** Kişinin kendisine güvenmesi, öz saygı duyması ve kendisini gerçekleştirme gibi ihtiyaçları kapsamaktadır.

Her ne kadar Maslow'un kuramının ihtiyaçlar açısından basite indirgenmiş hali olarak görülse de Maslow'un aksine ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşik sıralama çok daha az bir şekilde dikkate alınmaktadır. Alderfer'e göre farklı ihtiyaçlar aynı anda karşılanabilmektedir. Buna ek olarak bir ihtiyacın karşılanması hususunda Maslow'un kuramındaki gibi bir önceki ihtiyacının tatmin edilmiş olması gibi katı bir kural yoktur. Alderfer'e göre bir ihtiyacın tatmin edilmemesi geriye dönüşlere neden olabilmektedir (Keser, 2019: 62). Daha detaylı bir şekilde izah edilmek istenirse üst seviyede yer alan bir ihtiyaç herhangi bir sebepten karşılanamadığı zaman insanlar daha düşük seviyedeki ihtiyaçlara yönelmektedir. Mesela, işinde bir üst pozisyona terfi almayan ve kendi pozisyonunda çalışmaya devam edecek bir çalışan, Alderfer'in kuramına göre, sosyal ilişkileri çok daha fazla önemseyecektir (Albayrak, 2009: 27). Kısacası, her ne kadar Maslow tarafından geliştirilmiş olan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile benzerlikler içerse de Alderfer'in kuramı çok daha esnek kurallara dayanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2018: 287).

2.5.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Amerikalı psikolog ve bilim insanı olan David McClelland tarafından geliştirilmiş bu kuramın temeli üç ihtiyaca dayanmaktadır. Bu ihtiyaçlar ise başarıma ihtiyacı, bağlanma-ilişki kurma ihtiyacı ve son olarak da güç kazanma ihtiyacıdır (Küçüközkan, 2015: 105). McClelland tarafından üzerinde durulan ihtiyaçlar, kuramın daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla açıklanması gerekmektedir.

1. **Başarma İhtiyacı:** Eğer kişi vaktinin büyük bir kısmında mevcut işini nasıl daha iyi bir şekilde yerine getirebileceğini düşünüyorsa; psikologlar tarafından bu kişi başarı ihtiyacı yüksek bir kişi olarak kabul görmektedir (Silah, 2005: 96). Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler, kendilerine ulaşılması zor hedefler seçmekte ve de bu hedefleri gerçekleştirebilmek için ihtiyaçları olan yetenek ve bilgiye ulaşacak davranışlar sergilemektedir (Tiryaki, 2008: 90).
2. **Bağlanma-İlişki Kurma İhtiyacı:** Eğer kişi vaktinin büyük bir kısmını çevresi ve diğer insanlar ile nasıl daha yakın, samimi ve sağlıklı ilişkiler kurabileceğini

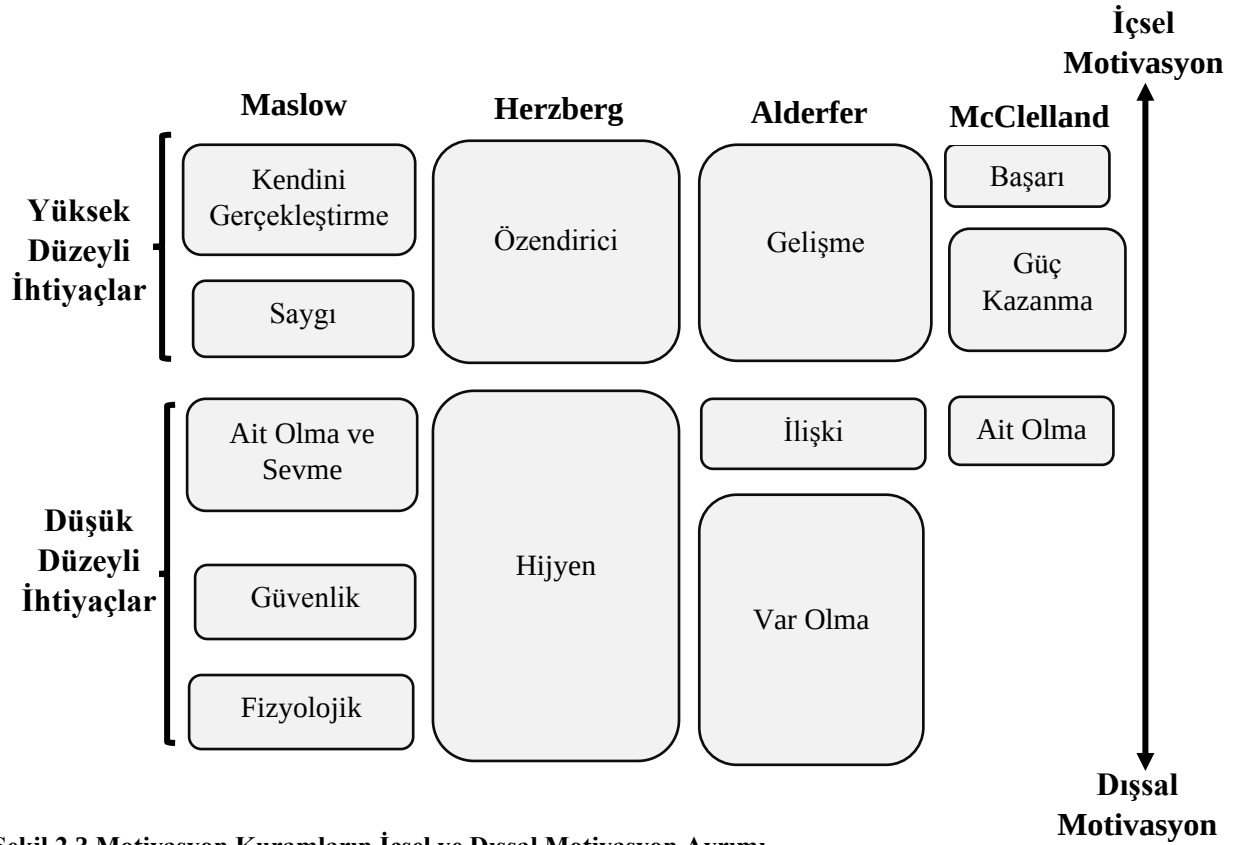
düşünerek geçiriyorsa; bu kişi bağlanma-ilişki kurma ihtiyacı daha yüksek olan bir kişi olarak kabul görmektedir. McClelland tarafından üzerinde en az durulan ve en az önemsen ihtiyaç bağlanma-ilişki kurma ihtiyacıdır (Keser, 2019: 65).

3. **Güç Kazanma İhtiyacı:** Eğer kişi vaktinin çoğunu nasıl daha güçlü olacağını ve diğer kişileri nasıl kontrol altına alacağını düşünerek geçiriyorsa; bu kişi güç kazanma ihtiyacı yüksek olan bir kişi olarak kabul edilmektedir (Keser, 2019: 66). Kişilerin güçlü olma ihtiyacı, çevreye egemen olabilme isteğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Küçüközkın, 2015: 106). Güç elde edebilme ihtiyacı duyan kişiler genellikle diğerlerinin davranışlarına etkileme, başkalarını kontrol altına alma, hali hazırda sahip olduğu gücü koruma, çevresini yönetme ve takip etme eğilimindedirler (Tüfekçi, 2019: 43). Güç kazanma eğilimine yatkın olan kişiler diğer kişilerle kıyaslandığı zaman çok daha fazla risk almaya meyillidir (Keser, 2019: 66).

McClelland kuramında üzerinde durduğu bu dört ihtiyaçtan en fazla başarı ihtiyacının hem bireysel hem de toplumsal açıdan etkiye sahip olduğunu savunmaktadır. Ne var ki başarıya duyulan arzu kadar kişiler başarısız olmaktan da bir o kadar korkarlar. Bu korkuda bazen onları başarıya götürecek adımların atılmasından alıkoymaktadır. Korkunun yenilebilmesi halinde ise kişiler başarıya ulaşabilmek için harekete geçmekte ve de motive olmaktadır (Keser, 2019: 66).

Diğer tüm motivasyon kuramlarındaki gibi McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı da çalışma hayatı açısından oldukça önemlidir. İşletmeler bu kuramlarda bahsi edilen ve üzerinde büyük bir titizlikle durulan ihtiyaçları anlayabilir ve de bu doğrultuda çalışanların ihtiyaçlarını belirleyebilirlerse personel seçim ve yerleştirme uygulamalarını geliştirebilirler. Mesela, başarı ihtiyacı çok daha yüksek olan bir çalışan, bu ihtiyacını tatmin edebilecek bir işe yerleştirilirse kendisini motive edebileceği bir ortamı bulacağı için sahip olduğu birikimi ve yetenekleri daha iyi işe yansıtabilecektir. Böylelikle hem kendi hem de işletmenin başarısını arttırmaya eğilimli davranışlar sergileyecektir (Şen, 2010: 20-21).

Buraya kadar açıklanmış olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı ve de McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramının ortak özelliği, temelde kişilerin ihtiyaçlarının giderilmesine dikkat çekmesidir. Bu kuramlarda ihtiyaçların tatmin edilmesi süreci içsel ve dışsal motivasyon şeklinde ayrılabilir. İçsel motivasyon ihtiyaç düzeyi çok daha yüksek olan ihtiyaçlara karşılık gelirken diğer bir taraftan ise dışsal motivasyon ihtiyaç düzeyi daha düşük olan ihtiyaçlara karşılık gelmektedir. Çok daha iyi kavrayabilmek amacıyla araştırmada açıklanmış olan dört farklı kuramın içsel ve de dışsal motivasyon boyutları Şekil 2.3'te gösterilmiştir (Keser, 2019: 67-68).



Şekil 2.3 Motivasyon Kuramlarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Ayrımı

Kaynak: Keser, 2019: 68

2.5.2. Süreç Kuramları

Kapsam kuramlarının motivasyonun karmaşık yapısını ve oluşum sürecini tam anlamı ile açıklama hususunda yetersiz kalması süreç kuramlarının geliştirilmesine olanak sağlamıştır (Küçüközkan, 2015: 106). Süreç kuramlarının temeli çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl bir şekilde motive edildiklerine dayanmaktadır (Yeşil, 2016: 173). Daha farklı şekilde ifade edilirse süreç kuramları, belirli bir davranışa doğru yönelen kişinin, bu davranışının tekrarlanmasının nasıl sağlanabileceği sorusuna yönelik cevaplar aramaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 50). Süreç kuramlarına göre kapsam kuramlarının temeli olan ihtiyaçlar, kişinin davranışa yönelmesinde etkili olan faktörlerden yalnızca birisidir. Süreç kuramlarında içsel faktörlerin yanı sıra kişinin davranışı ve motivasyonu üzerinde etkili olan birçok dışsal faktör de mevcuttur (Keser, 2019: 70). Alanyazıda üzerinde sıklıkla durulan dört farklı süreç kuramı mevcuttur. Bu kuramlar ise; Vroom'un Beklenti Kuramı, Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve de son olarak Locke'un Amaç Kuramıdır.

2.5.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Harold Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilmiş olan beklenti kuramı, süreç kuramları arasında öne çıkan kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Vroom, Maslow ve Herzberg tarafından geliştirilmiş olan kapsam kuramlarının aksine kişinin davranışa yönelmesi ve motive olmasında yalnızca ihtiyaçların tek başına yeterli olamayacağına, kişinin en sonunda hedefe ulaşacağı yönünde beklentilerinin olması gerektiğini savunmaktadır (Göçer, 2010: 60). Kısacası Vroom, kişiyi davranışa yönlendiren ve motive eden ihtiyaçlara odaklanmaktan ziyade sonuçlara odaklanmaktadır (Keser, 2019: 70). Bu motivasyon kuramında kişinin davranışının sonucunda bir ödül ya da çok istediği bir çıktıyı elde edebileceğine inanması halinde motive olabileceği savunulmaktadır. Çünkü Vroom'a göre davranışının sonucunda herhangi bir ödül veya arzuladığı bir çıktıyı elde edemeyen kişi, o davranışı yapmaya ve de tekrarlamaya motive olamamaktadır (Peker, 2013: 67).

Vroom'un Beklenti Kuramı, temelde değerlik (valens), beklenti ve de araçsallık olmak üzere üç farklı kavramdan oluşmaktadır. Beklenti kuramında ortaya çıkan motivasyon, kişinin bir şeyi arzulama düzeyi ve bekleme süresiyle açıklanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, kişinin sonucunu istediği herhangi bir şey kişinin arzulama düzeyiyle birleşebildiği vakit motivasyona dönüşebilmektedir (Keser, 2019: 72). Bundan sebep beklenti kuramında motivasyon aşağıdaki formül ile ortaya çıkabilmektedir (Spector, 2008: 206):

$$\text{Motivasyonun Gücü} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Değerlik (Valens)}$$

Beklenti: Kişinin gayretinin sonucunda iş başarısına ulaşma arzusunu,

Araçsallık: Elde edilen iş başarısının kişiye ödül getirmesini,

Değerlik: Kazanılan ödülün kişinin gözündeki değerini ifade etmektedir.

Vroom'un geliştirdiği beklenti kuramında oldukça önemli bir yere sahip olan değerlik (valens), kişinin gayretinin sonucunda elde edeceği ödül arzulama düzeyini ifade etmektedir. Değerlik (valens) değeri, -1 ile +1 arasında yer almaktadır. Bunun sebebi ise kişilerin her birinin farklı istek, arzu ve hedeflerinin olmasından kaynaklanmaktadır. Elde edilecek ödüllerin arzulanma düzeyi her bir kişi açısından farklı olacağı için değerlilik (valens) değeri de buna bağlı olarak farklılık gösterecektir. Bu değer artması ise kişinin çok daha fazla çaba göstermesine neden olacaktır (Yılmaz, 2011: 55). Ancak burada önemli olan ödül olarak adlandırılan kişiyi çeken faktörlerin neler olduğunun iyi bir şekilde belirlenmesidir (Alagöz, 2021: 46). Kuram içerisinde belirtilen bir diğer kavram da beklentidir. Beklenti en basit haliyle, kişinin algılamış olduğu olasılığı ifade etmektedir. Beklenti, kişinin çabası sonucunda elde edeceği ödül ile ilişkilidir. Bu bağlamda eğer kişi çaba göstererek ödüllendirilebileceğine inanıyorsa çok daha fazla çaba gösterecektir. Beklenti, 0 ile +1 arasındaki bir değer ile gösterilmektedir (Tiryaki, 2008: 93).

Eğer kişi çabası sayesinde arzu ettiği hedefe varabileceğine inanıyorsa beklentisi +1, diğer bir taraftan çabasıyla arzu ettiği hedefe varabileceğine inanmıyorsa beklentisi 0 olacaktır (Budak ve Budak, 2004: 67). Vroom'un kuramında bahsettiği son kavram ise araçsallıktır. Araçsallık, en basit haliyle ulaşılan bir sonucun farklı bir sonuca aracı olmasıdır. Araçsallık, kişinin birincil ve ikincil hedeflerini açıklamaktadır. Çalışanlar açısından bakıldığında zaman bahsedilen birincil hedefler ücret artışı, terfi gibi işin kendisi ile alakalıyken, ikincil hedefler ise terfinin sayesinde diğer insanlardan saygı görmesi, ücret artışının sonucunda çocuğunu özel bir okula yazdırması gibi kişinin kendi bireysel hedefleri ile alakalıdır. Kişi yalnızca birincil ve ikincil hedeflerinin arasında bir ilişki kurabilirse motive olacak ve bu sayede harekete geçebilecektir. Beklentide olduğu gibi araçsallık da 0 ile +1 arasındaki bir diğer ile gösterilmektedir (Alagöz, 2021: 46).

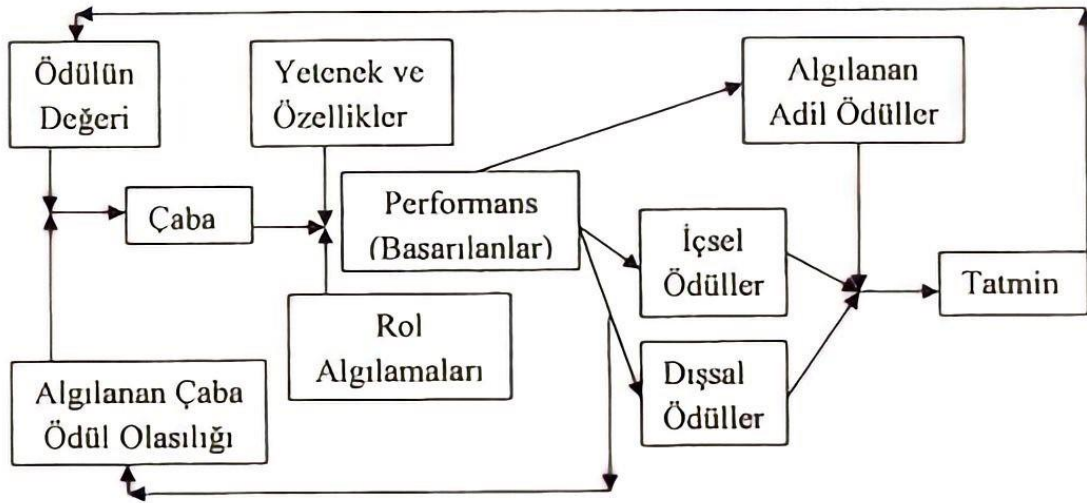
Vroom'un geliştirmiş olduğu beklenti kuramına göre, yöneticilerin çalışanlarının tam olarak neyi arzuladığını bilmeleri oldukça önemlidir. Çünkü çalışanların motive olabilmesi için istekler ile ödüllerin tutarlı olması gerekmektedir. Çalışanlarının ulaşmak istediği hedeflerin ve de sonucunda elde etmek istedikleri ödüllerin iyi şekilde analiz edilebilmesi çalışanların arzu düzeyini arttıracaktır. Bu durumda çalışanların hedefe ulaşabilmesini kolaylaştırırken yeniden motive olabilmelerine imkan tanıyacaktır. Böylelikle de işletmelere her açıdan daha doyumlu çalışanlar kazandırılmış olacaktır (Tüfekçi, 2019: 48).

2.5.2.2. Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı

Vroom'un geliştirmiş olduğu beklenti kuramına destek 1967 yılında Edward Lawler ve Lyman Porter tarafından gelmiştir. Lawler ve Porter, Vroom'un kuramını geliştirmişlerdir. (Keser, 2019: 73). Hatta bu sebeple bu kuram literatürde geliştirilmiş beklenti kuramı olarak da anılmaktadır. Bilindiği üzere işletmelerde motivasyonla ilgili yapılan araştırmaların çoğunluğu temelde çalışanların performansı ile iş tatminleri arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını incelemektedir. Bu sebeple de Lawler ve Porter, Vroom'un kuramını bu yönde geliştirmişlerdir (Tiryaki, 2008: 94).

Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı, çalışanın performansı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır (Keser, 2019: 73). Dahası Lawler ve Porter, geliştirdikleri kuramda iş tatmininin çalışanların işletmeden elde ettikleri içsel veya dışsal ödüllerin sonucunda oluştuğunu savunmuşlardır (Organ, 2018: 9). Bu kurama göre, eğer kişi sarf edeceği gayret ile performans düzeyini arttırabileceğine ve bunun sonucu olarak da kendisini hedefine götüreceğine inanıyor ise gayret göstermek için motive olacaktır. Ancak ne var ki bu çaba performans için tek başına yeterli görülmemektedir. Bu bağlamda da Vroom'un kuramından ayrılmaktadır (Deniz, 2005: 152). Çünkü Lawler ve Porter, Vroom'un kuramına ek olarak kişinin yeterli bilgi, kabiliyet gibi başka tutumsal değişkenlere de sahip olması gerekmektedir. Bu kuramın en büyük farkı, daha

önceden ele alınan birçok farklı değişkeni bir araya getirerek, değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilerini ortaya koymasındır (Kesar, 2019:73). Bu değişkenlere Şekil 2.4'te yer verilmektedir.



Şekil 2.4 Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı

Kaynak: Abdullah, 2013: 91

Şekil 2.4'te detaylı şekilde görülebildiği üzere bu kuramda dokuz farklı değişken yer almaktadır. Vroom'un kuramda yer alan çaba, ödülün değeri ve de algılanan çaba ödül olasılığı değişkenlerine ek olarak Lawler ve Porter, rol algılamaları, yetenek ve özellikler, performans, içsel ve dışsal ödüller, algılanan adil ödüller ve son olarak tatmin şeklindeki diğer değişkenleri de eklemiştir. Çünkü onlar, gayretin tek başına kişiyi performans sergilemeye yönlendirmede yeterli olmayacağını savunmaktadır. Kişisel farklılıklar ve kişilik değişkenleri de gayret kadar kişinin performans düzeyini etkilemektedir. Bu sebeple bilhassa performans ve iş tatmininin arasındaki ilişkinin bilinmesi, yöneticileri kişisel farklılıkların ve kişilik değişkenlerinin de göz önünde bulundurulması gerektiği düşüncesine yönlendirmiştir (Abdullah, 2013: 92). Lawler ve Porter'in geliştirdiği beklenti kuramında yer alan değişkenler aşağıda daha detaylı bir şekilde açıklanmaktadır (Onaran, 1981: 78-80).

- 1. Ödülün Değeri:** Değişkenlerden birisi olan ödülün değeri, amaçların kişiler için çekiciliğini temsil etmektedir. Bu kavramın Vroom'un değerlik (valens) kavramı ile benzerlikleri olduğu kadar farklılıkları da vardır. Unutulmaması gerekir ki bu kurama göre ödüller, kişinin temel gereksinimlerini karşılayabildikleri takdirde çeşitli değerler alabilmektedir.
- 2. Algılanan Çaba:** En basit tanımıyla algılanan çaba, kişilerin gayretleri sonucu bekledikleri ödülü kazanıp kazanamayacakları hususundaki beklentilerini temsil

etmektedir. Algılanan çaba değişkeni, Vroom'un kuramındaki beklenti kavramı ile eş değer görülmektedir.

