

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL ZEKÂNIN ÇALIŞANLARIN İŞ
TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR
ARAŞTIRMA

Mehtap GÜNGÖR
2501100525

TEZ DANIŞMANI
DOÇ.DR. Ebru DOĞAN

İSTANBUL - 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : MEHTAP GÜNGÖR Numarası : 2501100525
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME (İKTİSAT) Danışmanı : DOÇ. DR. EBRU DOĞAN
Tez Savunma Tarihi : 13.06.2019 Saati : 13.00
Tez Başlığı : DUYGUSAL ZEKANIN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: VE BİR ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. FATMA ŞEBNEM ARIKBOĞA		"KABUL"
2- DOÇ. DR. EBRU DOĞAN		"KABUL"
3- DR. ÖĞR. ÜYESİ DENİZ PALALAR ALKAN		"KABUL"

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. SÜLEYMAN AHMET MENTEŞ		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ BUKET AKDÖL		

ÖZ

DUYGUSAL ZEKÂNIN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

Mehtap GÜNGÖR

Bu çalışmanın temel amacı, duygusal zekânın iş tatmini üzerine etkisini araştırmaktır. Araştırmada duygusal zekâ bileşenleri “kişisel yetenekler”, kişilerarası yetenekler”, “stresle başa çıkma”, “uyumluluk” ve “genel ruh” durumu olarak belirlenmiştir. İş tatmini bileşenleri ise içsel ve dışsal tatmin olarak iki boyutta incelenmiştir. Araştırmaya Türkiye genelinde faaliyet gösteren özel bir bankanın çalışanlarından oluşan 256 ekip yöneticisi katılmıştır. Araştırmada duygusal zekânın ölçülmesinde Bar-On’un geliştirdiği Duygusal Zekâ ölçeği, iş tatminin ölçülmesinde ise Weiss, Davis England ve Lofquist tarafından bütün türlerdeki işyeri çevreleri için tasarladıkları Minnesota İş Tatmin ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre duygusal zekâ alt boyutlarının iş tatminini etkilediği görülmüştür. Duygusal zekânın alt boyutu olan kişilerarası yeteneklerin diğer boyutlara (“kişisel yetenekler”, “stres yönetimi”, “uyumluluk” ile “genel ruh hali”) oranla en büyük etkileyici olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Özbilinç, Özyönetim, , Duygusal Zekâ, Kişisel ve Kişilerarası Yetenekler, Empati, İş Tatmini.

ABSTRACT

THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES AND A RESEARCH

Mehtap GÜNGÖR

The main purpose of this study is to investigate the effect and importance of emotional intelligence on job satisfaction. Emotional intelligence can be used as general mood with personal and interpersonal relationships, stress management, adaptation to circumstances and environment. It has been examined in two dimensions as internal and external satisfaction for job satisfaction. 256 team managers consisting of employees of a private bank for investigation are folded. Measuring Emotional Intelligence Bar-On's photograph of the Emotional Intelligence Scale features the Minnesota Job Satisfaction Scale that Weiss, Davis England and Lofquist designed for enclosing all jobs by measuring business architectural characteristics. According to the results obtained, it was seen that sub dimensions of emotional intelligence affected the processing of sub dimensions. Interpersonal abilities, which are the sub-dimensions of emotional intelligence, have been the most impressive compared to other dimensions (“personal abilities”, “stress management”, “compliance“ and “general mood”).

Key Words: Emotional Intelligence, Self Awareness, Self-Management, Personal and Interpersonal Abilities, Empathy, Job Satisfaction.

ÖNSÖZ

Duygusal zekânın iş tatmini üzerine etkisi konulu bu tezimde, bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim danışman hocam Sayın Doç.Dr. Ebru DOĞAN'a ve bugünlere gelmemde büyük emeği olan sevgili anne ve babama en içten teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul – 2019

Mehtap GÜNGÖR

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL ZEKÂ

1.1. DUYGU KAVRAMI	3
1.2. ZEKÂ KAVRAMI	6
1.2.1. Bilişsel Zekâ.....	7
1.2.2. Bilişsel Olmayan Zekâ	8
1.3. ZEKÂ İLE İLGİLİ KURAMLAR	9
1.3.1. Thorndike'nin Sosyal Zekâ Teorisi.....	9
1.3.2. Sternberg'in Üçlü Zekâ Teorisi.....	11
1.3.3. Gardner'ın Çoklu Zekâ Teorisi	12
1.4. DUYGUSAL ZEKÂNIN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	14
1.4.1. Duygusal Zekânın Tanımı.....	14
1.4.2. Duygusal Zekânın Gelişimi.....	15
1.4.3. Duygusal Zekâ ile IQ Arasındaki İlişki	16
1.4.4. İş Hayatında Duygusal Zekânın Önemi	17
1.5. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN MODELLER.....	19
1.5.1. John D. Mayer & Peter Salovey Modeli	19
1.5.2. Goleman Modeli.....	22
1.5.3. Reuven Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli	26
1.5.4. Cooper ve Sawaf Modeli.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1.İŞ TATMİNİ KAVRAMI	35
2.2.İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN TEORİLER.....	39
2.2.1.Çift Faktör Teorisi.....	40
2.2.2. Farklılık Modeli	41
2.2.3. İş Yüzleri Modeli	42
2.2.4. Dengeli Durum Teorisi	43
2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	43
2.3.1.Bireysel Faktörler.....	44
2.3.1.1.Kişilik Özellikleri.....	44
2.3.1.2.Yaş	45
2.3.1.3.Cinsiyet	46
2.3.1.4.Eğitim Düzeyi	47
2.3.1.5.Zekâ.....	47
2.3.1.6.Medeni Durum	48
2.3.1.7.Kıdem (Çalışma Süresi)	48
2.3.2.Örgütsel Faktörler	49
2.3.2.1.İşin Niteliği	49
2.3.2.2. Ücret Miktarı.....	50
2.3.3.3. Yükselme Olanağı ve Teşvikler	51
2.3.3.4. Övülmek (Takdir Edilmek).....	52
2.3.3.5. Çalışma Koşulları.....	52
2.3.3.6. Çalışma Arkadaşları	53
2.4.İŞ TATMİNİ DÜZEYİNİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE YARATTIĞI SONUÇLAR	54
2.4.1.Yüksek Düzeyde İş Tatmini Sonuçları	54
2.4.1.1.Performans	54
2.4.1.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	55
2.4.1.3.Örgüte Bağlılık.....	56

2.4.2.Düşük Seviyede İş Tatmininin Sonuçları.....	56
2.4.2.1.Devamsızlıklar	56
2.4.2.2.İşten Ayrılma Niyeti.....	57
2.4.2.3.İşgücü Devir Hızında Artış	57
2.5.İŞ TATMİNİ ÖLÇÜM MODELLERİ.....	59
2.5.1.Wood'un İş Tatmini/Tatminsizliği Ölçeği	59
2.5.2.Smith, Kendall ve Hulin'in İş Tanımlama İndeksi	59
2.5.3.Spector'ın İş Tatmini Ölçeği.....	60
2.5.4.Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	60
2.5.5.Hackman ve Oldham'ın İş Tanımlama Araştırması.....	61
2.6.İŞ TATMİNİ VE DUYGUSAL ZEKÂ İLİŞKİSİNİ İNCELEYEN	
ÇALIŞMALAR	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂNIN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	67
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	67
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEMİ.....	69
3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	71
3.4.1. Verilerin Toplanması	71
3.4.2. Araştırma Verilerinin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	72
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	72
3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	73
3.5.2. Araştırmanın Güvenilirliği	74
3.5.2.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenirlik Testleri	75
3.5.2.2. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirlik Testleri.....	76
3.5.3. Duygusal Zekâ Tanımlayıcı İstatistik Analizi.....	77
3.5.4. İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistik Analizi	77

3.5.5. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Duygusal Zekâ Üzerindeki Etkisi	79
3.5.5.1. Yaş Faktörüne Göre Duygusal Zekâ	79
3.5.5.2. Cinsiyete Göre Duygusal Zekâ	80
3.5.5.3. Eğitim Durumuna Göre Duygusal Zekâ	81
3.5.5.4. Medeni Duruma Göre Duygusal Zekâ	83
3.5.5.5. Kıdeme Göre Duygusal Zekâ.....	85
3.6.5.Katılımcıların Demografik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ..	87
3.6.5.1. Yaş Faktörüne Göre İş Tatmini.....	87
3.6.5.2. Cinsiyete Göre İş Tatmini	88
3.6.5.3. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini	88
3.6.5.4. Medeni Duruma Göre İş Tatmini.....	89
3.6.5.5. Kıdeme Göre İş Tatmini	90
3.6.6. Korelasyon Analizi	91
3.6.7. Regresyon Analizleri.....	93
3.6.7.1. Duygusal Zekânın İş Tatmini Üzerine Etkisi; Regresyon Analizi....	93
3.6.7.2. Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	95
3.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	104
SONUÇ.....	111
KAYNAKÇA	114
EKLER.....	129

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları ve Onları Oluşturan Alt Boyutlar	28
Tablo 3.1 Banka Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	73
Tablo 3.2 Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları.....	75
Tablo 3.3 İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirlik Testleri	76
Tablo 3.4 Duygusal Zekâ Ölçeğinin Alt Boyut Puanlarının Dağılımı	77
Tablo 3.5 İş Tatmini Ölçeği Sorularına Verilen Cevaplara İlişkin Puanların Dağılımı	78
Tablo 3.6 İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyut Puanlarının Dağılımı	78
Tablo 3.7 Duygusal Zekâ Ölçeği Normallik Testi Sonuçları	79
Tablo 3.8 Yaş Gruplarına Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	80
Tablo 3.9 Cinsiyetlere Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutunun Değerlendirilmesi.....	80
Tablo 3.10 Cinsiyetlere Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	81
Tablo 3.11 Eğitim Durumuna Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	82
Tablo 3.12 Eğitim Durumuna Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutunun Değerlendirilmesi.....	83
Tablo 3.13 Medeni Duruma Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	84
Tablo 3.14 Medeni Duruma Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutunun Değerlendirilmesi.....	84

Tablo 3.15 Mesleki Kıdeme Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	85
Tablo 3.16 Mesleki Kıdeme Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutunun Değerlendirilmesi.....	86
Tablo 3.17 Mesleki Kıdeme Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutunun Değerlendirilmesi Anova Testi	86
Tablo 3.18 Minnesota İş Tatmini Ölçeği Normallik Testi Sonuçları.....	87
Tablo 3.19 Yaş Gruplarına Göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	87
Tablo 3.20 Cinsiyetlere Göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	88
Tablo 3.21 Eğitim Durumuna Göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutunun Değerlendirilmesi.....	89
Tablo 3.22 Medeni Duruma Göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutunun Değerlendirilmesi.....	90
Tablo 3.23 Mesleki Kıdem Sürelerine Göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi	90
Tablo 3.24 İş Tatmini ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişkilerin Alt Boyutlar Bazında İncelenmesi	91
Tablo 3.25 Duygusal Zekânın İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	94
Tablo 3.26 Otokorelasyon ve Değişen Varyans Testi.....	94
Tablo 3.27 ARCH-LM İstatistiği Test Sonuçları.....	95
Tablo 3.28 Duygusal Zekâ Alt Boyutları - İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi	96
Tablo 3.29 Otokorelasyon ve Değişen Varyans Testi.....	97
Tablo 3.30 ARCH-LM İstatistiği Test Sonuçları.....	97

Tablo 3.31 İçsel Tatmin ile Duygusal Zekâ Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi	98
Tablo 3.32 Otokorelasyon ve Değişen Varyans Testi.....	99
Tablo 3.33 ARCH-LM İstatistiği Test Sonuçları.....	100
Tablo 3.34 Dışsal Tatmin ile Duygusal Zekâ Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi.....	101
Tablo 3.35 Otokorelasyon ve Değişen Varyans Testi.....	102
Tablo 3.36 ARCH-LM İstatistiği Test Sonuçları.....	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Beyinde Duygusal Merkez İşlevi Gören Amigdalanın Yeri.....	5
Şekil 2.2 İş Tatminini Belirleyen Faktörler ve İş Tatmin Düzeyinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.....	58
Şekil 3.3 Araştırma Modeli	69



KISALTMALAR LİSTESİ

A.e.	: Aynı eser
A.g.e.	: Adı geçen eser
Çev.	: Çeviren (Tercüme eden)
EI .	: Emotional Intelligence (Duygusal Zekâ)
IQ.	: Intelligence Quotient (Bilişsel Zekâ)
MSCEIT.	: Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test
ÖVD.	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
S.	: Sayfa No

GİRİŞ

Kültürel, bilimsel, ekonomik ve sosyal açıdan hızla değişimin yaşandığı günümüz modern yönetim anlayışında, çalışanın başarısı birçok kişisel etkene bağlıdır. Bu etkenler, aile desteği, iyi eğitim, sosyal ağ, finansal destek gibi birçok unsuru kapsamaktadır. Bu unsurların hepsi biraraya gelse bile başarısızlığın yaşandığı durumlara da rastlanılmaktadır. Bunun nedeni araştırıldığında, tüm bulgular duygusal zekâyı (EI) işaret etmektedir. Duygusal zekâ, evde, okulda ve işte olumlu sonuçları öngören kazanılmış beceriler ve yetkinlikler bütünüdür. Bu becerilere sahip olan bireylerin daha sağlıklı, daha az depresif, işyerinde daha üretken ve daha iyi ilişkilere sahip çalışanlar olduğu görülmektedir. Mevcut düzen, işyerinde daha yüksek düzeyde ilişkiler, karşılıklı anlayış ve daha fazla üretkenlik talep etmektedir. Başkalarının duyguları hakkında bilgi sahibi olma ve onları iyi yönetme yeteneği, kişinin işinde başarı elde etmesine ve işinden tatmin olmasına yardımcı olmaktadır. Bilişsel zekâ (IQ) kişinin başarısını belirleyebilecek önemli bir faktör olsa da, çalışmalar IQ'dan daha önemli olan duygusal zekânın varlığına işaret etmektedir.

Duygusal zekâsı yüksek çalışanların verimliliğe ve üretime sağladıkları katkı ile çalışanın işinden sağladığı tatmin duygusunun arttırılması günümüz yönetim yönetim anlayışının en önemli faktörlerinden biridir. Modern yönetim uygulama ve düşüncesine göre bir örgütün başarısı sadece ödediği vergiler, pazar içindeki payı ve kârlılığı gibi değişkenlere bağlı olmamakla birlikte insan boyutu ele alınarak da değerlendirilmelidir. İş tatmininin yüksek olduğu işletmelerin kalifiye çalışan bulmakta sıkıntı yaşamadığı ve çalışanın işinde devamlılık gösterdiği bilinirken, bu durumun aksine iş tatminsizliğine neden olan kuruluşların olumsuz sendikal çalışmalara sahne olduğu ve kalifiye çalışan bulmakta zorlandığı bilinmektedir. Önceleri insan unsuru üretimin salt bir parçası olarak değerlendirilmiş olup, zamanla değişen sosyo-ekonomik düzende örgütlerde insan kaynakları adıyla yeni bir bölümün ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için, gittikçe önemi artan insan kaynağının kişisel hedeflerinin işletmenin hedefleri ile

uzlaştırılması gereksinimi ortaya çıkmıştır. Bu konu ile ilgili bilim adamları tarafından bir çok araştırma yapılmış olup, bu araştırmalar sonucunda, yönetim süreçlerinin geliştirilmesi amaçlı iş tatmini ile ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Kurumsal iklimin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilen iş tatmini, yönetim-çalışan ilişkisi açısından önemli bir unsurdur. İş tatmini çalışanın verilen işi ve önemli iş değerlerini yerine getirdiğinde ortaya çıkan olumlu duygusal durumdur; bu değerler çalışanın gereksinimleri ile uyumludur.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların duygusal zekâ becerilerinin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu çerçevede, tezin ilk iki bölümünde literatür araştırması yapılarak, duygusal zekâ ve iş tatmini konuları kuramsal olarak ele alınmış ve birbiriyle ilişkilendirilmiştir. Araştırma kısmında, çalışanların duygusal zekâ yetilerinin (kişisel ve Kişilerarası yetenekler, stresle başa çıkma, uyumluluk ve genel ruh hali) ile iş tatmini üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Duygusal zekâ ve iş tatminini ele alan çalışmalarda iş tatmininin artırılmasında duygusal zekânın önemine vurgu yapılmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, 15.000'i aşkın çalışanı ve beşyüzden fazla şubesi bulunan bir bankanın, İstanbul ili Genel Müdürlüğünde çalışan yöneticilerin iş tatmini ile duygusal zekâ boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Söz konusu kurumun, Türkiye genelinde kurumsallaşmış bir yapı arz etmesi, çalışan sayısının fazlalığı ve iş hacminin yüksekliği, ilgili konunun ayrıntılarıyla ortaya konabilmesi açısından önemli bir fırsat sunmaktadır. Anket yoluyla gerçekleştirilen bu araştırma sürecinde 256 banka yöneticisine ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular, “”Minnesota İş Tatmini” ve “Duygusal Zekâ Ölçeği” ile analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

Bu bölümde duygu ile zekâ kavramları incelenecek olup, duygusal zekânın tanımı, tarihçesi ve duygusal zekâyâ ilişkin modeller açıklanacaktır. İşletmeler açısından duygusal zekânın önemi ve duygusal zekânın ölçülmesi konusu ele alınacaktır.

1.1. DUYGU KAVRAMI

Duygular eyleme geçmemizi sağlayan dürtülerimizden oluşmaktadır. Duygu sözcüğünün kökü incelendiğinde, motere kelimesinden türediği görülmektedir. Motere, Latin dilinde hareket etmek anlamına gelir ve fiile "-e-" öneki eklendiğinde "uzaklaşmak" anlamını veren bu kavram, duygular aracılığıyla bireylerin harekete geçtiğini ifade etmektedir. Literatürde duygu kavramını açıklayan pek çok tanım bulunmaktadır. Daniel Goleman duygu kavramını bir hisse ait belirli fikirler, biyolojik durumlar ile psikolojik kaynaklı bir çok davranışın eğilimidir şeklinde tanımlamıştır.¹ Duygular, belirli uyaranlardan (bireyin içinden veya dışından) kaynaklı yüksek yoğunlukta hislerdir, dikkat gerektirir, bilişsel süreç ve davranışları kesintiye uğratar. Örneğin, bireyler olumlu ruh halindeyken, algıları ve değerlendirmeleri daha elverişli, pozitif bilgiyi hatırlamaya daha çok eğilimli olurken, bu durumun tersine negatif ruh halinde iken akıl yürütme ve değerlendirme konusunda olumsuz yönde karar verebilmektedirler.²

Duygu kavramı Caruso, Salovey ve Mayer'a göre; psikolojik tepkiler ile bilinçli farkındalık gibi birçok psikolojik alt sistemi düzenleyen içsel olaylardan meydana gelmektedir. Duygular daha çok bireyin ilişkilerindeki değişiklikler sonucu

¹ Daniel Goleman, **Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, Çev: Banu Seçkin Yüksel, 4. bs., İstanbul, Varlık Yayınları, 1998, s.20,359.

² Jennifer M.George, "Emotions and Leaderships: The Role Of Emotional Intelligence", **Human Relations**, Vol.53, No:8, London,2000, s.1029,1030.

ortaya çıkmakta olup, bu anlamda ilişkileri takip eder ve ilişkiler hakkında bilgi verir.³ Cooper ve Sawaf ise duygu kavramını; içimizde yükselen, değerlerimizi harekete geçiren ve davranışlarımızı şekillendiren enerji akımları olarak açıklarken, bu enerjinin dışa doğru yayılarak başkalarını da etkilediğini belirtmektedirler.⁴ Birçok araştırmacıya göre duyguların hem kendimiz hem de başkaları üzerinde etkileri bulunmaktadır. Bazı filozoflar ve araştırmacıların sıklıkla yaptığı temel hata, zihni bedenden ayırmalarıdır.⁵ Duyguların bireylerin yaşamında sağduyu ve mantık ile çelişki içinde olmadığı, bunun aksine sağduyulu ve mantıklı olmayı zorladığı düşüncesi savunulmaktadır. Özetle, hiçbir karar duygudan yoksun verilmemektedir.⁶

Araştırmacılar duyguların zihin üstünde bu kadar nasıl güçlü olabildiğini ve akıl ile duyguların çatışmasını daha iyi anlamak için beynin gelişimi üzerinde incelemeler yapmışlardır. Buna göre, üst beyin olarak tanımlanan korteks bölümünde okuma, düşünme, para kazanma ve felsefe yapma faaliyetlerinin gerçekleştiği saptanmıştır. Beyin hücrelerinin %28'lik kısmının bulunduğu bu bölümde, bilişsel zekânın (IQ) yer aldığı bilinmektedir. Alt beyin ise bütün iç güdülerin ve duyguların kaynağıdır. Alt beyin, beyindeki hücrelerin %72'sini kullanmakta ve duygusal zekâ ile ilgili faaliyetler bu kısımda gerçekleşmektedir. Alt beynin üstünde halka gibi sarılmış limbik sistem adı verilen bir yapı bulunmaktadır. Limbik sistemin içinde yer alan amigdala ise kızgınlık, korku ve nefret gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin sinirlendiğimizde kontrolü yitirmemize sebep olan yapılar içinde en önemli olanı amigdaladır. Araştırmalar sonucunda kazalardan sonra amigdala ile beynin geri kalan parçaları ayrılanlarda “*duygusal körlük*” adı verilen semptomların görüldüğü; duygusal körlük sorunu olan bireylerin işbirliği ve rekabet

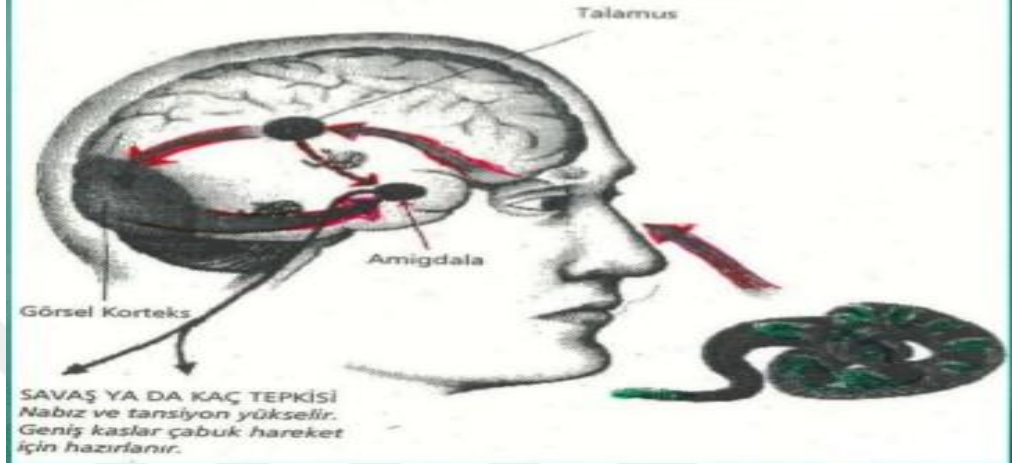
³John D.Mayer, Daid R.Caruso,Peter Salovey, “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For An Intelligence”, **Intelligence**, Vol.24, No: 4, 1999, s.267.

⁴ Robert K. Cooper, Ayman Sawaf, **Liderlikte Duygusal Zekâ**, Çev: Zelal Bedriye Ayman, Banu Sancar, , 3. Bs, İstanbul, Sistem Yayıncılık., 2003, s.xxxiv.

⁵David R.Caruso, Peter Salovey, **Duygusal Zekâ Yöneticisi**, Çev. Süheyla Kaymak, 2.bs.,İstanbul, Crea Yayıncılık, 2011, s.49.

⁶Cooper, Sawaf, **a.g.e.**, s.xiv.

güdüsünün körelip sosyal hayattaki konumları hakkındaki öngörülerini kaybettikleri ve duygusal ilişkilerde zorluk çektikleri görülmüştür.⁷



Şekil 1.1 Beyinde Duygusal Merkez İşlevi Gören Amigdalanın Yeri

Kaynak: Daniel Goleman, **Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, Çev. Banu Seçkin Yüksel, 4. bs., İstanbul, Varlık Yayınları, 1998, s. 35.

Daniel Goleman beynin amigdalasını zarar görmüş hastaların karar verme yetilerinin zayıflamış olmasına karşın zekâ seviyelerinde ya da diğer bilişsel becerilerinde etkilenme olmadığını belirtmektedir. Bu şekilde olan bireylerin zekâlarının sağlam olmasına rağmen, kişisel ve bireysel yaşamlarındaki seçimlerinde kötü karar verdiklerini, hatta randevu vermek için bile tarih belirlemede kararsız kaldıklarını ifade etmektedir.⁸

Duygularla ilgili hemen hemen bütün teoriler, duyguların hayatımızı sürdürmemize yardımcı olacak önemli bilgiler içerdiğini öne sürmektedir. Mutlu bir yüz, dünyanın her yerinde mutlu bir yüz olarak görülmektedir ve tüm duygular

⁷Zuhal Baltaş, **Duygusal Zekâ: İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık**, 4.bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2011, s.11.

⁸Goleman,a.g.e., s. 44.

önemli bir durumun sinyalinin vererek herkes tarafından aynı şekilde anlaşılan evrensel bir mesaj iletmektedir.⁹

1.2. ZEKÂ KAVRAMI

Psikolojide hiçbir konu insan zekâsı kadar araştırılmamıştır. Zekâ konusundaki en eski tanımlardan birini Descartes yapmıştır. Descartes zekâyı “İyi karar vererek doğruyu yanlıştan ayırabilme becerisidir” şeklinde ifade etmiştir. Wechsler zekâyı, “akılcı bir şekilde davranmak, mantıklı düşünmek ve çevreyle etkili iletişim kurabilmek için bireyin kapasitesini tümüyle kullanabilme yeteneğidir” şeklinde ifade ederken, Terman’a göre zekâ, soyut semboller ile ilgili düşünebilme becerisidir.¹⁰ Stern ise zekâyı, kişinin amacını gerçekleştirebilmek için yeni durumlara karşı uyumlu olma becerisi şeklinde tanımlarken; Gardner, zekânın yalnızca bilişsel faktörlerden değil aynı zamanda güdüsel ve duygusal faktörlerden de etkilendiğini belirtmektedir. Binet ise soyut düşünmeyi temel alarak zekâyı iyi düşünebilme, iyi karar verebilme ve eleştirel bir görüşe sahip olma biçiminde tanımlamıştır. Zekânın tanımı konusunda psikologlar arasında farklılıklar mevcut olmasına rağmen bazı temel nitelikleri üzerinde fikir birliği söz konusudur. Daha kısa tanıma göre zekâ; öğrenme kabiliyetidir, düşünce, kelime ve semboller aracılığıyla kavramlar, ilişkiler ve kurallarla uğraşabilme ve sonuçlar çıkarabilme yetisidir.¹¹

Beyni zihinsel işlevlerle ilişkilendirme ve zihinsel işlevlerin fiziksel kökenlerini ortaya çıkarma, 19.yy’dan önce araştırılmaya başlanmıştır. Mısırlılar düşünme eylemini kalbin vazifesi olarak görmüş, eleştiri yapmayı ise böbreklerin ya da kafanın işi olarak düşünmüşlerdir. Platon ve Pisagor ise aklın beyinde olduğunu savunmuştur. Aristotile ise hayatın temelinde kalp olduğunu düşünmüştür. 19.yy’da beynin belli bölgelerini belli zihinsel işlevlerle birleştirmeye yönelik deneysel ve

⁹ Caruso, Salovey, **a.g.e.**, s. 44,55.

¹⁰ Peter Salovey, John D.Mayer, “Emotional Intelligence”, **Imagination, Cognition and Personality**, Vol.9, No: 3, 1990, s. 186,187.

¹¹ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 7. bs., Ankara, Nobel Yayınları, 2000, s.168,169.

klirik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.¹² Araştırmalar sonucunda ilk kez modern zekâ testi 1905 yılında Alfred Binet isimli psikologtan Paris şehrinde okula yeni başlayacak çocuklardan hangilerinin daha başarılı ve hangi öğrencilerin daha başarısız olabileceğini önceden belirleyecek bir çeşit makinenin geliştirilmesinin talep edilmesiyle ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda Binet ölçeği adı verilen ilk zekâ testi (IQ) ortaya çıkmıştır. Daha sonraları bu test A.B.D ve diğer ölkelerde kullanılmış, bugüne kadar milyonlarca kiři üzerinde denenmiş ve psikologların büyük başarılarından biri olarak kabul edilmiştir.Kullanım bakımından zekâ testi birçok tartışmaya konu olmakla birlikte, bu testin temel varsayımı gerçek anlamda sorgulanmamıştır. Zekâ, bireylerin mantıklarını kullanması, rakamlarla işlem yapması, benzerlik kurması, çıkarımda bulunması, yeni kavramları benimsemesi şeklinde dūřünölmüş ve zekâ ölçümü insanların yaşantısında tek bir etkene indirgenmiştir. Zekâ testleri, bireylerin bu özelliklerini ele alırken, sonuçlar bilişsel yetenekler üzerinde toplanmış olup, zekâ testlerinin büyük kısmı istek, duygu ve güdülerden meydana gelen insan tecrübesini hesaba katmamıştır.¹³

1.2.1. Bilişsel Zekâ

20. yüzyılın başlarında da psikoloji biliminde meydana gelen gelişmeler doğrultusunda duygulara karşı gösterilen eylem ve tepkiler bilimsel anlamda sorgulanmaya başlanmış fakat bu yöndeki araştırmalar aklın hakimiyetine olan inancı değiştirmemiştir. 1960'lı yıllardan itibaren Batı toplumunda akılcılığa verilen önemin giderek artması sosyal tepkilere yol açmış, salt aklın egemenliğine karşı çıkılarak duyguların insan hayatının devamlılığı için gözardı edilemeyeceği, bu yönüyle yaşamsal öneme sahip olduğu ve dūřünsel eylemlerden ayrı değerlendirilemeyeceği fikri ifade edilmeye başlanmıştır.¹⁴

¹² Howard Gardner, **Zihin çerçeveleri oklu Zekâ Kuramı**, ev. Ebru Kılıç, 2. bs., İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2004, s.17,18.

¹³ Mark Davis, **EQ Duygusal Zekânızı Ölçün**, ev. Solina Silahlı, 2. bs, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2008, s.3,4.

¹⁴ Ulaş akar, Yasemin Arbak, "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3, İzmir, 2004, s.24.

Yüksek bilişsel zekâya sahip kişilerin düşük seviyede bilişsel zekâya sahip olan kişilere kıyasla analiz yapmada yetenekli olmaları ve çabuk kavramaları söz konusuysa iş hayatı ve sosyal hayatta başarısızlıklarının gözlenmesi bu kavramın irdelenerek araştırılmasına neden olmuştur. Yapılan araştırmalarda bilişsel zekânın (IQ), iş hayatında başarılı olmaya katkısının en çok %6 olduğu, duygusal zekânın ise ortalama %27 oranında başarıya katkı sağladığı ortaya çıkarılmıştır.¹⁵

1.2.2.Bilişsel Olmayan Zekâ

İlk kez zekâ kavramı üzerinde araştırma yapanların, zekânın bilişsel yönü üzerinde odaklandıkları görülmüştür. Az sayıda araştırmacı ise, duyguları zihinsel işlevlerden soyutlamanın imkânsız olduğunu savunmuş ve duyguların da bilişsel zekâ kadar önemli olduğu üzerinde durmuşlardır. Bu araştırmacılardan biri olan ve 1920'lerde ilk kez sosyal zekâdan bahseden psikolog Robert Thorndike'tır. David Wechsler 1940'ların başında, zekânın zihinsel olmayan özelliklerini kişisel, bireysel ve sosyal faktörler olarak belirleyip insan yaşamında önemli bir yeri olduğunu iddia ederek zekâyı "bireyin mantıklı düşünmesini, amaçlı eylemlerde bulunmasını ve çevresiyle etkili ilişkiler kurmasını sağlayan toplam kapasite" olarak tanımlamıştır.¹⁶

Bilişsel düşünme tarzıyla düşünerek duyguları yoksayan veya dikkate almayan karar verme biçimi özellikle sanayi devrimi sonrasında yaygın olan ideal düşünce biçimi olarak kabul edilmiştir. Ancak, kabul edilen modern yaklaşımlar ile aklın duygulara mutlak egemen olduğu düşüncesi sorgulanmaya başlanmıştır. Kuzey Avrupa ve Amerika'da 1960'lı yıllarda meydana gelen sosyal olayların neticesinde insanlar salt akılcılığa karşı gelerek tepkilerini ortaya koymaya başlamışlardır. İlerleyen yıllarda ise; beyin üzerinde yapılan araştırmalarda duygu ve akıl arasındaki ilişkiye farklı bir perspektif getirilmiştir.¹⁷

¹⁵ Baltaş, a.g.e., s.6,7.

¹⁶ Cary Cherniss, "Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters" **Annual Meeting Of The Society For Industrial And Organizational Psychology**, No:15, 2000, New Orleans, s.2-4.

¹⁷ Çakar, Arbak, a.g.e., s.31.

Bu dönemlerden günümüze kadar zekânın niteliği, aklın bilgiye ulaşma yolu, kişilerarası bilişsel farklılıkları belirlemeye ilişkin çalışmalar devam etmiş ancak zekânın ne olduğu ve nasıl ölçülebileceği konusunda tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Bununla birlikte, günümüze dek geçerliliğini koruyan birçok zekâ kuramı geliştirilmiştir. Geçmiş yıllarda duygu ve zekâ kavramlarının birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesi özel yaşamda ve işletmeler bünyesinde büyük bedeller ödenmesine neden olmuştur. Günümüzde ise iyi kararların, en kârlı ve dinamik organizasyonların, başarılı ve tatminkâr hayatların temelinde bilişsel olmayan zekânın yer aldığına ilişkin görüşler önem kazanmaktadır.¹⁸ Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanı genel olarak çoklu zekâları dikkate almasa da, yıllar içinde bilişsel zihinsel yeteneklerin sadece dar bir alanı açıkladığına tanıklık edilmektedir. Gardner'ın çoklu zekâ kavramını geliştirmesiyle beraber duyguların psikolojideki rolü daha iyi anlaşılmıştır.

Son olarak, duygu konusunda çalışan pek çok araştırmacı, duygusal deneyimlerin bireylere çevre ve durumlarıyla ilgili önemli bilgiler verdiği görüşünü savunmaktadır. Duygularla edinilen bilgi, kişinin kararlarını, önceliklerini ve eylemlerini şekillendirmektedir.¹⁹

1.3. ZEKÂ İLE İLGİLİ KURAMLAR

Zekâ tanımlarında görülen zekâ kavramına farklı açılardan bakma birçok kuramın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu kuramlardan literatürde öne çıkanlar, Thorndike'nin Sosyal Zekâ Kuramı, Sternberg'in Üçlü Zekâ Teorisi ile Gardner'ın Çoklu Zekâ Teorisi'dir.

1.3.1. Thorndike'nin Sosyal Zekâ Teorisi

Thorndike, zekâ kavramının tek bir faktörle açıklanamayacağını, hatta birden fazla faktörün zekânın oluşumunda etkili olduğu düşüncesini savunmuştur. Sosyal

¹⁸ Cooper, Sawaf, **a.g.e.**, s.x.

¹⁹ Michael Lewis, Jeannette M. Haviland-Jones, Lisa Feldman Barrett, **Handbook of Emotions**, The Guilford Press, Newyork, 2008, s.534,535.

zekâ, davranış ve akla yönelik bileşenlerden oluşmakta olup bireyleri anlayıp yönetme yeteneğini kapsamaktadır. Yüksek sosyal zekâyâ sahip kişilerin diğer kişilerle kurdukları ilişkilerde başarılı oldukları, başkalarının duygularını, olaylara karşı verdikleri tepkileri anlamada ve sosyal ilişkilerde yetenekli olan bireyler olduğu belirtilmektedir.²⁰

Thorndike zekâ kavramını, soyut, somut ve sosyal zekâ olarak üçe ayırmıştır. Bunlar:²¹

- **Soyut Zekâ:** Matematiksel becerilerle yani sayı ve sözcük cinsinden becerilerle ilgilidir. Özellikle kurgulama ve tasarım gerektiren alanlarda çalışanların iş performanslarını ölçmede güçlü bir araçtır.

- **Somut (Mekanik) Zekâ:** Psiko-motor adı verilen beceriler; beş duyu organı, kas ve zihnin birlikte çalışması ile ilgili beceri türüdür. Çeşitli araç gereç ve teçhizatları kullanabilme becerisi bu zekâ türünün içinde yer almaktadır. Daha çok tamirci, uzman işçiler ya da mühendislerde bulunan zekâ türüdür.

- **Sosyal Zekâ:** Başkaları ile etkili iletişim kurmak için gerekli olan becerileri kapsamaktadır. İnsanları anlama ve insanlarla iyi ilişkiler kurma ile ilgilidir. Özetle sosyal yaşamda uyum sağlamayla ilişkili olan zekâ türüdür. Sosyal zekâ, akademik ortamlarda 20. yüzyılın başlarından itibaren tartışıl gelmiştir. Thorndike'a göre sosyal zekâ, başkalarını anlama becerisidir. Bu tanımda zekânın sadece bilişsel olmadığı yönü de vurgulanmaktadır.²²

-

²⁰ Jan Derksen, Ingrid Kremer, Michael Katzko, "Does a Self-Report Measure for Emotional Intelligence Assess Something Different Than General Intelligence?" **Personality and Individual Differences**, Vol.32, No:1, 2002, s.38.

²¹İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, BRC Basım, 2008, s.141.

1.3.2. Sternberg'in Üçlü Zekâ Teorisi

Sternberg'e göre zekâ, çevreyi algılamak, ona şekil vermek ve onunla uyumlu olmak için ihtiyacımız olan zihinsel yetenekleri kapsamaktadır. Zekâ, bu yönüyle çevreyi şekillendirmede de etkili bir unsurdur. Kişinin çevre ile uyumu kadar yaşadığı çevreyi şekillendirmesi de önemlidir.²³

Sternberg zekâyı üç boyutta incelemiştir. Bunlar:²⁴

- Analitik Zekâ:** Analiz yapma, yargılama, değerlendirme ya da karşılaştırma içeren zekâ türüdür. Sternberg'e göre bireylerin analitik zekâ yetilerinin Binet'in geliştirdiği tarzdaki standart zekâ testiyle ölçülmesi mümkündür.
- Yaratıcı (Sentetik) Zekâ:** Yaratıcı zekâda hayal gücünün önemi büyük olup, keşfetme, icat etme ve yaratma gibi sezgisel yetiler yer almaktadır. Örneğin, sanatsal anlamda resim yapma, hikâye ve roman yazma becerileri bu zekâ türü içinde yer almaktadır.
- Pratik Zekâ:** Sahip olunan fikirlerin kendisi ya da başkalarının faydasına dokunacak şekilde pratik uygulamalara dönüştürerek uygulanmasıdır. Pratik zekâyı sahip kişiler gündelik olarak karşılaşılan sorunları doğru zamanda ve doğru yerde yeteneklerini kullanarak çözümleyenlerdir. Örneğin, eğitim ya da iş hayatında kendisinden beklenen başarıyı göstermeyen kişilerin sahip oldukları yeteneklerin ortaya çıkarılıp, geliştirilmesi bu becerinin işe yarar şekilde kullanılmasını sağlamaktadır.

²³Fusun Tekin Acar, "Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsan Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ve Personel Yönetim – Organizasyon Doktora Programı, İstanbul, 2001, s.13.

²⁴Robert J. Sternberg, "The Theory of Successful Intelligence", **Revista Interamericana de Psicología-Interamerican Journal of Psychology** , Vol.39, No: 2, 2005, s.191,193.

1.3.3. Gardner'ın Çoklu Zekâ Teorisi

Gardner zekânın bir zekâ testinden elde edilebilecek tek bir IQ derecesiyle ölçülemeyecek kadar karmaşık olduğunu ve her bireyin birbirinden farklı zekâ türüne sahip olduğunu ileri sürmektedir. Gardner'ın araştırmalarına göre insanoğlunda sekiz zekâ türü bulunmaktadır. Her insanda bu zekâların tümü bulunmasına rağmen, kişilerin becerileri ve yaratıcılıkları birbirinden farklılıklar göstermektedir.²⁵

Gardner bu zekâ türlerini şöyle sınıflandırmıştır:

•**Sözel (Dilsel) Zekâ:** Gardner dilin sadece yazıyla ifade edilse bile, en önemli yönünün ses sistemine sahip olması ve kulağa yönelik mesaj iletmesi olduğunu savunmuştur. Kitap okumaktan hoşlanan, şiir yazabilen, ikna kabiliyeti ve hitap gücü yüksek bireylerde bu yeteneğin görüldüğünü belirtmektedir.²⁶

•**Mantıksal (Matematiksel) Zekâ:** Mantıksal sorunları çözme, kanıtlama, matematiksel işlemlerle uğraşma ile ilgili zekâ türüdür. Daha çok bilim adamları, araştırmacılar ve felsefecilerde bu zekâ biçiminin geliştiği görülmektedir.²⁷ Sorun çözmek, sorgulamak ve deney yapmak bu gruba girmektedir.²⁸

•**Bedensel (Kinestetik) Zekâ:** Bu zekâ türünün, fiziksel faaliyetler ile uğraşırken yapılan hareketlerin tümüyle özellikle de bedensel hareketler ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Böylece beden ve akıl bir uyum oluşmasının sağlandığı görüşü savunulmaktadır.²⁹

•**Müzikal (Ritmik) Zekâ:** Müzikal zekâ ile duyguların ifade edilmesinde müziğin bir araç olarak kullanıldığı, bireylerde ritm ve melodi duyarlılığını geliştirdiği belirtilmektedir. Enstrüman çalma ve beste yapma gibi

²⁵ Güney, a.g.e., s.167,168.

²⁶ Gardner, a.g.e., s.136.

²⁷ Güney, a.g.e., s.167.

²⁸ Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü , s.143.

²⁹ B. Ilgın Başaran, "Etkili Öğrenme ve Çoklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme", Ege Eğitim Dergisi, 2004, s.10.

yetenekleri içermektedir. Bu tür zekâsı güçlü olan kişiler, genelde müzisyenlik ve orkestra şefliği gibi işlerle uğraşmaktadırlar.³⁰

•**Görsel (Uzamsal) Zekâ:** Gardner'ın görüşüne göre, görsel zekâ görsel yaşamı doğru biçimde algılayarak, fiziksel uyarıcının olmadığı durumda bile değişim ve dönüşümler yaparak görselliği yeniden üretebilmektir. Üç boyutlu asimetrik bir şeklin belirlenmesi ya da zihinde bir imge yaratma görsel zekâyâ örnek olarak gösterilmektedir.³¹

•**Kişilerarası Sosyal Zekâ:** İnsanlarla rahat ilişki kurma ve onlarla empatik iletişim kurma becerisine yönelik olan zekâ biçimidir. Kısaca, bu zekânın temelinde karşıdakinin mizacını, ruh halini, güdülerini ve isteklerini anlayıp ona uygun tepkiler verme becerisi yatmaktadır. Daha çok psikoterapistlerde, öğretmenlerde, başarılı pazarlamacılarda, siyasetçilerde, klinik doktorlar ve dini liderlerde görülmektedir.³²

•**Kişisel (İçsel) Zekâ:** İnsanların içe dönük duygularını, düşüncelerini ve hareketlerini anlayabilme ve yönetebilme ile ilgili olan zekâ biçimidir. Daha çok felsefeciler ve bilim adamlarında görülmektedir.³³

•**Doğa Zekâsı:** Gardner'ın ortaya koyduğu yedi adet zekâ çeşidine ilave olarak 1995'de geliştirdiği sekizinci zekâ türüdür. Gardner bu zekânın doğal çevreyi anlama, algılama ve doğal yaşama ilgi duymayla ilgili olduğunu belirtmektedir. Doğal yaşamdaki türleri tanıyabilme, birbirinden ayırtedebilme ve sınıflara ayırabilme bu zekâ türü içinde yer almaktadır.³⁴

Gardner'ın yaptığı çalışmalarda farklı zekâların insan beyninin hangi bölgelerinde görüldüğü tespit edilmiştir. Bu çalışmayla Gardner zekânın tek bir bileşenden meydana gelmediğini, her bireyde birbirinden ayrı sekiz zekâ türünün bulunduğunu ve bu türlerin zaman içerisinde gelişebileceğini savunmuştur.

³⁰ A.e., s.10,11.

³¹ Gardner, a.g.e., s.246,247.

³² Güney, a.g.e., s.168.

³³ Gardner, a.g.e., s.341-350.

³⁴ Başaran, "Etkili Öğrenme ve Çoklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme", s.12.

Geleneksel olarak yapılan değerlendirmelerde matematiksel anlamda yetenekleri olan kişileri “zeki”, bunun dışında kalan sosyal alanda yetenekleri olanları “zeki değil” diye adlandırmann doğru olmadığını savunmaktadır.³⁵

1.4. DUYGUSAL ZEKÂNIN TANIMI VE TARİHSEL GELİşİMİ

Duyguların insan hayatındaki rolü ilgi konusu olmaya devam etmektedir. Duygusal zekâ ile ilgili yapılan araştırmaların sonucunda duyguların sadece zekâ ile ilgili olmadığı aynı zamanda hayattan haz almaya katkı sağladığı düşünceyi yer almaktadır. Duygusal zekâ hem özel yaşamda hem de iş yaşamındaki başarıyı belirlemek için yapılan zekâ testindeki bilişsel zekâ kadar önem taşımaktadır.³⁶

1.4.1. Duygusal Zekânın Tanımı

Duygusal zekâ, kişinin kendisine ve başkasına ait duygularını izleme, onları ayırma ve düşünce ile eylemlerine rehberlik edecek bilgileri kullanma becerisi gerektiren bir sosyal zekâ türüdür. Duygusal zekâ, kişini kendi duyguları ile başkasına ait duyguları en doğru biçimde tanıyıp bu duyguları ifade edebilmesi ve bunları davranışlarında kullanması olarak tanımlanmaktadır.³⁷ Duygusal zekâ en yalın anlamıyla duyguların akıllıca kullanımınıdır.³⁸ Bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıyarak, bu duyguları iyi yönetme becerisidir.³⁹

Duygusal zekâ, duygulara ilişkin bilgilerin gündelik hayatta ve iş hayatında etkin bir şekilde kullanılarak, onlara uygun tepkiler oluşturulmasını sağlar.⁴⁰

³⁵Burak Çapraz v.d., “Yönetmel Zekâya Doğru: Yönetmel Zekâ ve Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1 ,2009, s.190.

³⁶Füsun Tekin Acar, “Duygusal Zekâ ve Liderlik”, Erciyes Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No: 12, 2002, s.54.

³⁷John D. Mayer, Peter Salovey, “The İntelligence of Emotional Intelligence”, **Intelligence**, Vol.17, No:4,1993, s.433.

³⁸Hendrie Weisinger, **İş Yaşamında Duygusal Zekâ**, Çev. Nurettin Süleymangil, İstanbul, MNS Yayıncılık, 1998, s.12.

³⁹Daniel Goleman, **İşbaşında Duygusal Zekâ**, Çev. Handan Balkara, 10. bs., İstanbul, Varlık Yayınları, 2012 s.393.

⁴⁰Cooper, Sawaf, **a.g.e.**, s. xii.

Diğerlerinin zayıf ve güçlü taraflarını farkedip, ihtiyaçlarının neler olduğunu tespit edip anlayabilme, stresle baş edebilme için gerekli olan bir yetkinliktir.⁴¹

1.4.2. Duygusal Zekânın Gelişimi

Temelleri ikibin yıl öncesine kadar dayanan duygu kavramı tıpçılar, felsefeciler ve eğitimciler tarafından yaşamımıza sağladığı katkılar çerçevesinde incelenmiştir. İlk çağlardaki düşünürlerin duygulara ait görüşleri irdelendiğinde büyük çoğunluğunun duyguları, bilişsel zekâyâ dayalı, akla uygun akılcı bir yaklaşım içinde inceledikleri görülmektedir. Duyguları tümüyle akılcı biçimde ele alan Descartes, düşüncelerin duyguları oluşturduğunu iddia etmiştir. Bunun aksine Plato, öğrenme sürecinin duygusal düşüncelere dayandığını savunarak duygusal zekâyâ işaret etmiştir.⁴² Duygusal zekânın temellerini 1920’li yıllarda sosyal zekâ kuramı ile Thorndike atmıştır. Thorndike’nin teorisi geleneksel zekâ kavramındaki faktörlerin yanında “sosyal zekâ”yı da kapsamaktadır.⁴³ Gardner ise 1983’te sosyal zekâ kavramının içeriğini genişletip çoklu zekâ kuramını geliştirmiştir.⁴⁴ 1988 yılında ilk defa duygusal zekâ ifadesini doktora tezinde kullanan Reuven Bar-On, bu ifadeyi iyi hal kavramının içinde değerlendirip ölçmüştür. 1997’de duygusal zekâyı sosyal ve duygusal beceri ve bilgiler dizisi olarak ele almış ve kapsamlı bir model kurmuştur. Reuven Bar-On’un geliştirdiği duygusal zekâ modeli yüksek geçerlilik nedeniyle günümüzde de en sık kullanılan ölçek olma özelliğini devam ettirmektedir.⁴⁵

İlk olarak duygusal zekâ kavramı 1990’lı yılların başında Peter Salovey ile John Mayer adlı bilim adamları tarafından geliştirilmiş olup; Daniel Goleman’ın yaptığı çalışmalar ile etkinliği ve ünü artmaya başlamıştır. Daniel Goleman 1995 senesinde yayınladığı “Duygusal Zekâ, Neden IQ’dan Daha Önemlidir?” (Emotional Intelligence Why It Can Matter More Than IQ) adlı eseriyle bu kavramın gelişmesini

⁴¹Baltaş, **a.g.e.**, s.7.

⁴²Gaye Edizler, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri”, **Journal of Yaşar University**, Cilt 18, Sayı 5, 2010, s.2971.

⁴³Burak Çapraz v.d., **a.g.e.**, s.189,190.

⁴⁴Gardner, **a.g.e.**, s.xxvii.

⁴⁵Aslı Yüksek Özdemir, Ali Özdemir, “ Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:18,2007, s.394.

ve tüm dünyada popülerlik kazanmasını sağlamıştır. Goleman bu eseri ile duygusal zekânın insan yaşamındaki önemine vurgu yapmıştır.⁴⁶ Salovey ve Mayer 1990'lı yıllarda “Emotional Intelligence” isimli makaleleriyle duygusal zekâyı tanımlamış ve bilimsel anlamda ölçmeyi hedeflemişlerdir.

Cooper ve Sawaf (1997) “Liderlikte Duygusal Zekâ” isimli eserlerinde duygusal zekânın dört temel boyutu olduğunu vurgulamış, “duygusal öğrenme”, “duygusal zindelik”, “duygusal derinlik” ve “duygusal simya” kavramlarıyla duygusal zekâ modelini açıklamışlardır. Duygusal öğrenme; öz farkındalığı ve kişinin duygularının nasıl oluştuğunu, duygusal zindelik; güven ve başkalarıyla başarılı bir şekilde etkileşim kurma yeteneğini içerir. Duygusal derinlik; kişinin karakterinin özü ile ilgilenir ve duygusal kararlarımız üzerindeki etkisini açıklar. Son olarak, duygusal simya yaratıcılık için katalizör görevi görür. Cooper ve Sawaf duygusal zekâ modellerinde bilişsel zekâsı yüksek çalışanların genellikle iş dünyasında ve özel yaşamlarında beklenen başarıyı yakalayamamanın nedenini duygusal zekâlarının yüksek olmamasıyla açıklamaktadırlar.⁴⁷

1.4.3. Duygusal Zekâ ile IQ Arasındaki İlişki

Duygusal zekâ ve IQ birbirine karşıt değil, birbirinden ayrı yeteneklerdir.⁴⁸ IQ, gençlik yıllarından sonra değişimi çok az olmakla birlikte duygusal zekâ gelişmeye devam etmektedir. Bu konudaki yeterlilik sürekli gelişir. Duygusal zekâ seviyelerindeki değişimi inceleyen çalışmalar gösteriyor ki, insanlar duygu ve dürtülerini, kontrol becerilerini arttırdıkça, kendilerini motive ettikçe, empatik ilişki kurdukça ve sosyal ilişkilerini geliştirdikçe duygusal zekâ becerileri de artmaktadır.⁴⁹ Goleman’a göre akademik zekâ hayatın getirdiği değişikliklere ve imkânlarla hazırlık yapmayı mümkün kılmamaktadır. Yüksek IQ mutluluğun ya da

⁴⁶Daniel Goleman, **What Makes a Leader?** Harward Business Review Press, 1998, s.1.

⁴⁷ Stephen L. Hoffman, “Emotional Intelligence: A Look At Its Effect On Performance At The United States Naval Academy”, Master of Sceince In Leadership and Human Resource Department, United States Naval Academy, 1991, s.8. (Çevrimiçi) <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a368104.pdf> 11.03.2019.

⁴⁸ Goleman, **Duygusal Zekâ Neden IQ’dan Daha Önemlidir?**, s. 63.