3. **Çaba:** Kişinin bir işi yapabilmesi amacıyla harcadığı enerjinin toplamına çaba denilmektedir. Burada göz ardı edilmemesi gereken husus, Lawler ve Porter'in kuramında çaba, iş başarısından farklı bir değişken olarak ele alınmasıdır. Yani, belirli bir işte çaba sarf eden kişilerin hepsinin başarılı olması pek de mümkün görülmemektedir. Kişi her zaman çaba göstererek başarı elde edemeyebilir.
4. **Yetenek ve Kişilik Özellikleri:** Diğer bir değişken yetenek, kişinin çevresinde ortaya çıkan anlık değişimlerden çok da fazla etkilenmeyen uzun süreli kişilik özellikleri olarak ifade edilmektedir. Bu tür özellikler, çalışanın bir işte başarıyı yakalayıp yakalayamayacağı hususunda önemli bir etkiye sahiptir.
5. **Rol Algısı:** Çalışanların işlerini nasıl tanımladıkları ve de işlerinde arzuladıkları başarıyı yakalayabilmeleri için nasıl çaba sarf etmeleri gerektiği ile ilgili görülen rol algısı, çalışma hayatı içerisinde oldukça önemli bir değişkendir.
6. **Performans:** Kişilerin kendi işlerinde elde ettiği kazanımların, gayretlerinin ve çalışmalarının bir çıktısı olarak kabul edilmektedir (Keser, 2019: 75).
7. **Ödüller:** En önemli değişkenlerden birisi olan ödüller, kişilerin istediği sonuçlar olarak görülmektedir. Bu ödüller bizzat ya kişilerin kendi çabalarıyla elde edilir veya başkaları tarafından verilir. Ödüller, bir işi tamamlayabilmek, başarıyı elde edebilmek gibi kişilerin kendi başlarına yerine getirdikleri eylemleri içeren içsel ödüller olabileceği gibi; ücret artışı, prim, işte yükselme fırsatı gibi kendilerinin dışında işletmeler tarafından verilen dışsal ödüller de olabilir (Keser, 2019: 75).
8. **Algılanan Ödül Adaleti:** Çalışanlar işletmede sarf etmiş oldukları çabalara ve üstlendikleri görevlerin karşılığında kendilerine değer bir ödül almayı öngörürler ve bu ödülleri elde edebilmek isterler.
9. **Tatmin:** En son değişken olan tatmin ya da diğer bir ifadeyle doyum, elde edilen ödüllerin, aslında hakkedildiği düşünülen ödül miktarıyla denk olup olmadığının algısıyla ilişkilidir. Eğer kazanılan ödüller çalışanların beklentilerini karşılıyorsa tatmin, karşılamıyorsa da tatminsizlik ortaya çıkmaktadır (Keser, 2019: 76).

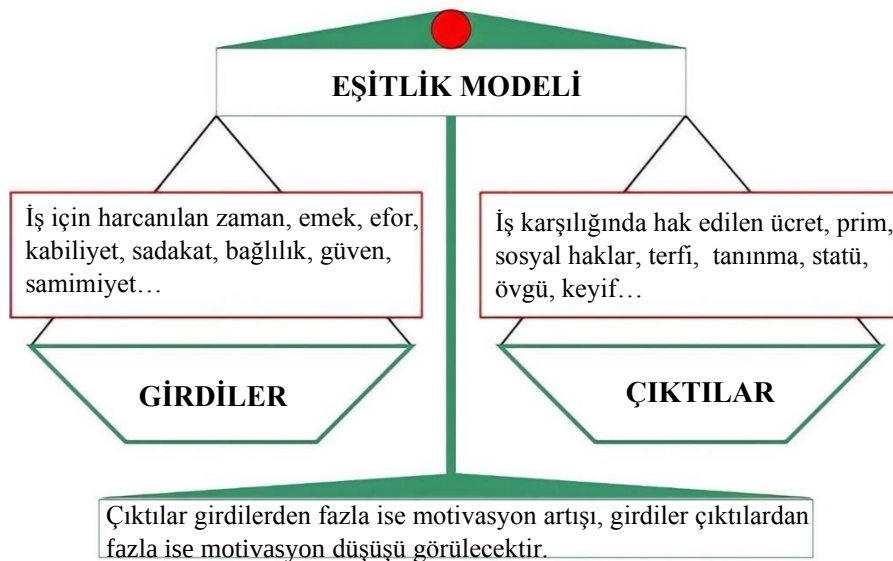
2.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Amerikalı akademisyen John Stacey Adams tarafından 1963 yılında geliştirilmiş olan eşitlik kuramı, çalışanların iş başarısının ve tatmininin çalışılan ortamda algıladıkları eşitlik ya da eşitsizliklerle alakalı olduğu görüşünü savunmaktadır (Tiryaki, 2008: 96). Adams'ın Eşitlik Kuramı, kişilerin kendilerinin katkıları ve bunun sonucunda elde ettikleri ödülleri aynı işi yapan

diğer kişilerin katkıları ve ödülleriyle karşılaştırdıklarını; herhangi bir eşitsizliğin hissedildiği zaman da motivasyonlarının bununla doğru orantılı olarak düştüğünü ileri sürmektedir (Keser, 2019: 77). Yapılan karşılaştırma sonucunda eşitsizlik olduğunu algılayan çalışanlar, eşitsizliğin giderilmesi amacıyla farklı davranışlar sergilememektedir (Güle, 2010: 82). Adams'a göre eğer kişi eşitsizlik olduğunu hissederse, işinde daha az çaba sarf etme veya diğer kişiler hakkındaki düşüncelerini olumsuz yönde değiştirme gibi davranışlar sergileyecektir (Aleksić-Glišović vd., 2019: 123). Adams'ın Eşitlik Kuramı, kişi, diğer kişi, ödüller ve de katkılar olmak üzere dört farklı kavramın üzerinde durmaktadır (Keser, 2019: 78):

- **Kişi:** Eşitliği veya eşitsizliği algılayan kişidir.
- **Diğer Kişi:** Katkılar ve kazanılan ödüller açısından karşılaştırılan kişidir.
- **Ödüller:** Kişinin emeğinin karşılığı olarak kazanmış olduğu ücret, yan ödemeler, statü, tanınma, çalışma koşullarının iyileştirilmesidir.
- **Katkılar:** Kişinin işini başarıyla yapabilmesi için kullandığı eğitim, zeka, emek, kabiliyet, deneyim gibi özelliklerdir.

Adams'ın ortaya çıkardığı eşitlik kuramında çalışanlar girdi ve de çıktılara göre eşitliği değerlendirmektedir. Kişi işinden elde ettiği girdiler ve çıktılar diğer çalışanlarla kıyaslandığı zaman ortaya bir eşitlik veya tam tersi bir eşitsizlik durumu çıkmaktadır. Eğer kişi kendisinin aleyhinde dikkatini çeken bir eşitsizlik olduğunu algılasa ortaya ciddi bazı uyumsuzluklar ve psikolojik rahatsızlıklar çıkabilmektedir. Tüm bunların sonucunda ise çalışanların iş başarısı, iş tatmini, motivasyonu gibi çalışma hayatı açısından oldukça önemli olan pek çok faktör olumsuz bir yönde etkilenmektedir (Şahin, 2009: 31). Adams'ın Eşitlik Kuramı kapsamında bahsedilen çalışanların girdi ve çıktılar Şekil 2.5'te gösterilmektedir.



Şekil 2.5 Adams'ın Eşitlik Kuramı

Kaynak: Keser, 2019: 79

Şekil 2.5’te de açıkça görüldüğü üzere, çalışanlar işleri için sarf ettiği gayretin karşılığı olarak bir ödül beklentisi içine girmektedir. Kişinin harcadığı emek ile kazanılan ödül terazinin iki ucu gibi dengede olmalıdır. Ancak ne var ki değiş-tokuşun olduğu her ortam gibi burada da dengesizler ortaya çıkabilmektedir. Dengesizliğin ortaya çıkması halinde ise kişi ya beklentileri ya da davranışları değiştirerek dengeyi korumaya çalışmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 53).

2.5.2.4. Locke’ın Amaç Kuramı

Araştırma kapsamında süreç kuramlarında ele alınan en son kuram motivasyon ve iş tatmini konusundaki çalışmaları ve alanında en çok yayın yapan akademisyen olması ile tanınan Edwin Locke tarafından 1968 yılında geliştirilmiştir (Keser, 2019: 80). Locke’ın Amaç Kuramı, iki önemli önermeyi içermektedir. Bu önermeler şunlardır:

- Kişinin kendisine belirlediği amaçlar, çoğunlukla kişinin davranışını doğrudan yönlendirmektedir. Kişi sahip olduğu bütün enerjiyi belirlediği amaçlara yönelik sarf etmektedir. Bu sebeple de kişinin başarısını etkileyen en önemli motivasyon kaynağı kişinin amaçları olarak görülmektedir.
- Diğer bir taraftan işletmelerin çalışanlarının amaçlarını etkileyerek iş başarılarını etkilemek amacıyla kullandığı özendiricilerin de var olduğu kabul edilmektedir (Onaran, 1981: 138; Keser, 2019: 80).

Locke’ın Amaç Kuramına göre, kişinin motivasyon düzeyini yine kişinin kendisine ait amaçlarının belirlediği görüşü savunulmaktadır (Akdemir, 2000: 87). Kişi amacını belirledikten sonra mevcut kapasitesini amaca ulaşabilmesi açısından elzem olan kapasite ile kıyaslayacaktır. Eğer kişi yaptığı bu kıyaslamanın sonucunda mevcut kapasitesinin amaca ulaşılmasında yeterli olmayacağını farkına varırsa çok daha fazla gayret gösterecek ve motive olacaktır. En sonunda da amacına ulaşan kişi kendisini başarılı ve tatmin hissedecektir (Alagöz, 2021: 47). Ancak ne var ki amaçlara ulaşabilme hususunda herkes aynı düzeyde motive olmamakta ve de performans göstermemektedir. Kendisine ulaşılması güç bir amaç belirleyen kişiler, kendilerini daha kolay elde edilebilir amaçlar belirleyen kişilere kıyasla kendilerini çok daha fazla motive ederek daha fazla performans sergilemektedirler (Akdemir, 2000: 87). Kısacası, bu motivasyon kuramı için kişilerin belirlemiş oldukları amacın ulaşılabilirlik düzeyi motivasyon ve sergilenen performans açısından oldukça önemli görülmektedir (Tiryaki, 2008: 97). Araştırma kapsamında yer verilen motivasyon kuramları daha geniş bir çerçeveden bakılabilmesi için Tablo 2.1’de özetlenmiştir.

Tablo 2.2 Motivasyon Kuramlarının Özeti

Motivasyon Kuramları	Kapsamları
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	Kişiler hiyerarşik düzen içinde farklı ihtiyaçlara sahiptir ve de bu ihtiyaçları tatmin edecek şekilde davranmaktadırlar.
Çift Faktör Kuramı	Her ne kadar ihtiyaçlar, temel motivasyon faktörü olarak kabul edilse bile doğrudan kişileri motive etmezler. Ancak yine de motivasyonun sağlanması için bu ihtiyaçlara gerek duyulmaktadır.
ERG Kuramı	Kişilerin katı bir hiyerarşi düzenine bağlı kalmadan ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalışmaktadırlar.
Başarma İhtiyacı Kuramı	Kişiler sergiledikleri performanslar büyük ölçüde içerisindeki başarma ihtiyacıyla açıklanmaktadır.
Beklenti Kuramları	Kişiler çalıştıkları iş ile ilgili elde ettikleri ödüllerle kendilerine bir değer belirlerler. Kişiler ulaşılması istenilen ödülü elde edebilmek için de buna uygun davranışları sergilemektedirler.
Eşitlik Kuramı	Kişiler kendi gösterdikleri çaba ve bunun sonucunda elde ettikleri kazançları diğer kişiler ile kıyaslamak istemektedirler.
Amaç Kuramı	Kişiler kendilerine belirlemiş oldukları amaçların ulaşılabilirlik düzeyi kişilerin performansları ve de motivasyonları ile doğrudan ilişkilidir. Ulaşılması zor amaçlar, kişilerin motivasyon düzeylerini ciddi oranda artırarak performanslarını iyileştirmektedir.

Kaynak: Koçel, 2005: 656; Şen, 2010: 28

2.6. Çalışma Hayatında Motivasyonun Önemi

Özellikle küreselleşme ile birlikte rekabetin her geçen gün hızla arttığı son zamanlarda işletmelerin hayatta kalabilmesi için ciddi bir çaba sarf etmeleri gerekmektedir (Özcan, 2022: ii). Çünkü bilhassa küresel piyasanın içerisinde hayatta kalabilmeleri için işletmelerin rekabet yarışında üstünlüğü elde etmeleri gerekmektedir (Tekin ve Çiçek, 2005: 64). Bu rekabet savaşı içerisinde bazı işletmeler sermayeleri ile övünürken bazıları da teknolojileri ile kendilerinden övgüyle bahsetmektedirler. Ancak övünülen bu etkenlerin çoğunluğu kısa sürede avantaj olma özelliğini kaybedebilmektedir. Mesela, son teknoloji ile piyasaya giren bir işletme başlangıçta rekabet üstünlüğünü elde edebilirken rakiplerinin de aynı teknolojiyi kullanmaya başlamasıyla birlikte üstünlüğünü zaman içerisinde kaybedebilmektedir. İşte tam da burada zekası ve bilgisi ile işletmelerin kaynaklarını ustaca yönlendirebilen, teknolojiye yönetebilen ve yapay girdilerle anlamlı çıktılar elde edebilen insan unsuru dikkatleri üstüne çekmektedir (Erbaş, 2004: 92). Ne var ki işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi ve rakiplerinin önüne geçebilmesi için örgütün en

önemli unsuru olan insan kaynağını etkin ve verimli şekilde değerlendirebilmesi gerekmektedir (Yıldırım, 2013: 1). Çünkü diğer kaynaklarla kıyaslandığında insan kaynağı oldukça farklıdır. İşletmelerdeki pek çok kaynak kolaylıkla yenilenebilirken insan kaynağı yenilenmesi oldukça güç bir kaynaktır. Çünkü insan bir kere kaybedildiğinde geri kazanılması hiç kolay değildir. Bir işletme çalışanlarını kazanmadan onları verimli bir şekilde çalıştıramaz ve onlardan beklenen başarıyı elde edemez. Dahası hasarlı bir makinanın işletmeye maliyeti hesaplanabilirken diğer bir taraftan memnuniyeti düşük bir çalışanın işletmeye verdiği hasarı hesaplamak pek mümkün değildir (Kaya, 2007: 1). Bu sebeple çalışanlarının işinde daha verimli ve başarılı olmalarına inanan işletmeler çalışanlarının memnuniyetini arttırmak ve onları mutlu edebilmek için çaba göstermektedirler (Ayan, 2009: v). Bu çabaların içerisinde çalışanların motive edilmesi de yer almaktadır. Çünkü gerek günlük yaşantıda gerekse çalışma hayatında başarının sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi açısından motivasyon kilit bir faktördür. Bilhassa son zamanlarda her gün artan rekabet, sürekli değişen koşullar ve gelişen yenilikler motivasyona duyulan ihtiyacı çok daha fazla arttırmaktadır (Keser, 2019: v).

Son dönemlerde çalışma hayatı içerisinde motivasyon kavramı, yönetim psikolojisinin dikkatleri üzerine çeken konu başlıklarından birisi haline gelmiştir (Hodgson, 1997: 459). Zorlu rekabet ortamında sürekli değişim ve gelişim gösteren çalışma koşullarına ayak uydurabilmek, ve çalışma isteklerini devam ettirebilmek hiç de kolay değildir. Bunun sağlanabilmesi de ancak işletmelerin kilit unsuru olan insanın motive edilebilmesiyle mümkün görülmektedir. Kısacası, insanlara her koşulda çalışmayı sevdirebilmenin yolu onları motive edebilmekten geçmektedir. İşletmelerin, hedeflerine ulaşabilmesi için finansal, fiziki ve insan kaynaklarına ihtiyacı vardır. Dolayısıyla işletmelerin insan kaynağı olan çalışanların motivasyonu oldukça önemlidir. Çünkü insan kaynağının işletme içerisinde verimli bir şekilde değerlendirilebilmesi ancak ve ancak iş motivasyonunun sağlanabilmesi ile mümkündür (Shahzadi vd., 2014: 159-160).

Özellikle iş gücünün yoğun olduğu ve personel devir oranının yüksek olduğu turizm sektörü açısından motivasyon oldukça önemlidir (Chiang vd., 2008: 328). Turizm sektörünün demir başlarından olan konaklama işletmeleri, emek-yoğun bir sektörün içinde yer almasından dolayı diğer işletmelere kıyasla işgücüne duyulan ihtiyaç ve işgücünün önemi çok daha fazladır. Hızına yetişilemeyen teknolojik gelişmelere rağmen konaklama işletmelerinde işgücüne dair ihtiyacı azaltmamıştır. Çünkü, konaklama işletmelerinde hizmetin aksamadan sürdürülebilmesi ve müşterilerin tatmin edilebilmesi, otomasyonun kullanılabileceği alanların sınırlı olmasından kaynaklı olarak büyük ölçüde çalışanlara bağlıdır. Turizm sektörünün yapı taşı olan konaklama işletmelerinde personel devir oranının düşürülerek işgücü maliyetin en aza indirilmesi, müşteri

memnuniyetinin arttırılması ve hizmetlerin aksamadan hızlı şekilde sağlanabilmesi ancak motive edilmiş çalışanlarla mümkündür (Alkış ve Öztürk, 2009: 214).

Kısacası motivasyon çalışma hayatında yer alan önemli konu başlıklarından birisidir. Çünkü motivasyon hem işletmelerin performansını hem de çalışanların performansında kilit bir rol üstlenmektedir (Ağırbaş vd., 2005: 328). Yalnızca performans açısından değil aynı zamanda verimliliğin sağlanabilmesi açısından da motivasyon hem çalışanlar hem de işletmeler açısından önemlidir (Yapar, 2005: iv). Motivasyonun önemi yalnızca çalışanların değil yöneticilerin de başarıyı elde edebilmeleri için gereklidir. Ayrıca işletmelerin başarılı olabilmesi için de sadece çalışanlarının değil yöneticilerinin de motive edilmesi gereklidir. Çünkü motivasyon temelinde hem çalışanları hem yöneticileri etkileyen iki yönlü bir süreci kapsamaktadır (Alsat, 2016: 8). Yani motivasyon çalışma hayatında sadece tek bir unsuru etkilemez. Motivasyonun işletmeler, çalışanlar ve yöneticiler açısından etkileri olmakla birlikte her biri açısından da ayrı bir öneme sahiptir.

2.6.1. Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi

Çalışanlar işletme içerisinde üstlenmiş oldukları görevleri yerine getirirken gelecekleri için kendilerine bazı hedefler belirler. Bununla birlikte çalışanlarda olduğu gibi işletmelerde de ulaşılması istenilen hedefler vardır (Alagöz, 2021: 29). İşletmelerin başarıyı yakalayabilmesi ve de bu başarıyı sürdürebilmesi için çalışanlar ile işletmelerin amaçlarının birbiriyle örtüşmesi gerekmektedir. Çalışanlar ile işletmelerin amaçlarının birbirlerine uygun hale getirilmesinde ise motivasyon uygulamaları oldukça önemlidir (Şahin, 2021: 29). Kısacası, işletme ve çalışanların amaçlarının ortak bir noktada birleşebilmesi ve de bu amaca yönelik gayret gösterebilmesi için motivasyon kilit bir faktördür.

Motivasyonun işletmeler açısından bir diğer önemi ise personel devir oranında düşüşe yardımcı olmasıdır. Personel devir oranındaki artışlar, işletmelere ciddi bir maliyet yükü olması sebebiyle karşılaşılmaması istenilmeyen bir durumdur. Personel devir oranının yüksek olması sadece maliyet açısından değil başka problemleri de beraberinde getirmesi nedeniyle dikkat edilmesi gereken bir unsurdur (Ekici, 2019: 54). Personel devir oranının artmasıyla birlikte sürekli olarak personel seçimi sürecine girilmesi işletmeler açısından ciddi bir zaman kaybına neden olacaktır. Diğer bir taraftan işletmeye sürekli olarak yeni çalışanların işe alınması işletme içi uyumsuzluğa yol açacaktır. Belki de en önemlisi, işletme içerisinde çok fazla sayıda çalışanın işten ayrılıyor olması diğer çalışanlarda da işletmeye karşı ciddi bir güvensizliğin oluşmasına neden olacaktır (Çakıcı, 2014: 26). Personel devir oranında yaşanan artışların yarattığı zorlukları önlemek için çalışanların isteklerinin işletmeler tarafından doğru anlaşılması ve bu isteklerin giderilmesi için uygun motive araçlarının kullanılması gerekmektedir. İşletme tarafından motive edilmiş olan

çalışanlar, işten ayrılmaya çok daha az niyetli olacakları için personel devir oranında düşüş yaşanacaktır.