⁴⁹Güney, **Davranış Bilimleri** , s.171.

zenginliğin bir garantisini vermemekle beraber, bireyin geleceğini belirlemekte çok önemli bir faktör olan duygusal zekâyı okullarımız ve kültürümüz salt akademik yeteneklere takılı kalarak gözardı etmektedir. Zekâ seviyeleri birbirine eşit olan iki bireyden birisinin yaşamda başarıyı yakalamışken, diğerinin başarısız olmasını anlamak için bu alanlardaki yeteneklerini bilmek çok önemlidir.⁵⁰

İnsanların yüksek IQ düzeyine sahip olmadan yapamayacakları belli bazı işler vardır. Doktor, bilim adamı ve üst düzey yönetici vasfına erişebilmek için belirli seviyede zekâ gerekir ve bu özelliklere sahip olmayan birey bu alanda başarıyı yakalayamaz. IQ bir anlamda başarı için önemli bir belirleyicidir. İnsanların başarılı olmasında IQ zemin oluştururken EQ'de bu başarının tavanını belirler, diğer bir ifadeyle teknik ve bilişsel yeteneklere sahip bireylere kıyasla ne kadar yükselebileceklerini belirlemektedir. Bazı durumlar IQ'ya ihtiyaç duyarken, diğerleri sosyal beceri ve EQ'yu gerektirir. Hemen hemen tüm durumlarda IQ ve EQ birarada başarılı olmamızda önemli bir rol oynamaktadır.⁵¹

1.4.4. İş Hayatında Duygusal Zekânın Önemi

Günümüzde çalışma yaşamına ilişkin kurallar hızla değişmektedir. Liderlik anlamında beklenen yönetim tarzı sadece mesleki yeterlik ve analiz becerilerine dayanan çalışma stilleri, başarıyı ve performansı karşılamada yetersiz kalmaktadır. Çalışanlar arasında duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin diğer bireyler arasından farkedilmeleri için duygusal zekâ etkili bir rol oynamaktadır. Kişisel ve kişilerarası diyaloglarda duygulara hakim olabilme ve duyguları iyi yönetebilme becerisi çalışanların ekip arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmasına olanak sağlamakta ve bu durum işten elde edilen tatmini arttırmaktadır. Özellikle çalışanlardaki pozitif duygusal davranışlar iş hayatında ve toplum içinde etkin rol oynamaktadır. Bu tür çalışanlar çevresindeki kişilerce daha çok sevilip, ast-üst ilişkilerde her iki tarafça kabul görmektedir. Hizmet alanındaki sektörlerde duygusal zekâsı yüksek olanların

⁵⁰ Goleman, **Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, s.52,53.

⁵¹ Davis, **a.g.e.**, s.9.

daha başarılı olduğu bilinmektedir.⁵² Goleman, duygusal zekânın çalışanlara rekabet etme gücü verdiğini ve bu şekilde işlerinde daha başarılı olduklarını savunmuştur. Avrupa ve Amerika'da 1990'lı yıllardan bu güne iş hayatında rekabet ve kaliteyi arttırabilmek için yeniden yapılanma süreci başlamış olup, bu yapılanmanın güçlendirilmesi hedeflenmiştir. Araştırmacılar modern yönetim kuramlarıyla yeni stratejiler belirlemeye çalışırken işletmelerdeki başarısızlık sebebinin; mobbing, iş yerine yabancılaşma ve iş tatminsizliği gibi psikolojik kaynaklı sorunlar olduğuna işaret etmişlerdir. Buna göre iş yerindeki problemler sanılanın aksine zekâ ya da teknik yetersizliklerden değil duygu ve duygulara bağlı yetenek eksikliğinden kaynaklanmaktadır.⁵³

Empatik becerileri gelişmiş bireylerin, sosyal çevreleri tarafından sevilme ve başarılı olma ihtimalleri artmaktadır. Çalışmalar empati kurma becerisi ile iş birliği ve liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.⁵⁴ Yüksek duygusal zekâ ve empatik yaklaşım iş hayatındaki karşılıklı etkileşimi arttırarak işletmenin verimliliğini yükseltmektedir. Çalışanlarda olduğu gibi, örgütlerde de duygusal zekâ yeteneklerinin her biri bir diğerinin üzerinde gelişerek bir tür devamlılık oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt üyeleri öz bilinçle hareket etmeye başladıklarında, grubun ihtiyaçlarına ve ruh haline değer verdiklerinde, birbirleriyle empati kurmaya eğilimli olurlar. Birbirlerine karşı gösterdikleri empati, örgüt üyelerinin çevreyle olan ilişkilerini daha etkili bir şekilde yönetir. Ekip düzeyinde, sosyal bilince sahip olmak özellikle de empati becerileri gelişmiş bir örgütün diğer bölümleriyle etkili ilişkiler kurup sürdürmesini sağlayan temel yapı taşını meydana getirmektedir.⁵⁵ Örneğin Fortune 500 listesinde yer alan örgütlerin kırkdördünde yapılan bir incelemede, duygusal zekâsı yüksek olan satış temsilcilerinin çalıştıkları işletmelerin toplam gelirini iki katına kadar çıkardıkları görülmüştür. Yapılan başka bir araştırmada ise, duygusal zekâsı %10 daha yüksek program yazılımcılarının, düşük duygusal zekâya sahip yazılımcılara oranla üç kat daha hızlı program geliştirdikleri belirlenmiştir. Bir işletmede çalışan ustaların

⁵²Edizler, **a.g.e.**, s.2982.

⁵³Acar, "Duygusal Zekâ ve Liderlik", s.54.

⁵⁴Ceylan Tuğrul, "Duygusal Zekâ", **Klinik Psikiyatri**, Sayı:1, Ankara, 1999, s.18.

⁵⁵Goleman vd., **Yeni Liderler**, s.189.

duygusal zekâ eğitimi sonrası iş kazası oranında yarı yarıya azalma olduğu saptanmıştır. Ayrıca başka bir fabrikadaki ustaların duygusal zekâ eğitimi sonrasında üretimde %17'lik artışın meydana geldiği, eğitime katılmayan ustaların üretiminde ise artışın olmadığı görülmüştür. Rosenthal ve arkadaşları Harvard Üniversitesi'nde yaptıkları araştırma sonucunda, başkalarının duygularını anlayanların sosyal ve iş yaşamlarında başarılı olduklarını tespit etmişlerdir.⁵⁶ Farklı bir örneklemede, duygusal becerilerine göre işe alınan bir grup ile klasik yöntemlerle işe alınan diğer grup satış oranlarına göre karşılaştırıldığında, duygusal zekâsına göre işe alınanların daha fazla satış yaptıkları görülmüştür. Ayrıca bu gruptakilerin işteki sürekliliklerinin %63 daha fazla olduğu belirlenmiştir.⁵⁷

Özetle, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan çalışanlar sosyal ve kişisel yeteneklerini iş hayatında uyguladıklarında hem ekip içi iletişimin güçlü olmasına hem de kurumun verimliliğinin artırılmasına katkı sağlamaktadırlar.

1.5. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN MODELLER

Duygusal zekâ ile ilgili pek çok çalışma yapılmış olup, konuya ilişkin farklı duygusal zekâ modelleri geliştirilmiştir. Bu bölümde duygusal zekânın ortaya çıkmasına ve geliştirilmesine önemli katkıları olan John D. Mayer, Peter Salovey, Daniel Goleman, Reuven Bar-On ve Robert K. Cooper-Ayman Sawaf tarafından geliştirilen modellere yer verilecektir.

1.5.1. John D. Mayer & Peter Salovey Modeli

Salovey ve Mayer'e göre duygusal zekânın çerçevesi, duyguların sözlü ve sözsüz ifade edilmesi ve değerlendirilmesi, bireyin kendi duyguları ile diğerlerinin duygularını anlaması ve problem çözmede duygulardan yararlanılmasını kapsamaktadır. Salovey ve Mayer bu modele isim olarak duygusal yeterlilik adı

⁵⁶Selen Doğan, Özge Demiral, "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, 2007, s.224.

⁵⁷Baltaş, **Duygusal Zekâ: İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık**, s.18.

verilebileceğini çerçeve olarak da zekâ kavramının üzerine oturabileceğini ifade etmişlerdir.⁵⁸

Mayer ve Salovey, duygusal zekâ modelinde yer alan yetenek boyutlarını ölçmek için öncelikle MEIS adını verdikleri Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği'ni geliştirmişlerdir. 1997 yılında MEIS adını verdikleri ölçeği profesyonel kullanım amacıyla revize ederek yeni versiyonu olan MSCEIT adlı yetenek modeli ölçeğine dönüştürmüşlerdir. Kendi isimlerinin ilk harflerinden oluşan “Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test” (MSCEIT) ölçek daha önceki dönem çalışmalarında kullandıkları MEIS'den daha geniş içerikli olup, bilgisayar destekli olması nedeniyle sanayide de kullanılmaktadır. Ölçek yüksek geçerlilik ve güvenilirlik değerleri sunmakla beraber duygusal zekâyı daha geniş bir beceri modeli içeriğiyle değerlendirmiştir.⁵⁹ Mayer ve Salovey geliştirdiği duygusal yeterlilik modelinin boyutlarını duyguları tanımlayabilme, kullanabilme, anlayabilme ve yönetme olarak belirlemişlerdir. Bunlar:

•Duyguları Tanımlayabilme

Duygusal yeterlilik modelinin ilk boyutu duyguları tanımadır. Bu basamak; kişinin kendi hislerini tanıması, duygularını tam olarak ifade etmesi, gerçek ve sahte duygu ifadeleri arasında ayrım yapması gibi çok sayıda beceriyi kapsamaktadır.⁶⁰ Duygusal zekânın en temel öğelerinden biri olan duyguları algılayabilme özelliği duygusal zekânın diğer tüm süreçlerinin gelişimini de mümkün kılar. Bu yönüyle duygusal zekânın en temel ögesi olarak kabul edilmektedir.⁶¹

•Duyguları Kullanabilme

Duygusal yeterlilik modelinin ikinci boyutu ise duyguları kullanabilmedir. Duygular, kişilerin belirli durumlara karşı hazırlıklı olabilmesi için dikkatin önemli

⁵⁸Mayer, Salovey, “Emotional Intelligence and The Construction and Regulation of Feelings”, s.197.

⁵⁹David R. Caruso, John D. Mayer, Peter Salovey, “Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality”, **Journal of Personality Assessment**, Vol.79, No:2, 2002, s.308.

⁶⁰A.e, s.307.

⁶¹Peter Salovey, Daisy Grewal, “The Science of Emotional Intelligence”, **Current Directions in Psychological Science**, Yale University, Vol.14, No: 6,2005, s.281.

olaylara yöneltmesini sağlayarak, sorunları çözüme kavuşturur ve düşüncelerin tarafını tayin etmeye yardımcı olurlar.⁶² Duygusal zekânın ikinci alanı olan duyguları kullanabilme özelliği, düşünme ve problem çözme gibi bilişsel faaliyetleri kolaylaştırabilmek için duyguları kontrol edebilme yeteneğini ifade eder. Bu yeti ayrıca, kişilerin değişen koşullara ayak uydurmada duygularını en iyi şekilde kullanabilmesini de mümkün kılmaktadır.⁶³

•Duyguları Anlama

Duygusal yeterlik modelinin üçüncü basamağı duyguları anlamadır. Duyguları anlama duygu geçişinin bir evreden diğerine nasıl olduğunu ve karmaşık duygular ile duygu “zincirlerini” anlama ve duygular arasındaki ilişkiyi anlamlandırma becerisi olarak açıklanmaktadır.⁶⁴ Duygular tesadüfen oluşmayıp, birçok nedene bağlı olarak değişmektedir. Duygular ile ilgili edinilen bu bilgiler, duyguları ifade ederken kullanılan kelimelerin ve “eğer-ise analizlerini” yapabilme yeteneğinin bir sonucudur. Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının ortaya çıkma sebeplerini anlaması ile bu hislerden doğacak sonuçları kestirebilme yeteneğidir.⁶⁵ Bu bileşen, duygusal durumları tanıma yeteneğinin ötesine geçerek duyguları bütünüyle (nedenleri ve sonuçlarıyla) anlama yeteneğini ifade eder.⁶⁶

•Duyguları Yönetme

Duygusal yeterlilik modelinin dördüncü basamağı olan duyguların yönetimi, hem kendimizin hem de diğerlerinin duygularını düzenleme yeteneğini içermektedir. Duygusal zekâsı yüksek olan kişi, olumsuz koşullarda bile amaçladığı hedeflere ulaşmak için duygularını kontrol edebilir. Duygusal zekâ kişinin kendisinin ve diğer kişilerin duygularının yönetimi ile ilgili daha proaktif bir boyut içermektedir. Araştırmalar insanların olumlu ruh hallerini koruyarak olumsuz ruh hallerini hafifletmeye çalıştıklarını tespit etmiştir. Duygusal zekâ bu yönüyle kişinin

⁶² Caruso, Salovey, **a.g.e.**, s.11.

⁶³ Salovey, Grewal, “The Science of Emotional Intelligence”, s.281,282.

⁶⁴ Caruso, Mayer, Salovey, **a.g.e.**, s. 307.

⁶⁵ Caruso, Salovey, **a.g.e.**, s.11.

⁶⁶ Davis, **a.g.e.**, s.30.

duygularını doğru bir şekilde yansıtabilme ve yönetebilme yeteneğindeki bireysel farklılıkları ortaya çıkarmaktadır.⁶⁷ Duygusal zekâ, yalnızca bireyin kendi duygularını yönetmekle kalmayıp başkalarının ruh hallerini ve duygularını yönetebilmeyi gerektirir. Başkalarının ruh halini ve duygularını yönetebilmek için kişilerin özellikle de iş hayatında liderlerin, duyguları etkin bir şekilde kullanabilme konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.⁶⁸

1.5.2. Goleman Modeli

Goleman eserlerinde duygusal zekânın bireylerin yaşamında en az bilişsel zekâ (IQ) kadar önemli olduğunu belirtmektedir. Goleman'ın modeline göre duygusal zekâ beş temel yeterlilikten oluşmaktadır. Duygusal zekâ kavramının beş boyutu olan “özbilinç, özyönetim, motivasyon, empati ve sosyal beceriler” kişilerin öğrenme yeteneğini ölçmektir.⁶⁹ Boyatzis, Goleman ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan Duygusal Yeterlilik Envanteri (Emotional Competence Inventory-ECI) duygusal yetenekleri ve pozitif sosyal davranışları değerlendirmek üzere hazırlanmış olup, dört boyut ve on sekiz alt boyutu kapsayan 110 ifadeden oluşmaktadır.⁷⁰

•Özbilinç

Goleman duygusal zekânın unsurlarından olan özbilinci içinde bulunduğumuz anda duygularımızın neler olduğunu bilmek ve bu doğrultuda verilecek kararlarda duygusal tercihlerden yararlanarak, duyguları yol gösterici olarak kullanmak şeklinde tanımlamaktadır.⁷¹ Özbilince sahip olmak için üç temel yeterlilikten bahsedilmektedir. Bunlar:⁷²

⁶⁷Salovey, Grewal, **a.g.e.**, s.282.

⁶⁸Jennifer M.George, “Emotions and Leaderships: The Role Of Emotional Intelligence”, s.1038.

⁶⁹Goleman, **What Makes aLeader?**, s.3.

⁷⁰Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mckee., “Primal Leadership: The Hidden Driver Of Great Performance”, **Harward Business Review**, C. LXXIX, No: 11,2001, s.42-51.

⁷¹Goleman, **İşbaşında Duygusal Zekâ**, s.394.

⁷²**A.e.**, s.38.

Duygusal bilinç: Bireyin kendi hislerini bilmesi ve bu hislerin etkilerinden haberdar olmasıdır.

Doğru özdeğerlendirme: Bireyin kendi güçlü yönlerini tanıması ile bu yönlerin sınırlılıklarının neler olduğunu bilmesidir.

Özgüven: Bireyin kendi değerini ve becerilerini güçlü bir şekilde hissetmesidir.

Özbilinci güçlü olan bireyler gerçekçi olduğu kadar kendilerini ne aşırı derecede eleştirir ne de beklenenden fazla umuda kapılırlar. Birçok sıra dışı lider özel yaşamında geliştirdiği bu özelliğini iş yaşamına da taşımaktadır. Özbilinçli liderlerin bu özelliği, inanç ve içtenlikle hareket etmelerine olanak sağlamaktadır.⁷³

• Özyönetim

Özyönetim, kişinin duygularını yönetme yeteneğidir. Başka bir ifadeyle, duyguların uyumlu ve dengeli ortaya konmasıdır. Buradaki amaç, duyguların bastırılması değil, dengenin sağlanmasıdır. Her duygu değer ve önem taşır. Bu bir bakıma kişinin kendisi ile iç sohbetine benzemektedir.⁷⁴Özyönetim beş temel yeterlilikten oluşmaktadır.Bunlar:⁷⁵

Özdenetim: Bireyin kendisine ve çevresine zarar verici duygu ve güdülerini kontrol altına almasıdır.

Güvenilirlik: Bireyin olaylar karşısında dürüst ve doğru olma özelliklerini korumasıdır.

Vicdanlılık: Kişinin yapılmış, gerçekleştirilmiş işlerde gerekli sorumluluğu üstlenmesidir.

Uyumluluk: Değişikliklere uyum sağlama, değişiklikler karşısında esnek olabilme becerisidir.

Yenilikçilik: Yeni düşünce ve eğilimlere, kısaca yeni fikirlere açık olma yetisidir.

⁷³Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee., “Primal Leadership: The Hidden Driver Of Great Performance”, **Harvard Business Review**, Vol.79, No: 11, 2001. s.49.

⁷⁴Goleman, **Duygusal Zekâ Neden IQ’dan Daha Önemlidir?**, s.77-88.

⁷⁵Goleman, **İşbaşında Duygusal Zekâ**, s.38.

Bireyin kendine ait duyguları anlaması ve bu duyguları yönetmesinden özyönetim doğmaktadır. Özyönetim, sorunlar karşısında olumsuz duyguları kontrol altında tutma, duyguları olumlu sonuçlar doğuracak şekilde yönetmeyi ifade eder ve duygusal zekânın bireyi duygularının tutsağı olmaktan kurtaran önemli bir öğesidir.

76

•Motivasyon

Motivasyon, kişinin hedeflerine ulaşmasında yol gösterici ve inisiyatif kullanmasına olanak sağlayan, engellenmişlik ya da yenilgi durumunda çaba harcayarak dayanıklılık gücünün artmasına olanak veren içsel güdülenmedir. Motivasyonun varlığından söz edebilmek için davranışın bir hedefe yönelik olması gerekir.⁷⁷ Motivasyon dört temel unsuru kapsamaktadır. Bunlar:⁷⁸

Başarma dürtüsü: Yükselme arayışı içerisinde mükemmellik standartını yakalama çabasıdır.

Bağlılık: Grup ya da örgütün amaçlarını benimsemeyi ifade etmektedir.

İnisiyatif: Bireyin elde ettiği yararlı bir durum karşısında, yeni fırsatlar ortaya çıktığında, amacını gerçekleştirmek için harekete geçmeye hazır olmasıdır.

İyimserlik: Hedefleri yolunda ilerlerken karşılaşılan engellere ve olumsuzluklara rağmen hedefini gerçekleştirebilmek için ısrar etmesidir.

•Empati

Empati sahibi birey, diğer insanların duygularını tanır, iyi dinleyip hassas davranış sergileyerek, diğerlerinin düşüncelerini anlayarak ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olur.⁷⁹ Empati beş temel yeterlilikten oluşmaktadır. Bunlar:⁸⁰

⁷⁶ Goleman vd., “Primal Leadership: The Hidden Driver Of Great Performance”, s.49.

⁷⁷ Goleman, **What Makes a Leader?** s.6,7.

⁷⁸ Goleman, **İşbaşında Duygusal Zekâ**, s.38,39.

⁷⁹ Goleman, **What Makes a Leader?**, s.8.

⁸⁰ Goleman, **İşbaşında Duygusal Zekâ**, s.39.

Başkalarını anlamak: Başkalarının duygularını ve bakış açılarını öngörerek karşılaştıkları sorunlarla ilgilenmeyi ifade etmektedir.

Başkalarını geliştirmek: Başkalarının gelişimi ile ilgili gereksinimleri anlamak ve becerilerini pekiştirme için yardımcı olmaktır

Hizmete yönelik olmak: Müşterilerin gereksinimlerini önceden tespit ederek, ihtiyaçlarının karşılanması için çaba sarfetmeyi gerektirmektedir.

Çeşitlilikten yararlanmak: Fırsatları değerlendirebilmek için farklı türlerden insanlar ile iletişim kurarak fırsatlardan faydalanmayı sağlamaktır.

Politik bilinç: Bir gruba ait duygu izlerini yansıtmak ve güç bağıntılarını okumaya yardımcı olmaktır.

İş yaşamında empati, sosyal etkinliğin olmazsa olmaz şartıdır. Giderek büyüyen küresel ekonomide empati, bireyin farklı iş arkadaşlarıyla ve farklı kültürden gelenlerle iyi iletişim kurabilmesi açısından önem arz etmektedir. Empati beden dilini anlayan ya da sözcüklerin altındaki duygusal mesajın duyulmasını sağlayan önemli bir beceridir.⁸¹

•Sosyal Beceriler

Sosyal beceri kavramı karşılıklı ilişkilerde duyguları iyi yönetebilmek, sosyal ilişki bağlarını doğru idrak etmek; sorunsuz etkileşim içinde bulunmak; bu yeteneklere öncülük etmek, çıkan anlaşmazlıklarda çözüm odaklı davranarak ekip çalışması ve işbirliği içinde olabilme yetisidir. Sosyal beceri duygusal zekânın diğer boyutlarının doruk noktasını oluşturmaktadır. Kişiler kendi duygularını anlayıp, kontrol edebildikleri ve başkalarının duyguları ile empati kurabildikleri zaman ilişkileri yönetmede daha çok verimli olmaktadır.⁸² Sosyal beceriler sekiz temel unsurdan oluşmaktadır.Bunlar:⁸³

Etki: İkna edici yöntemleri etkili bir biçimde kullanmaktır.

⁸¹Daniel Goleman,Richard Boyatzis, Annie McKee, **Yeni Liderler**, Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, 6. Bs., İstanbul, Varlık Yayınları, 2002, s.61.

⁸²Goleman, **What Makes a Leader?**, s.9.

⁸³Goleman, **İşbaşında Duygusal Zekâ**, s.39.

İletişim: Karşı taraf ile olan diyaloglarda inandırıcı mesajlar yollamaktır.

Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıklar karşısında çözüm üreterek uzlaşmayı sağlamaktır.

Liderlik: Kişilere ve örgütlere ilham verici ve yol gösterici olmaktır.

Değişim katalizörlüğü: Değişim sürecinin başlamasında rol almak ve bu süreci etkin bir şekilde yönetmektir.

Bağ kurmak: Kollektif amaca hizmet edebilecek ilişkilerin geliştirilmesidir.

İmece ve işbirliği: Ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi için diğer kişilerle beraber çalışmayı gerektirir.

Ekip yetileri: Hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde grup sinerjisi ortaya çıkartmaktır.

Goleman bu yeteneği “ilişki sanatı” ya da “sosyal sanat” olarak yorumlamaktadır. Sosyal beceriler konusunda yetenekli olan liderlerin geniş bir sosyal ağ içinde olmalarının ve ilişkileri yönetmek konusunda başarılı olmalarının nedeni bu özelliğe sahip olmalarıdır. Goleman modelinde yer alan tüm bu yeterliliklerin kişinin yaşamdan aldığı tatmin ile hem özel hem de iş hayatındaki başarının en üst noktaya ulaşacağı görüşünü savunmaktadır.⁸⁴

1.5.3. Reuven Bar-On’un Duygusal Zekâ Modeli

Reuven Bar-On’a göre duygusal zekâ aslında bilişsel zekânın (IQ’nun) karşıtı değildir. Tam tersi gerçek hayatta her iki kavram da birbirini desteklemektedir. Duygusal-sosyal zekâ bu modele göre, kendimizi ne kadar anladığımızı ve ifade ettiğimizi, başkalarını ne kadar anladığımızı ve onlarla nasıl ilişki kurduğumuzu belirleyen önemli bir yol göstericidir. Bu durum her şeyden önce kişinin kendisinin farkına varma, zayıf ve güçlü yanlarını idrak etme, duygularını ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade etme yeteneğine dayanmaktadır.⁸⁵

⁸⁴ Goleman vd., “Primal Leadership: The Hidden Driver Of Great Performance”, s.49.

⁸⁵ The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)”, *Psicothema*, No:18, 2006, s.3.

Reuven Bar-On'un bu modeli "bazı kişiler yaşamlarında diğer bireylere göre neden daha başarılı olma yetisine sahiptirler?" sorusu baz alınarak geliştirilmiştir. Duygusal zekânın ölçülmesi alanında öncü olup, ilk duygusal zekâ ölçeği olma özelliğine sahiptir. Duygusal zekâ ölçeği 133 maddeyi içermekte ve 5'li likert ölçeği ile 5 duygusal zekâ boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyutlar; kişilerarası ve kişisel yetenekler, uyum, stres yönetimi, ve genel ruh durumunu kapsayan 5 boyut ile toplam 15 alt boyut şeklinde sınıflandırılmıştır. Şirketlerde özellikle istihdam alanında performansa öncülük ederek adayları belirleme, seçme, terfi ve eğitim süreçlerinde duygusal zekâ psikometrik ölçeği kullanılmaktadır.⁸⁶

Reuven Bar-On'un modelinde belirttiği duygusal zekânın boyutları ve duygusal zekâyı oluşturan yetenekler Tablo-1'de yer almaktadır;

⁸⁶Reuven Bar-On, Daniel Tranel, Natalie L., Denburg, Antoine Bechara,"Exploring The Neurological Substrate Of Emotional And Social Intelligence" Advanced Access Publication, Vol.126, No:8, 2003, s.1793,1794.

Tablo 1.1 Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları ve Onları Oluşturan Alt Boyutlar

Kişisel Yetenekler	
Kendine Saygı	Doğru anlama, algılama ve kendini olduğu gibi görme.
Duygusal Benlik Bilinci	Duygularının bilincinde olma ve anlayabilme.
Kendine Güven	Duyguların yapıcı ve etkili olarak ifade edilebilmesi.
Bağımsızlık	Kendine güvenme ve duygusal bağımlılıktan kurtulma.
Kendini Gerçekleştirme	Bireysel hedeflere ulaşma ve öz potansiyelini gerçekleştirme.
Kişilerarası Yetenekler	
Empati	Başkalarının duygularını anlama ve farkında olma.
Sosyal Sorumluluk	Sosyal gruplar ile işbirliği içinde olma.
Kişilerarası İlişkiler	Başkalarıyla karşılıklı olarak iyi ilişkiler kurma ve geçinme.
Uyumluluk	
Gerçeklik	Düşünce ve duyguların dış gerçeklik ile objektif olarak değerlendirme.
Esneklik	Duygu ve düşüncelerin yeni koşullara göre ayarlanması ve uyumlu olması.
Problem Çözme	Hem kişisel hem de kişilerarası olayları etkili biçimde çözebilme.
Stresle Başa Çıkma	
Strese Dayanıklılık	Duyguların yapıcı, etkili olarak düzenlenmesi.
Dürtü Kontrol	Duyguların yapıcı, etkili olarak denetlenmesi.
Genel Ruh Durumu	
İyimserlik	Hayatın pozitif yönlerini görmek ve olumlu bakmak.
Mutluluk	Kendini, başkalarını ve yaşamı genel bir bütün olarak hissetme.

Kaynak: Reuven Bar-On , “The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence”, **Psicothema**, 2006, s.21.

Reuven Bar-On’un duygusal zekâ boyutları “kişisel yetenekler”, “kişilerarası yetenekler”, “uyumluluk”, “stresle başa çıkma” ve “genel ruh durumu”ndan oluşmaktadır. Bu boyutlar:

•Kişisel Yetenekler

Bireyin kendinde olan kaynakların ve gücün farkında olması ile kendi iç dünyasını tanıması anlamına gelmektedir. Bireyin içsel yeterliliklerinden oluşan bu boyut beş alt boyutu kapsamaktadır *Kendine saygı* (doğru anlama, algılama ve kendini kabul etme), *duygusal benlik bilinci* (hislerinin bilincinde olma ve hislerini anlayabilme), *kendine güven* (duyguların yapıcı ve etkili olarak ifade edilebilmesi), *bağımsızlık* (kendine güvenerek, duygusal anlamda bağımlı olmaktan kurtulma), *kendini gerçekleştirme* (kendi potansiyelinin farkına vararak, kişisel hedeflerine ulaşma) alt boyutlarından oluşmaktadır. Kişinin kendisini diğer kişilerden ve kendi çevresinden ayırıp iç gözlem yaparak ayrı bir birey olarak değerlendirebilme yeteneğidir.⁸⁷

•Kişilerarası Yetenekler

Bu boyut *empati* (başkalarının duygularını anlama ve farkında olma), *sosyal sorumluluk* (sosyal gruplar ile işbirliği içinde olma) ve *kişilerarası ilişkiler* (başkalarıyla karşılıklı olarak iyi ilişkiler kurma ve geçinme) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Kişilerarası ilişki öncelikle sosyal farkındalık, beceri ve karşılıklı etkileşimi kapsamaktadır. Bu durum diğer kişilerin duyguları, endişeleri ve gereksinimlerinin bilincinde olma, birleştirici, olumlu ve doyum sağlayıcı ilişkiler kurma ve bu ilişkileri sürdürebilme yeteneği ile ilgilidir. Bu alanda başarılı olan kişiler sorumluluk sahibi ve güvenilir olma eğilimindedirler. Başkalarıyla etkileşim halinde olma ve iyi ilişkiler kurma hususunda başarılıdırlar. Takımın bir parçası olduklarında güven verici bir işleve sahiptirler.⁸⁸

•Uyumluluk

Bireyin çevreden gelen taleplerle başa çıkabilmesi, sorunları çözebilme ile esnek olabilme becerileri bu boyutta yer almaktadır. *Gerçeklik* (duygu ve düşüncelerin dış gerçeklik ile objektif olarak değerlendirme), *esneklik* (duygu ve

⁸⁷ Bar-On, “The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)”, s.17-21.

⁸⁸ Reuven Bar-On (Çevrimiçi) <http://www.reuvenbaron.org/wp/the-5-meta-factors-and-15-sub-factors-of-the-bar-on-model/>

düşüncelerin yeni koşullara göre ayarlanması ve uyumlu olması), *problem çözme* (kişisel ve kişilerarası olayları etkili olarak çözebilme) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Sorunlu durumlarla ilgili günlük talepleri “adil olarak” etkili biçimde nasıl çözümlendiğimizi ve bu alanda ne kadar başarılı olduğumuzu belirleyen boyuttur. Uyum içinde olan yüksek kapasiteli kişiler genellikle esnek, gerçekçi ve sorunlu durumları anlamada etkin ve bu durumlara uygun çözümler üretmede yetenekli olmaktadır. Günlük sorunlarla başa çıkmada etkin çözümler geliştirirler. Bu alanda başarılı olmak evde, işyerinde ve arkadaşlarla ilişkilerde ortaya çıkan sorunların nedenlerini anlayarak bu sorunlar ile başa çıkacak etkin çözümler geliştirmek anlamına gelmektedir.⁸⁹

•Stresle Başa Çıkma

İş hayatında kişinin strese dayanıklılığı ve stresle başedebilme yeteneğini içermektedir. *Strese Dayanıklılık* (duyguların yapıcı ve etkili olarak düzenlenmesi) ile *dürtü kontrolü* (duyguların yapıcı ve etkili olarak denetlenmesi) olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Duygusal ve sosyal zekânın bileşeninden olan stres yönetimi öncelikle duyguların yönetimi ve kontrolü ile ilişkili olup, duygular ile başa çıkma yeteneğimizi yönetmektedir. Bu alanda usta olan kişiler, kontrolünü kaybetmeden stresle başa çıkabilecek dayanıklılığa sahip olup, baskı altında çalışabilmektedirler. Kaygıyı tetikleyen stresli ve hatta tehlikeli görevlerin üstesinden gelebilmektedirler.⁹⁰

•Genel Ruh Durumu

Yaşamdan duyulan memnuniyet ve mutluluk ile iyimser olabilme becerileri bu boyut altında toplanmaktadır. Duygusal zekâ genellikle, neşeli, umutlu, pozitif, iyi motive olan ve hayatın tadını bilen kişiler için kolaylaştırıcı bir unsurdur.⁹¹ Kişinin kendisini ve başkalarını olduğu gibi kabul eden olumlu bir ruhsal hal içerisinde,

⁸⁹ Reuven Bar-On (Çevrimiçi) <http://www.reuvenbaron.org/wp/the-5-meta-factors-and-15-sub-factors-of-the-bar-on-model/>

⁹⁰ Reuven Bar-On (Çevrimiçi) <http://www.reuvenbaron.org/wp/the-5-meta-factors-and-15-sub-factors-of-the-bar-on-model/>

⁹¹ Reuven Bar-On(Çevrimiçi) <http://www.reuvenbaron.org/wp/the-5-meta-factors-and-15-sub-factors-of-the-bar-on-model/>

hayattan tatmin sağlamasını ifade etmekte olup, *iyimserlik* (hayatın olumlu yönlerini görmek ve pozitif bakmak) ve *mutluluk* (kendini, başkalarını ve yaşamı genel bir bütün olarak hissetme) olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır.⁹²

1.5.4. Cooper ve Sawaf Modeli

Duygusal zekâ Cooper ve Sawaf'a göre, mantık yeteneği ve teknik analiz yerine, ilişkilendirme, öğrenme ve duygusal potansiyeli hesaba katacak şekildeki davranışlarla ilgili bir kavramdır.⁹³ Cooper ve Sawaf günümüzün hızla değişen çalışma yaşamında bireylerin ve örgütlerin sürdürülebilirliğini ve rekabet etme gücünü arttırmak için klasik görüşlerin yeterli olmayacağını savunmaktadır. Bilindiği üzere rutin olan iş durumları rutin olmayanlara kıyasla çok daha karmaşık ve geleceğe yönelik tahminlerin yapılamadığı durumlardır. Cooper ve Sawaf'ın yaptığı analizlerde vurgu yaptığı husus iş dünyasındaki çalışma zorluğunun bir ifadesidir. Günümüz dünyasında iş hayatı sürekli değişen yapısıyla karşımıza çıkmaktadır. Böyle bir ortamda da kişilerin ve organizasyonların salt duygusal yeteneklerinin üzerinden rekabet ederek devam edebilmeleri güçleşmektedir.⁹⁴ Duygusal zekâyı liderlik ile ilişkilendirerek dört boyutta incelemişlerdir.⁹⁵ Bunlar:

•Duygusal Öğrenme

Cooper ve Sawaf'a göre modern iş kültürümüze en çok zararı dokunan davranışlardan biri kendi içsel algılarımıza veya iç sesimize hiçbir koşulda güven duymamamızdan kaynaklanmaktadır. Binlerce başarılı lider, yönetim kurulu üyesi ve girişimci üzerine yapılan tüm araştırmalar, onların büyüklüğünün, önemli kararlarının iletişimlerinde gösterdikleri cesareten ileri geldiğini ortaya koymuştur.⁹⁶ Araştırmacılar, duygusal öğrenmeyi “duygusal dürüstlük”, “duygusal enerji” , “duygusal geribildirim” ve “pratik sezgi” kavramlarıyla açıklamışlardır. *Duygusal*

⁹² Reuven Bar-On vd.,”Exploring The Neurological Substrate Of Emotional And Social Intelligence” s.1800.

⁹³ Cooper, Sawaf, **a.g.e.**, s. 249.

⁹⁴ Çakar, Arbak, “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3, İzmir, 2004, s.40.

⁹⁵ Cooper, Sawaf, **a.g.e.**, s.377.

⁹⁶ **A.e.**, s.3-4.

dürüstlük; duyguların ifade edilmesinde dürüst davranmayı, sezgilerle ilişkili olarak duygusal zekânın ortaya çıkardığı “içsel gerçeği” dinlemeyi ve onunla uyum içinde olmayı gerekli kılar. *Duygusal enerji*; araştırmalar bir işe yaratıcı bir şekilde katılmanın, uyarıcı bir projenin ve heyecan verici bir tartışmanın veya yeni bir fırsatın, dikkati, duygusal enerjiyi ve çalışmayı arttırdığını göstermektedir. Duygusal zekâyı geliştirmek enerjiyi arttırmak ve yorgunluğu azaltmak ile mümkün olabilmektedir. Bunun için duygusal bilgilenmeyi günlük yaşamın etkili bir parçası haline getirmek gerekmektedir.⁹⁷

Duygusal geribildirim, kişinin duygularının kendisine rehberlik etmesi olarak tanımlanmaktadır. Duygular bir işaret sistemi, bilgi ve enerji kaynağıdır. Örneğin öfke, üzüntü, sevinç vb. duygulara karşı gösterdiğimiz tepkiyi göz ardı eder ve bunun kaynağını önemsemezsek öfke şiddete, endişe öfkeye dönüşerek daha yoğun duygusal geribildirimlerle karşılaşılabiliriz. *Pratik sezgi*, fiziksel duyuların haricinde olan bir algı çeşididir. Esinlenmeye yardımcı olduğu gibi aynı zamanda yaratıcılığa da imkân sağlamaktadır. Zekânın özelliklerine sahip olduğu gibi duygusal zekâ ile yakın ilişki içindedir. Stratejik kararların alınma aşamasında sezgiler son derece önem taşımaktadır. Sezgiler empatinin de gelişimini sağladığından karşımızdaki kişilere nasıl davranacağımız konusunda yol gösterici özelliğe sahiptir.⁹⁸

•Duygusal Zindelik

Fiziksel zindelik, vücuttaki gücü, dayanıklılığı ve esnekliği nasıl oluşturmaktaysa, duygusal zindelik de bahsedilen özellikleri kalp için oluşturmaktadır. Karşılaşılan değişiklik ve zorluklara karşı yapıcı gücün oluşumunu sağlayıp dayanıklı olmaya katkı vermektedir. Böylece, problem ve baskılarla, zihinsel ve duygusal uyum içinde daha dürüst, daha açık ve daha sağlıklı şekilde mücadele etmeye imkân sağlamaktadır.⁹⁹

⁹⁷ Fatih Kılıçarslan, **10 Adımda Duygusal Zekâ**, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, 2.Basım, Ankara, 2010, s.71-76.

⁹⁸ Cooper, Sawaf, **a.g.e.**, s.39-55.

⁹⁹ **A.e.**, s.85.

•Duygusal Derinlik

Adanmışlık ve özgün potansiyel amaç kavramları bu tanımı açıklamaktadır. *Adanmışlık*, duyguların yoğunlaşıp motive olmasıyla adanmışlık hissi ortaya çıkar. Duygusal bakımdan adanmışlık hissi, kararı yapmaktan ziyade, kararın harekete geçirilmesi ile alakalı durumdur. İçsel güdü yani duygusal adanmışlık olmaksızın hedefe ulaşmada başarı sağlanamaz. Birçok lider ve yönetici sadece motive olmanın teknik yetenekten ve zekâdan daha önemli olduğunun bilincindedirler.¹⁰⁰

Özgün potansiyel amaç, bireyin gücü ve becerilerinden meydana gelen potansiyeli farketmesi ve bunu amaca göre yönetmesi olarak ifade edilmektedir. Bireyin iş ve özel yaşamında sadece çevrenin beklentisine uygun şekilde davranması değil, sevdiği, hoşlandığı işi yaparak potansiyelini ortaya çıkaracak yeteneklerini kullanabilmesidir. Böylece birey daha etkili ve yaratıcı işler ortaya koyacaktır.¹⁰¹

•Duygusal Simya

Simya, değeri bakımından düşük olan basit bir maddenin, daha değerli şekle dönüştürülmesi faaliyeti” olarak ifade edilmektedir.¹⁰² Fırsatı sezinlemek ve geleceği yaratmak ile duygusal simyanın oluşumu mümkündür. *Fırsatı sezinlemek*, insanların beş duyu organını kullanıp buna ek olarak altıncı hislerini algı ve zekâlarının ulaşabileceği tüm boyutları kapsayarak, mümkün olduğunca ileriye dönük hedeflere ulaşmasıdır.

Geleceği yaratmak ise başkalarının kabul ettiği varsayımları sürekli sorgulamayı, statükoya karşı çıkarak, yaratıcı riskler almayı, kendinin ve başkasının hata yapmasına izin vermeyi ve geleceğin gelmesini beklemeden aktif bir şekilde yaratılmasını ifade etmektedir.¹⁰³ Bireyin geçmişi, şimdiki ve gelecek zamanı istediği biçimde zihninde tasavvur edebilmesi, imkânları fark edip, geleceğe yön vermesi önemlidir. Cooper ve Sawaf önsezileri aracılığıyla duygusal zekâsını kullanan

¹⁰⁰ A.e., s.200,201.

¹⁰¹ A.e., s.189,190.

¹⁰² Kılıçarslan, a.g.e., s.82.

¹⁰³ Cooper, Sawaf, a.g.e s.285-35

bireylerin fırsatları daha çabuk algılayacağını ve bu fırsatlar aracılığıyla seçimlerini daha kolay yapabileceklerini belirtmektedir. Özellikle liderler ve yöneticilerin sürekli değişen koşullara ayak uydurabilmesinde geleneksel yönetim uygulamalarının dışında önsezilerini kullanarak seçim yapmaları yeni fırsatlar yakalamasında önemli rol oynamaktadır.¹⁰⁴



¹⁰⁴ Kılıçarslan, **a.g.e.**, s.82,83.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmini kavramının ortaya çıkışı, tanımı, önemi ve iş tatminine ilişkin teoriler ele alındıktan sonra; iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini düzeyinin çalışanlar üzerindeki etkileri ve iş tatmini ölçüm modelleri açıklanacaktır. Bölüm sonunda iş tatmini ve duygusal zekâ ilişkisine yönelik çalışmalar anlatılacaktır.

2.1.İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Birinci Dünya Savaşı ile birlikte insanların işyerlerinde yaşadığı sorunları fark ederek, savaş sonrası verimi arttırabilmek ve çalışanların iş değiştirme hızını azaltabilmek için Avrupalı ve Amerikalı psikologlar tarafından birçok araştırma yapılmıştır. İşveren-çalışan uyumunu sağlamak ve çalışan verimliliğini arttırabilmek amacıyla araştırmacılar bu bağlamda ışık, ses, dinlenme süreleri gibi fiziksel faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yapılan çalışmalarda işletmelerdeki fiziksel yetersizliklerin yanı sıra yükselme imkânı olmayan ve rutin işlerin de verimliliği düşürdüğü tespit edilmiştir. Yöneticiler tüm bu sorunları çözebilmek için çalışanların kısa sürede işi bırakmalarının getirdiği maliyetten ve bunun olumsuz sonuçlarından kurtulmak amacıyla “İş Tatmini” kavramı üzerinde durmaya başlamışlar ve bu alandaki araştırmalara destek vermişlerdir¹

İlk kez 1920’lerde iş tatmini kavramının kullanılmaya başlanıldığını ve gerçek anlamda öneminin 1920-1940 yılları arasında anlaşıldığı söylenebilir. Bu tarihten itibaren iş tatmini ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. ² Başlangıçtaki araştırmalarda iş tatmini ile çalışanların verimlilikleri arasında ilişki olacağı düşüncesinden yola çıkılmış ve sonuçta anlamsız ilişkiler tespit edilmiştir. Öncelikli

¹ M. Sezai Türk, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara, Özkan Matbaacılık, 2007, s.71.

²Figen Sevimli, Ömer Faruk İşcan, “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Tatmini”, **Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2005, s.55

olarak işgörenlerin tatmini ve üretkenlikleri arasındaki bağlantıları inceleyen araştırmalarda anlamlı sonuçlara ulaşılamayınca bu konudaki çalışmalar giderek azalmaya başlamıştır. Ancak ilerleyen dönemlerde yapılan çalışmalarda çalışanların iş tatmini ile işten ayrılmaları ve işe devamsızlıkları arasında bulunan anlamlı ilişkiler, konunun yeniden irdelenmesine yol açmıştır. İş yaşamının özelliği, iş hayatı ile aile yaşamı arasındaki ilişkiler ile işin beden ve ruh sağlığına etkileri konusu iş tatmini kavramının yeniden popüler olmasını sağlamıştır.³

İş tatmini kavramı ile ilgili birçok tanımlama yapılmış olup, kurumsal araştırmalarda, en fazla Locke'nin 1976 da yaptığı iş tatmini tanımı tercih edilmektedir. Locke bu tanımda "bir kişinin iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan keyifli veya olumlu duygusal durum" olarak iş tatminini tanımlarken Hulin ve Judge (2003), iş tatmininin o kişinin işine yönelik çok boyutlu psikolojik tepkiler içerdiğini ve bu tepkilerin zihinsel (değerlendirici), etkili ya da duygusal ve davranışsal bileşenler olduğunu ifade etmişlerdir.⁴ İş tatmini, bireylerin yaptıkları iş ile ilgili sahip olduğu değerlerin, iş ortamında karşılanmasını ve bu değerlerin çalışanların ihtiyaçlarıyla uygun olması, diğer bir ifadeyle çalışanların iş hayatını değerlendirdiğinde işten aldığı haz veya ulaştığı duygusal tatmin olarak tanımlanmaktadır.⁵

İş tatmini kavramından bahsedildiğinde, işten kazanılan maddi kazanç ile çalışanların birlikte iş yapmaktan keyif aldığı çalışma arkadaşlarıyla sinerji oluşturmanın verdiği çalışma ortamı akla gelmektedir. İşgörenlerin tatmin kaynağını çalışma sonucunda işinden alacağı haz duygusu oluşturmaktadır. Teknolojinin ilerlemesi ve otomasyonlaşmanın artması, çalışanların başarılarını görememesine ve buna bağlı olarak övünme duygularının azalmasına neden olmuştur.⁶ Bir işletmedeki sahip olunan en önemli varlığın insan kaynağı olduğu, insan kaynağından en yüksek

³Türk, a.g.e., s.71,72.

⁴Timothy A. Judge, Ryan Klinger, "Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work", **The Science of Subjective Well-Being New York: Guilford Publications**, 2008, s.394.

⁵Hüseyin Izgar, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2.bs., Konya, Eğitim Kitabı, 2012, s.97.

⁶Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi, 3.bs., İstanbul, İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Yayınları, No: 105, 1989, s.13.

verimin elde edilmesinde de çalışanların mutlu olmaları gerektiği bilinmektedir. Yapılan araştırmalar çalışanların iş tatmininin iş çıktılarıyla bağlantılı olduğunu göstermektedir. Maksimum düzeyde işten tatmininin sağlanması ile yüksek başarı elde edilmesi örgüte bağlılık anlamında olumlu çıktılar oluştururken, yüksek seviyede iş tatminsizliği ise devamsızlıklar, işten ayrılma ve işgücü devir hızında artış gibi örgüt içerisinde çok çeşitli sorunlara neden olmaktadır.⁷ İş tatmini kavramının önemi çalışanlar ve işletmeler açısından iki gruba ayrılmaktadır;

•Çalışanlar Açısından İş Tatmininin Önemi

Toplumsal gelişmeler ile birlikte örgütsel sahada da iş şekilleri ve gereklerinde değişimler meydana gelmiştir. İlk önce performans iyileştirme talebi ile başlamış olan bu ilgi kısa süre sonra sosyal sorumluluk haline dönmüştür. 1930’larda Amerika Birleşik Devletlerinde sendikacılıkta meydana gelen canlanmayla birlikte sözü geçen sendikalar kurulmuştur. Ayrıca Wagnerr, işveren ve çalışanlar arasındaki bağlantıları 1937’de yasal bir zemine oturtmuş ve toplu pazarlık hakkının yasal nitelik kazanabilmesi için yapılan bu çalışmalar iş tatminine olan ilginin artmasını sağlamıştır.⁸

İş tatmininin önemi bu alanda detaylı çalışma yapıldıkça ortaya çıkmaktadır. Olumlu ya da olumsuz etkilere sahip olan iş tatmini, çalışma hayatında birçok alanda etkisini göstermektedir. Bundan dolayı örgüt ve çalışanları olumsuz etkileyen sebeplerin tespit edilerek ortadan kaldırılması önemlidir.⁹

Fred Luthans iş tatmininin önemine üç açıdan dikkat çekmiştir. Bunlar:¹⁰

-İş tatmini hissi tarafı daha fazla olan bir terimdir, görülemese de hissedilebilir.

⁷Esra Dinç Özcan, **Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini**, 1.bs., İstanbul, Beta Basım, 2011, s.110.

⁸Ayşe Can Baysal, "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, İstanbul, 1997, s.35.

⁹Nevzat Demir, **“İş Tatmini ve Örgüt Kültürü”**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2007, s.102.

¹⁰ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 12.bs., McGraw-Hill, New York, 1995, s.141.

-İş tatmini tanımı genelde çıktılarının beklentileri ne kadar karşılayabildiği ile ölçülür.

-Çalışanların işe karşı olan tutum ve davranışları iş tatminini etkiler. İş tatminini etkileyen faktörler genelde ücret, terfi, çalışma arkadaşları, yönetim şekli olarak kategorize edilebilir.

İşverenler genellikle mutsuz çalışanları göz ardı ederek, memnun olunmayan çalışma ortamlarına tahammül etmeleri gerektiğine inanmaktadırlar; ancak çalışanların memnuniyetsizliğine ilişkin mevcut sorunları ortadan kaldırmak işverenin kontrolü dahilindedir. İşverenler, çalışanlar üzerinde olumlu bir izlenim bırakmalı ve çalışan mutluluğunu desteklemelidir. Doğru yönetim uygulamaları ile bu sorunları ortadan kaldırmak mümkündür. Memnuniyet duyan işgörenler şirket için daha çok çalışacak ve o şirkette çalışmaya devam edeceklerdir.¹¹

•İşletmeler Açısından İş Tatmininin Önemi

İş tatmininin yüksek olması durumunda çalışanların hem iş hayatını hem de günlük hayatını etkileyen (daha az iş değiştirme, stresin azaltılması, sosyal hayatta huzurlu ve mutlu bir aile yaşantısı sürdürebilme, örgüte bağlılığının artması gibi) birçok olumlu faktörü ortaya çıkarmaktadır. İşinden tatmin sağlayamayan çalışanların çoğunlukta olduğu bir örgütte, sıklıkla işten ayrılmaların yaşanması nedeniyle örgüt varlığını devam ettirmekte zorlanır. Yönetimin en zor görevlerinden biri ürünün niceliğini ve niteliğini artırmak diğeri ise çalışanların işten tatminlerini sağlamaktır. Yöneticiler aşağıdaki üç nedenden dolayı çalışanların iş tatmininin sağlanmasına önem vermektedirler.¹²

-Verimli çalışmayla arasında bir bağ olma olasılığı,

-Çalışanların devamsızlık yada işten ayrılmaları ile bir bağ olma olasılığı,

-Yöneticilerin çalışanları motive etme sorumlulukları alması.

¹¹Lyman W.Porter , Gregory A. Bigley, Richard M. Steers, **Motivation and Work Behavior**, McGraw-Hill Series in Management,7.bs., Michigan, 2003, s.74.

¹² İlaha Mammadova,**İş Tatmini**, 1.bs., İstanbul, Sokak Yayınları, 2013, s.18,19.

İş tatmini, çalışanların bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmasını sağlama ve bu sayede ilgili pazarda rekabet gücünü ve kârı artırmanın en önemli koşullarından biridir. Roznowski ve Hulin (1992), iş tatminsizliğinin devamsızlık, sendikal faaliyetler ve psikolojik yoksunluk ile ilişkili olduğunu açıklamışlardır. Agho, Price ve Mueller (1992) ise, işinden memnun olan bireylerin, kuruluşlar için iyi birer elçi olabileceğini dile getirirken, Brown ve Petersen (1993) iş tatmininin çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Steel ve Rentsch (1995) iş tatmininin personel değişim oranı ve devamsızlık ile ilişkili olduğunu, Makin, Cooper ve Cox (1996) iş bağlamında çalışan memnuniyetinin, motivasyonu etkilediğini ifade etmişlerdir. Day, Bedeian ve Conte'a göre (1998), iş tatminsizliği yaşayan çalışanların işten ayrılmak için daha yüksek bir eğilime sahip olduklarını belirtmektedir. Oshagbemi'ye göre (1999), iş tatmini çalışanların fiziksel ve psikolojik olarak iyi olmasına bağlıdır.¹³

Kurumun verimliliği çalışanların iş tatminine önemli ölçüde bağlıdır. Çalışanların motivasyonu kişisel ve mesleki kariyer gelişimi açısından önemli olduğu kadar örgütsel bağlılıkla da doğrudan ve dolaylı olarak ilişkilidir. Bununla birlikte, çalışan memnuniyetini artırmak için maddi ve maddi olmayan girişimleri uygulayan işverenler, devamsızlık, işten ayrılma ve işgücü devir hızı gibi düşük seviyede iş tatmini sonuçlarının önüne geçerek örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimine de katkı sağlar.¹⁴

2.2.İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN TEORİLER

Bu kavramla ilgili literatürde birçok teori ve model bulunmaktadır. Bu teori ve modeller iş tatminini etkileyen unsurları tespit etmeye ve açıklamaya çalışmaktadır. Bunların en fazla tercih edilenleri aşağıda yer almaktadır;

¹³S. Rothman, E.P. Coetzer, "The Relationship Between Personality Dimensions and Job Satisfaction", **Business Dynamics Potchefstroom University for CHE.**, Vol.2, No:1, 2002, s.29.

¹⁴ Dr. D B Rane, "Employee Job Satisfaction: An Essence of Organization", HRM Review, Vol. 11, No:7, 2011, s.11.