İşletmelerin verimliliğini arttırması açısından da motivasyon oldukça önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. En basit tanımıyla verimlilik, hammadde, sermaye veya emek gibi işletmelerde yer alan üretim unsurlarının en yüksek kapasiteyle üretimi gerçekleştirebilecek bir şekilde kullanılmasıdır (Yazıcı, 2009: 21). Bilhassa son yıllarda işletmelerin ürettiği ürünlerin ve sunduğu hizmetlerin kalitesinin attırılması, yaşanan çevrenin korunması, çalışanlarının iş koşullarının iyileştirilmesi, üretilen ürünlerin miktarının kalitesi korunarak arttırabilmesi gibi gayretleri de verimlilik olarak nitelendirmektedir. İşletmelerde verimliliğin sağlanabilmesi için çalışanlar oldukça önemlidir. Çünkü, verimliliğin sağlanabilmesinde gerekli görülen unsurları yerine getiren yine işletmenin çalışanlarıdır. Çalışanların işletmenin verimliliğini arttırabilmesi için hem maddi hem de manevi açıdan tatmin edilmesi yani diğer bir deyişle de motive edilmesi gerekmektedir (Ekici, 2019: 55). Motive olan çalışanlar hem kendilerinin hem de işletmelerin verimliliğini arttırabilmek için çok daha fazla çaba sarf edecektir. Kısaca özetlemek gerekirse çalışma ortamında motivasyonun arttırılması, işletmeler ile çalışanların amaçlarının birleşmesi, personel devir oranının düşmesi, verimliliğin artması gibi başarının sağlanması için gerekli pek çok unsura yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, motivasyonun işletmeler açısından sahip olduğu önem yadsınamaz bir gerçektir.

2.6.2. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi

Bugünün koşullarında iyi bir eğitim geçmişine sahip olmak ya da çok deneyimli olmak başarılı bir yönetici olabilmek için yeterli görülmemektedir. Sürekli olarak değişen ve gelişen işletme sisteminde yöneticilerden, çalışanların isteklerini göz önünde bulundurarak işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için onları motive edebilmesi de beklenilmektedir (Alagöz, 2021: 30). Yöneticiler açısından motivasyon, yalnızca işletmeler ile çalışanların hedeflerinin birbirleriyle örtüşmesini sağlamak için değil aynı zaman performanslarını da arttırmak için oldukça önemli görülmektedir. Literatürde konu ile yapılan birçok araştırma motivasyonun, çalışan performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Ortak görüş, ihtiyaçları tatmin edilememiş yani yeterince motive edilmemiş çalışanların kendilerinden beklenen performansı işletme içerisinde göstermelerinin pek de mümkün olmayacağı yönündedir (Koçel, 2018: 620). Bu sebeple tıpkı işletmelerin başarısında olduğu kadar yöneticilerin de başarısında motivasyon oldukça önemli bir unsurdur. Ancak ne var ki yöneticilerin çalışanlarını motive edebilmesi hiç de kolay değildir. Çünkü çalışanların her biri farklı kişilik özelliklerine ve gereksinimlere sahiptir. Bu da onların aynı düzeyde motive olmalarının önüne geçmektedir. Bu sebeple eğer yöneticiler, çalışanlarını motive edebilmek istiyorsa öncelikli olarak onların gereksinimlerini ve kişilik özelliklerini iyi

bir şekilde analiz edebilmesi gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanları motive edebilmesi için motivasyon sürecinde kullanacağı özendirme araçlarının kullanımı hususunda da bilinçli olması gerekmektedir. Çünkü yalnızca bilinçli bir şekilde uygulanmış olan motivasyon araçları, çalışanların motive edilebilmesinde başarılı sonuçlar vermektedir (Şenturan, 2014: 22).

2.6.3. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışanlar, belirledikleri amaca ulaşabilmek için kendilerine uygun olan bir işletmeye girmek isterler. İşletmeler de bu çalışanları bünyesine katarak onların deneyimlerinden en ekili şekilde yararlanabilmek için onları amacını gerçekleştirmede motive ederler. İşletme tarafından amacını gerçekleştirmek için motive edilen çalışanlar, görevlendirildiği işi yerine getirebilmek için büyük bir gayret içerisine girerler. Gayretlerinin en büyük sebebi ise motivasyonun onlar açısından oldukça önemli olmasıdır. Motivasyonun beraberinden getirdiği faydalar çalışanların motivasyona duyduğu ihtiyacı ve önemi çok daha fazla arttırmaktadır. Motivasyonun çalışanlar açısından sağladığı düşünülen faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Tümer, 1975: 316; Göçer, 2010: 37; Şimşek vd., 2014: 98; Alagöz, 2021: 29-30):

- Çalışanların en temel ekonomik gereksinimlerini karşılamaya yardımcı olur.
- Çalışanların sosyal açıdan güvenliğinin sağlanması, ailelerine yardım edilmesi gibi birçok toplumsal ihtiyacın karşılanmasına imkan hazırlar.
- Çalışanların toplantılara katılım göstermesini sağlama, işletme kararlarında söz hakkı tanıma sayesinde egolarını tatmin ederler.
- Çalışanların kabiliyetlerini geliştirebilmeleri için fırsatların araştırılmasına fırsat tanırırlar.
- Çalışanların liderlik vasıflarının ve yaratıcılık kabiliyetlerinin ortaya çıkmasına zemin oluştururlar.
- Çalışanlar arasında olumlu rekabetin oluşmasına yardımcı olurlar.
- Çalışanların verimliliğini artırabilmeleri için temel oluştururlar.

Sonuç olarak, pek çok faydasının olması motivasyonun önemini çalışanlar açısından her geçen gün arttırmaktadır.

2.7. Duygusal Zeka ile Motivasyon İlişkisi

Kuralları her geçen gün değişen çalışma hayatı içerisinde çalışanların ve yöneticilerin zeka düzeyleri, eğitimleri ve de uzmanlık alanlarında ne kadar iyi oldukları başarıyı yakalamada tek başına yeterli görülmemektedir. Kişinin çalışma hayatının zorlu ve stresli yapısı içerisinde başta kendisini daha sonra da diğer çalışma arkadaşlarını yönetebilmede başarılı olabilmesi de oldukça önemlidir. Hatta bazı durumlarda çok daha önemlidir. Bu önemin farkına varılması ise

zaman içerisinde insanları duygusal zeka ile motivasyon kavramları üzerinde büyük bir ciddiyet ile durmaya yönlendirmiştir.

Duygusal zeka ile motivasyon kavramları birbirine çok yakından bağlantılıdır. Hatta, motivasyon kelimesinin anlamına iyice bakıldığında motivasyonun duyguları hareket ettirmek anlamına geldiği görülmektedir (Stephen vd., 2009: 27). Dahası, duygusal zeka kavramı öncüsü olarak kabul edilen Daniel Goleman, kendini harekete geçirmenin yani motivasyonun duygusal zekanın bir boyutu olduğu görüşünü savunmaktadır. Goleman'a göre bir kişinin duygusal zeka yetisinin yüksek olabilmesi için her koşulda kendini harekete geçirebiliyor olması yani kendisini motive etmeyi başarabilmesi gerekmektedir. Çünkü motivasyon, duygusal zekayı oluşturan bir alt boyut olarak kabul edilmektedir. Çalışma hayatı içerisinde rakiplerinden daha iyi olabilmek için ya da daha büyük düşünülürse dünya çapında herkesçe tanınan bir yetenek olabilmek için kişinin başarı düzeyini istikrarlı bir şekilde sürdürebilmesi ve aynı zamanda da yükseltebilmesi gerekmektedir. Bilhassa rekabetin her geçen gün arttığı çalışma hayatında, kişileri neredeyse birbirine benzer yetenek, zeka ve eğitim düzeyine sahip diğer kişilerden ayıran en dikkat çekici özellik, tüm zorlukların, uzun süreçlerin ve de başarısızlıkların karşısında bile motivasyonun korunarak engellerin aşılabilesidir (Goleman, 2018: 117-118). Ancak bunu başarabilen kişiler gerçekten kendilerini diğerlerinden sıyrabilirler ve göz önünde kalabilirler. Zorluk karşısında pes eden kişiler iyi bir eğitime sahip olsa bile kendilerinden beklenen istikrarı gösteremezler. Kendisini harekete geçirebilen yani motive edebilen kişi, karşılaştığı zorluklara, başarısızlıklara ve hayal kırıklıklarına rağmen asla pes etmez, tam aksine çok daha güçlenerek başarılı olmak için çok daha fazla gayret gösterir. Bu durum özellikle çalışma hayatı içerisinde büyük önem taşımaktadır. Teknik açıdan deneyimi, bilgisi ve kapasitesi ne kadar yüksek olursa olsun eğer çalışanlar, iş ile ilgili sorumluluklarını yerine getirme hususunda istekli değillerse yani yeterli motivasyona sahip değillerse beklenen başarıyı tam anlamıyla gösteremeyeceklerdir. En ufak zorluklarda bile pes etmeye çok daha meyilli olacaklardır. Bunun içinde motivasyon çok daha önemli bir kavram haline gelecektir. Ancak unutulmaması gerekir ki her insan kendisini ve de diğerlerini motive edebilme hususundaki gücü kendisinde bulamayabilir. Burada da duygusal zeka kendisini ön plana çıkarmaktadır.

Motivasyon kabiliyeti duygusal zekanın bir alt boyutu olarak görülmektedir. Çok daha basit bir şekilde ifade edilmesi gerekirse motivasyon, duygusal zeka yetisinin bir göstergesidir. Duygusal zeka yetisi yüksek olan kişiler, hissettikleri duyguları ve sahip oldukları düşünceleri doğrudan ifade edebilmekte ve gerek kendilerini gerekse de çalışma arkadaşlarını amaçlanan davranışların sergilenebilmesi noktasında harekete geçirebilmektedirler. Karşılarına çıkan tüm sorunlar karşısında olumlu düşünebile gücünü de muhafıza ederek motivasyonlarının yüksek

olmasını sağlayabilmektedirler (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 364). Üstesinden gelinmesi çok zor olan durumlarda bile kişinin verebileceği tepkileri kontrol edebilmesini ve de motivasyon düzeyini koruyabilmesini kapsayan duygusal zekanın, motivasyon üzerinde olumlu etkilerinin olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Çolakoğlu ve Örnek, 2016: 613). Literatürde konu ile alakalı yapılmış olan araştırmalar, duygusal zeka yetisi yüksek olan kişilerin gerek çalışma hayatında gerekse insani ilişkilerde duygusal zeka yetisi düşük olan kişilere kıyasla daha başarılı oldukları ve en önemlisi kendilerini ve diğer kişileri motive edebilme hususunda çok daha fazla yetenekli olduklarını göstermektedir (Cooper, 1997: 2). Çünkü kendilerinin ve diğer kişilerin duygularını anlayabilen ve bu duyguları yönetebilen, diğer kişilerin duygularına duyarlı olan yani empati yetisi yüksek olan kişiler çevreleriyle güvene dayalı ilişkiler kurabilmektedir. Temelinde güven olan ilişkilerde kişiler düşüncelerini açık ve de hür bir şekilde ifade edebilmekte, kendileriyle birlikte diğer kişileri de amaca yönelik harekete geçirebilmekte, en zorlu koşullarda bile olumlu düşünerek herkesi motive edebilmekte ve gerek özel gerekse çalışma hayatında karşılaşılan tüm anlaşmazlıkları kolay bir şekilde çözüme kavuşturabilmektedirler (Akbolat ve Işık, 2012: 112). Bilhassa hem örgütsel hem de kişisel amaçların ve hedeflerin net bir şekilde belirlenebilmesinde duygusal zeka düzeyi yüksek kişilerin çok daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir (Mayer vd., 2004: 210). Amaçları ve de hedefleri belirleyebilme kabiliyetine sahip yani duygusal zeka düzeyi yüksek olan bu kişiler, kendilerini ve çevresindeki kişileri önceden belirlenmiş olan bu amaçlara ve hedeflere ulaşabilmede kolaylıkla motive edebilmektedirler (Turhan ve Çetinsöz, 2019: 275).

2.8. Duygusal Zeka ile Motivasyon İlişisine Yönelik Yapılan Araştırmalar

Duygusal zeka kavramsal olarak ortaya çıktığı ilk günden beri gerek çalışma hayatında gerekse günlük yaşantıda kişilerin başarıyı yakalayabilmesi ve de sürekli hale getirebilmesi için oldukça önemli bir unsur olarak görülmektedir. Farkına varılan bu önem sayesinde de duygusal zeka birçok farklı bilim dalı içinde araştırma konusu haline gelmiştir. Duygusal zeka kavramı bilhassa işletmecilik alanında kendisine önemli bir yer bulmuştur. İşletmecilik alanı içerisinde yapılmış olan araştırmalardan elde edilen sonuçlar duygusal zekanın işletmelerin başarısındaki etkisine dikkat çektikçe konu üzerinde yapılan araştırmalar hız kazanmıştır (Eröz, 2013: 235). Rekabet ortamının her geçen gün kızıştığı bugünlerde çalışanların örgüte olan bağlılıkları, iş tatminleri, performansları, motivasyon düzeyleri gibi unsurların hepsi işletmelerin başarısı için oldukça önemlidir. Bu bağlamda da duygusal zekanın bu tip unsurlarla yakından ilişkili olduğu bilindiği için yapılan farklı araştırmalarla bu ilişkiler kanıtlanmak istenilmiştir. Ancak ne var ki literatürde duygusal zekanın iş motivasyonu ile arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan

araştırmaların örgütsel bağlılık, tatmin gibi diğer unsurları içeren araştırmalara kıyasla oldukça az olduğu dikkat çekmektedir (Üstün ve Koca Ballı, 2019: 564).

2002 yılında motivasyon kavramını başarı, bağlılık ve de güç olarak üç farklı şekilde ele alan Zurbriggen ve Sturman tarafından yapılan araştırmada insanların güdülleri ile duyguları arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Üstün ve Koca Ballı, 2019: 564). araştırmasından elde edilen sonuçlar genel olarak motivasyon kuramlarından birisi olan başarı güdüsü kuramının öncüsü olan McClelland'ın duyguların güdülerle ilişkili olduğu yönündeki hipotezini desteklemiştir. Çünkü bu araştırmanın sonucunda da Zurbriggen ve Sturman, belirli güdülerin belirli duygular ile bağlantılı olduğunu savunmuşlardır (Zurbriggen ve Sturman, 2002: 530).

2007 yılında Chirstie, Jordan, Troth ve Lawrence tarafından yapılmış olan araştırmada duygusal zeka ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırma kapsamında 130 kişi tarafından doldurulan anketler gerekli görülen analizler uygulanarak hipotezler test edilmiştir. Chirstie, Jordan, Troth ve Lawrence'in duygusal zeka ve motivasyonun ilişkisini incelemek için yaptıkları araştırmanın sonucunda temelde motivasyonun duygusal zeka ile ilişkili bir kavram olduğunu fakat motivasyonun doğrudan duygusal zeka kuramının bir parçası olmadığını tespit etmişlerdir (Chirstie vd., 2007: 212).

Jorfi, Yaccop ve Shah tarafından 2011 yılında yapılan çalışma kapsamında İran Ziraat Bankası'nda çalışanların iletişim etkinliği ve motivasyon düzeylerinde duygusal zekanın aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda İran Ziraat Bankası yöneticileri ve çalışanlarından oluşan 123 kişilik örnekleme anketler dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden elde edilen verilerin sonucunda duygusal zeka ile motivasyon arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Jorfi vd., 2011: 1596).

2012 yılında Akbolat ve Işık tarafından yapılmış olan araştırma kapsamında sağlık çalışanlarının duygusal zeka düzeyleri ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi ve eğer bir ilişki mevcutsa duygusal zekanın çalışanların motivasyonlarını üzerindeki etkisini belirleyebilmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışanların duygusal zeka ve motivasyon düzeylerini ölçümleyebilmek amacıyla 492 sağlık çalışanına anketler dağıtılmıştır. Anketler ile elde edilmiş olan verilerin analizi sonucunda duygusal zeka ile motivasyonun arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup duygusal zekanın sağlık çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Akbolat ve Işık: 2012: 109).

Acha, Hargiss ve Howard tarafından 2013 yılında yapmış oldukları araştırma dahilinde liderlerin duygusal zekaları ile çalışanların motivasyonları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkinin incelenebilmesi amacıyla Amerika Birleşik Devletleri'nin kuzey sınırında bulunan bir federal hükümet kurumunun farklı birimlerinden tam zamanlı 350 çalışana ulaşılmıştır. Yapılan

araştırmanın sonucunda ise liderlerin duygusal zekasının çalışanların motivasyonunu pozitif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Acha vd., 2013: 80).

2014 yılında Ateş'in doktora tezinde ve de 2015 yılında Ateş ve Buluç'un yürüttükleri çalışma kapsamında ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin duygusal zekaları, motivasyon düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmek istenilmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup araştırmanın örneklemini 525 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmanın nihai sonucunda ise öğretmenlerin duygusal zekaları ve motivasyonları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Ateş ve Buluç, 2015: 31).

2016 yılında Canbay tarafından hazırlanan yüksek lisans tezi kapsamında öğrencilerin duygusal zekaları ile akademik motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemek için bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma kapsamında ulaşılan 225 öğrenciye uygulanmış olan anketler sonucunda duygusal zeka ile motivasyon arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Canbay, 2016: IV).

Uslu, Kartal ve Durukan tarafından 2018 yılında yapılmış olan araştırma kapsamında çağrı merkezinde görev alan kişilerin duygusal zekaları, motivasyonları ve performans algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda da Ankara ilinde çağrı merkezinde çalışanlardan 371'ine ulaşılmış olup anketler dağıtılmıştır. Toplanan verilerin analizleri sonucunda ise çağrı merkezinde çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Uslu vd., 2018: 1).

Üstün ve Koca Ballı tarafından 2019 yılında sağlık çalışanlarının duygusal zekalarının iş motivasyonlarını üzerindeki etkisini inceleyebilmek için bir çalışma gerçekleştirilmiştir. 214 sağlık çalışanı üzerinden yapılmış olan bu çalışma sonucunda duygusal zekanın iş motivasyonu ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar daha önce duygusal zeka ve motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek için yapılmış olan çalışmaların sonuçlarıyla paralellik göstermiştir (Üstün ve Koca Ballı, 2019: 570).

2019 yılında Turhan ve Çetinsöz tarafından duygusal zeka ile motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek amacıyla turizm programı öğrencilerini içeren bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma kapsamında daha önceden turizm sektöründe en az bir yıl çalışma deneyimi olan 203 öğrenciye ulaşılmıştır. Araştırmanın nihai sonucunda ise öğrencilerin duygusal zekaları ve motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Turhan ve Çetinsöz, 2019: 268).

Bayram tarafından 2019 yılında turist rehberlerinin duygusal zeka, motivasyon ve de performans düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmış olan araştırmada 388 turist rehberine ulaşılmıştır. Turist rehberlerinin ankete verdikleri cevaplar ışığında duygusal

zeka düzeyleri ve de motivasyonları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Bayram, 2019: 43). Bayram'ın çalışmasında turist rehberlerinin sahip oldukları motivasyon ile duygusal zeka düzeylerinin arasından yakından bir ilişkinin olduğu ve de en önemlisi duygusal zekanın güçlendirilmesiyle turist rehberlerinin işlerindeki verimliliklerinin de artabileceğinin mümkün olduğu görüşü savunulmuştur (Bayram, 2019: 54).

Duygusal zeka ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmış olan en güncel araştırmalardan birisi de 2022 yılında Çulha tarafından yapılmıştır. 2022 yılında Çulha tarafından yapılan yüksek lisans tezi kapsamında tekstil sektörü çalışanlarının duygusal zekaları ve içsel motivasyonlarının arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma kapsamında yapılmış olan analizlerin sonucunda duygusal zekanın içsel motivasyona pozitif yönde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Çulha, 2022: IV).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKANIN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANTALYA TURİZM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde ise duygusal zekanın çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak araştırmanın amaç ve önemine, kapsam ve sınırlılıklarına, uygulama alanına, veri toplama araçlarına, araştırma hipotezlerine, veri toplama yöntemlerine ve son olarak da verilerin analizlerine ve bu analizlerden elde edilmiş bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hayatın olağan akışı içerisinde insanların çalışma ortamı ve özel yaşantılarında çeşitli zorluklar ve problemlerle karşılaşması oldukça normal bir durumdur. Ne var ki en karmaşık ve zorlu mekanik veya matematiksel problemleri bile kolayca çözebilen makine ve bilgisayarlar, insanlar arasında yaşanan problemleri ve zorlukları çözmede eksik kalırlar. Bu problemleri ve zorlukları çözebilmek yalnızca insanın düşünen ve hissedebilen yapıya sahip olmasından dolayı duygularını ve zekalarını etkili şekilde kullanabilmeleri ile mümkündür. Ancak unutulmaması gerekir ki bu zorluklar ve problemlerle baş edebilmek her insanın başarabileceği bir yetenek değildir. Hayatta karşılaşılan zorluklar ve problemlerle baş edebilme hususunda kişilerin empati kurabilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri, hissettikleri duyguları ustaca yönetebilmeleri ve de bunlar gibi önemli diğer duygusal açıdan yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu türde duygusal yeterliliklere sahip olabilmek için de duygusal zekanın geliştirilmesi gerekmektedir. Bu gereklilik, bilhassa temeli insan kaynağına dayanan ve yapısı gereği yoğun emek isteyen iş ve sektörlerde önemini çok daha fazla hissettirmektedir (Gültekin, 2016: 73).

Özellikle turizm sektörünün diğer sektörlerle kıyaslandığında daha fazla insan kaynağı ve de emeğine ihtiyaç duyması insan kaynaklı sorunların çok daha fazla gün yüzüne çıkmasına neden olmuştur (Gültekin ve İçigen, 2018: 230). Turizm sektörünün uzun süre ve esnek çalışma şartları, mevsimsellik özelliği, krizlerden kolay etkilenebilir yapısı olması, personel devrinin yüksekliği gibi nedenlerden kaynaklı olarak iş stresinin oldukça yoğun hissedildiği bir sektör olarak görülmektedir. Bu yoğun stres günün sonunda ister istemez çalışanın hizmet kalitesine yansımakta ve müşterinin memnuniyetsizliği ile sonuçlanmaktadır. Bunun önüne geçilebilmesi için de çalışanların önce duygularını farkında olması ve sonrasında bu duyguları yönetebilmesi gerekmektedir (Genç vd., 2016: 98). Burada da duygusal zeka kilit bir rol oynamaktadır. Çünkü duygusal zeka yetisi gelişmiş olan kişiler, kendi duygularını en doğru şekilde tanıyabilir ve bu duyguları kontrol etmeyi başarabilirler (Doğan ve Demiral, 2007: 209). Kişisel açıdan bakıldığında

zaman duygusal zeka düzeyi yüksek bireylerin özel hayatlarında ikili ilişkilerde daha başarılı, toplum içerisinde daha mutlu olduğu gözlemlenirken işletmeler açısından bakıldığında zaman ise duygusal zeka düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatminleri, iş performansları ve iş motivasyonları açısından daha verimli olduğu kanısı literatürde konuyla alakalı yapılan birçok araştırma tarafından desteklenmektedir (Douglas vd., 2004; Carmeli ve Josman, 2006; Özaslan vd., 2009; Chin vd., 2011; Yunus, 2012; Locke, 1976; Wong ve Law, 2002; Law ve Wong, 2004; Kafesios ve Zampetakis, 2008; Alam, 2009; Orhan ve Dinçer, 2012; Slaski ve Cartwright, 2002; Sue-Chan ve Latham, 2004; Law vd., 2004; Wong vd., 2004; Carmeli ve Josman, 2006; Côté ve Miners, 2006; Jorfi vd., 2011; Akbolat ve Işık, 2012; Acha vd., 2013; Uslu vd., 2018; Bayram, 2019; Üstün ve Koca Ballı, 2019). Kısacası ilgili alanyazıda konu ile ilgili tüm araştırmalar incelendiğinde zaman duygusal zekanın, çalışanların iş motivasyonu olmak üzere iş ortamı ile ilgili olan farklı tür değişkenleri etkilediği yönünde önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Buradan yola çıkılarak da bu çalışmada rekabetin her geçen gün arttığı turizm sektöründe işletmelerin başarıyı yakalaması ve sürdürmesinde oldukça büyük bir öneme sahip olan iş motivasyonu kavramı ile iş motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu düşünülen duygusal zeka kavramı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu bağlamda da araştırmanın amacını çalışanların duygusal zeka düzeylerinin iş motivasyonları üzerindeki olası etkisi ve bu etkinin ne yönde ve nasıl olduğunun incelenmesi oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Duygusal zeka kavramının gerek çalışma ortamında gerekse özel hayatta başarıyı elde etmede kilit faktörlerden birisi olarak görülmeye başlanması konu üzerine yapılan araştırmaları arttırmıştır. Duygusal zeka düzeyi yüksek olan kişileri insanlarla pozitif ve güçlü iletişim kurabilme, güç durumlarda bile kendini motive edebilme, rahatça empati kurabilme, duyguları anlayabilme ve yönetebilme, değişikliklere uyum sağlayabilme, örgüt içerisinde zorlanmadan ekibin bir parçası olabilme gibi pek çok farklı yeterliliğe sahiptir (Goleman, 2018: 38-39). Bu bilgiler ışığında duygusal zeka düzeyi yüksek çalışanların örgüt içerisindeki iş motivasyonunun da duygusal zeka düzeyi düşük olan çalışanlara kıyasla daha fazla olacağı varsayılmaktadır. Bu düşünce de araştırmanın ilk varsayımını oluşturmaktadır. Çalışmaya katılmak için gönüllü olan otel çalışanlarının farklı eğitim seviyelerine sahip olmasından kaynaklı olarak anket sorularını doğru şekilde anladıklarını ve cevaplandıklarını inanmak da araştırmanın ikinci varsayımını oluşturmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları açısından bakıldığında zaman ise araştırmanın Covid-19 salgını sürecinde yapılması, zaman ve maliyet açısından kısıtlamasının olması, seçilmiş örneklemden kişilerin yoğun bir tempoda çalışıyor olması katılımcı sayısının 316 ile sınırlı kalmasına neden

olmuştur. Bu durumda araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bundan sonra yapılacak olan araştırmalar yalnızca şehiriçi otellerine odaklanmadan Antalya’da faaliyet gösteren bütün beş yıldızlı otelleri kapsayarak örneklem sayısı arttırılarak gerçekleştirilirse literatür açısından daha faydalı sonuçlar elde edebilecektir. Ayrıca araştırmadaki anketlerinin gönüllülük esasına bağlı olacak şekilde cevaplanması nedeniyle katılımcıların demografik özelliklerinin eşitsiz dağılım göstermesine neden olabilmektedir. Bu durum ise araştırmayı sınırlandırmaktadır.

3.3. Araştırmanın Uygulama Alanı

Araştırmanın uygulama alanı olarak Antalya seçilmiştir. Çalışmanın uygulama alanı olarak Antalya’nın belirlenmesinin başlıca nedeni, turizm açısından sahip olduğu potansiyelden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda da çalışmanın özellikle çalışan sayısının oldukça fazla olduğu turizm sektörünün temel yapı taşlarından olan otellerde uygulanmasına karar verilmiştir. Ayrıca literatürde çalışanların duygusal zeka düzeyleri ve iş motivasyonları arasındaki mevcut ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan çalışmalarda sektör bazında bakıldığında turizm sektörünü ele alan çalışmaların yetersiz olduğu gözlemlenmiştir. Hatta doğrudan otel çalışanlarının duygusal zeka düzeylerinin iş motivasyonlarına etkilerini inceleyen çalışmaya rastlanılmamıştır.

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmacının çalışacağı alanı oluşturan, belirli bir örneği seçtiği ve elde ettiği bütün sonuçları genelleştirebileceği grup evren olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir taraftan örneklem ise belirli bir çalışma için seçildikleri evreni temsil edebilmek amacıyla grup içerisinde belirli sayıda kişiden oluşmuş bir alt grubu temsil etmektedir (Altunışık vd., 2012: 132). Araştırmanın asıl amacı Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı şehiriçi otelleri çalışanlarının duygusal zeka düzeylerinin iş motivasyonuna etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda; araştırmanın evrenini Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı şehiriçi otelleri çalışanlarının tümünü kapsamaktadır. Antalya’da güncel olarak hizmet vermekte olan 17 tane beş yıldızlı şehiriçi oteli vardır. Ancak araştırmada Covid-19 salgını süreci, zaman kısıtlaması ve maliyet gibi kısıtlamaların olduğu dikkate alındığında Antalya’da beş yıldızlı şehiriçi otellerinde çalışanların tamamına ulaşmanın imkansız olduğu kanısına varılmıştır. Bu sebeple de evreni en iyi temsil edebilecek örneklem belirlenmesi gerekmektedir. Örneklem grubundaki kişilerin belirlenmesinde olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem sayısına karar vermek için de literatürde kabul görmüş bilgilerden yararlanılmıştır. Literatürde, çalışmalarda faktör analizi yapabilmek için gerekli görülen örneklem boyutu hususunda farklı farklı görüşler mevcuttur. Ne var ki genellikle örneklem büyüklüğünün çalışmada kullanılan ölçekteki toplam madde sayısının en az 5-10 katı olması gerektiği önerilmektedir (Kline, 1994; Pett vd., 2003;

Tavşancıl, 2005). Bu bağlamda da araştırmanın ölçeklerinden olan “*Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği*” toplamda 41 maddeden, “*Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği*” ise 19 maddeden oluştuğu için araştırmanın örneklem boyutunun 295-590 ($n= 59, 59 \times 5= 295, 59 \times 10= 590$) olmasının daha uygun olacağı kanısına varılmıştır. Sonuç olarak çalışmanın örneklemi Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı şehiriçi otellerinde çalışanlardan araştırmaya katılım göstermeye gönüllü olan 316 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmaya katılım göstermeye gönüllü çalışanlara anketler yüz yüze elden ulaştırılmış olup günümüzde tüm dünyayı etkisi altına alan Koronavirüs (Covid-19) salgını nedeniyle yüz yüze görüşmekten rahatsızlık duyabilecek olan işletmelere elektronik ortamda anketin ulaştırılması sağlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Çalışmanın hedefine ulaşabilmesi amacıyla araştırma yöntemlerinden nicel araştırma yönteminin kullanılmasının uygun olacağı sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda da çalışmanın nicel araştırma yöntemine uygun hazırlanmasına, tarama modeli kullanılmasına ve ölçüm aracı olarak anketten yararlanılmasına karar verilmiştir.

Araştırma kapsamında uygulanan anket üç farklı bölümden oluşturulmuştur. Anketin birinci bölümünde; çalışanların demografik özelliklerine, ikinci bölümünde; duygusal zeka ile ilgili algılarını ölçmeye ilişkin ifadeler, üçüncü bölümünde; çalışanların iş motivasyonlarını ölçmeye ilişkin ifadeler yer verilmiştir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda yer alan iki farklı değişkeni ölçmek için literatürde yaygın olarak kullanılan ve güvenilirlikleri önceden test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Çalışmada, duygusal zekayla ilgili veri toplama aracı olarak orijinal hali Schutte ve ark. (1998) tarafından oluşturulan 33 madde toplamda 4 alt boyutlu Schutte Duygusal Zeka Ölçeğinden esinlenerek Austin ve ark. (2004) tarafından 41 madde şeklinde yeniden düzenlenen ve Türk kültürü için uyarlaması Tatar, Tok ve Saltukoğlu (2011) tarafından yapılan “*Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği*” kullanılmıştır.

Araştırmada, açıklanan değişkenlerinden birisi olan Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı şehiriçi otel çalışanlarının iş motivasyonu düzeylerini belirlemek için “*Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçeğin, orijinali 2010 yılında Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin ve Malorni tarafından geliştirilmiş olup 2016 yılında çevirisi Aydın Çivilidağ ve Güçlü Şekercioğlu tarafından yapılarak literatüre kazandırılmıştır.

3.4.1. Duygusal Zeka Ölçeği

Duygusal zeka kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte 1998 yılında Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden ve Dornheim tarafından Salovey ve Mayer’in duygusal zeka modelinden esinlenilerek kişilerin duygusal zeka düzeylerini belirleyebilmek amacıyla Schutte Duygusal Zeka Ölçeği geliştirilmiştir. Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan ölçek

33 madde ve 4 farklı duygusal zeka alt boyutundan oluşmaktadır. Daha sonra 2004 yılında bu ölçek Austin ve arkadaşları tarafından çalışmalarında tekrar ele alınarak 41 maddeden oluşacak şekilde tekrardan yapılandırılmıştır. Geliştirilmiş olan yeni ölçek de Tatar, Tok ve Saltukoğlu tarafından 2011’de “*Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği*” adıyla Türk kültürü için uyarlaması yapılarak literatüre kazandırılmıştır. Bu araştırma kapsamında da çalışanların duygusal zeka düzeylerini tespit edebilmesi için kullanılmasına karar verilmiştir.

Tatar, Tok ve Saltukoğlu tarafından geliştirilen “*Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği*”, toplamda 41 maddeden oluşmaktadır. Ölçek de yer alan 13 madde herhangi bir faktöre girmeden yalnızca genel duygusal zeka puanının hesaplanması için kullanılmaktadır. Ölçek aslına uygun şekilde 1 = Kesinlikle Katılmıyorum ve 5 = Kesinlikle katılıyorum şeklinde beşli likert tipi derecelendirmeye sahiptir. Katılımcılardan ölçek sorularına cevap verirken bakış açısına uygun olacak şekilde 1, 2, 3, 4 veya 5 puan verilmesi talep edilmiştir. Ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ise; İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi, Duyguların Kullanımı ve son olarak da Duyguların Değerlendirilmesidir.

3.4.2. İş Motivasyonu Ölçeği

Araştırmanın açıklanan değişkenlerinden bir diğeri olan Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı şehiriçi otel çalışanlarının iş motivasyon düzeylerini belirlemek için “*Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ)*” kullanılmasının uygun olacağına karar verilmiştir. Ölçeğin orijinali Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin Malorni tarafından 2010 yılında geliştirilmiştir. 2010’da geliştirilen bu ölçek, Fransızca, İngilizce, Felemenkçe, Norveççe, Almanca, Çince ve Endonezya dili olmak üzere yedi farklı dilde, Kanada, Belçika, Fransa, Senegal, Endonezya, Birleşik Krallık, Norveç, İsviçre ve de Çin olmak üzere dokuz ülkede geçerliliği test edilmiştir. Türk kültürüne uyarlaması ve Türkçe çevirisi ise 2017’de Çivilidağ ve Şekercioğlu tarafından yapılmış ve literatüre kazandırılmıştır.

Gagné ve arkadaşları tarafından 2010 yılında geliştirilmiş, Çivilidağ ve Şekercioğlu tarafından da 2017 yılında Türkçeye uyarlaması yapılmış olan “*Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ)*” toplamda 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçek de yer alan bir madde herhangi bir faktöre girmeden sadece genel iş motivasyonu puanının hesaplanması için kullanılmaktadır. Ölçek aslına uygun olacak şekilde 1 = Hiç Uygun Değil ve 7 = Tamamen Uygun şeklinde yedili likert tipi derecelendirmeye sahiptir. Katılımcıların ölçek sorularına verdiği toplam puan ile iş motivasyon düzeylerinin yüksek yada düşük olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır. Ölçek altı alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ise; Motive Olmama, Dışsal Düzenleme-Sosyal, Dışsal Düzenleme-Maddesel, İçe Yansıtılan Düzenleme, Kişisel Düzenleme ve İçsel Motivasyondur.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya katılım göstermeye gönüllü çalışanların duygusal zeka ve iş motivasyonu ölçeklerine ilişkin vermiş oldukları yanıtların istatistiksel analiz bulgularından sonra araştırma kapsamında geliştirilen sorular ve hipotezlere cevap aranmıştır. Araştırmanın amacına ulaşmak için “*Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile iş motivasyonunun alt boyutları arasında ilişki var mıdır?*” ve “*Çalışanların duygusal zeka düzeyleri demografik özelliklerinden cinsiyet ve yaşa göre farklılık göstermekte midir?*” soruları belirlenmiştir. Devamında ise araştırmanın amacı ve belirlenmiş olan araştırma sorularından yola çıkılarak istatistiksel analizlerle test edilmek üzere hipotezler oluşturulmuştur.

Kişilerin sahip oldukları duyguların ve de duygusal açıdan yönelimlerinin öngörülmesi ile kişileri eyleme geçiren güdülerin tanınması çok daha kolaylaşmaktadır. Güdülerin tanınması ise kişilerin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan adımları belirlemede yardımcı olarak onlara hedeflerine ulaşmaya kadar vaz geçmeden istikrarlı bir şekilde devam edebilmeleri için ihtiyaçları olan gücü vermektedir. Bu gücün sayesinde de aslında duygusal zeka yetisi gelişmiş olan kişiler hem kendilerini hem de çalışma arkadaşlarını motive edebileceklerdir (Turhan ve Çetinsöz, 2019: 274). Kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıyabilen ve yönetebilen çalışanlar, düşüncelerini çekinmeden doğrudan ifade edebilmekte ve hem kendilerini hem de çalışma arkadaşlarını hedeflere ulaştırabilmesi amacıyla harekete geçirebilmekte, bu doğrultuda karşılarına çıkabilecek zorluklarda dahi olumlu düşünme gücünü koruyarak motivasyonun en yüksek düzeyde olmasını sağlayabilmektedir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 364). Duygusal zeka yetisi gelişmiş olan kişilerin aynı zamanda yeni motivasyonel hedeflerin belirlenmesinde de diğer kişilere kıyasla çok daha kabiliyetli oldukları savunulmaktadır (Mayer vd., 2004: 210). Yani temelinde duygusal zeka ile motivasyon birbirlerine yakından ilişkili olan iki kavramdır. Dahası, motivasyon kelimesinin anlamının derinlerine inildiği zaman motivasyonun duyguları harekete geçirmek anlamını içerdiği de görülmektedir (Stephen vd., 2009: 27). Tüm bu görüşler doğrultusunda çalışanların duygusal zeka düzeylerinin iş motivasyonları üzerinde etkisi olacağı ileri sürülebilir. Bu bağlamda, çalışmanın ilgili hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile iş motivasyonunun motive olmama boyutu arasında negatif bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile iş motivasyonunun içsel motivasyon boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile iş motivasyonunun dışsal düzenleme-sosyal boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile iş motivasyonunun kişisel düzenleme boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5: Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile iş motivasyonunun dışsal düzenleme-maddesel boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6: Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile iş motivasyonunun içe yansıtılan-düzenleme boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kalıtımsal olarak sabit olduğu düşünülen IQ'ya kıyasla duygusal zekanın öğrenilme ve zaman içerisinde geliştirilme ihtimali çok daha fazladır. Çünkü kişilerin duygusal düzeyleri yalnızca genetik açıdan tayin edilmediği gibi gelişimi de kişilerin çocukluk dönemleri ile sınırlı kalmamaktadır (Yüksel, 2006: 19). Literatürde duygusal zekanın geliştirilmesi üzerine yapılan araştırmalar bazı temel faktörler üzerinde durmaktadır. Kişilerin yaşı ve cinsiyeti de duygusal zekanın gelişimi açısından etkili olduğu düşünülen faktörlerin en başında gelmektedir (Tuğrul, 1999: 16). Kişilerin duygusal zeka yetisinin gelişmesinde etkisi olduğu düşünülen faktörlerden birisi olan cinsiyet faktörü açısından bakıldığında literatürde genel kanının kadınların duygusal zeka düzeylerinin erkeklerin duygusal zeka düzeylerine kıyasla daha yüksek olduğu yönündedir (Aşan ve Özyer, 2003: 155). Brody ve Hall (1993), bu durumunun ebeveynlerin kız çocuklarını ve erkek çocuklarını birbirlerinden farklı duygusal yaklaşımlarla eğittiklerinden kaynaklandığı görüşünü savunmaktadır. Brody ve Hall (1993) yaptıkları araştırma kapsamında ebeveynlerin öfke haricindeki duygularını kız çocuklarıyla erkek çocuklarından daha fazla konuştuklarını gözlemlemişlerdir. Ayrıca yazarlar çalışmalarında kızların dili kullanma kabiliyetlerinin daha fazla gelişmiş olduğunu bu sebeple de kendilerinin ve başkalarının duygularını anlayabilme ve açıklayabilmede daha başarılı olduklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda da duygularını ifade edebilmek adına yeterli desteği çevresinden göremeyen erkeklerin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını doğru şekilde anlama hususunda zorluk yaşadıkları görülmektedir (Tuğrul, 1999: 17). Bu görüşler göz önünde bulundurulduğu zaman çalışanların duygusal zeka düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstereceği ileri sürülebilir. Bu bağlamda, çalışmanın ilgili hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H7: Çalışanların duygusal zeka düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Kişilerin duygusal zeka yetisinin gelişmesinde etkisi olduğu düşünülen faktörlerden bir diğeri ise yaştır. Bilim insanları temelinde duygusal zekayı her yaşta her zaman diliminde öğrenilip geliştirilebilen bir zeka türü olarak görmektedirler (Shapiro, 1998; Weisinger, 1998; Goleman, 2000; Yeşilyaprak, 2001). Bunun en önemli sebebi ise duygusal zekanın kalıtımsal faktörlerden çok fazla etkilenmemesi ve gelişimini de çocukluk döneminde tamamlamamasıdır.

Kabul gören genel bir düşünce olarak, 13-19 yaş aralığından sonra fazla gelişim göstermeyen IQ'nun tam aksine, duygusal zeka öğrenilebilmekte ve de zamanla gelişim göstererek yeterli bir düzeye ulaşabilmektedir (Yeşilyaprak, 2001: 142). Kişilerin duyguları bebeklikten itibaren gelişim göstermektedir (Odabaşı, 2013: 35). Literatürde yapılmış olan pek çok araştırma da duyguların bebeklikten itibaren gelişmeye başladığını ve bu gelişimini zamanla sürdürdüğünü göstermektedir. Craig (1989), altı aydan küçük olan bebeklerin bile öfke veya rahatlık gibi daha basit özelleşmemiş duyguları algılayabilirken altı aydan daha büyük bebeklerin de sevinç veya korku gibi daha karmaşık duyguları algılayabildiklerini ifade etmiştir. Bebeklikten başlayan bu duyguları anlama sürecinin yaş ilerledikçe geliştiği görüşünü Reiff vd. (2001) de desteklemiştir. Onlar yaptıkları çalışma kapsamında kişinin yaşı ilerledikçe duygusal zeka yetisinin de doğru orantılı bir şekilde gelişeceği görüşünü savunmuşlardır. Bu görüşler doğrultusunda çalışanların duygusal zeka düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstereceği ileri sürülebilir. Bu bağlamda, çalışmanın ilgili hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₈: Çalışanların duygusal zeka düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

3.6. Veri Toplama Süreci

Çalışmanın amacına ulaşabilmesi adına hazırlanmış olan anketin birinci bölümünde; çalışanların demografik özelliklerine, ikinci bölümünde; çalışanların duygusal zeka kavramı ile ilgili algılarını ölçmeye ilişkin ifadeler, üçüncü bölümünde; çalışanların iş motivasyonlarını ölçmeye ilişkin ifadeler yer verilmiştir. Hazırlanmış olan anketler doğrudan görüşme yoluyla araştırmanın örneklemini olarak seçilmiş olan Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı şehiriçi otellerinden araştırmamıza katılmaya gönüllü beş farklı otele ulaştırılmıştır. Veri toplama süreci Covid-19 pandemisine denk geldiği için katılımcıların sağlığını riske atmamak ve işletmeleri de bu dönemde zorlamamak adına 01.11.2021-01.07.2022 tarihleri aralığında geniş bir sürede gerçekleştirilmiştir. Belirtilen tarihler arasında beş farklı otelden araştırmaya katılmaya gönüllü olmuş toplam 316 çalışana anket uygulanmıştır.