- Çift- Faktör Teorisi
- Farklılık Modeli
- İş Yüzleri Modeli
- Dengeli Durum Teorisi

İş tatminine ilişkin olarak farklı bakış açılarıyla oluşturulan bu model ve teoriler bir yandan birbirini tamamlarken, diğer yandan da iş tatmininin farklı yönlerinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Bunlar, özellikle yöneticilerin astlarının iş tatmin düzeylerini anlamalarına, onların iş tatminini arttırmak amacıyla çalışma koşullarını değiştirmek istediklerinde karşılaştıkları önemli konuları nasıl düzenleyip yöneteceklerini kavramalarına yardımcı olmaktadır.¹⁵

2.2.1.Çift Faktör Teorisi

Motivasyon konusunda önde gelen bilim adamlarından biri olan Herzberg ve arkadaşları Mausner, Snyderman 1950'lerin sonlarında çalışanların işlerinden tatmin olup olmadıklarını belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg Modeli adıyla anılan “çift faktör” teorisini geliştirmişlerdir.¹⁶ Bu teoriye göre tatmini ortaya çıkaran etmenler, tatminsizliği ortaya çıkaran etmenlerden farklıdır. Örneğin düşük ücret tatminsizlik ortaya çıkarabilmekte fakat yüksek ücret tatmin ortaya çıkaramamaktadır. Buna karşılık başarı, kabul edilebilme gibi faktörler tatmin edici etmenler olarak görülmektedir. Geleneksel olarak tatmin ve tatminsizlik devam eden bir sıranın başında ve sonunda gelmektedir. Halbuki Herzberg 200 işgören üzerinde çalışmalar yapmış ve yaptığı çalışmalarda farklı sonuçlar elde etmiştir.¹⁷ İş tatminlerini belirleyebilmek için çalışanlara şu soru sorulmuştur: “İşte kendinizi en son ne zaman kötü hissettiğinizi ve iyi hissettiğinizi detaylı olarak yazınız”. Sonuçlar incelendiğinde çalışanların işe yönelik konularda direkt sorumluluk, başarıma gibi kavramları kendilerini tatmin hissettikleri zamanlarda

¹⁵ Nevzat Demir, **a.g.e.**, s. 170,171.

¹⁶Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 14.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2014, s.513.

¹⁷Zeyyat Hatipoğlu, **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**, İstanbul, Met-Er Matbaa, 1986, s. 192,193.

kullandıkları belirlenmiştir. Bunun yanında iş dışındaki işletme şartları, kişilerarası münasebetler, ücret gibi unsurların kendilerini az tatmin oldukları ya da kötü hissettikleri durumlarda kullandıkları görülmüştür.¹⁸

Herzberg, "işin içeriğine" ait unsurların işte tatmin oluşturduğunu belirterek bu unsurlara motive edici unsurlar adını vermiştir. Yükselme, bilinme, başarı, çalışma ortamı ve çalışma ortamında gelişim bu güdüleyici unsurlara örnek verilebilir. Ayrıca tatmin olmayan çalışanlar bu durumlarını "çevresel" unsurlara bağlamışlardır. Herzberg işletme politikaları, maaş, idare, çalışma şartları, ast-üst ilişkiler, özel hayat ve iş sağlığı güvenliğini sayabileceğimiz bu unsurları ise hijyen faktörleri olarak isimlendirmiştir.¹⁹ Sözkonusu bu faktörler kişileri motive edici özelliklere sahip değildir. Bu faktörler yoksa, kişi işte kendisini tatmin olmuş hissetmeyecektir. Bunların var olması, tatmin olması için asgari şartların sağlanmış olması anlamına gelmektedir. Motive edici faktörlerin olup, hijyen faktörlerinin olmaması çalışanların işten tatmin olmasına yetmemektedir.²⁰

Herzberg ve çalışma arkadaşlarının bu görüşleri diğer davranış bilimcileri tarafından çeşitli yönlerden eleştirilmektedir. Ancak Herzberg'in insanların tatmin ve tatminsizlik duygularının birbirlerine karşıt olmadıkları ve bu duyguların birbirlerinden ayrı ve bağımsız duygular olduklarını kanıtlayan görüşü davranış bilimleri içinde önemli bir yer tutmaktadır.²¹

2.2.2. Farklılık Modeli

Bu teori çalışanların işinden elde ettikleriyle elde etmeyi umdukları arasındaki farkı karşılaştırmaktadır. İş tatmini gerçek (elde edilmiş) ödüllerle beklenen ödüller arasındaki fark aracılığıyla belirlenir. Diğer bir deyişle sonuç eğer

¹⁸Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın, 1989, s.308.

¹⁹ Frederick Herzberg, "Motivation-Hygiene Profiles : Pinpointing What Ails The Organization", **Organizational Dynamics**, Vol.3., No:2, 1974, s.18.

²⁰Koçel, a.g.e., s.309.

²¹Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, 1. bs., İstanbul, E Yayınları, 1975, s. 232,233.

beklenen çıktıdan düşükse bu durum tatminsizliğe neden olmaktadır. Diğer yandan; eğer bu ikisi arasında fark yoksa ya da gerçek çıktı (sonuç) beklenenden daha fazla ise bu durum da tatminle sonuçlanmaktadır. Locke ve Bryan “farklılık” fikrini benimseyerek iş tatminini gerçekten elde edilen ve elde edilmek istenen şeyler arasındaki algılanan farkla tanımlamışlardır. Porter ve Lawler’ın tanımıyla Locke ve Bryan’ın tanımı arasındaki fark Porter ve Lawler karşılaştırma için “adaletli ödül” düzeyini temel alırken Locke ve Bryan’ın ise “isteklilik” düzeyini temel almalarıdır. Adams, teorisinin eşitlik fikrini ödül sisteminde sosyal karşılaştırmaya uyarlayacak şekilde genişletmiştir. Farklılık teorisine göre, tatmin bir bireyin girdi-çıkı dengesi arasındaki ilişkidir; tatminsizlik algılanan dengesizlik sonucu ortaya çıkarken; tatmin algılanan bu denge sonucu ortaya çıkmaktadır. Adams, sadece bireyin girdi-çıkı oranına değil ayrıca diğer insanların girdi-çıkı oranlarına da vurgu yapmaktadır. Bireyler kendi girdi çıkı oranını eşit düzeydeki diğer çalışanlarla karşılaştırarak belirler. Eğer bireyler kendi girdi-çıkı dengelerini diğerleriyle eşit olarak algılayarlarsa tatmine ulaşmış olacaklardır.²²

Bu model de kişiler işlerini hayallerindeki “ideal iş” ile kıyaslarlar. Hayal edilen bu iş beklentilerin karşılandığı bir iştir. Bu modele göre beklentiler mevcut işte karşılanamadığında tatminsizlik oluşmaktadır. Yöneticiler bu modelle işin her yönünde çalışanların tatmin seviyelerini tespit ederler ve onların daha etkin çalışmalarını sağlamak için gerekli düzenlemeleri ve değişiklikleri yaparlar.²³

2.2.3. İş Yüzleri Modeli

Bu model; çalışan bireylerin işlerinin farklı bileşenlerinden farklı düzeylerde tatmin oldukları prensibine dayanmaktadır. Bunun için işin bileşenleri ve işgörenlerin bu bileşenlerdeki tatmin durumları araştırılmaktadır. Daha sonra bu farklı bileşenlerdeki tatmin dereceleri toplanarak genel tatmin durumu ortaya çıkarılmaktadır. Locke bu görüşü savunurken Scarpello ve Campell (1980) yaptıkları çalışmaların sonunda bunun aksini belirtmişlerdir. Bu araştırmacılara göre

²²Birol Gülnar, **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2007, s.182,183.

²³Jennifer M.George, Gareth R.Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 4.bs., Prentice Hall, Newyork, 2005, s.82.

iş tatmini parçadan bütüne gitmeyen daha kompleks bir durumdur. Eğer uygulanan anket işin unsurlarını tam olarak yansıtıyorsa bu durum geçerli olabilir. Ayrıca bir ölçek ile ölçülemeyen durumlarda göz önüne alındığında bu model sorgulanabilir.²⁴

İşyüzleri modelinde; idareciler ve uzmanlar çalışanlarının iş yüzlerindeki tatmin seviyelerini ve nelerin etkili olduğunu tespit etmeye çalışmaktadırlar. Bu modelin dikkat edilmesi gereken yönlerinden biri bazen etkili bir iş yüzünün gözden kaçabilmesidir. İkincisi ise işgören için önemsiz olan bir iş yüzü başka bir çalışan için çok önemli olabilmektedir. Örneğin, evli olan veya kendine bağımlı yakını olan çalışan kişiler için aileye yönelik politika yürüten örgütler iş tatmini sağlamaktadır. Ama evli olmayanlar için bu husus çok da önemli değildir. O nedenle bu modeli uygulayacakların bu tarz farklılıklar karşısında daha dikkatli olmaları gerekmektedir.²⁵

2.2.4. Dengeli Durum Teorisi

Bu teori çalışanların işleri ile ilgili tatmin düzeylerinin bazen arttığını bazende azaldığını ve zaman içinde belli bir dengeye ulaştığını ileri sürmektedir. Örneğin, maaşı artan bir kişinin tatmin seviyesi bir süreliğine artsada daha sonra denge seviyesine geri döner. Bu teoriye göre; çalışanların tatmin seviyesini artırmak için idareciler işle ilgili değişiklikler yaptıklarında tatmin seviyelerindeki yükselişin kalıcı mı geçici mi olduğunu belirlemeleri gereklidir. Yapılan bazı araştırmalarda yükselişin 6 ay gibi bir zaman sonra denge seviyesine geri döndüğünü belirlenmiştir. İşin bazı bileşenlerindeki değişiklikler diğerlerine göre daha kalıcı tatmin seviyelerine sebep olabilmektedir.²⁶

2.3.İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmininin üç farklı boyutu vardır. Birincisi, kişinin işe karşı duyduğu duygusal davranıştır. Doğrudan gözlemlenememekle beraber işine yansıyan

²⁴ Demir, **a.g.e.**, s.174.

²⁵ George, Jones, **a.g.e.**,s.84,85.

²⁶ **A.e.**,s.83.

davranışlarından oluşmaktadır. İkincisi, iş ile ilgili sonuçların bireyin işinden duyduğu memnuniyete yön vermesidir. İş tatminine yön veren kavram bu sonuçlardan etkilenmektedir. Örneğin, örgüt içerisindeki bir grup diğer gruba oranla daha fazla çalışıp neticesinde yeteri kadar takdir görmediğini düşünmekteyse, bu grupta yer alan çalışanların işten aldığı tatmin düzeyi azalmaktadır. Üçüncüsü ise iş tatmininin birbiriyle ilgili tutumlardan oluşmasıdır.²⁷ Başka bir deyişle, kişilerin nasıl hissettikleri, düşündükleri ve davrandıkları onların iş hakkında ne düşüneceklerini ve hissedeceklerini belirleyen faktörleri oluşturmaktadır.²⁸

Bu faktörler örgütsel ve bireysel olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır;

2.3.1.Bireysel Faktörler

Çalışanların birden fazla sayıda kişisel özelliğinin iş tatminini değişik biçimlerde ve kompleks şekilde etkilediği, yapılan araştırmalar sonucunda anlaşılmıştır. Araştırmalarda yaygın biçimde incelenmiş olan iş tatminleri ile ilgili bireysel faktörler; kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, zekâ, medeni durum ve kıdemden meydana gelmektedir.

2.3.1.1.Kişilik Özellikleri

İş tatmini bireyin çalıştığı işten beklentilerine ulaşması sonucunda meydana gelen pozitif tutumu anlatmaktadır. Kişi, aldığı eğitim, içinde bulunduğu sosyal tabaka ve kurduğu ilişkilere göre iş aramakta, yaptığı işin gelecekteki biçimini de yine sahip olduğu kişisel özelliklerine göre değerlendirmektedir.²⁹ Son yıllarda araştırmacılar, iş tatminini etkileyen sebeplerin temelinde yatan psikolojik süreçleri keşfetmeye başlamışlardır. Weiss ve Cropanzano (1996) kişilik özelliklerinin işyerindeki duygusal olayların analizinde önemli bir rol oynadığını, bu durumun da iş tatminini etkilediğini belirtmektedirler. Judge vd. (1998) olumlu öz değerlendirmeye

²⁷Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 4.bs., Bursa, Ekin Basım Yayın, 2013, s.114,115.

²⁸Dinç Özcan, **a.g.e.**, s. 110,111.

²⁹İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 1.bs, İstanbul, Avciol Basım Yayın, 1996, s.234.

sahip olan bireylerin, iş tatminlerini olumsuz olanlara göre daha yüksek seviyelerde değerlendirdiklerini açıklamışlardır.³⁰

Kişiliğin diğer bir boyutu meslek seçimi ile ilgilidir. Kendi kişisel özelliklerine göre mesleğini seçen bireylerdeki tatmin seviyesi, tercihlerini bu şekilde yapmamış kişilere göre daha yüksek olmaktadır. İçe dönük yapıya sahip bireyler dışarıdan gelen uyaranlarla karşılaştıklarında strese girerlerken, dışa dönük bireyler dışarıdan gelen uyaranlardan hoşlanırlar. İçe dönük bireyler daha az sayıdaki kişiyle iletişimde kalmayı tercih ederken, kendi başına yapılan işlerde (özellikle mühendislik gibi teknik işler) daha fazla tatmin olurlarken, dışa dönük bireyler insan ilişkilerinin üst seviyede olduğu öğretmenlik, halkla ilişkiler gibi işlerden tatmin olmaktadır.³¹

2.3.1.2.Yaş

İş tatmini konusunda yapılan birçok araştırmada, iş tatmini demografik özelliklerle beraber incelenmiştir. Araştırma sonuçlarından elde edilen verilere göre bazıları iş tatmini ile yaş arasında bir ilişkinin bulunmadığını bazıları ise ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Herzberg, vd. (1957) yaptığı araştırmaların sonucunda iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkinin “U” biçiminde olduğunu savunmuşlardır. Buna göre yeni işe başlayan kişinin iş tatmin seviyesi yüksektir. Fakat, takip eden birkaç yıl sonunda tatmin düzeyinde ciddi bir düşüş olmakta ve çalışanlar işlerine devam ettikçe iş tatmini seviyesi tekrar yükselmektedir.³² Genel olarak iş tatmininin yaşla birlikte arttığına ilişkin görüşler de bulunmaktadır. Buna göre genç yaştaki bireylerin ilk iş deneyimlerinde sorumluluk sahibi oldukları ve kendilerini daha iyi hissettikleri bir iş fırsatı yakalamakta başarılı olamadıklarından hayal kırıklığına uğramaları sebebiyle iş tatmininin yüksek olmadığı belirtilmektedir. Ancak ileri yaşta olan çalışanlar istenen iş şartlarıyla mevcut

³⁰ Rothman ,Coetzer , “The Relationship Between Personality Dimensions and Job Satisfaction”, s.30.

³¹ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, İstanbul, Alfa Aktüel Yayınları, 2006, s.122.

³² Demir, **a.g.e.**, s.119.

şartlar arasındaki mukayeseyi iyi yapabildiğinden iş tatmini bakımından daha avantajlı olmaktadır.³³

Luthans ve Thomas'ın (1997) iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik yaptıkları araştırmalarda, daha ileri yaşlarda olan çalışanların iş tatminsizliğine neden olan unsurların teknoloji alanındaki değişimler, performans ve üretime yönelik ölçümler ile yoğun iş temposu olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yaşı büyük çalışanların teknolojiye meydana gelen değişimlere ayak uydurmakta zorlandığı ve mevcut düzende meydana gelecek değişimlerden hoşnut olmadıkları için iş tatminlerinde azalma meydana geldiği de ifade edilmektedir.³⁴

2.3.1.3.Cinsiyet

Çoğu araştırmacı çalışma şartlarının kadınlar üzerinde olumsuz etkileri olacağını tahmin etmektedir. Bu tür öngörülenlerin aksine çalışma şartlarının kadınlar üzerinde tümüyle negatif etkilerinin olduğuna ilişkin kesin, uzlaşmaz bulgular yoktur. Bunun yerine araştırma bulguları; işin kadınlar üzerindeki yararlı ya da zararlı etkilerinin çevresel, bireysel ve bireylerarası faktörlere bağlı olduğu karmaşık bir resim sunmaktadır.³⁵ İş tatmini ve cinsiyet üzerine yapılan araştırmalarda, kadınların iş tatminlerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu saptanmış, bu durumun nedeni olarak kadınların iş hayatından daha az beklenti içerisinde oldukları şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca evliliğin erkeklerin iş tatminlerini etkilemediği, kadınların ise iş tatminleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.³⁶

Elizur vd. (1991) tarafından yapılan araştırmada iş arkadaşlarıyla iletişim ve uygun mesai saatleri kadınlar için daha önemli iken; maaş, makam ve özerkliğin ise

³³Atilla Yelboğa, "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Tatmini İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi", **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C 4, Sayı 2, 2007, s. 3.

³⁴F Luthans., Linda T. Thomas "The Relationship Between Age And Job Satisfaction: Curvilinear Results From An Empirical Study: A Research Note", **Personel Review**, Vol.18, No:1, 1987, s.23,26.

³⁵Gülner, **a.g.e.**, s.198,199.

³⁶Andrew E. Clark, "Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy At Work?", **Labour Economics**, Vol.4, No:4, 1997, s.341.

erkekler için daha önemli olduğu ortaya konulmuştur. Lefkowitz (1994) ise kadınların iş tatmin seviyesinin daha düşük olduğunu tespit etmiştir.³⁷

2.3.1.4.Eğitim Düzeyi

Eğitim seviyesi ve işteki tatminin birbirleri ile etkileşimi incelendiğinde hem olumlu hem de olumsuz yönde birbirlerini etkiledikleri görülmektedir. Gerçekte, iş tatmini ile eğitim seviyesi arasındaki ilişki ortaya net biçimde konamayan karmaşık bir yapıya sahiptir. Normalde beklenen, çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmininin de artmasıdır; çünkü çalışanın eğitim düzeyi arttıkça daha yüksek ücret, terfi ve daha iyi iş imkânlarına sahip olunacağı düşüncesi hâkimdir. Bu görüş tüm durumlar için geçerli olmayabilir. İyi eğitim almış her çalışanın uygun işlere yerleşmesi ya da istediği maaşı alma imkânı olmayabilir. Eğitim seviyesindeki artış ve sahip olduğu becerilerin üstünlüğü durumunda karşılığını çalıştığı kurumdan alamadığını düşünen çalışanın iş tatmin seviyesinde düşüş meydana gelmektedir.³⁸ Mesela, üniversite mezunu olan bir kişi; üniversite mezununun olmadığı bir işte çalışması durumunda işten alacağı tatmin seviyesi ile, üniversite mezunu olmayan birisinin bu işten alacağı tatminin seviyesi aynı olmamaktadır. Beklentilerin yüksek olması ve sonuçların bu beklentiyi karşılamaması durumunda iş tatmini olumsuz yönde etkilenmektedir.³⁹

2.3.1.5.Zekâ

Tek başına ele alınması durumunda yalnızca kişilerin zekâ düzeyiyle iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi halinde iki kavram arasında ciddi bir bağlantıya rastlanılmamıştır. Çalışılan iş ile değerlendirildiğinde özellikle zekâ seviyesine uygun işte çalışılıp çalışılmadığına bakılacak olursa, zekâ seviyesi ile iş tatmini arasında önemli bir etkileşim olduğu kabul edilmektedir. Yetenek

³⁷Izgar, **a.g.e.**, s.117.

³⁸Aşkın Keser, **a.g.e.**, s.72

³⁹Demir, **a.g.e.**,s.122.

unsurlarının yüksek olduğu veya beceriye yönelik işlerde tatmin olan kişi sayısında fazlalık görülürken, rutin işlerde bu sayıda azalma görülmektedir.⁴⁰

Monotonluğu fazla olan işlerde çalışanın birbirine benzeyen işleri tekrar etmesi zihinsel yönden çalışmasına imkân vermediğinden, bu ihtiyaç giderilemediğinde zihinsel durgunluğun verdiği tatminsizlik durumu ortaya çıkmaktadır.⁴¹ Zekânın arzulanan güçlüğü etkilediği bilinmektedir. Arzulanan güçlük, işin gerçek güçlüğü ile mevcut durum arasındaki farktan oluşmaktadır. İçsel tatmini etkileyen iş, güçlüğü kendisi ile ilgili değildir Arzulanan güçlük, alınan eğitimden çok öğrenme ile değil doğuştan gelen zekâ ile ilgilidir. Zekâ seviyesi düşük olanlar, daha az zor işleri tercih ederken bu durumun tersine zekâ düzeyi yüksek olanlar daha zor işleri tercih etmektedirler.⁴²

2.3.1.6.Medeni Durum

İş tatmini üzerinde düşünülmesi beklenen bir diğer etkili biyografik değişken de çalışanların medeni durumudur. Ancak medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik yeteri kadar çalışma bulunmamaktadır, bu alanda yapılan az sayıdaki çalışma ise evli çalışanların evli olmayan çalışanlara göre iş tatmininin daha yüksek olmasıdır. Bunun sebebi, evliliğin bir işi daha gerekli ve değerli kılacak sorumluluklar yüklemesi olarak değerlendirilmektedir. Yapılan diğer araştırmalarda çalışanların evlendikten sonra iş tatmin düzeylerinde yükseliş olduğu belirlenmiştir. Bu durumun nedeni ise maddi ihtiyacın ve sorumluluk duygusunun artması olarak açıklanmaktadır.⁴³

2.3.1.7.Kıdem (Çalışma Süresi)

Kıdem, çalışanların süre olarak ne kadar zamandır bir işte çalıştığını ortaya koymaktadır. Uzun süre mevcut işinde çalışan bireyin işinden aldığı tatminin daha

⁴⁰Mehmet Silah.,**Çalışma Psikolojisi**, Ankara, Selim Kitabevi,2001, s.112.

⁴¹Eren, **Yönetim Psikolojisi**, s.188.

⁴²Demir, **a.g.e.**,s.122.

⁴³Mammadova, **a.g.e.**, s.30.

yüksek olması beklenmektedir. Çalıştığı örgüte uzun yıllar emek veren işgören, örgütten ayrılmakta zorluk çekmekte, kıdeme bağlı kazançlarının artması nedeniyle de kayıp yaşamak istememektedir. Meyer ve Allen (1991), örgüt içerisinde uzun yıllar çalışan bireyin statü yükselişi neticesinde işten aldığı tatmin düzeyinin artması ile iş tatmini ile kıdem arasındaki ilişkinin olumlu yönde olduğunu belirtmektedirler.

44

2.3.2.Örgütsel Faktörler

İşgörenin çalıştığı yönetim ve örgütün nitelikleri, iş tatmininde son derece önem taşımaktadır. Toplum tarafından tanınan, önem verilen, etki çevresi geniş örgütler ile işgörenlerin yaratıcılık değerlerine saygı duyan, takım çalışmasına önem veren yönetimler işgörelere yüksek düzeyde iş tatmini sağlamaktadır.⁴⁵ Bu tarz örgütlerde yöneticiler astlarının tam tatmin olacakları davranışları geliştirerek onları güdülemeye çalışırken, geliştirilen bu davranışlar hem çalışanların kişisel tatminlerinin sağlanmasına hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır.⁴⁶ Örgütsel faktörleri başlıca aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz .

2.3.2.1.İşin Niteliği

İşin niteliği tatminin önemli bir kaynağını oluşturmaktadır. Bireyin çalışırken işini iyi veya eksiksiz yaptığına dair aldığı geribildirim onun için güdüleyici bir durum yaratmaktadır. Araştırmalar, işin özelliklerinin ve karmaşıklığının kişilik ve iş tatmini arasında bir bağ oluşturduğunu ve çalışanların yaratıcı gereksinimlerine değeri verildiğinde işlerinden memnun olma eğiliminde olduklarını göstermektedir.⁴⁷ Bireyler kendilerine becerilerini kullanma imkânı veren, çok özel niteliklere ihtiyaç duyan çok yönlü işleri başardıkça ve kendilerine de başarılı oldukları hususunda bilgi dönüşü oldukça işlerinden aldıkları tatmin düzeyi artmaktadır. Kişinin özellik

⁴⁴John. P.Meyer, NatalieJ.Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol.1, No:1, Kanada, 1991, s. 66.

⁴⁵Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, s.267.

⁴⁶Gülner, **a.g.e.**, s.165.

⁴⁷ Luthans, **Organizational Behavior**, s.142.

ve yeteneklerine uyumlu olan işler iş tatminini sağlarken, işte zorlanma çalışanda cesaret kaybına neden olup, iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır.⁴⁸

İşin niteliği beş ayrı iş özelliğini temel almaktadır: ⁴⁹

Otonomi: İş yapılırken, çalışan kişinin iş hakkında karar verebilme özgürlüğünü tarif etmektedir.

Görev Kimliği: Çalışan kişinin aldığı işi sonuna kadar yapıp yapmadığını ölçmektedir.

Görevin Önemi: İşin müşteri ve iş arkadaşları tarafından ne ölçüde önemli görüldüğünü ifade etmektedir.

Beceri Çeşitliliği: İşin kaç farklı beceri ve faaliyet gerektirdiğini gösteren özelliktir.

Görev Geri Bildirimi: Çalışan kişinin iş performansı için alınan geri bildirimin açık olmasıdır.

Çalışanların tatminini belirleyen en önemli etkenler işin niteliği ve özellikleridir. Çalışanların motivasyonunu arttırmak ve iş tatminlerini yükseltmek için yaptıkları işin ne kadar anlamlı ve önemli olduğuna inanmalarını sağlamak gerekmektedir. Çalışanların işe yaptıkları katkının önemli olduğuna inandırılmaları iş tatminin yükselmesinde olumlu etkiye sahiptir. İşte gereksiz olarak görülen görev ve sorumlulukların ortadan kaldırılması yüksek tatmin ve verimliliği beraberinde getirmektedir.⁵⁰

2.3.2.2. Ücret Miktarı

İş tatminine en çok etkisi olan faktörlerden biri de ücret faktörüdür. Yöneticiler geçerli ücret düzeyinin belirlenmesinde, çalışanların işe kazandırdıkları kişisel değerlerine (eğitim, deneyim, kıdem, efor, performans gibi) önem

⁴⁸Erdoğan, a.g.e., s.238.

⁴⁹Türk, a.g.e., s.76.

⁵⁰Demir, a.g.e.,s.122.

vermektedirler.⁵¹ 1950'lerde Herzberg'in yaptığı araştırmalar sonucunda, ücret tatmini belirleyen etkenler arasında üçüncü sırada bulunmaktadır. İşten işe ücretin önemi değişiklik göstermektedir. Yüksek maaşın işgörenlerin iş tatminini olumlu veya olumsuz etkilediği konusunda net bilgi bulunmamakla beraber, bazen alınan fazla ücretin de çalışanların tatminsizliğini arttırdığı belirtilmektedir. Benzer bir iş için piyasadaki muadillerinden yüksek ücret alan çalışanın işten ayrılmadığı görülmektedir. Bunun yanında, daha yüksek tatmin sağlayacağı başka bir işe geçmenin zor olduğunu bilen çalışan yüksek ücret tatminsizliği sendromunu yaşamaktadır.⁵² Eğer alınan ücret, çalışanın beklentisine, kişinin yetenek ve ekonomik şartlarına göre adaletli dağıtılmaktaysa, çalışanlar işe karşı olumlu yaklaşmaktadır. Ücret, işte gösterilen performansın karşılığı şeklinde görülmektedir. Ücretin az olduğunun düşünülmesi, işten tatmin olma duygusunu da azaltmaktadır.⁵³

Çalışanlar elde ettikleri ücrete göre yönetimin kendilerinden ne beklediklerini ya da kendileri hakkında ne düşündüklerini tahmin etmektedirler. Düşük ücret memnuniyetsizliği ifade ederken, yüksek ücret işverenin çalışandan duyduğu memnuniyeti göstermektedir.⁵⁴

2.3.3.3. Yükselme Olanağı ve Teşvikler

Çalışanlar, işyerinde terfi imkânına sahip olmak istemektedir. Bunun nedenlerinden biri, deneyim arttıkça monotonluğun artması ve netice olarak da çalışanların sorumluluk ve yeteneklerini yeterli bulmamasıdır.⁵⁵ Erdoğan'a göre (1996); çalışanın terfi etmesi maddi anlamda bireye kazanç sağlamasının yanısıra bireyin statü düzeyini de yükseltmektedir. Başarılı olmak beraberinde terfiyi getirerek iş tatminini de arttırmaktadır. Ancak performans değerlendirme sisteminin hatalı yapılması, başarılıların yanında başarısızın da ödüllendirilmesi, iş tatminini

⁵¹Izgar, a.g.e., s.114.