Araştırmanın veri analizi sürecine başlamadan önce elde edilen 316 anketin kontrolü sağlanmıştır. Bu kontroller esnasında toplamda 10 anketin eksik doldurulduğu görülmüştür. Bu anketlerin araştırmadan çıkarılmasına karar verilmiştir. Nihai olarak kalan 306 anketin verileri gerekli analizlerin yapılabilmesi amacıyla sosyal bilimlerde kullanılan bir istatistik programına işlenilerek araştırma için gerekli bütün analizler yapılmıştır. Tüm verilerin istatistiki analizleri için; çalışmanın örneklem grubunun özelliklerini tespit edebilmek amacıyla frekans analizi, ölçeklerin yapı geçerliliğini ve faktör yapısını incelemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi, araştırmanın temelini oluşturan çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile iş motivasyonunun alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenebilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi ve de son

olarak çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile demografik özelliklerinden cinsiyet ve yaşları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilebilmesi amacıyla da T-Testi ve ANOVA analizi yapılmıştır.

3.7. Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde daha önce belirtilen analizlerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. İlk aşamada, çalışmanın hipotezlerinin test edilmesinden önce toplanan verilerin temizliğine, örneklemin yeterliliğine ve aykırı değerlerin kontrolüne yönelik analizler titizlikle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ikinci aşamasında ise araştırmanın hipotezlerini test edebilmeyi sağlayan analizlere yer verilmiştir.

3.7.1. Ön Hazırlık Analizleri

Araştırmanın hipotezlerini test etmeye geçmeden önce, anketler aracılığıyla toplanmış olan verilerin temizliği ve çalışma açısından uygunluğu test edilmiştir. Anketteki her bir madde büyük bir titizlikle test edilmiştir. Bunun sonucunda da tutarsız olduğu tespit edilmiş bütün ters maddelerin kodlama işlemleri tekrar gerçekleştirilmiştir. Daha sonra da araştırma verilerinin temizlenme sürecine geçilmiştir. Aykırı değerlerin ayıklanması sonucunda 289 veri analizlere hazır hale getirilmiştir. Temizlenmiş veri seti ile birlikte hipotezlerin test edilebilmesi için esas olan bütün analizler gerçekleştirilmiştir.

3.7.2. Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) İlişkin Sonuçlar

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapısını incelemek ve yapısal geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), araştırmacının çalışmada kullandığı yapıların yakınsama geçerliliğini, ayrışma geçerliliğini ve yapılarda çoklu bağıntı sorununun olup olmadığına ilişkin fikirlerin yürütülebilmesine olanak tanımaktadır (Cole, 1987; Hair vd., 2017; Öner, 2022).

Öncelikle ölçeklerin güvenilirliğin ve yapısal geçerliliğinin değerlendirilebilmesi için faktör yüklerine, Cronbach Alfa, rho_A, AVE ve de CR katsayılarına bakılması gerekmektedir (Hair vd., 2017; Aybek ve Karakaş, 2022; Öner, 2022; Karasakaloğlu, 2022). Ölçekte yer alan her bir ifadenin yer aldığı boyuta ne kadar uygun olduğunun göstergesi olan faktör yüklerinin 0.50'den büyük olması beklenilmektedir (Xu vd., 2018; Karasakaloğlu, 2022). Araştırmalarda güvenilirliğin tespit edilebilmesi için kullanılan en yaygın yöntem Cronbach Alpha değerinin ölçülmesidir. Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde olduğu durumlarda, ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Nunnally, 1967). Birleşik güvenilirlik katsayısı (CR/Composite Reliability), aynı faktör içinde yer alan heterojen ifadeler için genel güvenilirliğin sınanmasına

olanak sağlamaktadır (Hair vd., 2017). Cronbach Alpha değerinde olduğu gibi CR değerinin de 0.70 ve üzerinde olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker; 1981). Varyans açıklama oranının hata payına göre olan durumunu gösteren Açıklanan Ortak Varyans (AVE/Average Variance Extracted) katsayısının ise 0.50 ve üzeri bir değeri alması beklenmektedir (Yaşlıoğlu, 2017; Xu vd., 2018). Ölçekteki faktörlerin güvenilirliğini gösteren rho_A katsayısının her faktör için 0.60'ın üzerinde olması istenmektedir (Dijkstra ve Henseler, 2015). İncelenmesi gereken diğer önemli olan değerler ise modelin uyum iyiliğini gösteren SRMR ve NFI değerleridir. Model uyumunun sağlanabilmesi için SRMR değerinin 0.90'nın altında ve de NFI değerinin 0.85'in üzerinde olması önerilmektedir (Garson, 2016: 68). Son olarak ayrışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını görebilmek için Heterotrait-Monotrait (HTMT) değerlerinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Faktörler arasındaki HTMT katsayılarının 0.90 ya da 0.90'dan düşük olması beklenilmektedir (Hair vd., 2019; Karasakaloğlu, 2022).

Tablo 3.1 Duygusal Zeka Ölçeğinin Faktör Yükleri, t-değerleri

Not: DZ4 faktör yükü $0.493 < 0.50$, DZ18 faktör yükü $0.269 < 0.50$, DZ21 faktör yükü $0.407 < 0.50$, DZ33 faktör yükü $0.427 < 0.50$, DZ35 faktör yükü $0.083 < 0.50$, DZ7 faktör yükü $0.084 < 0.50$, DZ36 faktör yükü $0.304 < 0.50$,

Faktörler ve maddeler	Madde	Faktör Yükü	t- Değeri	P değeri
Duyguların Kullanımı	DZ9	0.637	13.576	***
	DZ10	0.694	14.546	***
	DZ23	0.798	30.946	***
	DZ26	0.779	29.629	***
	DZ34	0.742	20.806	***
Duyguların Değerlendirilmesi	DZ6	0.847	41.477	***
	DZ8	0.559	12.549	***
	DZ17	0.723	19.399	***
	DZ22	0.809	32.745	***
	DZ28	0.775	24.810	***
	DZ31	0.698	22.302	***
	DZ39	0.827	32.528	***
	DZ40	0.763	25.478	***
İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	DZ2	0.768	29.988	***
	DZ12	0.662	18.155	***
	DZ15	0.772	22.186	***
	DZ29	0.799	27.564	***
	DZ30	0.591	12.425	***
	DZ37	0.858	47.080	***
	DZ38	0.774	22.619	***

DZ41 faktör yükü $0.449 < 0.50$ olduğu için dahil edilmemiştir.

Tablo 3.1’de açıkça görüldüğü üzere duygusal zeka ölçeğinin faktör yükleri içerisinde en düşük değere sahip madde DZ8 (0.559) maddesi olurken ölçekteki en yüksek faktör yüküne sahip madde ise DZ37 (0.858) maddesi olduğu görülmektedir. Ayrıca, ölçekte yer alan her bir maddenin t değerlerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($t \geq 1.96$, $p < 0.05$) ve de maddelerin p değerlerinin anlamlılığını sağladığı görülmektedir. Bu bağlamda da araştırmanın duygusal zeka ölçeğinin maddelerinin faktör yükü değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yapılmış olan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucuna göre duygusal zeka ölçeğinin 3 temel boyutlu yapısı ispatlanmıştır.

Araştırma analizlerinin devamında duygusal zeka ölçeğinin iç tutarlık güvenilirliğinin incelenebilmesi amacıyla Cronbach’s Alfa, rho_A, CR ve de birleşme geçerliliği için ise AVE değerleri hesaplanmıştır. Duygusal zeka ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçların Tablo 3.2’de yer verilmiştir.

Tablo 3.2 Duygusal Zeka Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

	Cronbach's Alfa	Rho_A	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Duyguların Kullanımı	0.891	0.906	0.913	0,570
Duyguların Değerlendirilmesi	0.784	0.791	0.852	0.536
İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	0.869	0.882	0.899	0.564

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere duygusal zeka ölçeği alt boyutlarının Cronbach’s Alfa değerleri 0.78 ve 0.89 arasında, CR değerleri 0.85 ve 0.91 arasında, AVE değerleri 0.53 ve 0.57 arasında ve faktörlerin rho_A değerlerinin ise 0.79 ile 0.91 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda da duygusal zeka ölçeğinin yeterli iç güvenilirliğine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca AVE değerlerinin gösterdiği üzere duygusal zeka ölçeğinin alt boyutlarının varyansının en az yarısını açıklandığından birleşme geçerliliğinin de sağlandığı görülmektedir.

Duygusal zeka ölçeğinden sonra araştırmanın diğer bir ölçeği olan iş motivasyonu için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Öncelikle iş motivasyonu ölçeği için yapılmış olan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri, t değerleri ve p değerleri daha sonrasında ise ölçeğinin iç güvenilirliği ve geçerliliği incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 3.3 ve 3.4’te sunulmuştur.

Tablo 3.3 İş Motivasyonu Ölçeğinin Faktör Yükleri, t değerleri

Faktörler ve maddeler	Madde	Faktör Yüğü	t Değeri	P Değeri
Motive Olmama	İM1	0,926	111,883	***
	İM3	0,894	50,733	***
	İM5	0,902	76,819	***
İçsel Motivasyon	İM2	0,854	36,124	***
	İM4	0,878	70,766	***
	İM6	0,800	21,772	***
Dışsal Düzenleme-Sosyal	İM7	0,636	6,389	***
	İM9	0,712	6,701	***
	İM11	0,947	19,576	***
Kişisel Düzenleme	İM8	0,930	79,922	***
	İM10	0,908	60,096	***
	İM12	0,924	71,350	***
Dışsal Düzenleme-Maddesel	İM13	0,686	4,201	***
	İM15	0,907	12,995	***
İçe Yansıtılan Düzenleme	İM14	0,928	86,777	***
	İM16	0,937	77,162	***
	İM18	0,927	79,922	***

Not: İM17 faktör yükü $0.116 < 0.50$ olduğu için dahil edilmemiştir.

Tablo 3.3'te açıkça görüldüğü üzere iş motivasyonu ölçeğinin faktör yükleri içerisinde en düşük değere sahip madde İM7 (0.636) maddesi olurken ölçekteki en yüksek faktör yüküne sahip madde ise İM11 (0.947) maddesi olduğu görülmektedir. Ayrıca, ölçekte yer alan her bir maddenin t değerlerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($t \geq 1.96$, $p < 0.05$) ve de maddelerin p değerlerinin anlamlılığını sağladığı görülmektedir. Bu bağlamda da araştırmanın duygusal zeka ölçeğinin maddelerinin faktör yükü değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yapılmış olan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucuna göre iş motivasyonu ölçeğinin 6 temel boyutlu yapısı ispatlanmıştır. Araştırmanın devamında iş motivasyonunun ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliğini tespit edebilmek için gerekli analizler yapılmış ve bu analizlerden elde edilen bulgular Tablo 3.4'te sunulmuştur.

Tablo 3.4 İş Motivasyonu Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

	Cronbach's Alfa	Rho_A	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Motive Olmama	0.893	0.901	0.933	0.823
İçsel Motivasyon	0.799	0.805	0.882	0.713
Dışsal Düzenleme-Sosyal	0.755	1.373	0.815	0.602
Kişisel Düzenleme	0.910	0.913	0.944	0.848
Dışsal Düzenleme-Maddesel	0.749	0.659	0.782	0.646
İçe Yansıtılan Düzenleme	0.923	0.923	0.951	0.866

Tablo 3.4'te görüldüğü üzere iş motivasyonu ölçeği alt boyutlarının Cronbach's Alfa değerleri 0.75 ve 0.92 arasında, CR değerleri 0.78 ve 0.95 arasında, AVE değerleri 0.60 ve 0.87 arasında ve faktörlerin rho_A değerlerinin ise 0.65 ile 1.37 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda da iş motivasyonu ölçeğinin yeterli düzeyde bir iç tutarlılık güvenilirliğine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca AVE değerlerinin gösterdiği üzere iş motivasyonu ölçeğinin alt boyutlarının varyansının yarısından fazlasını açıklandığından ölçeğin birleşme geçerliliğinin de sağlandığı görülmektedir.

Araştırmanın bir sonraki aşamasında Heterotrait-Monotrait (HTMT) kriterleri tespit edilerek ayrışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığına bakılmıştır. HTMT değerlerine Tablo 3.5'te yer verilmiştir.

Tablo 3.5 Heterotrait-Monotrait (HTMT) Oranı

	DD	DK	İRHD	DMM	DMS	İÇD	İÇM	KD	MO
Duyguların Değerlendirilmesi(DD)									
Duyguların Kullanımı(DK)	0.888								
İyimserlik/Ruh Halinin D.(İRHD)	0.849	0.856							
Dışsal Düzenleme-Maddesel(DMM)	0.228	0.363	0.318						
Dışsal Düzenleme-Sosyal(DMS)	0.222	0.330	0.078	0.899					
İçe Yansıtılan düzenleme(İÇD)	0.658	0.553	0.818	0.456	0.207				
İçsel Motivasyon(İÇM)	0.515	0.616	0.727	0.316	0.351	0.796			
Kişisel Düzenleme(KD)	0.632	0.625	0.844	0.314	0.190	0.836	0.898		
Motive Olmama(MO)	0.884	0.787	0.634	0.130	0.348	0.443	0.318	0.411	

Tablo 3.5'e bakıldığı zaman duygusal zeka ve iş motivasyonu ölçeğinde yer alan alt boyutlarının Heterotrait-Monotrait (HTMT) değerlerinin tamamının 0.90'dan daha az değerler aldığı görülmektedir. Buna göre, araştırmanın ölçeklerinin alt boyutları arasındaki ayırıştırma geçerliliği sağlanmıştır.

3.7.3. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında ulaşılan konaklama işletmeleri çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, sektörde çalışma süresi ve işletmede çalışma süresi dağılımlarının frekans ve yüzde oranları Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6 Katılımcıların Demografik Özellikleri İlgili Betimleyici İstatistikler

Demografik Özellikler	Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Medeni durum		
Kadın	129	44.6	Evli	150	51.9
Erkek	160	55.4	Bekâr	129	48.1
Toplam	289	100	Toplam	289	100
Eğitim Durumu			Yaş		
İlkokul	6	2.1	25 ve altı	40	13.8
Ortaokul	24	8.3	26-33	78	27
Lise	126	43.6	34-41	95	32.9
Üniversite	114	39.4	42-49	55	19
Yüksek Lisans	19	6.6	50+	21	7.3
Toplam	289	100	Toplam	289	100
Sektörde Çalışma			İşletmede Çalışma		
1 yıldan az	25	8.7	1 yıldan az	86	29.8
1-3 yıl	61	21.1	1-3 yıl	69	23.9
3-5 yıl	59	20.4	3-5 yıl	63	21.8
5-10 yıl	87	30.1	5-10 yıl	46	15.9
10+	57	19.7	10+	25	8.7
Toplam	289	100	Toplam	289	100

Örneklem grubunun demografik özelliklerinin tespit edilebilmesi için yapılan analizin sonucunda katılımcıların %45'inin (129 kişi) kadınlardan %55'inin ise (160 kişi) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Çalışma örnekleminin medeni durumuna bakıldığında katılımcıların %52 (150 kişi) ile evlilerden, %48 (139 kişi) ile medeni durumu bekar olan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında ise çoğunluğunun %44 (126 kişi) ile lise mevzunları ve %39 (114 kişi) ile üniversite mevzunlarından oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin yalnızca %2'sinin (6 kişi) ilkokul mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların sektörde çalışma süresine bakıldığında ise çoğunluğun %30 (87 kişi) ile 5-10

yıl sektörde çalışmış kişilerden oluştuğu görülmektedir. Son olarak da anketlerin uygulandığı katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığı zaman çoğunluğun %30 (86 kişi) ile 1 yıldan az süreyle çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

3.7.4. Ölçeklere İlişkin Tamamlayıcı Bulgular

Araştırmada kullanılan her bir ölçek için elde edilen verilerin dağılımlarının normal dağılım gösterip göstermediği kontrol edilmiştir. Normallik testi için her ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri -1.5 ile +1.5 arasında olduğu zaman ölçekteki ifadelerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Araştırmanın ölçeklerine ilişkin ortalamalara, standart sapmalara, çarpıklık ve basıklık değerlerine Tablo 3.7 ve Tablo 3.8’de yer verilmiştir.

Tablo 3.7 Duygusal Zeka Ölçeğinin Frekans Dağılımları

Faktörler ve maddeler	Ortalama(x)	Standart Sapma(s.s)	Çarpıklık	Basıklık
Duyguların Kullanımı				
DZ9	3.29	1.349	-.386	-1.047
DZ10	3.04	1.408	.083	-1,315
DZ23	2.96	1.310	.127	-1,157
DZ26	3.13	1.403	-.070	-1,372
DZ34	2.95	1.366	.096	-1.267
Duyguların Değerlendirilmesi				
DZ6	3.25	1.452	-.188	-1.395
DZ8	3.32	1.203	-.123	-.943
DZ17	3.32	1.275	-.165	-1.092
DZ22	3.18	1.407	-.151	-1.333
DZ28	3.15	1.458	-.079	-1.407
DZ31	3.56	1.271	-.788	-.462
DZ39	3.05	1.422	.047	-1.406
DZ40	3.28	1.323	-.192	-1.160
İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi				
DZ2	3.61	1.276	-.707	-.571
DZ12	2.95	1.354	.121	-1.212
DZ15	3.59	1.252	-.797	-.321
DZ29	3.64	1.245	-.758	-.416
DZ30	3.94	.974	-.979	.925
DZ37	3.73	1.155	-1.027	.323
DZ38	3.57	1.243	-.857	-.295

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olduğu için veriler normal dağılım göstermektedir. Duygusal zeka ölçeğinde yer alan ifadeler içerisinde

en yüksek ortalamaya sahip ifade DZ30 (3.94) ifadesi olurken ölçekteki en düşük ortalamaya sahip ifade ise DZ34 ve DZ12 (2.95) ifadeleri olduğu görülmektedir.

Tablo 3.8 İş Motivasyonu Ölçeğinin Frekans Dağılımları

Faktörler ve maddeler	Ortalama(x)	Standart Sapma(s.s)	Çarpıklık	Basıklık
Motive Olmama				
İM1	3.31	1.989	.272	-1.303
İM3	3.16	1.833	.392	-1.097
İM5	3.64	2.115	.024	-1.513
İçsel Motivasyon				
İM2	4.35	1.900	-.364	-1.090
İM4	4.72	1.816	-.497	-.822
İM6	4.91	1.513	-.505	-.433
Dışsal Düzenleme-Sosyal				
İM7	4.28	1.602	-.471	-.613
İM9	4.40	1.610	-.541	-.374
İM11	4.31	1.652	-.408	-.755
Kişisel Düzenleme				
İM8	4.88	1.870	-.775	-.487
İM10	4.70	1.848	-.720	-.603
İM12	4.89	1.797	-.805	-.432
Dışsal Düzenleme-Maddesel				
İM13	4.91	1.593	-.894	.338
İM15	4.86	1.524	-.611	-.240
İçe Yansıtılan Düzenleme				
İM14	5.13	1.686	-.913	.000
İM16	5.21	1.696	-.990	.088
İM18	4.94	1.913	-.913	-.309

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olduğu için veriler normal dağılım göstermektedir. İş motivasyonu ölçeğindeki ifadeler içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifade İM16 (5.21) ifadesi olurken ölçekteki en düşük ortalamaya sahip ifade ise İM3 (3.16) ifadesi olduğu görülmektedir.

Araştırmanın devamında çalışanların duygusal zeka düzeylerinin iş motivasyonlarının her bir alt boyutu ile olan ilişkisini incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılarak, ilişkili sonuçlar Tablo 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, 3.13 ve 3.14’te sunulmuştur.

3.7.5. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Öncelikle Model 1’de duygusal zekanın bir alt boyutu olan duyguların kullanımı iş motivasyonunun her bir alt boyutuna etkisini görmek için regresyon analizine dahil edilmiştir. Daha sonrasında ise Model 2’de duyguları kullanımının yanına duygusal zekanın diğer bir alt boyutu duyguların değerlendirilmesi analize dahil edilerek bu iki boyutun iş motivasyonun alt boyutlarına etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Son olarak Model 3’te duyguların kullanımı ve duyguların değerlendirilmesine duygusal zekanın son alt boyutu olan iyimserlik/ruh halinin değerlendirilmesi de regresyon analizine dahil edilerek duygusal zekanın iş motivasyonunun alt boyutları ile ilişkisi incelenmiştir.

Tablo 3.9’da duygusal zeka ile iş motivasyonunun boyutu motive olmama arasındaki mevcut ilişkinin incelenmesi için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına yer verilerek araştırmanın hipotezi “**H₁**:Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile iş motivasyonunun motive olmama boyutu arasında negatif bir ilişki vardır.” test edilmiştir.

Tablo 3.9 Duygusal Zekanın İş Motivasyonunun Motive Olmama Alt Boyutun Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	B	t	p	R	R ²	Adj R ²	F
Model 1							
Duyguların Kullanımı	-1.189	-14.995	0.000	0.663	0.439	0.437	224.844
Model 2							
Duyguların Kullanımı	-0.289	-3.041	0.003				
Duyguların Değerlendirilmesi	-1.182	-12.718	0.000	0.801	0.642	0.639	256.269
Model 3							
Duyguların Kullanımı	-0.368	-3.685	0.000				
Duyguların Değerlendirilmesi	-1.305	-12.378	0.000				
İyimserlik/Ruh Hali Düzenlenmesi	0.268	2.399	0.017	0.806	0.649	0.645	175.607

Bağımlı Değişken: Motive Olmama

Tablo 3.9 incelendiği zaman duygusal zekanın alt boyutları olan duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ve iyimserlik boyutlarının motive olmamanın anlamlı yordayıcısı olduğu ($R=.806$, $R^2=.649$, $F=175.607$, $p<.05$) ve motive olmama boyutunun %65'ini açıkladığı görülmektedir. Yapılmış olan hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ve iyimserlik ile motive olmama arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ($\beta=.268$, $p<.05$) ve bunun sonucunda da H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.10'da duygusal zeka ile iş motivasyonunun içsel motivasyon boyutu arasında var olan mevcut ilişkinin incelenmesi için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına yer verilerek aynı zamanda araştırmanın hipotezi "**H₂**:Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile içsel motivasyon boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır." test edilmiştir.

Tablo 3.10 Duygusal Zekanın İş Motivasyonunun İçsel Motivasyon Alt Boyutun Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	B	t	p	R	R ²	Adj R ²	F
Model 1							
Duyguların Kullanımı	0.719	9.464	0.000	0.488	0.238	0.235	89.563
Model 2							
Duyguların Kullanımı	0.526	4.661	0.000				
Duyguların Değerlendirilmesi	0.253	2.291	0.023	0.502	0.252	0.246	48.069
Model 3							
Duyguların Kullanımı	0.244	2.253	0.025				
Duyguların Değerlendirilmesi	-0.186	-1.622	0.106				
İyimserlik/Ruh Hali Düzenlenmesi	0.959	7.894	0.000	0.621	0.386	0.379	59.692

Bağımlı Değişken: İçsel Motivasyon

Tablo 3.10 incelendiği zaman duygusal zekanın boyutları olan duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ve iyimserlik boyutlarının içsel motivasyonun anlamlı yordayıcısı olduğu ($R=.621$, $R^2=.386$, $F=59.692$, $p<.05$) ve de içsel motivasyon alt boyutunun %39'unu açıkladığı görülmektedir. Yapılmış olan hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ve iyimserlik ile içsel motivasyonun arasında pozitif

yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ($\beta=.959$, $p<.05$) ve bunun sonucunda da H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.11’de duygusal zeka ile iş motivasyonunun alt boyutu dışsal düzenleme-sosyal arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına yer verilerek araştırmmanın hipotezi “**H₃**:Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile dışsal düzenleme-sosyal boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.” test edilmiştir.

Tablo 3.11 Duygusal Zekanın İş Motivasyonunun Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutun Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	B	t	p	R	R ²	Adj R ²	F
Model 1							
Duyguların Kullanımı	-0.272	-3.559	0.000	0.206	0.042	0.039	12.664
Model 2							
Duyguların Kullanımı	-0.274	-2.383	0.018				
Duyguların Değerlendirilmesi	0.002	0.014	0.989	0.206	0.042	0.036	6.310
Model 3							
Duyguların Kullanımı	-0.404	-3.379	0.001				
Duyguların Değerlendirilmesi	-0.201	-1.595	0.112				
İyimserlik/Ruh Hali Düzenlenmesi	0.443	3.313	0.001	0.279	0.078	0.068	8.011

Bağımlı Değişken: Dışsal Düzenleme-Sosyal

Tablo 3.11 incelendiği zaman duygusal zekanın boyutları olan duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ve iyimserlik boyutlarının dışsal motivasyon-sosyal alt boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu ($R=.279$, $R^2=.078$, $F=8.011$, $p<.05$) ve dışsal motivasyon-sosyal alt boyutunun %8’ini açıkladığı görülmektedir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ve iyimserlik ile dışsal motivasyon-sosyal arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ($\beta=.443$, $p<.05$) ve bunun sonucunda da H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.12’de duygusal zeka ile iş motivasyonunun alt boyutu olan kişisel düzenleme arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına yer verilerek araştırmanın hipotezi “**H₄**:Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile kişisel düzenleme boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.” test edilmiştir.

Tablo 3.12 Duygusal Zekanın İş Motivasyonunun Kişisel Düzenleme Boyutun Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	B	t	p	R	R ²	Adj R ²	F
Model 1							
Duyguların Kullanımı	0.892	10.519	0.000	0.528	0.278	0.276	110.657
Model 2							
Duyguların Kullanımı	0.384	3.184	0.002				
Duyguların Değerlendirilmesi	0.667	5.658	0.000	0.592	0.351	0.346	77.312
Model 3							
Duyguların Kullanımı	-0.027	-0.257	0.797				
Duyguların Değerlendirilmesi	0.028	0.252	0.801				
İyimserlik/Ruh Hali Düzenlenmesi	1.398	11.955	0.000	0.753	0.568	0.563	124.759

Bağımlı Değişken: Kişisel Düzenleme

Tablo 3.12 incelendiği zaman duygusal zekanın boyutları olan duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ve iyimserlik boyutlarının kişisel düzenleme boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu ($R=.753$, $R^2=.568$, $F=124.759$, $p<.05$) ve de kişisel düzenleme alt boyutunun %57’sini açıkladığı görülmektedir. Yapılmış olan hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ve de iyimserlik ile kişisel düzenlemenin arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiş ($\beta=1.398$, $p<.05$) ve bunun sonucunda da H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.13’te duygusal zeka ile iş motivasyonunun boyutu dışsal düzenleme-maddesel arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiş ve aynı zamanda araştırmanın hipotezi “**H₅**:Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile dışsal düzenleme-maddesel boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.” test edilmiştir.

Tablo 3.13 Duygusal Zekanın İş Motivasyonunun Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutun Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	B	t	p	R	R ²	Adj R ²	F
Model 1							
Duyguların Kullanımı	-0.262	-3.588	0.000	0.207	0.043	0.040	12.874
Model 2							
Duyguların Kullanımı	-0.730	-7.099	0.000				
Duyguların Değerlendirilmesi	0.615	6.120	0.000	0.392	0.154	0.148	25.981
Model 3							
Duyguların Kullanımı	-0.830	-7.715	0.000				
Duyguların Değerlendirilmesi	0.459	4.045	0.000				
İyimserlik/Ruh Hali Düzenlenmesi	0.340	2.827	0.005	0.421	0.168	0.168	20.407

Bağımlı Değişken: Dışsal Düzenleme-Maddesel

Tablo 3.13 incelendiği zaman duygusal zekanın boyutları olan duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ve iyimserlik boyutlarının dışsal düzenleme-maddesel boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu ($R=.421$, $R^2=.168$, $F=20.407$, $p<.05$) ve de iş motivasyonunun dışsal düzenleme-maddesel boyutunun %17'sini açıkladığı görülmektedir. Yapılmış olan hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda ise duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ve de iyimserlik ile dışsal düzenleme-maddeselin arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiş ($\beta=.340$, $p<.05$) ve bunun sonucunda da H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.14'te duygusal zeka ile iş motivasyonunun içe yansıtılan-düzenleme boyutu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına yer verilerek araştırmanın bir diğer hipotezi olan "**H₆**: Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile içe yansıtılan-düzenleme boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır." test edilmiştir.

Tablo 3.14 Duygusal Zekanın İş Motivasyonunun İçerik Yansıtılan-Düzenleme Alt Boyutunun Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	B	t	p	R	R ²	Adj R ²	F
Model 1							
Duyguların Kullanımı	0.775	9.087	0.000	0.473	0.223	0.221	82.565
Model 2							
Duyguların Kullanımı	0.094	0.807	0.421				
Duyguların Değerlendirilmesi	0.896	7.899	0.000	0.602	0.362	0.358	81.307
Model 3							
Duyguların Kullanımı	-0.289	-2.839	0.005				
Duyguların Değerlendirilmesi	0.300	2.785	0.006				
İyimserlik/Ruh Hali Düzenlenmesi	1.303	11.417	0.000	0.750	0.563	0.558	122.172

Bağımlı Değişken: İçerik Yansıtılan-Düzenleme

Tablo 3.14 incelendiği zaman duygusal zekanın boyutları olan duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ve iyimserlik boyutlarının içerik yansıtılan-düzenleme alt boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu ($R=.750$, $R^2=.563$, $F=122.172$, $p<.05$) ve de iş motivasyonunun içerik yansıtılan-düzenleme boyutunun %56'sını açıkladığı görülmektedir. Yapılmış olan hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda ise duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ve de iyimserlik ile içerik yansıtılan-düzenleme alt boyutunun arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiş ($\beta=1.303$, $p<.05$) ve bunun sonucunda da H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

Analizlerin devamında çalışanların duygusal zeka düzeylerinin demografik özellikleri olan cinsiyetleri ve yaşları açısından farklılık gösterip göstermediğini görmek için T-Testi ve ANOVA analizi yapılmıştır. Bu analizlerle birlikte aynı zamanda araştırmanın hipotezleri olan “**H7:** Çalışanların duygusal zeka düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir” ve “**H8:** Çalışanların duygusal zeka düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.” test edilmiştir.

3.7.6. T-Testi ve ANOVA Analizine İlişkin Sonuçlar

Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ve cinsiyetleri ile arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının test edilebilmesi için T-Testi yapılmıştır. Öncelikle testin varsayımlarından birisi olan varyansların eşitliğine bakılmıştır. Varyansların homojenliğine bakıldığı zaman sig. değerinin $p>0.05=0.150$ olduğu görülmüştür. Field (2009), bu değer 0.05'ten büyük olduğu durumlarda varyanslar arasında eşitlik olduğunun kabul edileceğini belirtmektedir. Bu sebeple de analizin sonucunda elde edilen değer 0.05'ten büyük olduğu için varyansların arasında eşitlik olduğu kabul edilmiştir yani varyanslar homojen dağılım göstermiştir.

Kadınların ve erkeklerin duygusal zeka düzeylerindeki farklılığın karşılaştırılması için yapılan T-Testi analizinin sonucunda kadınların ve erkeklerin duygusal zeka düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($t(287)=8.149$, $p<0.05=0.000$). Buna göre kadınların duygusal zeka düzeyleri ($\bar{X}=3.73$), erkeklerin duygusal zeka düzeylerine kıyasla ($\bar{X}=3.06$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle de araştırmanın hipotezi H_7 kabul edilmiştir. Analizin özeti Tablo 3.15'te detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 3.15 Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması T-Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Kadın	129	3.73	0.622	8.149	287	0.000
Erkek	160	3.06	0.730			

Çalışmanın devamında araştırmanın son hipotezi olan “**H₈**:Çalışanların duygusal zeka düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.” test edilmektedir. Çalışanların yaşı ile duygusal düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespit edilebilmesi için ANOVA testi yapılmıştır.

Öncelikle ANOVA analiz için testin varsayımlarından biri olan varyansların eşitliğine bakılmıştır. Varyansların homojenliğine bakıldığı zaman sig. değerinin $p>0,05=0.152$ olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilmiş olan değer 0.05'ten büyük olduğu için varyanslar arasında eşitlik olduğu kabul edilmiştir yani varyanslar homojen dağılım göstermektedir.

Çalışanların yaşları ile duygusal zeka düzeylerindeki farklılığın karşılaştırılması için yapılan ANOVA analizinin sonucunda sig. değerinin $p<0.05=0.000$ olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların yaşları ile duygusal zeka düzeylerinin arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($F(288)=29.294$, $p<0.05=0.000$). Gruplar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-Hoc testinin uygulanmasına karar verilmiştir. Yapılan analizin sonuçları Tablo 3.18'de detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 3.16 Betimsel İstatikler

	N	Ortalama	Standart Sapma
25 ve altı	40	2,7403	,68744
26-33	78	2,9399	,71071
34-41	95	3,6553	,57225
42-49	55	3,7394	,65155
50+	21	3,7372	,55039
Toplam	289	3,3575	,75783

Tablo 3.17 Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Gruplar Arası	48,311	4	12,078	29,294	,000
Grupların İçinde	117,089	284	,412		
Toplam	165,399	288			

Tablo 3.18 Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin Yaşa Göre Farkları

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
25 ve altı	26-33	-,19963	,12487	,499	-,5424	,1432
	34-41	-,91500*	,12102	,000	-1,2473	-,5827
	42-49	-,99907*	,13343	,000	-1,3654	-,6328
	50 ve üstü	-,99686*	,17303	,000	-1,4719	-,5218
26-33	25 ve altı	,19963	,12487	,499	-,1432	,5424
	34-41	-,71537*	,09811	,000	-,9847	-,4460
	42-49	-,79945*	,11306	,000	-1,1098	-,4891
	50 ve üstü	-,79723*	,15786	,000	-1,2306	-,3639
34-41	25 ve altı	,91500*	,12102	,000	,5827	1,2473
	26-33	,71537*	,09811	,000	,4460	,9847
	42-49	-,08408	,10879	,938	-,3828	,2146
	50 ve üstü	-,08186	,15483	,984	-,5069	,3432

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
42-49	25 ve altı	,99907*	,13343	,000	,6328	1,3654
	26-33	,79945*	,11306	,000	,4891	1,1098
	34-41	,08408	,10879	,938	-,2146	,3828
	50 ve üstü	,00221	,16471	1,000	-,4500	,4544
50+	25 ve altı	,99686*	,17303	,000	,5218	1,4719
	26-33	,79723*	,15786	,000	,3639	1,2306
	34-41	,08186	,15483	,984	-,3432	,5069
	42-49	-,00221	,16471	1,000	-,4544	,4500

Yapılan ANOVA analizinin sonucunda elde edilen bulgular, 50 ve üstü yaş ($\bar{X}$ =3.737, SS=.550) aralığındaki çalışanların duygusal düzeyleri ile 25 ve altı yaş ($\bar{X}$ =2.740, SS=.687) aralığındaki çalışanların duygusal zeka düzeyleri arasında, 50 ve üstü yaş ($\bar{X}$ =3.737, SS=.550) ile 26-33 yaş ($\bar{X}$ =2.939, SS=.711) arasında, 42-49 yaş ($\bar{X}$ =3.739, SS=.651) ile 25 ve altı yaş ($\bar{X}$ =2.740, SS=.687) arasında, 42-49 yaş ($\bar{X}$ =3.739, SS=.651) ile 26-33 yaş ($\bar{X}$ =2.939, SS=.711) arasında, 34-41 yaş ($\bar{X}$ =3.655, SS=.572) ile 25 ve altı yaş ($\bar{X}$ =2.740, SS=.687) arasında ve son olarak da 34-41 yaş ($\bar{X}$ =3.655, SS=.572) aralığındaki çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile 26-33 yaş ($\bar{X}$ =2.939, SS=.711) aralığındaki çalışanların duygusal düzeyleri arasında belirli bir düzeyde farklılıkların olduğu ve de bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı ($p<0.05=0.000$) olduğunu göstermektedir. Kısacası, ANOVA analizinden elde edilen bulgular çalışanların yaşı arttıkça duygusal zeka düzeyinin de arttığını göstermektedir. Bu sebeple araştırmanın hipotezi H_8 kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Duygusal zeka ortaya çıktığı ilk günden bu yana kişilerin gerek özel gerek ise çalışma hayatındaki başarıyı yakalayabilmeleri ve bu yakaladıkları başarıları sürdürebilmeleri açısından çok önemli olduğunun düşünülmesi nedeniyle pek çok farklı bilim dalında araştırmalara konu başlığı olmuştur. İşletmecilik alanında duygusal zekanın işletmelerin başarısındaki mevcut etkisi anlaşıldıkça duygusal zeka üzerine yapılan araştırmaların sayısı her geçen gün ciddi bir artış göstermiştir (Eröz, 2013: 235). Rekabetin her geçen gün kızıştığı küresel ekonomi içerisinde işletmelerin başarısında etkisi olduğu düşünülen çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri, iş performansları gibi unsurlar ile duygusal zeka kavramı arasındaki mevcut ilişkiyi incelemeye yönelik ilgili literatürde pek çok araştırmaya rastlanılmıştır (Wong ve Law, 2002; Jordan vd., 2002; Carmeli, 2003; Law vd., 2004; Brackett vd., 2006; Azman vd., 2009; Chin vd., 2011; Jung ve Yoon, 2012; Alavi vd., 2013; Ealias ve George, 2012; Tokmak vd., 2013; Arslan vd., 2013, Sudak ve Zehir, 2013; Pachauri ve Bharti, 2015; Bayram, 2019). Ancak işletmelerin rakiplerini geride bırakarak bir adım öne geçebilmesi ve de rekabet yarışında üstünlük sağlayabilmesi için anahtar görevi gören iş motivasyonu ile duygusal zeka arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan araştırmaların sayısı diğer unsurlar ile ilişkisinin incelendiği araştırmalara kıyasla çok fazla değildir (Jorfi vd., 2011; Akbolat ve Işık: 2012; Acha vd., 2013; Ateş ve Buluç, 2015; Uslu vd., 2018; Üstün ve Koca Ballı, 2019; Bayram, 2019; Çulha, 2022).

Çalışma hayatı içerisinde duygusal zekanın mevcut önemini irdeleyebilmek amacıyla yapılan pek çok farklı araştırma da duygusal zeka yetisinin gelişmiş olduğu kişilerin duygusal zeka yetisi gelişmemiş yani diğer bir deyişle yetersiz olduğu kişilere kıyasla çok daha başarılı bir kariyere sahip olduklarını göstermektedir (Cooper, 1997: 31). Çalışma hayatı ve duygusal zeka arasındaki ilişkiye yönelik literatürde yer alan bu tür farklı araştırmalara bakıldığı zaman duygusal zekanın çalışma hayatı içerisinde örgütsel açıdan birçok unsuru doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır (Bell ve Hall, 1954; Marcus vd., 1979; Bülbüloğlu, 2001; Gürbüz ve Yüksel, 2011; Turnipseed ve VandeWaa, 2012; Trivellas vd., 2013; Shahi ve Feizi, 2013; Üstün ve Koca Ballı, 2019). Örgütsel açısından üzerinde etkisi olduğu düşünülen unsurlardan birisi de gerek işletmelerin gerekse çalışanların başarısında oldukça önemli olan iş motivasyonudur.

Yapısı gereği iş gücünün yoğun olduğu ve personel devir oranının yüksek olduğu turizm sektörü açısından bakıldığı zaman ise iş motivasyonunun mevcut önemi çok daha fazladır (Chiang vd., 2008: 328). Turizm sektörünün temel yapı taşlarından birisi olan konaklama işletmelerinde hizmetlerin aksamadan sağlanarak müşterilerin tatmin edilebilmesi ve personel devir oranının

düşürülerek işgücü maliyetinin azaltılması motive edilmiş olan çalışanların varlığı ile mümkün olmaktadır (Alkış ve Öztürk, 2009: 214).

Çalışma hayatı içerisinde mevcut önemi yapılan farklı araştırmalarla da desteklenmiş olan duygusal zeka ve iş motivasyonu kavramları özünde birbirleriyle oldukça yakından ilişkili kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyon kelimesinin anlamına yakından bakıldığı zaman motivasyonun temelinde duyguları harekete geçirmek anlamına geldiği görülmektedir (Stephen vd., 2009: 27). Hatta duygusal zeka kavramının öncülerinden olan Daniel Goleman, motivasyonun bir tür duygusal zeka yeterliliği olduğunu yani diğer bir deyişle motivasyonun duygusal zekanın boyutu olduğu görüşünü savunmaktadır. Bu bağlamda da bir kişinin duygusal zeka açısından gelişmesi için her koşulda kendisini motive edebiliyor olması gerekmektedir (Goleman, 2018: 117-118). Literatürde duygusal zeka ile motivasyon kavramının arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılmış olan araştırmalar da bu iki kavram arasındaki mevcut öneme dikkat çekmektedir. Yapılmış olan bu araştırmalarda duygusal zeka yetisi yüksek olan kişilerin gerek çalışma hayatında gerek ise insani ilişkilerde duygusal zeka yetisi düşük olan kişilere kıyasla daha başarılı oldukları ve diğer kişileri motive edebilme hususunda da çok daha fazla yetenekli oldukları görülmektedir (Cooper, 1997: 2). Turizm sektörü gibi insan kaynaklı sorunların sıklıkla yaşandığı (Gültekin, 2016: 1) sektörlerde motivasyonun öneminin daha fazla olduğu göz önünde bulundurulduğunda duygusal zeka ile motivasyon kavramlarının arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik yapılan araştırmaların önemi giderek artmaktadır.

Duygusal zeka ile iş motivasyonunun ilişkisini incelemeye yönelik turizm sektöründe çalışanları kapsayan araştırmaların sayısı çok kısıtlı olmakla birlikte ilgili literatür taramasında konaklama işletmeleri çalışanlarını doğrudan ele alan bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Bu noktadan hareketle bu çalışma, konaklama işletmeleri çalışanlarının duygusal zeka düzeyleri ile iş motivasyonlarının arasındaki mevcut olan ilişkinin belirlenmesi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda da çalışanların duygusal zeka düzeylerinin iş motivasyonları üzerindeki olası etkisi ve bu etkinin ne yönde ve nasıl olduğunun incelenmesi araştırmanın asıl amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın diğer amacı ise çalışanların duygusal zeka düzeylerinin demografik özellikleri açısından cinsiyete ve yaşa göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilebilmesidir.

Bu amaçlar doğrultusunda araştırma kapsamında ilk olarak çalışanların duygusal zeka düzeylerinin iş motivasyonunun her bir alt boyutu üzerindeki olası etkisi tek tek incelenmiştir. Yapılan analizlerin neticesinde, duygusal zeka ile iş motivasyonunun bütün boyutların arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü bir etkinin mevcut olduğu tespit edilmiştir.