⁵²Demir, a.g.e.,s.134.

⁵³Türk, a.g.e., s.76.

⁵⁴Özkalp, Kirel,a.g.e., s.116.

⁵⁵Eren, a.g.e., s.510.

negatif yönde etkilemektedir.⁵⁶ Terfinin ya da performans değerlendirme sisteminin hakkaniyetli bir şekilde yapılması önemlidir. Hak etmeyen çalışana terfi verilmesi, terfiyi daha çok hak eden çalışanlar arasında huzursuzluk yaratarak iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.⁵⁷

Teşvik fırsatları da iş tatmini üzerinde değişken bir etkiye sahiptir. Bunun nedeni promosyonların farklı çeşitleri oluşturması ve beraberinde bir dizi ödül vermesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, kıdem esasına göre terfi eden çalışanlar genelde iş tatmini yaşasalar da performans temelinde terfi edenler kadar iş tatmini duymazlar. Ayrıca yüzde 10'luk maaş artışı şeklinde olan bir iş tatmini yüzde 20'lik maaş artışı kadar memnuniyet verici değildir. Bu farklılık kurumlarda üst düzey yöneticilere yapılan yardımların kurumun alt seviyesinde meydana gelen teşviklerden daha memnuniyet verici olduğunu göstermektedir.⁵⁸

2.3.3.4. Övülmek (Takdir Edilmek)

Yapılan çalışmalar, çalışanlar açısından önemli faktörlerden biri olan takdir edilme ya da övülme davranışının çalışanlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bir çalışan zamanında ve yerinde takdir edildiğinde iş tatmini bu durumdan olumlu yönde etkilenmektedir. Övülme şekli ülkeden ülkeye değişiklik göstereceği gibi işletmenin içerisinde ya da işletmeler arasında konumdan konuma da farklılıklar göstermektedir. Çalışanların yüksek performansı sonucu takdir edilerek ödüllendirilmesi sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatları edinmesini kolaylaştırarak iş tatminini arttırmaktadır.⁵⁹

2.3.3.5. Çalışma Koşulları

Sanayinin gelişme derecesine göre farklı bölgelerde işletmeleri algılama biçimleri de farklılık arz etmektedir. Örneğin sanayisi gelişmekte olan bölgelerde bir

⁵⁶Erdoğan, **a.g.e.**, s.240.

⁵⁷Özkalp, Kirel, **a.g.e.**, s.116.

⁵⁸Luthans, **a.g.e.**, s.142.

⁵⁹ Öznur Bozkurt, İlhan Bozkurt, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, 2008, s.5.

fabrikada çalışmak iş tatmini yaratırken, gelişmiş sanayiye sahip bölgelerde çok fazla işletme olduğundan iş tatmini üzerinde değişik faktörler rol oynamaktadır. Bunlar işletmenin dış görünüşü, çalışanlarına sağladığı haklar, imajı ve çevresel faktörlere duyarlılığı şeklinde sıralanabilir.⁶⁰

Çalışanların genelde ışık, ısı ve havalandırma sistemlerinin olduğu, gürültüden uzak iyi çalışma koşullarının sağlandığı iş yerlerinde çalışmaya istekli oldukları bilinmektedir. Çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda çalışanların konforlu ve tehlikesiz yerlerde çalışmak istedikleri buna ilaveten temiz, modern araç gereçlerin olduğu, eve yakın iş yerlerini tercih ettiği gözlenmektedir .⁶¹

2.3.3.6. Çalışma Arkadaşları

Örgütteki ilişkiler, genel olarak çalışanların karşılıklı olarak birbirlerine hizmet etmesine bağlı yönetsel bir ilişkiden oluşmaktadır. Karşılıklı yapılan yardım, dayanışma ve hizmete dayalı ilişkilerin iyi olması çalışanın işinden aldığı tatmini arttırmaktadır. Bunun yanında, birarada bulunmaktan hoşlanmaya dayalı ilişkilere işgörenlerce ihtiyaç duyulmaktadır. Bir örgütte işgörenler, bir arada olmak istedikleri seviyeyi elde edebildikleri ölçüde o işten tatmin sağlamaktadırlar.⁶²

Çalışan bireyler için dostça yaklaşımlar, yardımlaşmada bulunan iş arkadaşları ya da takım üyeleri iş tatmininin kaynağını oluşturmaktadır. Çalışan, işyerinde kendisini rahatlatıcı ve destekleyici şekilde hissediyorsa, bu tür ortamda bulunmak kişinin iş tatmininin artmasını sağlamaktadır. Çalışan işini sevmese dahi iş arkadaşlarından duyduğu mutluluk nedeniyle iş konusundaki tatmini artmaktadır. Araştırmalara göre üyeleri arasında önemli ölçüde dayanışma olan gruplar yüksek memnuniyet duyarken, iyi bir çalışma grubu veya etkin bir ekip, işi daha eğlenceli şekle getirmektedir. Çalışanların bu şekilde iş grubu yoksa, iş tatmini negatif yönde

⁶⁰Dinç Özcan, **a.g.e.**, s.116.

⁶¹Ömer Faruk İşcan, M. Kürşat Timiroğlu, “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, 2007, s.126.

⁶²İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, BRC Basım, 2008, s.267.

etkilenmektedir.⁶³ Çalışanların iş arkadaşları ile olan olumlu ilişkileri iş tatminini yükseltmektedir. Ayrıca üstlerle olan olumlu ilişkilerde çok önemlidir.⁶⁴

2.4.İŞ TATMİNİ DÜZEYİNİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE YARATTIĞI SONUÇLAR

İş tatmini, çalışan bireylerin etkinliği üzerinde oldukça etkili bir unsurdur. İş tatmininin sonuçları devamlı çalışılan bir alan olmaya devam etmektedir. Yüksek ve düşük seviyede iş tatmini sonuçları şu şekilde açıklanmaktadır;

2.4.1.Yüksek Düzeyde İş Tatmini Sonuçları

Yüksek seviyede iş tatmininin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu başlıca etkiler performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte bağlılık olarak sıralanmaktadır.

2.4.1.1.Performans

İş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişki örgütsel davranış alanında en çok tartışılan konulardan biridir. Hawthorne; iş tutumları ve işgören performansı arasındaki münasebeti ilk araştıranlardan olup, günümüze kadar bu alanda çalışmalar devam etmiş ve çoğu çalışmada bu iki kavram arasında kuvvetli bir bağ bulunmuştur.⁶⁵

Bu iki kavramdan hangisinin diğerini etkilediği konusu tartışmalıdır. İş tatmininin performansı etkilediğini söyleyen düşünürler, verimliliğin artırılması için çalışanların mutlu edilmesi gerekliliğini savunmuşlardır. Performansın iş tatminini etkilediğini ileri sürenler ise, çalışanların başarılı olduklarını hissettiği zaman işten memnun olduklarını belirtmektedirler.⁶⁶

⁶³Luthans, **a.g.e.**, s.143.

⁶⁴Gülner, **a.g.e.**, s.168.

⁶⁵Dinç Özcan, **a.g.e.**, s.117,118.

⁶⁶Izgar, **a.g.e.**, s.109.

2.4.1.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bu kavram; çalışanların örgüt içerisindeki veya sosyal çevresindeki performansı arttıran davranış biçimi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) genelde gereğinden fazla yapılan iş davranışları olarak nitelendirilmiştir. 1990'lı yıllarda Sorman ve Motowidlo örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireylerin asıl görevi olmadığını sadece görev faaliyetini destekleyici sosyal ve örgütsel çevreyi belirleyen ve örgütsel etkinliğe katkı sağlayan iş davranışı olduğunu ifade etmişlerdir.⁶⁷ Örgütteki işleri yapma konusunda gönüllü olma, iş tanımında yer almasa bile işin bir parçası olabilmek için mesai arkadaşlarına ve yeni işe başlayan çalışanlara yardım etme, diğer çalışanlara zorluklarla karşılaştığı aşamalarda destekçi olma, yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerle örgüte katkıda bulunma, gereğinden daha fazla katılımcı olma ve işe gelinemediği zamanlarda önceden bilgilendirme gibi örnek davranışlarda bulunmak, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmektedir.⁶⁸

Günümüzün yoğun rekabet piyasasında varlıklarını devam ettirebilmek için faaliyet gösteren işletmelerin ihtiyaçları olduğu düşünülen temel faktör; yaptığı işi yeterli görmeyip, örgütün amaç ve değerlerini benimseyen ve katkı sağladığı düşünülen işin dışında da değişim ve gelişime açık olan çalışanlara sahip olmaktır. Bu amaca yönelik çalışanların nasıl bir tutum ve davranış sergileyeceği konusu, yönetim alanında da üzerinde yoğunlukla çalışılan bir konu olmuş ve bu husus örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) başlığı altında izlenir hale gelmiştir. Öte yandan, günümüzde rekabet piyasasında örgütlerin değişimlere hızla ayak uydurabilen, etkili, dinamik ve yaratıcı olmaları yönünde bir baskı bulunmaktadır. Bu baskıdan kurtularak başarılı bir örgüt olabilme yolunda ilerleyebilmek için, örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışı ön plana çıkmıştır.⁶⁹ Günümüzdeki iş

⁶⁷Münevver Ölçüm Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kavramsal Çerçevesi**, 1.bs., Ankara, Nobel Basımevi, 2004, s.10,11.

⁶⁸E. Kevin Kelloway v.d., "Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate But Related Constructs", **International Journal of Selection and Assessment**, Vol.10, No: 2, 2002, s.143,144.

⁶⁹ Laurent M.Lapierre, Rick D.Hackett, "Trait Conscientiousness, Leader Member

koşullarında çalışanların seçimi, yetiştirilmesi ve donanımlı bireylerin işi nitelik ve nicelik bakımından iyi yapmaları yeterli olmamaktadır. Buna ilave olarak teknolojidaki gelişmeler, iş imkânlarında artış ve bunun sonucunda değişen örgüt şartları, örgütlerin yapılarını etkilemiş, farklı yapılanmaları beraberinde getirmiştir.⁷⁰

2.4.1.3.Örgüte Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışma yerine olumlu karşılık verilen duygusal reaksiyon olarak ifade edilmektedir. Genellikle, işletmeyle özdeşleşme veya işletmeye bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir bağlılık özellikle birey, şirketin amaçlarına inanıyor veya şirketin bir üyesi olmayı istiyorsa bu durum duygusal bir tepki olarak değerlendirilmektedir.⁷¹ Profesyonel kişiler çalıştıkları kurumdan çok yaptıkları işe bağlıdırlar, ancak taleplerinin karşılanması ve işten tatmin olmaları sonucunda örgüte olan bağlılıkları arttırmaktadır.⁷²

2.4.2.Düşük Seviyede İş Tatmininin Sonuçları

Düşük seviyede iş tatmininin çalışanlar üzerinde yarattığı başlıca etkiler devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir hızında artış olarak belirtilmektedir.

2.4.2.1.Devamsızlıklar

Devamsızlık günümüzde işletmelerin ve idarecilerin ilk sorunlarından biridir. Devam problemi sadece işletme verimliliği açısından değil aynı zamanda işletme içindeki çalışanlar arasında ilişkiler ve moral gücü için de önemlidir. Kısaca devamsızlık işgörenin planı ya da çalışma programına göre zamanında işe gelmeme durumu olarak tanımlanmaktadır.⁷³ İş tatmini ile işe devam ilişkisine bakıldığında; baskı, ekonomik faktörler, grup çalışma normları, iklim, ödül sistemi gibi unsurların devamı artırdığı, yetenek, aile sorumlulukları, ulaşım problemleri gibi unsurlarında

Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.80, No:3, 2007, s. 539,540.

⁷⁰Münevver Ölçüm Çetin, **a.g.e.**, s.75.

⁷¹**A.e.**, s.72,73.

⁷²Türk, **a.g.e.**, s.94.

⁷³Eren, **a.g.e.**, s.267.

devam sorunu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. İş tatmininin en önemli göstergelerinden biri olan devamsızlık alanında yapılan çalışmalarda işini sevmeyen çalışanların daha çok devamsızlık yaptığını ortaya koymaktadır. İşte devamsızlık davranışı, kısa ve uzun dönemde örgütlere mali açıdan zarar veren ve verimliliği olumsuz yönde etkileyen önemli bir sorundur. Devamsızlık yapan çalışanın yerine geçici süreli çalışan alımı, işgücü devri nedeniyle yeni alınan çalışana verilen eğitim ile ilgili maliyetler işletmeleri mali açıdan zor durumda bırakmaktadır. Aynı zamanda düşük standartlarda hizmet sunulması veya üretim yapılması gibi sorunları da beraberinde getirmektedir.⁷⁴

2.4.2.2.İşten Ayrılma Niyeti

İşi bırakma niyeti, devamsızlık belirtisi olarak görülmekte ve işverenin maddi kayıp yaşamasına neden olmaktadır. İşten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasındaki ilişkileri belirleyen en önemli unsurlardan biri de kişinin başarısıdır. Başarılı olan birey işinde devam etmek istemekte, işinde başarısız olan ise hem kendi ayrılmak istemekte hem de idarece görevde kalması istenmemektedir.⁷⁵İşi bırakma üzerinde ekonomik durumun da önemli bir etkisi bulunmaktadır. Ekonomik koşulların iyi olduğu zamanlarda, iş tatmini işi bırakma konusunda çok etkilidir. Bu koşullarda iş tatmini sağlayamayan bireyler işlerinden daha kolay ayrılmaktadır. Ancak işsiz kalma olasılığının yüksek olduğu koşullarda, çalışanlar işten çıkarılmak yerine iş tatminsizliğine katlanmayı tercih etmektedirler.⁷⁶

2.4.2.3.İşgücü Devir Hızında Artış

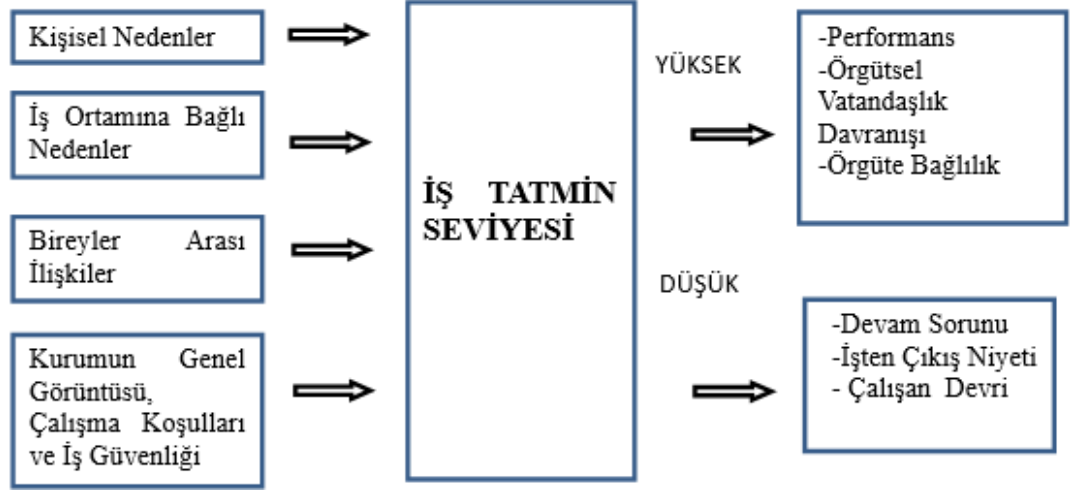
İşgücü devir hızı; bir iş yerinde çalışanların değişimindeki yükseliş ve düşüşteki oranı ifade eder. Deneyimli iş gücünün işten ayrılması iş yeri için önemli mali kayıplara neden olacağından beklenti işten ayrılma oranının düşük olmasıdır. Araştırmalar işgücü devir hızı ile iş tatmini arasında zıt yönde bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak işten çıkışlar üzerinde başka unsurlarında etkisi

⁷⁴Izgar, **a.g.e.**, s.107.

⁷⁵Dinç Özcan, **a.g.e.**, s.121,122.

⁷⁶Izgar, **a.g.e.**, s.108.

bulunmaktadır. Bunlar; rekabet ortamı, başka iş olanakları, kişiyi ayrılmaya iten diğer nedenler olarak kısaca sıralanabilir.⁷⁷



Şekil 2.2 İş Tatminini Belirleyen Faktörler ve İş Tatmin Düzeyinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Kaynak: Esra Dinç Özcan, **Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini**, 1.bs., İstanbul, Beta Basım, 2011, s.124.

Araştırmacılara göre yüksek performans gösteren çalışanlar yetersiz ödüllendirilmişse işten ayrılmaktadırlar. Yeterli düzeyde finansal teşvik sağlayan işletmelerin çalışanlarını örgütte kalmaya ikna ettiği düşünülmektedir. Daha büyük şirketlerin ise çalışanlarına organizasyonel katılım ve daha yüksek maaş vererek bu şansı artırma olanakları bulunmaktadır. Herzberg (1960) ve Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959) tarafından geliştirilen teori de ise ödeme ve denetim, başarı, tanınma, ilerleme, özerklik, kişisel gelişim vb. dışsal unsurların tersine iş tatminini arttıran unsurların içsel faktörler olduğu savunulmaktadır. Bu faktörler, etkili performansı teşvik ederek iş tatminini arttırmaktadır.⁷⁸

⁷⁷Dinç Özcan, **a.g.e.**, s.122,123.

⁷⁸Frederick Herzberg, "Motivation-Hygiene Profiles : Pinpointing What Ails The Organization", **Organizational Dynamics**, Vol.3., No:2, 1974, s.18,19.

2.5.İŞ TATMİNİ ÖLÇÜM MODELLERİ

Anketler iş tatminini ölçmede kullanılmakta olup; çalışanın iş tatmininin genel değerlendirmesini tespit etmek için işindeki doyumunu değerlendiren genel ölçek modelleridir.

2.5.1.Wood’un İş Tatmini/Tatminsizliği Ölçeği

Wood İş Tatmini/Tatminsizliği ölçüm aracını özellikle eğitimde kullanmak için tasarlamış ve yüksek okul eğitimi üzerine odaklanmıştır.⁷⁹ Wood’un bu ölçeği; eğitimle ilgili bir çevrede iş tatmini ve tatminsizliğiyle alakalı 72 soru Herzberg tarafından geliştirilen, katılımcıların motive ediciler ve hijyen faktörüyle ilgili yanıtlarını almak için gruplandırılmıştır. Ölçek 1 den 6’ya kadar değişken içermekte olup; “hiç doyumsuzluk” 1 ile, “tam doyum” 6 ile ifade edildiği Likert tip şeklindedir.⁸⁰

2.5.2.Smith, Kendall ve Hulin’in İş Tanımlama İndeksi

İş tatminini oluşturan farklı boyutlar üzerinde yoğunlaşarak 1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilmiştir. Ölçek orijinalinde “çalışma arkadaşları, yönetim, işin kendisi, ücret, promosyon ve terfi olanakları olmak üzere altı faktörden oluşmaktadır. İş tanımlama indeksi geniş kullanım ve iyi şekilde hazırlanmış yenilenme faktörleri sayesinde farklı demografik gruplara uygulanma özelliği taşımaktadır.⁸¹

Yirmi yılı aşkın süredir İş Tanımlama İndeksi; iş tatmininin küresel bir ölçümünü sunan Genel Düzeyde İş (Job in General-JIB) ölçeğini de içermektedir. Ölçek özellikle eğitim sektörü dışındaki çalışanlar için tasarlanmıştır. Katılımcılar işleriyle ilgili sorulara işlerini tanımlayıp

⁷⁹Olin R.Wood, “A Research Project: Measuring Job Satisfaction of the Community College Staff”, **Community College Review**, Vol.3, No: 3, 1976, s.58.

⁸⁰A.e, s.60-64.

⁸¹Patricia Cain Smith, Lorne M.Kendall, Charles L.Hulin, **The Measurement Of Satisfaction In Work And Retirement; A Strategy For The Study Of Attitudes**, Rand McNally, Chicago, 1969, s.17,18.

tanımlamadığına göre yanıt vermişlerdir. “Evet” yanıtları +1’le “Hayır” cevapları da “-1’le” puanlanmıştır. Katılımcının kararsız olduğunu gösteren “Emin değil” yanıtlara ise “0” puan verilmiştir. Son yıllarda İş Tanımlama İndeksi ile ilgili olarak bazı karışıklıklar ortaya çıkmıştır. İş Tanımlama İndeksi toplam iş tatminini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Son çalışmalar iş tatmininin İş Tanımlama İndeksinin alt kategorilerinden ve puanlarının toplamının daha da fazlasından oluştuğunu göstermektedir. İş Tanımlama İndeksi yeni normları kapsayacak biçimde yeniden gözden geçirilmektedir.⁸²

2.5.3.Spector’ın İş Tatmini Ölçeği

Spector tarafından 1985 yılında geliştirilen ve iş tatmini araştırmalarında sıklıkla kullanılmakta olan bir diğer iş tatmin ölçeğidir. Ölçek 6’lı Likert derecelemesi ile uygulanmakta olup, dokuz alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; terfi, ücret, yan ödemeler, iletişim, eşit düzey performansa bağlı ödüller, çalışanlar, işin doğası, çalışma şartları ve yönetimdir. Bu ölçek, çalışanlar üzerinde yapılan farklı ölçeklerin mukayese edilmesiyle bulunmuştur.⁸³

2.5.4.Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Weiss, Davis England ve Lofquist tarafından 1967 yılında oluşturulan bu ölçek bireylerin işlerinde tatmin oldukları ya da tatmin olmadıkları iş yüzlerinin ölçümünde yararlanılmaktadır. Uzun ve kısa olacak şekilde iki formu mevcuttur. Soru sayısı çok olan uzun form yerine kısa form daha fazla tercih edilmektedir. Yönetim, genel politika ve stratejileri belirlerken genel iş tatmininin ölçülmesine odaklanılmaktadır. Çalışanların bazılarının genel iş tatmin seviyesi veya genel tatminde zamanla değişimler olmaktadır. Ayrıca, çalışanlar işi bırakma veya işe devam etme kararı verirken genel iş tatminlerini göz önünde

⁸²Gülner, a.g.e., s.220,221.

⁸³Paul E. Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences**, Sage Publications, California, 1997, s.8,9.

bulundururlar. Buna karşılık çalışanların iş tatminini yükseltmek veya çalışanların örgütten niçin ayrıldıklarını açıklamak için yapılan çalışmalarda bir iş yüzü ölçümü talep edilmektedir. Bu nedenle iş yüzlerinden duyulan tatmin veya tatminsizliği ölçmek için Minnesota İş Tatmin Ölçeği tasarlanmıştır.⁸⁴ Bu ölçeğin spesifik özellikleri olan 2 alt boyutu aşağıdaki gibi belirtilmektedir;⁸⁵

•**İçsel Tatmin:** Tanınma, takdir edilme, terfi ya da başarı gibi işin iç özelliğine bağlı tatmin olmayla ilgili faktörlerden meydana gelmektedir.

•**Dışsal Tatmin:** İşletmedeki şartlar, işyeri politikası, yönetimi, denetimi, çalışma saatleri, ücret gibi dış çevreye ait faktörlerden meydana gelmektedir.

2.5.5.Hackman ve Oldham'ın İş Tanımlama Araştırması

Özellikle 1950 ve 1960'larda meydana gelen iş zenginleştirme ve geliştirme süreçlerinin çalışanlar üzerindeki etkisini açıklamak üzere Hackman ve Oldham tarafından 1975 yılında ortaya konan bu kuram; çalışanın iş tatminini etkileyen içsel unsurlar üzerine odaklanmaktadır. Kuram işin niteliklerini belirleyen beş boyuttan (yetenek çeşitliliği, görev benzerliği, işin önemi, özerklik ve geribildirim) oluşmaktadır.⁸⁶

Hackman ve Oldham'ın ortaya koyduğu ölçek 14 maddeli olup 5 seçenekli bir dereceleme ölçeğidir. Uygulama aşamasında, çalışan kendine sunulan seçenekler içinden en uygununu belirleyip işaretlemektedir, işaretlenen seçeneklerden puanlar toplanıp çalışanın iş tatmin puanı hesaplanmaktadır. Bu araştırmacılar; iş tanımlama araştırmasının işgörenlerin genel tatmin ve motivasyon düzeyleri hakkında bilgi verdiğini belirtmektedir. İşin bazı boyutlarının elde edilen potansiyel motivasyon puanına nasıl katkı sağladığı ve

⁸⁴ Demir, a.g.e., s.192.

⁸⁵David J.Weiss, v.d., **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation**, Work Adjustment Project Industrial Relations Center University of Minnesota, England, 1967, s.3,4.

⁸⁶ J. Richard Hackman, Greg R. Oldham,"Development Of The Job Diagnostic Survey", Journal of Applied Psychology, Vol.60, No:2, 1975, s.159-161.

işgörenlerin değişime yönelik ne kadar istekli oldukları bu araştırma ile ortaya konmaktadır.⁸⁷

2.6.İŞ TATMİNİ VE DUYGUSAL ZEKÂ İLİŞKİSİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Literatür taraması yapıldığında bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar iş tatmini ile duygusal zekâ arasında önemli ilişkilerin olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır:

Abraham (1994) çalışmasında duygusal zekânın ve cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda duygusal zekâ hem örgütsel adanmışlık hem de iş tatmini ile yakın ilişki içerisindedir. Abraham’a göre duygusal zekânın alt bileşenlerinden olan kişilerarası boyut çalışanları diğer çalışanlara göre daha iyi ilişkiler geliştirmesine sevk etmektedir.⁸⁸

Tram, Linda ve O’Hara (2006) tarafından yürütülen çalışmalarda ise; çalışanların ve yöneticilerin duygusal zekâları ile sahip oldukları iş tatmini ve iş performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, bu değişkenler arasında olumlu ilişkinin mevcut olduğu ve bu olumlu ilişkinin de çalışanların iş tatmin oranlarında artışa neden olduğu görülmüştür. Duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin iş tatmini oranlarının yüksek olduğu görülürken iş performansı ve iş verimini de arttırdığı kanıtlanmıştır.⁸⁹

Konstantinos vd. (2008) tarafından yapılan araştırmada duygusal zekânın, iş tatmini ve iş başarısı üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Duygusal zekânın

⁸⁷Gülner, a.g.e., s.225.