İnsan doğası gereği olayları ve durumları iyiye yorma ve gelecekte de kendilerini iyi şeylerin beklediğini umut etme eğilimindedirler (Değirmenci, 2019: 49). İyimserlik, kişilerin güdüleme ve de üstesinden gelme eylemlerine etki ederek iyi olma halinin gerçekleşmesinde rol oynayan karakteristik bir özellik şeklinde nitelendirilmektedir (Güvenç, 2021: 47). İyimserlik özünde kişinin hayatın daha parlak taraflarına bakması ve ciddi sıkıntıların karşısında dahi olumlu tutumlar sergilemeye devam edebilmesi yeteneği olarak görülmektedir (Beheshtifar, 2013: 71). Seligman (1998), günlük yaşantı içerisinde iyimserlik özelliğine sahip kişilerin pozitif olayları içselleştirirken negatif olayları ise bertaraf eğiliminde olduklarını savunmuştur. Bu çalışmada da çalışanların duygusal zeka düzeylerinin iş motivasyonunun motive olmama boyutuna pozitif etkisi incelendiğinde, bu durumun nedeninin duygusal zekanın iyimserlik alt boyutundan kaynaklandığı görülmüştür. Buna göre, duygusal zekanın iyimserlik boyutunun modele dahil edilmediği zaman duygusal zekanın duyguların kullanımı ve duyguların değerlendirilmesi boyutlarının birlikte iş motivasyonunun motive olmama alt boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı ve negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir ($\beta=-1.035$, $p<.05$). Ancak modele iyimserliğinde dahil edildiğinde iyimserlik alt boyutunun etkisiyle birlikte mevcut etki pozitif dönmektedir.

Çalışmanın devamında cinsiyet ve yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizler sonucunda da çalışanların duygusal zeka düzeylerinin hem cinsiyet hem de yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Cinsiyet açısından bakıldığında zaman kadınların duygusal zeka düzeylerinin erkeklerin duygusal zeka düzeylerine kıyaslandığında daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada olduğu gibi literatürde pek çok farklı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Petrides ve Furnham, 2000; Austin vd., 2005; Harrod ve Scheer, 2005; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Erdoğan, 2008; Yıldız, 2016). İlgili literatür incelendiğinde kadınların erkeklerden daha yüksek duygusal zekaya sahip olmasının iki temel sebebinin olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu sebeplerden birisi kadınların yetiştirilme biçimlerini de içine kapsayan biyolojik donatıları ile ilgiliyken diğeri ise kadınların toplum içinde güç elde edebilmesinin zorluğundan kaynaklı olarak duyguların anlaşılması hususunda ustalaşmalarıyla ilgilidir (Tunca, 2022: 143). Diğer demografik değişken olan yaş açısından bakıldığında ise çalışanların yaşının arttıkça duygusal zeka düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada olduğu gibi literatürde pek çok farklı çalışmada da çok benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Bar-On vd., 2000; Derksen vd., 2002; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Min, 2010; Taşlıyan vd., 2014; Gültekin, 2016). Bu araştırmalardaki sonuçlar genç ve ileri yaştaki kişilerin arasındaki duygusal zeka düzeyi açısından farklılıkları destekler niteliğindedir. Araştırmalar, duygusal zeka yetisinin bilişsel zekanın tam aksine çoğunluğunun

yalnızca belirli bir yaş döneminde gelişim göstermediğini ve sürekli gelişim içerisinde olduğu düşüncesini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, bebeklikten başlayan duyguları farkında olma ve tanımlayabilme süreci yaşında etkisiyle gelişim göstermeye hayat boyunca devam etmektedir. Sonuç olarak, kişiler hayat boyunca edinmiş olduğu tecrübe ve eğitimlerle birlikte duygusal zekalarını yaşları ilerledikçe geliştirebilmektedir (Titrek, 2016: 88).

Duygusal zeka kavramına yönelik literatür incelemesi yapıldığında duygusal zeka ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan araştırmaların çok fazla olmadığı, turizm sektörünü kapsayan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu ve turizm sektörünün içerisinde otel çalışanlarını kapsayan bir çalışmaya rastlanılmamış olmaması sebebiyle yapılan bu çalışmanın ilgili alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Her çalışmada olabileceği gibi bu çalışmada da bazı sınırlılıklar mevcuttur. Öncelikle çalışmanın Covid-19 salgını sürecinde yapılması, zaman ve maliyet açısından kısıtlamasının olması, katılımcıların yoğun bir tempoda çalışıyor olması katılımcı sayısının sınırlı kalmasına neden olmuştur. Mevcut araştırmanın diğer bir kısıtı ise çalışmanın Antalya şehiriçi otellerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bundan sonraki yapılacak araştırmaların söz edilen bu sınırlılıkları göz önünde bulundurarak yapılması konuyla ilgili literatüre daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbah, M. (2014). "Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria". *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4): 01–08.
- Abbasoğlu, Ş. (2015). *İş görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi; bir devlet hastanesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Abdullah, A. (2013). *İşletmelerde Karizmatik Liderlerin Çalışan Motivasyonuna Etkisi ve Lojistik Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Abul, A. (2015). *Sosyal Zekâ Düzeyi ve Algılanan İş Yaşam Kalitesi Etkileşimine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Acar, F.T. (2001). *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Acha, V., Hargiss, K. M. ve Howard, C. (2013). "The relationship between emotional intelligence of a leader and employee motivation to job performance". *International Journal of Strategic Information Technology and Applications (IJSITA)*, 4(4): 80-103.
- Ackley, D. (2016). "Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4): 269–286.
- Adair, J. (2016). *Leadership and Motivation: The Fifty-Fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others*. Kogan Page.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3): 326-350.
- Ak Sütü, S. (2013). *Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). "Sağlık çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin motivasyonlarına etkisi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(32): 109-124.

- Akdemir, A. (2000). *İşletme Bilimine Giriş Kavramlar, İşlevler ve Tartışmalar*. Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.
- Akın M. (2004). *İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler ile Aşları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akkanat, F. (2014). *Çalışan Motivasyonunda Algılanan Örgütsel Yaratıcılığın Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akman, A., Hacıfazlıoğlu Ö. (2019). "Sınıf Öğretmenlerinin Değişime Karşı Direnç Gösterme Nedenlerinin İncelenmesi". *Turkish Studies-Educational Sciences*, 14(6): 2819–2840.
- Alagöz, İ. (2021). *Hizmet İçi Eğitimler ve Çalışanların İş Motivasyonu: İBB İtfaiye Teşkilatı Örnek Olayı*. İBN Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Alam, M. (2009). "The Relationships Between the Emotional Intelligence and Job Satisfaction: Empirical Findings From Higher Education Institution in Malaysia". *Journal of Management and Social Sciences*, 5(2): 124-139.
- Alavi, S. Z., Mojtahedzadeh, H., Amin, F. ve Savoji, A. P. (2013). "Relationship Between Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Iran's Ramin Thermal Power Plant". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84: 815–819.
- Albayrak, M.H. (2009). *İşletmelerde Etik Uygulamalar ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aleksić-Glišović, M., Jerotijević, G. ve Jerotijević, Z. (2019). "Modern approaches to employee motivation". *Ekonomika*, 65(2): 121–133.
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). "Otel işletmelerinde motivasyon faktörleri üzerine bir araştırma". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28): 212-236.
- Almeida, L. S., Prieto, M. D., Ferreira, A. I., Bermejo, M. R., Ferrando, M. ve Ferrándiz, C. (2010). Intelligence assessment: Gardner multiple intelligence theory as an alternative. *Learning and Individual Differences*, 20(3): 225–230.
- Alsar, O. Ç. (2016). *Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisini belirlenmesine yönelik bir uygulama*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Altan, M. Z. (1999). Çoklu Zeka Kuramı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (17): 105-117.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, Sakarya.
- Armstrong, T. (2009). *Multiple Intelligences in the Classroom*. Assn for Supervision & Curriculum.
- Arslan, R. , Efe, D. ve Aydın, E. (2013). “Duygusal Zeka Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (3): 169-180 .
- Arslan, R., Mazan, İ. ve Aydın, E. (2013). “Yönetimde Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma”. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013(15): 99-116.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). “Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26): 291-301.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zeka Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Aşan, Ö. ve Özyer, K. (2003). “Duygusal Zekaya Etki Eden Demografik Faktörlerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1): 151-167.
- Atay, K.(2002). “Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışmaları çözümleme stratejileri arasındaki ilişki.” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31: 344-355.
- Ates, O. T. ve Buluc, B. (2015). “The Relationship between the emotional intelligence, motivation and organizational commitment of primary school teachers”. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, 17: 31-49.
- Atkinson, R.C., Atkinson, R.L. ve Hilgard, R.E.(1995). *Psikolojiye Giriş*. (çev. Kemal Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz). Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- Austin, E., Evans, R., Goldwater, R. ve Potte, V. (2005). “A Preliminary Study of Emotional Intelligence, Emphaty and Exam Performance in First Year Medical Students”. *Personality and Individual Differences*, 39 (2005): 1395-1405.
- Ayan, B. (2013). *İşletmelerde Eğitimin Çalışanlar Üzerindeki İş Tatmini: Gıda Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Aybek, G. ve Karakaş, H. (2022). "Use The Silver Bullet on The Right Beast: A Guide on Usage of PLS-SEM in Tourism and Gastronomy Studies". *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 10(2): 327-336.
- Azman, İ., Suh-Suh, Y., Ajis, M. N. E. ve Dollah, N. F. (2009). "Relationship between Occupational Stress, Emotional Intelligence and Job Performance: An Empirical Study in Malaysia". *Theoretical & Applied Economics*, 16(10).
- Bacanlı, H. (2001). *Gelişim ve Öğrenme*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Bakan, Y. D. D. İ. ve Büyükbeşe, A. G. T. (2004). "Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(23).
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i), Technical Manual*. Toronto Multi-Health Systems.
- Bar-On, R., Brown, J.M., Kirkcaldy, B.D. ve Thome, E.P. (2000). "Emotional Expression and Implications for Occupational Stress; An Application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)". *Personality and Individual Differences*, 28: 1107-1118.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim Psikolojisi: Modern Eğitimin Psikolojik Temelleri*. Yargıcı Matbaası, Ankara.
- Bayındır, D. (2016). *48-72 aylık çocuklar için öz düzenleme becerileri ölçeği'nin geliştirilmesi ve çocukların öz düzenleme beceri düzeyleri ile annelerine bağlanma biçimleri, annelerin ebeveyn davranışları ve psikolojik sağlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Baymur, F. (2004). *Genel Psikoloji*. İnkılap Kitabevi, Ankara.
- Bayram, G. E. (2019). "Turist Rehberlerinde Duygusal Zekâ, Motivasyon, Performans İlişkisi". *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2): 43–59.
- Beheshtifar, M. (2013). "Organizational optimism: A Considerable issue to success". *Journal of Social Issues & Humanities*, 1(6): 69-72.
- Bell, G. B. ve Hall, H. E., Jr. (1954). "The relationship between leadership and empathy". *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49(1): 156–157.
- Bilecen, F. (2008). *İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Bingöl, Dursun. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Boncukçu, M. (2019). *Duygusal Zekânın Duygusal Emek Davranışı ve Çalışanların Müşterilere Yönelik Davranışları Üzerine Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal

- Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, İstanbul.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N. ve Salovey, P. (2006). "Relating Emotional Abilities to Social Functioning: A Comparison of Self-Report and Performance Measures of Emotional Intelligence". *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4): 780-795.
- Bradberry, T. ve Greaves, J. (2017). *Duygusal Zeka 2.0*. (çev. Azmi Ulaş). Solo Yayınları, İstanbul.
- Brody, L.R. ve Hall, J.A. (1993). "Gender and emotion". Handbook of Emotions, Ed. M. Lewis ve J. M. Haviland: Guilford Press, New York.
- Budak, F. (2014). "Sağlık Kurumları Yönetiminde Duygusal Zekânın Önemi", *Akademik Bakış Dergisi* (43): 1-22.
- Budak, G. ve Budak G. (2004). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Bülbüloğlu, A. (2001). *Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Bümen, T. (2005). *Okulda Çoklu Zeka Kuramı*. PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Canbay, F. (2016). *Türkiye’de bir üniversitede üniversitedeki İngiliz dil eğitimi öğrencilerinin akademik motivasyon ile duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Carlisle, A. (2001). Using The Multiple Intelligences Theory to Assess Early Childhood Curricula. *Young Children*, 56(6): 77-83.
- Carlson, J. ve Dermer, S. B. (2016). *The SAGE Encyclopedia of Marriage, Family, and Couples Counseling*. SAGE Publications.
- Carmeli, A. (2003). "The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers". *Journal of Managerial Psychology*, 18(8): 788–813.
- Carmeli, A. ve Josman, Z. E. (2006). "The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors". *Human Performance*, 19(4): 403–419.
- Carnevale, A. P. ve Smith, N. (2013). "Workplace basics: The skills employees need and employers want". *Human Resource Development International*, 16(5): 491-501.

- Chin, S.T.S, Anantharaman, R.N. ve Tong, D.Y.K. (2011). “Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour of Manufacturing Sector Employees: An Analysis”. *Management*, 6(2): 107-125.
- Christie, A., Jordan, P., Troth, A. ve Lawrence, S. (2007). “Testing the links between emotional intelligence and motivation”. *Journal of Management & Organization*, 13(3): 212-226.
- Clark, L. (2000). *SOS! Duygulara Yardım*. (çev. Gültekin Yazgan). Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Cobb, C. D. ve Mayer, J. D. (2000). “Emotional Intelligence: What the Research Says”. *Educational Leadership*, 58(3): 14–18.
- Cole, D.A. (1987). “Utility of Confirmatory Factor Analysis in Test Validation Research.” *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55: 1019-1031.
- Cooper R. K. ve Sawaf A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Cooper, R. K. (1997). “Applying emotional intelligence in the Workplace”. *Training & Development*, 51(12): 31-38
- Cooper, R. K. (1997). “Applying emotional intelligence in the workplace”. *Training & Development*, 51: 31-38.
- Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Business*. Orion Business Books, London.
- Côté, S. ve Miners, C. T. H. (2006). “Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance”. *Administrative Science Quarterly*, 51(1): 1–28.
- Craig, E. (1989). *Human Development*. Prentice Hall, New Jersey.
- Cui, Y. (2021). “The role of emotional intelligence in workplace transparency and open communication”. *Aggression and Violent Behavior*.
- Cumming, E.A. (2005). *An investigation into the relationship between emotional intelligence and workplace performance: an exploratory study*. Presented Paper. Lincoln University.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004), “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, *D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3): 23-48.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2016). “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerekir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 83-98.
- Çakıcı, E. (2014). *Motivasyonu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çetinkaya, Ö. ve Alparlan, A. M. (2011). “Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1): 363–377.
- Çınar, Ö., & Özyılmaz, F. Z. (2019). *Duygusal Zeka, Yaşam Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Hiper yayın, İstanbul.
- Çizel, R., İçigen E. ve Çizel B. (2017). *Duygusal Zeka ve Bilişsel Stiller İlişkisi Üzerine Bir Yazın Taraması*. Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kongresi, Antalya, Türkiye, 28 Eylül - 01 Ekim 2017.
- Çolakoglu, T. ve Örnek, A.Ş. (2016). “Üstlerin sahip olduğu duygusal zekâ yetilerinin, astlar tarafından algılanması ve astların motivasyonları üzerinde etkisi: ÇOMÜ öğretim elemanları ve öğrencileri örneği”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27): 605-642.
- Çubukçu, İ., Özkan, Ç., Birgül, S., İlaslan, M. ve Özbayrak, H. (2010). *MYO öğrencilerinin duygusal zekâ (EQ) derecelerinin okudukları bölümlere ve başarı durumlarına göre değerlendirilmesi*. Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu. Uludağ Üniversitesi, Türkiye.
- Çulha, İ. (2022). *Duygusal Zekâ ve İçsel Motivasyon İlişkisi: Tekstil Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kastamonu.
- Davis, M. (2004), *Duygusal Zekânızı Ölçün*. (çev. Solina Silahlı). Alfa Yayınları, İstanbul.
- Değirmenci, B. (2019). “Kamu Çalışanlarının Psikolojik Dayanıklılık Psikolojik İyi Olma İlişkisinde İyimserliğin Aracılık Rolü”. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4 (1): 47-63.
- Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013). “Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1):209-239.
- Demir, M. (2010). “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2): 199-211
- Demirel, Ö. (2021). *Eğitimde Yeni Yönelimler*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Demirel, Ö., Başbay, A. ve Erdem, E. (2006). *Eğitimde çoklu zeka: kuram ve uygulama*. PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Demirtaş, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi ve Teşvik Araçlarının Yeri*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Deniz, M. (2005). “İşletme Yönetiminde Motivasyon”. Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Derksen, J., Kramer, I. ve Katzko, M. (2002). “Does a Self-Report Measure for Emotional Intelligence Assess Something Different Than General Intelligence”. *Journal of Personality and Individual Differences*, 32(1): 37-48.
- Dhani, P. ve Sharma, T. (2016). “Emotional Intelligence; History, Models and Measures”. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(7): 189–201.
- Dijkstra, T.K. ve Henseler, J. (2015). “Consistent partial least squares path modeling”. *MIS Quarterly*, 39: 297-316.
- Dilekmen, M. ve Ada, Ş. (2010). “Öğrenmede Güdülenme”. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(11): 113-123.
- Direktör, C., Simsek, A. H. ve Serin, N. B. (2017). “Negative Automatic Thoughts, Emotional Intelligence and Demographical Different Variables Affecting University Students”. *College Student Journal*, 51(3): 391–397.
- Doğan, D. S. ve Şahin, F. (2007). “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1): 231-252
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1): 209-230 .
- Douglas, C., Frink, D. D. ve Ferris, G. R. (2004). “Emotional Intelligence as a Moderator of the Relationship between Conscientiousness and Performance”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3): 2–13.
- Dökmen, Ü. (2000). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Duman, Y. (2002). “Kurumları Zirveye Taşıyan, Duygusal Zekası Yüksek Çalışanlardır”. *Kaynak Dergisi*, 9.
- Durgun, B. (1992). *Motivasyon Teorilerindeki Değişmeler ve Bir Uygulama Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Edizler, G. (2013). “İnsan Kaynakları Yönetiminde ‘Duygusal Zekâ’ Ölçüm ve Modelleri”. *Journal of Yasar University*, 18(5): 2970-2984.
- Ekici, M. (2019). *İşletmelerde Motivasyona Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi: Konya İli Örneği*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları ve Sosyal Güvenlik Anabilim Dalı, Konya.

- Erbaş, F. (2004). *Yönetmel Yıldırmanın Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Yönetmel Etik Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erdoğdu, Y. M. (2008). “Duygusal Zekanın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23): 62-76.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eren, P. D. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ergun, S. (2021). *Duygusal Okuryazarlık Eğitimlerinin Sosyal Zekâ Gelişimine Yansıması: Arabulucular Üzerine Bir İnceleme*. İksad Yayın Evi, Ankara.
- Eröz, S. S. (2011). *Duygusal Zeka ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Bursa.
- Esba, M. (2009). *Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir.
- Essop, R., ve Hoque, M. E. (2018). “The impact of emotional intelligence on employee motivation in the construction industry in South Africa”. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 9(2). 125–138.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. Sage, London.
- Fiori, M. ve Vesely-Maillefer, A. K. (2018). “Emotional Intelligence as an Ability: Theory, Challenges, and New Directions”. *The Springer Series on Human Exceptionality*, 23–47.
- 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.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. Psychology Press.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. Basic Books, New York.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models*. Statistical Associates Publishers, Asheboro.

- Genç, S. G., Genç, V. ve Gümüş, M. (2016). “Otel İşletmelerinde Duygusal Zekanın İş Stresi ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi”. *Batma Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6(2/1): 97-112.
- George, J. ve Ealias, A. (2012). “Emotional Intelligence and Job Satisfaction: A Correlational Study”. *TIJ's Research Journal of Commerce & Behavioural Science - RJCBS*, 1(4): 37-42.
- Gill, L. J., Ramsey, P. L. ve Leberman, S. I. (2015). “A systems approach to developing emotional intelligence using the self-awareness engine of growth model”. *Systemic Practice and Action Research*, 28(6): 575-594.
- Goleman, D. (2018). *Duygusal Zeka: Neden IQ'Dan Daha Önemlidir*. (çev. B. Seçkin Yüksel). Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (2018). *İşbaşında Duygusal Zeka*. (çev. Handan Balkara). Varlık Yayınları, İstanbul.
- Gong, S., Dai, Y., Ji, J., Wang, J. ve Sun, H. (2015). “Emotion Analysis of Telephone Complaints from Customer Based on Affective Computing”. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2015(1): 1-9.
- Göçer, Y. (2010). *Örgüt içi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gülertekin Genç, S., Genç, V. ve Gümüş, M. (2016). “Otel işletmelerinde duygusal zekanın iş stresi ve iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi”. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6 (2/1): 97-112.
- Gültekin, S. (2016). *Profesyonel turist rehberlerinin duygusal zekâ düzeyi ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin günlük turlarda karşılaştıkları yönetsel sorunlar bazında incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gültekin, S. ve İçigen, G. (2019). “A research on professional tour guides emotional intelligence and problem-solving skills”. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(2): 30-258.
- Güneş, G. ve Gökçek, T. (2010). Öğretmen Adaylarının Matematik Okuryazarlık Düzeyleri. *IX. Ulusal Fen Bilimleri ve Matematik Eğitimi Kongresi, Bildiri Özetleri*, 144.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2011). “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”. *Turkish Studies-Educational Sciences*, 14(6): 2819–2840.