⁸⁸Rebecca Abraham, “Emotional Intelligence In Organizations: A Conceptualization”, **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, 1999, Vol. 126 , No:2, s.209.

⁸⁹Thomas Sy, Susanna Tram, Linda A. O’Hara, “Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 68, No: 3, 2006 , s.461.

tüm boyutlarından ziyade, duyguların kullanımı ve düzenlenmesi boyutları iş tatminini olumlu ya da olumsuz etkilemede daha etkin olduğu ortaya konulmuştur.⁹⁰

Boštjančič (2010) tarafından yapılan araştırmada duygusal zekânın çalışanlar ile iyi ilişkiler kurulmasında öncelik taşıdığı ve duygusal zekâ ile iş tatmini arasında olumlu bir bağ olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda çalışanların duygularını anlayan, tanıyan yöneticilerin duyguları yönetebildiği ve bu durumun da iş tatminini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.⁹¹

Weng, vd. (2011) çalışmalarında duygusal zekâsı yüksek çalışanların iş tatminlerinin yüksek, mesleki tükenmişlik duygusunun ise daha düşük olduğunu ortaya koymuşlardır.⁹²

Mousavi, vd. (2012) çalışmalarında, beden eğitimi öğretmenlerindeki duygusal zekâ ve iş tatmini arasındaki bağı araştırılmış ve aralarında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir.⁹³

Shooshtarian, Ameli ve Lari (2013), çalışmalarında duygusal zekâ bileşenlerinden öz farkındalık, motivasyon, empati ve sosyal beceri boyutlarını ele almış olup, iş tatmini ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir bağ olduğunu ortaya çıkarmışlardır.⁹⁴

⁹⁰Konstantinos Kafetsios, Leonidas A. Zampetakis, “Emotional Intelligence and Job Satisfaction: Testing The Mediatory Role of Positive and Negative Affect at Work”, **Personality and Individual Differences**, Vol.44, No: 3, 2008, s.712.

⁹¹Boštjančič, E. , “Personality, Job Satisfaction and Performance of Slovenian Managers –How Big Is The Role of Emotional Intelligence In This”, **Studia Psychologica**, No:52, 2010, s.207.

⁹²Weng H-C, Hung C-M, Liu Y-T, Cheng Y-J, Yen C-Y, Chang C-C, Huang C-K. , “Associations Between Emotional Intelligence and Doctor Burnout, Job Satisfaction and Patient Satisfaction”, **Medical Education** , Vol.45, No: 8, 2011, s.835.

⁹³Seyyed Hossein Mousavi , Saeed Yarmohammadi , Ayoub Bani Nosrat , Zabiholah Tarasi, “The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction of Physical Education Teachers”, **Annals of Biological Research**, 2012, Vol.3, No: 1, s.780.

⁹⁴Zakieh Shooshtarian, Fatemeh Ameli , Mahmood Amini Lari , “The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment”, **Iranian Journal of Management Studies** , Vol.6, No:1, 2013, s.29.

Yuan ve Tan (2014), çalışmalarında Çin, Southern Medical Universitiesindeki Temel Tıp Bilimleri Fakültesi'nde çalışan öğretim üyelerinin iş tatmininin, duygusal zekâ ile algılanan genel sağlık arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda duygusal zekânın iş tatmini ile pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.⁹⁵

Tagoe, Quarshie (2015), çalışmalarında üç devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin duygusal zekâlarının iş tatmini üzerindeki ilişkisini incelemiştir. Araştırmada katılımcıların duygusal zekâları ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif ilişkinin olduğu ancak cinsiyet faktörünün duygusal zekâ ile iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.⁹⁶

Parikshit, vd. (2015), öğretim üyelerinin duygusal zekâları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptıkları araştırmada akademisyenlerin duygusal zekâlarının iş tatmini ile güçlü bir korelasyon içerdiğini ortaya koymuşlardır.⁹⁷

Kumar (2016), çalışmasında ilköğretim öğretmenlerinin duygusal zekâ boyutları (özbilinç, duyguların yönetimi, empati ve sosyal beceriler) ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre duygusal zekâ ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğu özellikle duygusal zekânın duyguları yönetme alt boyutunun iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynadığını tespit etmiştir.⁹⁸

Ülkemizde yapılan araştırmalara bakıldığında ;

⁹⁵ Lingling Yuan., Xuhui Tan, “Mediating Effect Of Job Satisfaction On The Relationship Between Emotional Intelligence and Perceived General Health”, Social Behavior and Personality An International Journal, Vol. 42, No: 7, 2014, s. 1057-1067.

⁹⁶ Theophilus Tagoe, Emmanuel Nii Boye Quarshie, “The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction Among Nurses In Accra”, U.S.National Library of Medicine Nursing Open, Vol. 4, No: 2, 2016, s. 84-89.

⁹⁷ Parikshit Joshi, S. K Suman, Mudita Sharma, “The Effect of Emotional Intelligence on Job Satisfaction of Faculty: A Structural Equation Modeling Approach” IUP Journal of Organizational Behavior”, Vol. 14, No: 3, s.58-70.

⁹⁸ Arun Kumar, “Emotional Intelligence Dimensions, Job Satisfaction and Primary School Teachers”, IRA-International Journal of Education & Multidisciplinary Studies, Vol.5, No:1, s.8-15.

Canbulat (2007), yüksek lisans tezinde duygusal zekânın bireysel ve Kişilerarasındaki beceri, uyum ve genel ruh durumu boyutlarıyla toplam iş tatmini arasında orta seviyede anlamlı ve pozitif ilişkinin varolduğu, stresle başa çıkma boyutuyla toplam iş doyumunu arasında ise düşük dereceli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür.⁹⁹

Gürbüz ve Yüksel'in (2008) araştırmasında çalışanların bazı demografik özellikleri ile duygusal zekâ arasında bir bağ olduğu belirlenmiş ama iş başarısı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.¹⁰⁰

Şahin, vd. (2011) çalışmalarında müfettişler, duygusal zekâ düzeylerini pozitif olarak; iş doyumunu düzeylerini ise orta ve düşük düzeyde algılamışlardır. Duygusal zekâ ile iş tatmini arasındaki boyutlara göre değişmekle birlikte düşük ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır.¹⁰¹

Savaş'ın (2012) araştırmasında okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliliklerinin öğretmenlerin iş tatminine etkisi üzerine yapmış olduğu araştırmada, yüksek duygusal zekâyâ sahip müdürlerin, öğretmenlerin iş tatmini üzerinde olumlu etki yarattığını tespit etmiştir.¹⁰²

Sudak, Zehir (2013) Analizlerde uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengelilik kişilik tiplerine sahip olan akademisyenlerde iş tatmininin duygusal zekâ vasıtasıyla arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zekânın uyumluluk, sorumluluk, duygusal

⁹⁹Serkan Canbulat, "Duygusal Zekânın Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisinin Araştırılması", Yayınlanmamış Master Tezi, **Gazi Üniversitesi SBE**, Ankara, 2007, s.975.

¹⁰⁰Sait Gürbüz, Murat Yüksel, "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ : İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 2008, s.174.

¹⁰¹Şahin, Aydoğdu, Yoldaş, "Duygusal Zekâ ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Eğitim Müfettişleri Üzerinde Bir Araştırma", **Elementary Education Online**, Cilt 10. Sayı 3, 2011, s.974.

¹⁰²Ahmet Cezmi Savaş, "Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerine Etkisi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 33, 2012, s. 139.

denge, kişilik tipleri ile iş tatmini arasında ara değişken etkisi yarattığı bu çalışmayla ortaya konmuştur.¹⁰³

Taşlıyan, vd. (2014) araştırmasında duygusal zekânın bazı demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, yaş) bağlı olarak değiştiğini ayrıca iş tatmini ve tükenmişlik seviyesi ile de anlamlı bir bağının bulunduğunu belirtmiştir.¹⁰⁴

Büyükbayram, Gürkan (2014), araştırmalarında hemşirelerin duygusal zekâ becerileri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemiş olup, duygusal zekâ becerilerinin iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.¹⁰⁵

Bal ve Gül'ün (2017) duygusal zekâ ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamak ve bu ilişkideki örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemek üzere yaptıkları araştırma sonucunda duygusal zekânın iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.¹⁰⁶

Genç ve Gümüş (2017), otel işletmelerinde çalışanların duygusal zekâlarının iş tatminine; bunun yanında duygusal emeğin aracılık etkisinin olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal zekânın duygusal emek üzerinde etkisi tespit edilmiştir. Duygusal emeğin ve duygusal zekânın da iş tatminini etkilediği tespit edilmiştir.¹⁰⁷

¹⁰³Melike Kıvanç Sudak, Cemal Zehir, “Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 11, Sayı 22, 2013, s.141.

¹⁰⁴ Mustafa Taşlıyan, Bengü Hırlak, Gamze Ebru Çiftçi, “Akademisyenlerin Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3, 2014 s.63.

¹⁰⁵ Ayşe Büyükbayram, Ayça Gürkan “Hemşirelerin İş Doyumunda Duygusal Zekânın Rolü” **Psikiyatri Hemşireliği Dergisi**, Cilt V, Sayı 1, 2014, s.41.

¹⁰⁶ Canan Gamze Bal, Necmettin Gül, “Duygusal Zekânın İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü”, **International Journal of Academic Value Studies**, Cilt 2, Sayı 7, s.117-129.

¹⁰⁷ Volkan Genç, Murat Gümüş, “Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Arttırılması: Çalışanların Duygusal Zekâları ve Duygusal Emeklerinin Rolü”, **Journal of Recreation and Tourism Research**, Cilt 4, Sayı 4, 2017, s.43-52.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂNIN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle katılımcılara ait demografik bilgiler ile Duygusal Zekâ ve Minnesota İş Tatmini ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistik ve güvenirlik analizi yapılmış olup, ardından demografik değişkenlere göre hem duygusal zekâ hem de iş tatmini unsurları incelenmiştir. Araştırmada kullanılan duygusal zekâ ölçeği ile ölçeği oluşturan alt unsurlarının iş tatmini üzerindeki ilişkisi için korelasyon analizi, etkisi için ise regresyon analizi yapılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu araştırmanın amacı, duygusal zekânın banka yöneticilerinin iş tatmini üzerine etkisini incelemektir. Araştırmada öncelikle literatür araştırması yapılmıştır. Literatür araştırması sonrası, verilerin analizi gerçekleştirilerek, elde edilen veriler çerçevesinde çalışmanın kuramsal alanı belirlenmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda hipotezler aşağıdaki gibidir;

- H₁: Banka yöneticilerinin duygusal zekâları iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H₂: Banka yöneticilerinin duygusal zekâları iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilememektedir.
- H₁: Banka yöneticilerinin duygusal zekâlarının kişisel yetenekler boyutu iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

▪H₂: Banka yöneticilerinin duygusal zekâlarının kişisel yetenekler boyutu iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilememektedir.

▪H₁: Banka yöneticilerinin duygusal zekâlarının kişilerarası yetenekler boyutu iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

▪H₂: Banka yöneticilerinin duygusal zekâlarının kişilerarası yetenekler boyutu iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilememektedir.

▪H₁: Banka yöneticilerinin duygusal zekâlarının uyumluluk boyutu iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

▪H₂: Banka yöneticilerinin duygusal zekâlarının uyumluluk boyutu iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilememektedir.

▪H₁: Banka yöneticilerinin duygusal zekâlarının stresle başa çıkma boyutu iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

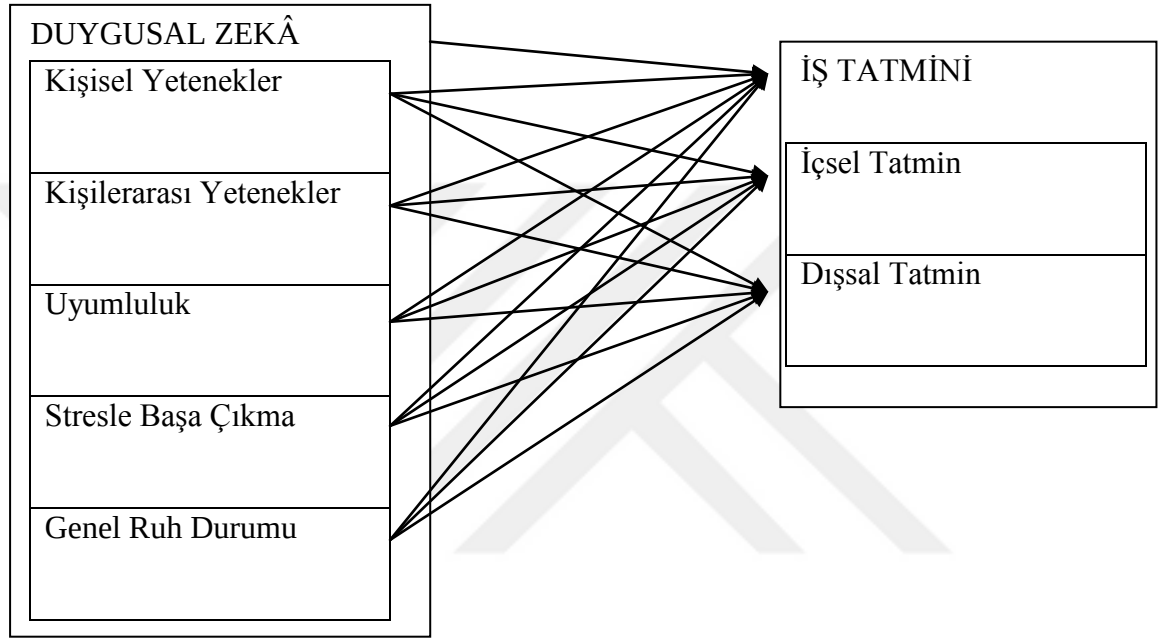
▪H₂: Banka yöneticilerinin duygusal zekâlarının stresle başa çıkma boyutu iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilememektedir.

▪H₁: Banka yöneticilerinin duygusal zekâlarının genel ruh durumu boyutu iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

▪H₂: Banka yöneticilerinin duygusal zekâlarının genel ruh durumu boyutu iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilememektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEMİ

Araştırmada duygusal zekâ ve alt boyutları bağımsız değişken, iş tatmini ve alt boyutları ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Model şekil 3.3.'de görüldüğü gibidir.



Şekil 3.3 Araştırma Modeli

Bu araştırmada duygusal zekânın değerlendirilebilmesi için Baron'un duygusal zekâ ölçeği (Bar-On EQ-i Ölçeği) ile iş tatminini belirlemek için Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ) kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket üç bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde yöneticilerin sosyo demografik özelliklerini belirlemek amacıyla demografik özellikler ile ilgili sorular, ikinci bölümde Baron'un duygusal zekâ ölçeği, üçüncü bölümde ise Minnesota İş Tatmini ölçeğine ait sorular yer almaktadır.

•Duygusal Zekâ Değişkeni

Duygusal zekâyı ölçmek için kullanılan Baron'un duygusal zekâ ölçeği, Fusun Tekin Acar (2001) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek orjinalde 133 maddeden oluşmuştur. Baron'un duygusal zekâ ölçeği toplamda 133 ifadeden ifadeden oluşmakta olup, Acar ölçeği 88 ifade, beş boyut ile on beş alt boyutu kapsayacak şekilde kısaltmıştır. Acar (2001), bu ölçeğin neden kısaltıldığını şöyle açıklamaktadır: “Ankette yer alan 133 ifadenin 15 tanesi hiçbir boyutta yer almayan ancak ankete cevap veren kişinin anketi doldurma eğilimini ölçen ifadelerdi. Bu ifadeler ankette çıkarıldı. Konu hakkında yapılan araştırmalar sonucunda toplam 5 boyut ve onların da altında yer alan 15 boyutu ölçen bir anket oluşturuldu”.¹ Likert ölçeğinin kullanıldığı anketlerdeki ifadeler 5-Tamamen Katılıyorum, 1-Kesinlikle Katılmıyorum arasında değişmektedir.

▪İş Tatmini Değişkeni

Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin 100 ifadeden oluşan uzun formu ile 20 ifadeden oluşan (iç ve dış faktörler olmak üzere) kısa formu bulunmaktadır. Katılımcıların cevaplarını ölçmek için tam tatminsizliğin “1”, tam tatminin de “5”i temsil ettiği Likert ölçeği kullanılmıştır. Minnesota iş tatmini ölçeğinde yer alan soruların karşısına verilen cevaplar ise 5-Çok Memnunum, 1-Hiç Memnun Değilim şeklinde puanlandırılmıştır. Ayrıca ölçek “içsel”, “dışsal” ve “genel iş tatmini” boyutlarının ölçümüne de imkân sağlamaktadır. ² Ölçeğin kısa formu Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilmiştir.³

¹Fusun Tekin Acar, “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsan Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ve Personel Yönetim – Organizasyon Doktora Programı, İstanbul, 2001, s.115.

² David J.Weiss, v.d., **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation**, Work Adjustment Project Industrial Relations Center University of Minnesota, England, 1967, s.3,4.

³ Aslı Baycan, “Farklı Gruplarda Çalışan Kişilerde İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi”, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 1985.

•Sosyo - Demografik Özellikler

Çalışanların bazı demografik verilerini elde etmek amacıyla hem duygusal zekâ hem de iş tatmini ile ilgili olan sorular ölçek çalışmasında yer almıştır. Bu değişkenler şöyledir:

- Yaş
- Cinsiyet
- Eğitim durumu
- Medeni durum
- Kıdem

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Türkiye’de Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve 15.000’den fazla personel çalıştıran özel bir bankanın İstanbul ilinde yer alan Genel Müdürlüğü’nde çalışan 1047 yönetici oluşturmaktadır. Yöntem olarak ana kütlenin tamamına ulaşılması ve tam sayım yapılması amaçlanmadığından bir örnekleme çalışması yapılmıştır. Bu araştırmanın örnekleme eğitimi amacıyla bir araya gelmiş Genel Müdürlük’te çalışan ve farklı departmanlarda görevli (pazarlama, bilgi teknolojileri, üye işyeri, insan kaynakları, kurumsal iletişim, krediler, ödeme sistemleri) 256 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmacı aracılığıyla veri toplama aracı olan anketler, yöneticilerle yüz yüze görüşmeler sırasında uygulanmıştır.

3.4.1. Verilerin Toplanması

Anket formları Banka içinde düzenlenen eğitim için bir araya gelen yöneticilere eğitimden önce dağıtılmıştır. Anketlerin dağıtımı sırasında araştırma ile ilgili kısa bilgi verilerek anketin doldurulması istenmiştir. Dağıtılmış olan anket sayısı 280 olmasına karşı anketlerden 268’i toplanabilmiştir. Eğitime katılamayanların olması ve bazı yöneticilerin doldurmak istememesi gibi nedenlerle cevaplanmayan ve toplanmayan anketler de olmuştur. Toplanan anketler incelendiğinde 12 ankette cevaplanmayan ifadeler nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Dolayısıyla istatistik analizlerde kullanılan anket sayısı 256 olarak belirlenmiştir.

3.4.2. Araştırma Verilerinin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Bu araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için SPSS FOR WINDOWS programı kullanılmıştır. Demografik verilere ilişkin soruların test ve analizinin gerçekleştirilmesinde frekans analizi kullanılmıştır. Hipotezler analiz edilmeden önce, araştırmada yararlanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır.

Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodlar kullanılmıştır. Nicel verilerin normal dağılıma uygunlukları Shapiro-Wilk testi ve Kolmogorov-Smirnov Test ile sınanmıştır. Normal dağılım gösteren nicel değişkenlerin iki grup arası karşılaştırmalarında Bağımsız gruplar t testi, normal dağılım göstermeyen nicel değişkenlerin iki grup arası karşılaştırmalarında Mann-Whitney U testi kullanıldı. Normal dağılım gösteren nicel değişkenlerin ikiden fazla grup arası karşılaştırmalarında Tek yönlü varyans analizi ve Bonferroni düzeltmeli ikili değerlendirmeler kullanılmıştır. Normal dağılım göstermeyen nicel değişkenlerin ikiden fazla grup arası karşılaştırmalarında Kruskal-Wallis test ve Dunn-Bonferroni test kullanılmıştır. Duygusal zekâ ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, korelasyon analizi ile test edilmiştir. Duygusal Zekâ Ölçeği ve alt boyutlarına etki eden faktörlerin analizinde ise Lineer Regresyon Analizi kullanılarak anlamlılık $p<0,01$ ve $p<0,05$ düzeylerinde değerlendirilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada öncelikle katılımcılara dair bilgilerin bulunduğu demografik bilgiler, ardından ölçüm aracı olan anketlerin tanımlayıcı istatistik analizi ile güvenilirlik analizleri yer almaktadır. Duygusal zekâ ve iş tatmini arasındaki ilişkinin tespiti için korelasyon analizi, duygusal zekânın iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik regresyon analizleri yapılmıştır.

3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan banka yöneticilerinin kişisel özellikleri ile araştırmaya ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Analizlere geçilmeden önce örneklem olarak alınan banka yöneticilerinin demografik özellikleri incelenecektir. Demografik özelliklere ilişkin dağılım, Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1 Banka Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellikler		Sıklık	%
Cinsiyet	Kadın	93	36,3
	Erkek	163	63,7
Yaş	26-35	120	46,9
	36-50	126	49,2
	51-65	10	3,9
Eğitim	Lisans	210	82,0
	Lisansüstü	46	18,0
Medeni	Evli	159	62,1
Durum	Bekar	97	37,9
Kıdem	0-1 Yıl	26	10,2
	1-5 Yıl	48	18,8
	5-10 Yıl	76	29,7
	>10 Yıl	106	41,4

Cinsiyet değişkeni açısından araştırmaya katılanlara bakıldığında, kadın ve erkeklerin dağılımlarının eşitlik göstermediği görülmektedir. Örneklem içerisinde yer alan banka yöneticilerinden %36,3’ü kadın, %63,7’si erkektir.

Yaş değişkeni bakımından banka yöneticileri incelendiğinde, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun elli yaşın altında oldukları görülmektedir. Elli yaşın üstünde bulunan katılımcı sayısı yalnızca on kişidir. Banka yöneticilerinin %46,9’u 26-35 yaş arasında, %49,2’si 36-50 yaş arasında, %3,9’u ise 51-65 yaş arasındadır.

Banka yöneticilerinin eğitim düzeylerine bakıldığında, katılımcıların %82'lik kısmının lisans mezunu olduğu görülürken %18'lik kısmının da lisansüstü eğitim aldıkları görülmüştür. Medeni durumları yönünden banka yöneticilerinden %62,1'i evliken, %37,9'u bekardır.

Katılımcılar kıdem seviyelerine göre 4 farklı gruba ayrılmıştır. Bu 4 grup içinde en fazla frekansa sahip olan 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip banka yöneticileri olmuştur. En az frekans ise 0-1 yıl arası kıdeme sahip olanlardır. Banka yöneticilerinin %70'inden fazlasının 5 yıldan fazla kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların %10,2'si 0-1 yıl arası, %18,8'i 1-5 yıl arası, %29,7'si 5-10 yıl arası ve %41,4'ü 10 yıldan fazla kıdeme sahiptir.

3.5.2. Araştırmanın Güvenilirliği

Güvenirlik, bir ölçme aracının ölçmeye çalıştığı bir özelliği her defasında aynı sonucu verecek şekilde ölçebilmesidir. Güvenirlik, hesaplanmış bir korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer bir (1.00)'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir. Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır:⁴

$0.0 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

⁴ Jum C. Nunnally, Bernstein, **Psychometric Theory**, McGraw-Hill. New York, 1994, s.233,234.

3.5.2.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenirlik Testleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testi için her bir boyutun ve anketin toplam Cronbach Alpha katsayıları incelenmiştir. Bu örneklem için duygusal zekâ değişkeninin hesaplanan Alpha katsayısı 0.925 olup, yüksek seviyededir. Katsayının bu kadar yüksek çıkması anket sorularının duygusal zekâyı ne kadar yeterli derecede ölçebildiğinin bir göstergesidir.

Tablo 3.2 Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları

Ölçekler/İstatistikler	Güvenirlik		Soru sayısı
	Cronbach's Alpha	Standartize edilmiş Cronbach's Alpha	
Kişisel Yetenekler Toplamı	0,703	0,715	28
Kişilerarası Yetenekler Toplamı	0,791	0,797	18
Uyumluluk Toplamı	0,748	0,761	15
Stresle Başa Çıkma Toplamı	0,749	0,744	13
Genel Ruh Durumu Toplamı	0,798	0,801	12
Duygusal Zekâ Ölçeği	0,923	0,925	88

Temel alt boyutlara bakıldığında, güvenilirlik katsayısı en yüksek olan boyut **Genel Ruh Durumu** olurken, en düşük olan boyut ise kişilerarası yetenekler olmuştur. Anket sorularının, yöneticilerin genel ruh durumunu analiz etmede diğer boyutlara göre daha yeterli olduğu görülmüştür. Temel alt boyut olarak belirtilen, “**Kişisel Yetenekler**” boyutunun Alpha katsayısı 0.715 ; “**Kişilerarası Yetenekler**” alt boyutunun Alpha katsayısı 0.797; “**Uyumluluk**” alt boyutunun Alpha katsayısı 0.761; “**Stresle Başa Çıkma**” alt boyutunun Alpha katsayısı ise 0.744 olup güvenilir düzeydedir. “**Genel Ruh Durumu**” alt boyutunun Alpha katsayısı 0.801 olup, yüksek düzeyde güvenilir olduğu saptanmıştır. Duygusal Zekâ Ölçeği toplamının Alpha katsayısı ise 0.925 olup ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu saptanmıştır.

Gerek duygusal zekânın toplamı gerekse ayrı ayrı boyutları itibarıyla hesaplanan Alpha katsayılarının tümünde tatmin edici olmaları nedeniyle duygusal zekâyı belirlemede kullanılan ölçek, bu örneklem için güvenilir olarak kabul edilebilir. Özetle duygusal zekâ anketini oluşturan sorular banka yöneticilerinin duygusal zekâlarını ölçmede yeterli bir ölçek olmuştur.

3.5.2.2. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirlik Testleri

Araştırmada kullanılan anketlerin güvenirlilik testi için her bir boyutun ve anketin toplam Cronbach Alpha katsayıları incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3.3’de görüleceği gibi şu şekildedir:

Tablo 3.3 İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirlik Testleri

Ölçekler/İstatistikler	Güvenirlik	Soru sayısı
İçsel Tatmin	0,735	12
Dışsal Tatmin	0,703	8
İş tatmini ölçeği	0,831	20

Bu örneklem için hesaplanan iş tatmini değişkeninin Alpha katsayısı 0.831 olup, yüksek düzeyde güvenilir olarak saptamıştır. Katsayının bu kadar yüksek olması anket sorularının banka yöneticisinin iş tatmininin ne kadar iyi derecede açıklayabildiğinin göstergesidir. Temel alt boyutlardan, **içsel tatmin** boyutunun Alpha katsayısı 0.735 olup, oldukça güvenilir düzeydedir. İçsel tatmin ölçeği, banka yöneticisinin iş tatminini dışsal tatmin ölçeğine göre daha iyi şekilde yansıtabilmektedir.