- Gürdal, M. (2011). *Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Gürel, E. ve Tat, M. (2010). “Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(11): 124-137.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling*. SAGE, Los Angeles.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., ve Ringle, C. M. (2019). “When to use and how to report the results of PLS-SEM”. *European Business Review*, 31(1): 2–24.
- Harrod, N.R., Scheer, S.D. (2005). “An Exploration of Adolescent Emotional Intelligence in Relation to Demographic Characteristics”. *Adolescence*, 40(159): 503-512.
- Hodgetts, R. (1997). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*. (çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu). Der Yayıncılık, İstanbul.
- Hodgson, W. (1997). *The IEBM Handbook of Organizational Behavior*. International Thomson Business Press, London.
- Hodson, C. (2001). *Psychology and work*. Routledge.
- Hodson, R. (2001). *Dignity at Work*. Cambridge University Press.
- Izaguirre, R. (2008). *The relationship among emotional intelligence, academic achievement, and demographic characteristics in first year community college students*. PhD, University of the Incarnate Word.
- Izard, C. (2007). “Basic Emotions, Natural Kinds, Emotion Schemas, and a New Paradigm”. *Perspectives on Psychological Science*, 2007(2): 260-280.
- İnci, G. (2021). “Galton’dan Günümüze Zekâ ve Zekâ Kuramları”. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11(3): 1053-1068.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. ve Hooper, G. S. (2002). “Workgroup emotional intelligence”. *Human Resource Management Review*, 12(2): 195–214.
- Jorfi, H. ve Jorfi, S. (2011). “Strategic Operations Management: Investigating the Factors Impacting Communication Effectiveness and Job Satisfaction”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24: 1596-1605.
- Jung, H. S. ve Yoon, H. H. (2012). “The Effects Of Emotional İntelligence On Counterproductive Work Behaviors And Organizational Citizen Behaviors Among

- Food and Beverage Employees in A Deluxe Hotel”. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2): 369-378.
- Kafetsios K. ve Zampetakis, L.A.(2008). “Emotional Intelligence and Job Satisfaction: Testing Themediatory Role of Positive and Negative Affect at Work”. *Personality and Individual Differences*, 44: 712–722.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2004). *İlköğretim Düzeyinde Sınıf Yönetimi Uygulamalarının Öğrenci - Öğretmen Görüşleri ve Sınıf Yönetimi Profilleri Açısından Değerlendirilmesi*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Karacakaloğlu, B. (2022). *Konaklama İşletmelerinde Farklı Liderlik Tarzları, Örgütsel Farkındalık ve İş Performansı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Antalya.
- Karşlı, D. M. (2006). *Etkili Okul Yöneticiliği*. Morpa, İstanbul.
- Kart, M. E. ve Güldü, Ö. (2008). “Özerk Benlik Yönetimi Ölçeği; Uyarlama Çalışması”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41(2): 187-207.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Kazak, P. (2012). *İşletmelerde Personel Devrinin Nedenleri ve İşgörenlerin Eğitim Düzeyi ile İlişkisi -Denizli'deki Bir İşletmede Ampirik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.
- Keser, A. (2019). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Umuttepe Yayınları, İzmit-Kocaeli.
- Kesken, J., Ayyıldız, A. N., Kelgökmen, D. ve Çarpaz, B. (2007). *Yönetmel Zekaya Doğru: Kavram Geliştirmeye Yönelik Keşifsel Bir Çalışma*. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs.
- Keskin, E., Yayla, Z. ve Aktaş, F. (2020). “Duygusal Zeka, Kariyer Uyumu ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkiler: Turizm Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3): 2985–2995.
- Kılıç, K. (2013). *Duygusal zekanın gemi adamlarının iş performansına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, S. , Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1): 209-230.
- Kılıçarslan, F. (2009). *10 Adımda Duygusal Zeka*. Zen Kitaplığı, İstanbul.

- Kırhan, Ş. (2014). *Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Routledge, New York.
- Koç, E. ve Boz, H. (2019). “Development of hospitality and tourism employees’ emotional intelligence through developing their emotion recognition abilities”. *Journal of Hospitality Marketing & Management*.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koçyiğit, M. (2001). *Etkili İletişim ve Duygusal Zeka*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Konya, E. V. (2013). *Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Kulaksızoğlu, A. (2005). *Ergen Psikolojisi*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Kuru, E. (2001). “Kinestetik Zeka ve Beden Eğitimi”. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2): 217-229.
- Kuzu, A. (2008). *Hemşirelik öğrencilerinin duygusal zeka ve iletişim becerilerinin eşdeğer öğrenim gören öğrencilerle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Düzce.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 85-116
- Landy, F. J. (2005). “Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence”. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 411–424.
- Law, K. S., Wong, C.-S. ve Song, L. J. (2004). “The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies”. *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 483–496.
- Lekaviciene, R. ve Antiniene, D. (2016). “High Emotional Intelligence: Family Psychosocial Factors”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 217: 609–617.
- Lickorish, L. J. ve Jenkins, C. L. (1997). *Introduction to Tourism*. Butterworth-Heinemann.
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M.D. Dunnette (Eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Companies, New York.

- Maboçoğlu, F. (2006). *Duygusal Zeka ve Duygusal Zekanın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri (Din Psikolojisi) Anabilim Dalı, Ankara.
- Macun, B. (2017). *Okul öncesi çocuklarının duygusal zekâ düzeylerinin incelenmesi ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Makkar, S. ve Basu, S. (2017). The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees. *Global Business Review*, 20(2): 458–478.
- Mammadov, E. (2015). *Duygusal Zekâ Düzeyi ile Akademik Başarı İlişkisi: Turizm Lisans Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Manga, E. (2001). *Günümüz örgütlerinde işgörenleri motive eden faktörleri bulmaya ilişkin bir araştırma*. Yüksek Lisans. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Marcus, R. F., Telleen, S. ve Roke, E. J. (1979). “Relation between cooperation and empathy in young children”. *Developmental Psychology*, 15(3): 346-347
- Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D. (2004). “Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications”. *Psychological Inquiry*, 15(3): 197-215.
- Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D. R. (2000). *Models of emotional intelligence*. In R. J. Sternberg (Ed.). *Handbook of Intelligence*: 396-420. Cambridge University Press, England.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. ve Sitarenios, G. (2001). “Emotional intelligence as a standard intelligence”. *Emotion*, 1(3): 232–242.
- Mert, E. (2015). *Güzel sanatlar ve spor lisesi müzik bölümü öğrencileri ile diğer lise öğrencilerinin duygusal zeka düzeylerinin karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Denizli.
- Min, J. C. H. (2010). “Tour guides’ emotional intelligence in relation to demographic characteristics”. *African Journal of Business Management*, 4(15): 3730-3737.
- Mitchell, T. R (1973). “Motivation and participation: An integration”. *Academy of Management Journal*, 16(4): 670–679.
- Neale, S., Spencer-Arnell, L. ve Wilson, L. (2009). *Emotional Intelligence Coaching: Improving Performance for Leaders, Coaches and the Individual*. Kogan Page.

- Njoroge, C. N. ve Yazdanifard, R. (2014). “The Impact of Social and Emotional Intelligence on Employee Motivation in a Multigenerational Workplace”. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(3).
- Obiekwe, N. (2016). *Employee Motivation and Performance*. Thesis. Centria University of Applied Sciences Business Management.
- Odabaşı, B. (2013). “İlköğretim 2. kademe öğrencilerinin duygusal zeka düzeylerinin ana baba tutumları açısından incelenmesi”. *Anadolu Journal of Educational Sciences International (AJESI)*, 3(2): 33-51.
- Oğuz, O. (1981). “Çalışma yaşamında güdülenme kuramları”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi EBooks*.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. Sevinç Matbaası, Ankara.
- Orhan, N. ve Dinçer, H. (2012). “The Impacts of Emotional Intelligence Competency on Job Satisfaction in the Service sector: An Application on The Turkish Banking Sector”. *Asian Economic and Financial Review*, 2(5): 617-634.
- Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. Epison Yayıncılık, İstanbul.
- Öner, C. E. (2022). *Otantik Sanal Deneyimin Destinasyonu Ziyaret Etme Niyetine Etkisi: Mekansal Mevcudiyetin Aracılık Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Antalya.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). “Örgütsel-Yönetisel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1): 85-97.
- Özaslan, B.Ö., Acar, A.B. ve Acar, A.C. (2009). “Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim*, 20(64): 98-111.
- Özcan, B. (2022). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Denizli.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(20).
- Özkalp, E ve Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayıncılık, Bursa.

- Öztekin, A. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zeka becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Öztuna, A. T. (2010). *Psikolojik Güçlendirmenin Çalışan Motivasyonu Göstergeleri ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pachauri, V. ve Bharti, V. (2015). “Emotional Intelligence and It’s Impact On Job Satisfaction”. *Journal of Management Value and Ethics*, 5(2): 36-45.
- Parsa, A. F., Edizler, G. (2011). “Sinemasal Anlatıda Duygusal Zeka Avatar (2009) Film Çözümlemesinde Olaylar ve Karakter Örüntüsü Üzerinde Duygusal Zeka Göstergelerinin Analizi”. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(3): 614-630.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Peker, D. (2013). *Performansa Dayalı Ek Ödeme Yapılmasının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri: Çivril Devlet Hastanesi Örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pektaş, S. (2013). *Güzel sanatlar ve spor lisesi müzik bölümü öğrencileri ile diğer lise öğrencilerinin duygusal zeka düzeylerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya
- Petrides, K. V. ve Furnham, A. (2000). “On the dimensional structure of emotional intelligence”. *Personality and Individual Differences*, 29(2): 313–320.
- Pett, M. A., Lackey, N. R. ve Sullivan, J. J. (2003). *Making sense of factor analysis: the use of factor analysis for instrument development in health care research*. SAGE, CA.
- Pooya, A., Barfouei, H. R., Kargozar, N. ve Bernety, F. M. (2013). “Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies”. *Research Journal of Recent Sciences*, 2.
- Rahim, M. A., Civelek, I. ve Liang, F. H. (2015). “A model of department chairs' social intelligence and faculty members' turnover intention”. *Intelligence*, (53): 65-71.
- Reeves, A. (2005). “Emotional Intelligence: Recognizing and Regulating Emotions”. *AAOHN Journal*, 53(4): 172–176.

- Reiff, H. B., Hatzes, N. M., Bramel, M. H. ve Gibbon, T. (2001). "The Relation of LD and Gender with Emotional Intelligence in College Students". *Journal of Learning Disabilities*, 34(1): 66–78.
- Robbins, S.P. (1994). *Essentials of Organizational Behaviour*. Prentice Hall, New Jersey.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions". *Contemporary Educational Psychology*, 25(1): 54–67.
- Saban, A. (2003). *Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitimi*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- Salovey, P. ve Grewal, D. (2005). "The science of emotional intelligence". *Current directions in psychological science*, 14(6): 281-285
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). "Emotional Intelligence". *Imagination, Cognition, and Personality*, 1990(9): 185-211.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). "Emotional Intelligence". *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3): 185–211.
- Saracel, N., Taşseven, Ö. ve Kaynak, E. (2016). "Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi". *Social Sciences Research Journal*, 5(1): 50-79.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E., & Wendorf, G. (2001). "Emotional Intelligence and Interpersonal Relations". *The Journal of Social Psychology*, 141(4): 523–536.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. ve Dornheim, L. (1998). "Development and validation of a measure of emotional intelligence". *Personality and Individual Differences*, 25(2): 167–177.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Thorsteinsson, E. B., Bhullar, N. ve Rooke, S. E. (2007). "A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and Health". *Personality and Individual Differences*, 42(6): 921–933.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. Pocket Books, New York.
- Shahi, A., Alipour, H. ve Feizi, M. (2013). "Examining the relative importance of social capital dimensions on citizenship behaviors of moghan’s agro industry company employees". *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 34(976): 1-8
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S. ve Khanam, F. (2014). "Impact of Employee Motivation on Employee Performance". *European Journal of Business and Management*, 6(23): 159–166.

- Shapiro, L. E. (1998). *To raise a child with high EQ*. (çev. Ümran Kartal). Varlık Yayınları İstanbul.
- Shelly, Y. S. ve Brown, L. (2004). *A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections*. Research Branch Correctional Service of Canada.
- Shepard, J.S. (2004). "Multiple ways of knowing: Fostering resiliency through providing opportunities for participating in learning". *Reclaiming Children and Youth*, 12(4): 210-216.
- Silah, M. (2005). *Sosyal psikoloji davranış bilimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Simons, T. (1995). "Motivating hotel employees Beyond the carrot and the stick". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1): 20–27.
- Singh, D. (2006). *Emotional intelligence at work: A professional guide*. Sage.
- Slaski, M. ve Cartwright, S. (2002). "Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers". *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 18(2): 63–68.
- Snell, S. ve Bohlander, G. (2010). *Principles of Human Resource Management*. South-Western, Cengage Learning, China.
- Somuncuoğlu, D. (2005). "Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi ve Eğitimdeki Rolü". *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* , 11: 269-293.
- Spearman, C. (1904). "General intelligence,' objectively determined and measured." *The American Journal of Psychology*, 15(2): 201–293.
- Spector, P. (2008). *Industrial and Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Stein, S.J. ve Book, H.E. (2000). *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success*. Stoddart, Toronto.
- Stephen, N., Lisa , S.-A., ve Wilson, L. (2009). *Emotional intelligence coaching : improving performance for leaders, coaches, and the individual*. Kogan Page.
- Sternberg, R. J. (1999). "The Theory of Successful Intelligence". *Review of General Psychology*, 3(4): 292–316.
- Sternberg, R. J. (2003). *Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized*. Cambridge University Press, London.
- Stoyanova-Bozhkova, S., Paskova, T. ve Buhalis, D. (2020). "Emotional intelligence: a competitive advantage for tourism and hospitality managers". *Tourism Recreation Research*, 47(4): 359–371.
- Sudak, M. ve Zehir, C. (2013). "Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma" *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22): 141-165.

- Sue-Chan, C. ve Latham, G.P. (2004). “The situational interview as a predictor of academic and team performance: A study of the mediating effects of cognitive ability and emotional intelligence”. *International Journal of Selection and Assessment*, 12: 312–320.
- Szilagyi, A.D. ve Wallace, M.J. (1980). *Organizational Behavior and Performance*. Goodyear Publishing Company, Santa Monica, CA.
- Şakrak, G. (2009). *Türkiye'deki Hazırlık Sınıfı Öğrencilerinin Duygusal Zeka ve Yabancı Dil Kaygısı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bilkent Üniversitesi Yabancı Dil Olarak İngilizce Öğretimi Bölümü, Ankara.
- Şen Tiryaki, H., Taşkın Yılmaz, F., Özcan, D. ve Bahçecik, N. (2013). “Kamu Hastanelerinde Görev Yapan Başhekim ve Başhemşirelerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Etik Muhakeme Yetenekleri ve Etkileyen Faktörler”. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma*, 10(3): 18–26.
- Şen, N. (2010). *Çocuk Servisinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyi ve Etkileyen Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şit, M. (2016). “Türkiye’de Turizm Sektörünün İstihdama Katkısı”. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1): 101-117.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. MA: Pearson, Boston.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, G. E. (2014). “Akademisyenlerin Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3): 63–80.
- Taşpınar, F. (2006). *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel, Ankara.
- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005). “İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım: değer temelli pazarlama”. V. *Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi*: 63-68.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

- Tevrüz, S. (1997). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği, Ankara.
- Tevrüz, S. (2002). *Güdülenme, Örgütte Kişisel Gelişim*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment*. Berrett-Koehler Publishers.
- Thorndike, E.L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1): 25–29.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Titrek, O. (2016). *IQ' dan EQ' ya Duyguları Zekice Yönetme*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Toker, F. Ve Kuzgun, Y. (1968). “Zeka kuramları.” *Talim Terbiye Dairesi Araştırma ve Değerlendirme Bürosu: Ankara*.
- Tokmak, İ., Yıldız, E. ve Turgut, H. (2013). “Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü”. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(10): 96-114.
- Tosi, H.L. ve Mero, N.P. (2003). *The Fundamentals Of Organizational Behavior*. Blackwell Publishing, USA.
- Trivellas, P., Gerogiannis, V. ve Svarna, S. (2013). “Exploring Workplace Implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in Hospitals: Job Satisfaction and Turnover Intentions”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73(2013): 701–709.
- Tuğrul, C. (1999). “Duygusal Zeka”. *Klinik Psikiyatri*, 2(1): 12-20
- Tunca, Ö. (2010). *Duygusal zekanın sınıf yönetme becerilerine etkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tunçer, P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”. *Sayıştay Dergisi*, 88: 87-108 .
- Turhan, M. ve Çetinsöz, B. C. (2019). “Duygusal Zekâ ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Turizm Programı Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69): 268-287.
- Turnipseed, D. ve Vandewaa, E. (2012). “Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior”. *Psychological Reports*, 110(3): 899-914.

- Tüfekçi, Ş. (2019). *İçsel ve Dışsal Motivasyon ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşakları Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tümer, M. (1975). *Yönetim ve Yönetici*. Üçler Matbaası, İstanbul.
- Uslu, E., Kartal, C. ve Durukan, T. (2018). “Doğrudan Pazarlamada Duygusal Zekâ, Performans Algısı, Motivasyon İlişkisi”. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 4(1): 1-14.
- Uslu, M. (2019). *Duygusal Zekâ ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Uyargil, C., Özçelik, A. O., Adal, Z., Sadullah, Ö., Ataay, İ. D., Dünder, G. ve Tüzüner, L. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Uysal, B., Ekici, M. A., Önal, A. C. Ve Kulakoğlu, E. (2019). “Psikolojik Yıldıma (Mobing) ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Management Studies: An International Journal*, 7(1): 280–307.
- Uzunoğlu, M. ve Büyükkasap, E. (2011). “İlköğretim Yedinci Sınıf Öğrencilerinin Zeka Alanlarının Tespiti ve Bu Alanlar ile Fen ve Matematik Başarıları Arasındaki İlişki”. *Türk Fen Eğitimi Dergisi*, 8(3): 124-137.
- Ünlüöner, K., Tayfun, A. ve Kılıçlar, A. (2007). *Turizm Ekonomisi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Üstün F. ve Koca Ballı A. İ. (2019). “Çalışanların Duygusal Zekaları İş Motivasyonlarını Etkiler Mi? Sağlık Çalışanları Örneği”. *Turkish Studies-Educational Sciences*, 14(2): 555-557.
- Wall, B. (2006). *Coaching for Emotional Intelligence*. American Management Association.
- Wechsler, D. (1975). “Intelligence defined and undefined: A relativistic Appraisal”. *American Psychologist*, 30(2): 135–139.
- Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work*. Wiley.
- Wong, C. S. ve Law, K. S. (2002). “The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study”, *Leadership Quarterly*, 13: 243-274.
- 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.

- Wong, C. S., Law, K. S. ve Wong, P. M. (2004). “Development and Validation of a Forced Choice Emotional Intelligence Measure for Chinese Respondents in Hong Kong”. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(4): 535–559.
- World Tourism Organization (2010). *UNWTO Annual report a year of recovery 2010*.
- Yapar, T. (2005). *Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(0): 74-85.
- Yaylacı, G.Ö. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği Diyalog ve Duyguları Yönetmek*. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Yazıcı, K. (2009). *İşletme Bilimine Giriş*. Derya Kitabevi, Trabzon.
- Yeşil, A. (2016). “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3).
- Yeşilyaprak, B. (2001). “Duygusal zekâ ve eğitim açısından doğurguları”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(1): 139-146.
- Yıldırım, C. (2013). *Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Yıldız, M. (2016). “Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekâ Yaşam Doyumu ve Depresyonun Cinsiyet ve Sınıf Seviyelerine Göre Etkileri”. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(11): 451–474.
- Yılmaz, S. (2007). *Duygusal zekâ ve akademik başarı arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yılmaz, M.K. (2011). *Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları ile Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yunus, N.H. (2012). “Displaying Employees’ Organizational Citizenship Behaviour: The Impact of Emotional Intelligence and Leader-Member Exchange in Development Bank in Malaysia”. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(4): 344-349.

- Yüksel, M. (2006). *Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Yüksel, M. ve Gürbüz, S. (2008). “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka : İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2): 174–190.
- Zeidner, M., Shanizinovich, I., Matthews, G. ve Roberts, R. (2005). “Assessing emotional intelligence in gifted and non-gifted high school students: Outcomes depend on the measure”. *Intelligence*, 33(4): 369–391.
- Zurbriggen, E. L. ve Sturman, T. S. (2002). “Linking motives and emotions: A test of McClelland's hypotheses”. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(4): 521-535.

İnternet Kaynakları

- <https://www.6seconds.org/2017/05/28/emotional-intelligence-definition-history>, (erişim tarihi: 02.01.2021)
- www.futurelearn.com
- www.tdk.com.tr
- www.tzt.org.tr

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı	Selin Yılmaz
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Atatürk Anadolu Lisesi
Lisans Diploması	Antalya Bilim Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği-İngilizce
Yüksek Lisans	Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Tez Konusu	Duygusal Zekanın Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Antalya Turizm Sektörü Örneği
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
BİLİMSEL FAALİYETLER	
Makaleler	- Akın, A., Selin, A., Olcay, Y., & Beril, E. (2019). Attitudes of local people in terms of government trust, knowledge, transparency and corruption in international festivals: International Antalya Film Festival example. <i>Turizam</i>, 23(4), 190–203. https://doi.org/10.5937/turizam23-24387 - Aksu, A., Arslan, S., Yardımcı, O., Kaya, F., & Ergençiçeği, A. (2020). Effect of job involvement, organizational commitment and satisfaction on turnover intention: A research in the city of Antalya. <i>Turizam</i>, 24(4), 194–207. https://doi.org/10.5937/turizam24-26247
İŞ DENEYİMİ	
Stajlar	- Rixos Downtown – İnsan Kaynakları 2017 (Haziran-Ağustos) - Rixos Downtown – İnsan Kaynakları 2016 (Haziran-Ağustos)
Çalıştığı Kurumlar	Rixos Downtown – İnsan Kaynakları 2018 (Haziran-Eylül)
ALINAN SERTİFİKALAR	
Goethe-Zertifikat A1	