Dışsal tatmin alt boyutunun Alpha katsayısı 0.703 olup, oldukça güvenilir düzeydedir. Gerek iş tatmini toplamı gerekse ayrı ayrı boyutları itibarıyla hesaplanan Alpha katsayılarının tümünde tatmin edici olmaları nedeniyle iş tatminini belirlemede kullanılan anket, bu örneklem için güvenilir olarak kabul edilebilir.

Banka yöneticilerinin anketlere verdikleri cevapların tutarlı olması da bunu destekler niteliktedir.

3.5.3. Duygusal Zekâ Tanımlayıcı İstatistik Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal zekâ boyutlarının ortalamaları incelendiğinde (Tablo 3.4), orta derecede (3,70) olduğu görülmektedir.

Duygusal Zekâ Ölçeği sorularına verilen cevaplara ilişkin puanlar Tablo 3.4’de görülmektedir.

Tablo 3.4 Duygusal Zekâ Ölçeğinin Alt Boyut Puanlarının Dağılımı

Ölçekler/İstatistikler		Alt Boyut Dağılımları	
		N	Ort
Duygusal Zekâ	Kişisel Yetenekler	256	3,63
	Kişilerarası Yetenekler	256	3,99
	Uyumluluk	256	3,64
	Stresle Başa Çıkma	256	3,44
	Genel Ruh Durumu	256	4,06
	Duygusal Zekâ Ölçeği	256	3,70

Duygusal zekâ düzeyini ölçen alt boyutlar incelendiğinde, “genel ruh durumu” alt boyutu (ortalama: 4,06) ile “kişilerarası yetenekler” alt boyutunun (ortalama: 3,99) en yüksek ortalama ile katılıyorum seçeneğine daha yakın olduğu görülmektedir. Ayrıca bu boyutların her birinin ortalamasının duygusal zekâ düzeyi genel ortalamasına yakın değerler sergilediği duygusal zekâ ölçeği ise orta derecede (3,70) olduğu saptanmıştır.

3.5.4. İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistik Analizi

İş tatmini çok boyutlu bir değişkendir. İş tatminini oluşturan 2 temel alt boyut ve bir toplam puanı vardır.

Tablo 3.5 İş Tatmini Ölçeği Sorularına Verilen Cevaplara İlişkin Puanların Dağılımı

İçsel Tatmin	N	Ort
Beni her zaman meşgul etmesinden	256	3,78
Tek başıma çalışmama imkân vermesinden	256	4,02
Ara sıra değişiklik yapabilmeme imkân vermesinden	256	3,93
Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden	256	4,06
Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından	256	4,00
Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından	256	4,36
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından	256	3,64
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından	256	3,88
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından	256	3,93
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden	256	3,41
Kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden	256	3,41
Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden	256	4,09
Dışsal Tatmin	N	Ort
Yöneticimin astlarını idare tarzından	256	4,43
Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden	256	3,33
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından	256	4,28
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	256	3,53
İş de terfi olanağımın olmasından	256	4,17
Çalışma şartlarından	256	3,93
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmalarından	256	3,94
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden	256	4,03

Katılımcıların büyük birçoğunun “Yöneticimin astlarını idare tarzından” (ortalama:4,43) ve “Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından,” (ortalama:4,36) memnun olduğu yapılan test neticesinde saptanmıştır.

Tablo 3.6 İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyut Puanlarının Dağılımı

Ölçekler/İstatistikler		Alt Boyut Dağılımları	
		N	Ort
İş Tatmini	İçsel Tatmin	256	3,88
	Dışsal Tatmin	256	3,95
	Genel Tatmin	256	3,91

256 banka yöneticisinin iş tatmini ölçeğine verdiği cevabın ortalaması "Hiç memnun değilim, Çok memnunum" seviyesinden üst seviyede olup "Çok memnunum" seçeneğine yakındır.

3.5.5. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Duygusal Zekâ Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan banka yöneticilerinin duygusal zekâ boyutlarından kişisel yetenekler, kişilerarası yetenekler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumunun yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği saptanmıştır.

3.5.5.1. Yaş Faktörüne Göre Duygusal Zekâ

Yapılan analizlere göre Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişilerarası Yetenekler” alt boyutu ve ölçeğinin normal dağıldığı, diğer ölçek alt boyutlarının ise normal dağılmadığı saptanmıştır.

Tablo 3.7 Duygusal Zekâ Ölçeği Normallik Testi Sonuçları

Normallik Testi	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Toplam Puan	,056	256	,050	,990	256	,065
Kişisel Yetenekler	,058	256	,037	,988	256	,033
Kişilerarası Yetenekler	,049	256	,200*	,980	256	,001
Uyumluluk	,074	256	,002	,967	256	,000
Stresle Başa Çıkma	,091	256	,000	,958	256	,000
Genel Ruh Durumu	,070	256	,004	,977	256	,000

Yaşı 51-65 arasında olanların sayısının 15'in altında olmasından dolayı gruplar arasındaki karşılaştırmalarda Kruskal Wallis Test kullanılmıştır.

Tablo 3.8 Yaş Gruplarına Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary				
	Toplam N	Test İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Sig. Değeri
Toplam Puan	256	,025	2	,988
Kişisel Yetenekler	256	,144	2	,931
Kişilerarası Yetenekler	256	,500	2	,779
Uyumluluk	256	,170	2	,918
Stresle Başa Çıkma	256	,049	2	,976
Genel Ruh Durumu	256	,390	2	,823

Yaş gruplarına göre banka yöneticilerinin Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişisel Yetenekler”, “Kişilerarası Yetenekler”, “Uyumluluk”, “Stresle Başa Çıkma” ve “Genel Ruh Durumu” alt boyutu istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Yaş gruplarına göre banka yöneticilerinin Duygusal Zekâları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

3.5.5.2. Cinsiyete Göre Duygusal Zekâ

Yapılan normallik testlerine göre Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişilerarası Yetenekler” alt boyutu ve ölçeği normal dağıldığından dolayı parametrik test kullanılmıştır.

Tablo 3.9 Cinsiyetlere Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutunun Değerlendirilmesi

Independent Samples Test (Equal variances assumed)		Toplam Puan	Kişilerarası Yetenekler
Levene's Test for Equality of Variances	F	,022	,093
	Sig.	,883	,761
t-test for Equality of Means	t	,786	,813
	df	254	254
	Sig. (2-tailed)	,432	,417
	Mean Difference	,03287	,04130
	Std. Error Difference	,04181	,05077
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-,04946
		Upper	,11521

Cinsiyetlere göre banka yöneticilerinin Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişilerarası Yetenekler” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Cinsiyetlere göre banka yöneticilerinin Duygusal zekâları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.10 Cinsiyetlere Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

		Ranks			Test Statistics ^a			
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Kişisel Yetenekler	Kadın	93	132,10	12285,50	7244,500	20610,500	-,588	,556
	Erkek	163	126,44	20610,50				
	Total	256						
Uyumluluk	Kadın	93	130,48	12135,00	7395,000	20761,000	-,324	,746
	Erkek	163	127,37	20761,00				
	Total	256						
Stresle Başa Çıkma	Kadın	93	128,58	11958,00	7572,000	20938,000	-,013	,989
	Erkek	163	128,45	20938,00				
	Total	256						
Genel Ruh Durumu	Kadın	93	131,10	12192,50	7337,500	20703,500	-,425	,671
	Erkek	163	127,02	20703,50				
	Total	256						

a. Grouping Variable: cinsiyet

Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişisel Yetenekler”, “Uyumluluk”, “Stresle Başa Çıkma” ve “Genel Ruh Durumu” alt boyutunun yapılan normallik testlerine göre normal dağılmadığı saptanmıştır (Tablo 3.7).

Cinsiyetlere göre bankacıların Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişisel Yetenekler”, “Uyumluluk”, “Stresle Başa Çıkma” ve “Genel Ruh Durumu” alt boyutlarının, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

3.5.5.3. Eğitim Durumuna Göre Duygusal Zekâ

Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişisel Yetenekler”, “Uyumluluk”, “Stresle Başa Çıkma” ve “Genel Ruh Durumu” alt boyutları yapılan normallik testlerine göre normal dağılmadığı saptanmıştır (Tablo 3.7).

Tablo 3.11 Eğitim Durumuna Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

Ranks			Test Statistics ^a					
	Eğitim	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Kişisel Yetenekler	Lisans	210	126,11	26483,50	4328,500	26483,500	-1,103	,270
	Lisansüstü	46	139,40	6412,50				
	Total	256						
Uyumluluk	Lisans	210	127,31	26736,00	4581,000	26736,000	-,549	,583
	Lisansüstü	46	133,91	6160,00				
	Total	256						
Stresle Başa Çıkma	Lisans	210	124,40	26124,50	3969,500	26124,500	-1,892	,058
	Lisansüstü	46	147,21	6771,50				
	Total	256						
Genel Ruh Durumu	Lisans	210	125,76	26410,50	4255,500	26410,500	-1,264	,206
	Lisansüstü	46	140,99	6485,50				
	Total	256						

a. Grouping Variable: Eğitim Durumu

Eğitim durumuna göre banka yöneticilerinin Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişisel Yetenekler”, “Uyumluluk”, “Stresle Başa Çıkma” ve “Genel Ruh Durumu” alt boyutları, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.12 Eğitim Durumuna Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutunun Değerlendirilmesi

Independent Samples Test		Toplam Puan	Kişilerarası Yetenekler
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	3,758	6,283
	Sig.	,054	,013
t-test for Equality of Means	t	-,987	-,528
	df	254	90,546
	Sig. (2-tailed)	,324	,599
	Mean Difference	-,05167	-,02686
	Std. Error Difference	,05234	,05084
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-,15474
		Upper	,05140

Yapılan normallik testlerine göre Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişilerarası Yetenekler” alt boyutu ve ölçeği normal dağıldığından dolayı parametrik test kullanılmıştır.

Eğitim durumuna göre banka yöneticilerinin Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişilerarası Yetenekler” alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim durumuna göre banka yöneticilerinin Duygusal Zekâları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

3.5.5.4. Medeni Duruma Göre Duygusal Zekâ

Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişisel Yetenekler”, “Uyumluluk”, “Stresle Başa Çıkma” ve “Genel Ruh Durumu” alt boyutları yapılan normallik testlerine göre normal dağılmadığı saptanmıştır (Tablo 3.7).

Tablo 3.13 Medeni Duruma Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

		Ranks			Test Statistics ^a			
	Medeni Durum	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Kişisel Yetenekler	Evli	159	126,27	20076,50	7356,500	20076,500	-,618	,537
	Bekar	97	132,16	12819,50				
	Total	256						
Uyumluluk	Evli	159	127,58	20286,00	7566,000	20286,000	-,254	,800
	Bekar	97	130,00	12610,00				
	Total	256						
Stresle Başa Çıkma	Evli	159	128,99	20509,50	7633,500	12386,500	-,136	,892
	Bekar	97	127,70	12386,50				
	Total	256						
Genel Ruh Durumu	Evli	159	128,41	20417,50	7697,500	20417,500	-,024	,981
	Bekar	97	128,64	12478,50				
	Total	256						

a. Grouping Variable: Medeni Durum

Medeni duruma göre bankacıların Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişisel Yetenekler”, “Uyumluluk”, “Stresle Başa Çıkma” ve “Genel Ruh Durumu” alt boyutu, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.14 Medeni Duruma Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutunun Değerlendirilmesi

Independent Samples Test (Equal variances assumed)		Toplam Puan	Kişilerarası Yetenekler
Levene's Test for Equality of Variances	F	,046	,041
	Sig.	,830	,839
t-test for Equality of Means	t	-,014	,007
	df	254	254
	Sig. (2-tailed)	,989	,995
	Mean Difference	-,00057	,00034
	Std. Error Difference	,04150	,05040
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-,08230
		Upper	,08115

Yapılan normallik testlerine göre Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişilerarası Yetenekler” alt boyutu ve ölçeği normal dağıldığından dolayı parametrik test kullanılmıştır.

Medeni duruma göre banka yöneticilerinin Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişilerarası Yetenekler” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Medeni duruma göre banka yöneticilerinin Duygusal zekâları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

3.5.5.5 Kıdeme Göre Duygusal Zekâ

Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişisel Yetenekler”, “Uyumluluk”, “Stresle Başa Çıkma” ve “Genel Ruh Durumu” alt boyutlarının yapılan normallik testlerine göre normal dağılmadığı saptanmıştır (Tablo 3.7).

Tablo 3.15 Mesleki Kıdeme Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary				
	Toplam N	Test İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Sig. Değeri
Kişisel Yetenekler	256	,524	3	,914
Uyumluluk	256	3,213	3	,360
Stresle Başa Çıkma	256	,880	3	,830
Genel Ruh Durumu	256	5,248	3	,155

Mesleki kıdem sürelerine göre banka yöneticilerinin Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişisel Yetenekler”, “Uyumluluk”, “Stresle Başa Çıkma” ve “Genel Ruh Durumu” alt boyutu istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.16 Mesleki Kıdeme Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutunun Değerlendirilmesi

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Toplam Puan	,437	3	252	,727
Kişilerarası Yetenekler	,224	3	252	,879

Yapılan normallik testlerine göre Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişilerarası Yetenekler” alt boyutunun ve ölçeğinin normal dağılmasından dolayı parametrik test kullanılmıştır. Varyansların homojenliği testi sonucunda $p>0,05$ olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.17 Mesleki Kıdeme Göre Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutunun Değerlendirilmesi Anova Testi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df Değeri	Ortalama Kare	F Değeri	Sig. Değeri
Toplam Puan	Grp. Arasında	,191	3	,064	,613	,607
	Grp. İçinde	26,163	252	,104		
	Toplam	26,354	255			
Kişilerarası Yetenekler	Grp. Arasında	,371	3	,124	,809	,490
	Grp. İçinde	38,504	252	,153		
	Toplam	38,875	255			

Mesleki kıdem süresine göre banka yöneticilerinin Duygusal Zekâ Ölçeği “Kişilerarası Yetenekler” alt boyutu istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Mesleki kıdem süresine göre banka yöneticilerinin Duygusal zekâları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

3.6.5. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmininin içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutlarının ortalamalarının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği saptanmıştır.

3.6.5.1. Yaş Faktörüne Göre İş Tatmini

Yapılan analizlere göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği “İçsel Tatmin”, “Dışsal Tatmin” alt boyutları ve ölçeğinin normal dağılımadığı saptanmıştır.

Tablo 3.18 Minnesota İş Tatmini Ölçeği Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Genel İş Tatmini Toplam Puan	,092	256	,000	,978	256	0,001
İçsel Tatmin	,108	256	,000	,974	256	0,000
Dışsal Tatmin	,117	256	,000	,971	256	0,000

Yaşı 51-65 arasında olanların sayısının 15’in altında olmasından dolayı gruplar arasındaki karşılaştırmalarda Kruskal Wallis Test kullanılmıştır.

Tablo 3.19 Yaş Gruplarına Göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary				
	Toplam N	Test İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Sig. Değeri
Toplam Puan	256	,496	2	,780
İçsel Tatmin	256	,873	2	,646
Dışsal Tatmin	256	,483	2	,785

Yaş gruplarına göre banka yöneticilerinin Minnesota İş Tatmini Ölçeği “İçsel Tatmin”, “Dışsal Tatmin” alt boyutları ve ölçeği istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

3.6.5.2. Cinsiyete Göre İş Tatmini

Minnesota İş Tatmini Ölçeği “İçsel Tatmin”, “Dışsal Tatmin” alt boyutları ve ölçeğinin yapılan normallik testlerine göre normal dağılmadığı saptanmıştır (Tablo 3.18).

Tablo 3.20 Cinsiyetlere Göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

		Ranks			Test Statistics ^a			
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Toplam Puan	Kadın	93	130,02	12091,50	7438,500	20804,500	-,248	,804
	Erkek	163	127,63	20804,50				
	Total	256						
İçsel Tatmin	Kadın	93	130,22	12110,50	7419,500	20785,500	-,282	,778
	Erkek	163	127,52	20785,50				
	Total	256						
Dışsal Tatmin	Kadın	93	133,12	12380,50	7149,500	20515,500	-,758	,449
	Erkek	163	125,86	20515,50				
	Total	256						

a. Grouping Variable: cinsiyet

Cinsiyetlere göre bankacıların Minnesota İş Tatmini Ölçeği “İçsel Tatmin”, “Dışsal Tatmin” alt boyutu ve ölçeği istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

3.6.5.3. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini

Minnesota İş Tatmini Ölçeği “İçsel Tatmin”, “Dışsal Tatmin” alt boyutu ve ölçeğinin yapılan normallik testlerine göre normal dağılmadığı saptanmıştır (Tablo 3.18).

Tablo 3.21 Eğitim Durumuna Göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutunun Değerlendirilmesi

Ranks			Test Statistics ^a					
	Eğitim Durumu	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Toplam Puan	Lisans	210	124,25	26091,50	3936,500	26091,500	-1,966	,049*
	Lisansüstü	46	147,92	6804,50				
	Total	256						
İçsel Tatmin	Lisans	210	123,46	25927,50	3772,500	25927,500	-2,331	,020*
	Lisansüstü	46	151,49	6968,50				
	Total	256						
Dışsal Tatmin	Lisans	210	126,01	26461,50	4306,500	26461,500	-1,156	,248
	Lisansüstü	46	139,88	6434,50				
	Total	256						

a. Grouping Variable: Eğitim Durumu

* $p < 0,05$

Eğitim durumu lisansüstü olan banka yöneticilerinin Minnesota İş Tatmini Ölçeği, eğitim durumu lisans olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,049$; $p < 0,05$).

Eğitim durumu lisansüstü olan banka yöneticilerinin Minnesota İş Tatmini Ölçeği “İçsel Tatmin” alt boyutu, eğitim durumu lisans olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,020$; $p < 0,05$).

Eğitim durumuna göre banka yöneticilerinin Minnesota İş Tatmini Ölçeği “Dışsal Tatmin” alt boyutu istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

3.6.5.4. Medeni Duruma Göre İş Tatmini

Minnesota İş Tatmini Ölçeği “İçsel Tatmin”, “Dışsal Tatmin” alt boyutu ve ölçeği yapılan normallik testlerine göre normal dağılmadığı saptanmıştır (Tablo 3.18).

Tablo 3.22 Medeni Duruma Göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutunun Değerlendirilmesi

		Ranks			Test Statistics ^a			
	Medeni Durum	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Toplam Puan	Evli	159	126,66	20139,00	7419,000	20139,000	-,509	,610
	Bekar	97	131,52	12757,00				
	Total	256						
İçsel Tatmin	Evli	159	126,65	20137,50	7417,500	20137,500	-,513	,608
	Bekar	97	131,53	12758,50				
	Total	256						
Dışsal Tatmin	Evli	159	126,92	20181,00	7461,000	20181,000	-,438	,662
	Bekar	97	131,08	12715,00				
	Total	256						

a. Grouping Variable: Medeni Durum

* $p < 0,05$

Medeni durumuna göre banka yöneticilerinin Minnesota İş Tatmini Ölçeği “İçsel Tatmin”, “Dışsal Tatmin” alt boyutları ve ölçeği, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

3.6.5.5. Kıdeme Göre İş Tatmini

Minnesota İş Tatmini Ölçeği “İçsel Tatmin”, “Dışsal Tatmin” alt boyutu ve ölçeğinin yapılan normallik testlerine göre normal dağılmadığı saptanmıştır (Tablo 3.18).

Tablo 3.23 Mesleki Kıdem Sürelerine Göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary				
	Toplam N	Test İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Sig. Değeri
Toplam Puan	256	,875	3	,831
İçsel Tatmin	256	1,760	3	,624
Dışsal Tatmin	256	,956	3	,812

Mesleki kıdem sürelerine göre banka yöneticilerinin Minnesota İş Tatmini Ölçeği “İçsel Tatmin”, “Dışsal Tatmin” alt boyutları ve ölçeği istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

3.6.6. Korelasyon Analizi

Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemidir. Pearson korelasyon katsayısı, aralıklı ölçekte ölçülmüş olan değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin derecesine ve yönüne bakılmak istendiğinde en sık kullanılan katsayıdır.⁵

Korelasyon analizleri ile regresyon analizi öncesi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler ispatlanmış olacaktır.

Tablo 3.24 İş Tatmini ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişkilerin Alt Boyutlar Bazında İncelenmesi

Alt Boyutlar		Duygusal Zekâ	Kişisel Yetenekler	Kişilerarası Yetenekler	Uyumluluk	Stresle Başa Çıkma	Genel Ruh Durumu
Genel İş Tatmini	r	0,936	0,762	0,864	0,775	0,625	0,849
	p	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
İçsel Tatmin	r	0,878	0,752	0,740	0,761	0,606	0,740
	p	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Dışsal Tatmin	r	0,840	0,650	0,839	0,664	0,540	0,813
	p	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

***Korelasyon Analizi Yapılmıştır.**

Banka yöneticilerinin genel iş tatminleri ile duygusal zekâları arasında ($r=0,936, p=0,01, p<0,05$), içsel tatminleri ile duygusal zekâları arasında ($r=0,878, p=0,01, p<0,05$), dışsal tatminleri ile duygusal zekâları arasında çok yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,840, p=0,01, p<0,05$).

⁵ Beril Sipahi, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2010, s.143.

Banka yöneticilerinin genel iş tatminleri ile kişisel yetenekleri arasında ($r=0,762, p=0,01, p<0,05$), içsel tatminleri ile kişisel yetenekleri arasında ($r=0,752, p=0,01, p<0,05$), dışsal tatminleri ile kişisel yetenekleri arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,650, p=0,01, p<0,05$).

Banka yöneticilerinin genel iş tatminleri ile kişilerarası yetenekleri arasında ($r=0,864, p=0,01, p<0,05$), içsel tatminleri ile kişilerarası yetenekleri arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,740, p=0,01, p<0,05$). Ayrıca banka yöneticilerinin dışsal tatminleri ile kişilerarası yetenekleri arasında çok yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,839, p=0,01, p<0,05$).

Banka yöneticilerinin genel iş tatminleri ile uyumluluk düzeyleri arasında ($r=0,775, p=0,01, p<0,05$), içsel tatminleri ile uyumluluk düzeyleri arasında ($r=0,761, p=0,01, p<0,05$), dışsal tatminleri ile uyumluluk düzeyleri arasında ($r=0,664, p=0,01, p<0,05$) yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Banka yöneticilerinin genel iş tatminleri ile stresle başa çıkma düzeyleri arasında ($r=0,625, p=0,01, p<0,05$), içsel tatminleri ile stresle başa çıkma düzeyleri arasında ($r=0,606, p=0,01, p<0,05$) yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Banka yöneticilerinin dışsal tatminleri ile stresle başa çıkma düzeyleri arasında orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,540, p=0,01, p<0,05$).

Banka yöneticilerinin genel iş tatminleri ile genel ruh durumu düzeyleri arasında ($r=0,849, p=0,01, p<0,05$), dışsal tatminleri ile genel ruh durumu düzeyleri arasında çok yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,813, p=0,01, p<0,05$). Banka yöneticilerinin içsel tatminleri ile genel ruh durumu düzeyleri arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,740, p=0,01, p<0,05$).

3.6.7. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi bir değişkenin diğer değişken tarafından nasıl açıklandığını belirlemektedir. Bir başka deyişle regresyon analizi değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin matematiksel bir fonksiyonla ifade edilmesidir. Regresyon analizinde birden fazla bağımsız değişken kullanılması olasıdır. Elde edilen regresyon modelleri araştırmacıya ilişkinin yönünü, şeklini ve bilinmeyen değerlere ait tahminleri vermektedir. Regresyon analizinde ilgilenilen regresyon modeli bir bağımlı ve bir bağımsız değişken bulunduğu durumlarda basit doğrusal regresyon, birden fazla bağımsız değişken olduğunda ise çoklu doğrusal regresyon olarak adlandırılır. Regresyon analizinde bağımlı değişken (Y), bağımsız değişken (X), sembolleri ile ifade edilir. Regresyon analizinin yapılabilmesi için bağımlı değişkenin en az aralıklı ölçekte toplanmış olması gerekir. Bağımsız değişken ise oranlı, aralıklı veya sınıflı düzeyde ölçülmüş olabilir.⁶

Bu bölümde çalışanların genel duygusal zekâları ile genel iş tatmini ve boyutları arasındaki ilişkilerin tespiti için yapılan regresyon analizi sonuçlarına yönelik bulgular açıklanmaktadır.

3.6.7.1. Duygusal Zekânın İş Tatmini Üzerine Etkisi; Regresyon Analizi

Regresyon modelinde değişkenler arasındaki ilişkinin çoklu düzeyde modellenmesi amaçlanmıştır. Bağımsız değişkenler ile ilişkili olduğu tespit edilen bağımlı değişkenlerin çoklu düzeyde ilişkili olup olmadığı, tespit edilen modelin anlamlılığının (F), bağımsız değişkenlerinin açıklama yüzdesi (R^2) ve katsayılarının anlamlılığının test edilmesi (t) yapılarak model ortaya konmuştur. Bu üç şartın sağlanması modelin istatistiksel olarak geçerli olduğunu göstermektedir.

⁶ Beril Sipahi, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2010, s.154.

Tablo 3.25 Duygusal Zekânın İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Model Testi		β	t	p
		Model F	R ²			
Genel İş Tatmini	Sabit (c)	1805,01,	0,88	-0,86	-7,61	0,01
	Duygusal Zekâ	p=0,01		1,29	42,49	0,01

***Regresyon Analizi Yapılmıştır.**

Tablo 3.25’de banka yöneticilerinin genel iş tatmini ile duygusal zekâları arasında çoklu düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F=1805,01$, $p=0,01$, $p<0,05$) ve duygusal zekânın, genel iş tatminini %88 oranında açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,88$). Ayrıca modeldeki duygusal zekâ bağımsız değişkeninin katsayısının ve sabit katsayının anlamlı olduğu görülmüştür ($p=0,01$, $p<0,05$).

Modelde otokorelasyon ve değişen varyansın varlığının tespiti için hata terimlerine Breusch-Pagan LM ve White testleri uygulanmıştır. Otokorelasyon ve değişen varyansın bir arada bulunma olasılığı değerlendirilerek ARCH etkisinin olabileceği durumu için de modele aynı zamanda ARCH-LM testi uygulanmıştır.

Tablo 3.26 Otokorelasyon ve Değişen Varyans Testi

Breusch-Pagan LM	Test değeri (p)
$\beta(1)$	1.26 (p=0,43)
White Testi	2.12 (p=0,21)

Farklı gecikmeler denenerek hesaplanan LM testi sonuçları otokorelasyonun olmadığına işaret ederken, White testi sonucu ise değişen varyansın olmadığına işaret etmektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.27 ARCH-LM İstatistiği Test Sonuçları

F İstatistiği	2,08	p	0,15
Gözlem* R²	2,07	X² (p)	0,15

ARCH etkisinin varlığını test etmek için Engle (1982) tarafından önerilen ARCH-LM testinden, tahmin edilen regresyonun hatalarının karelerinin Gözlem*R² değeri 2,07, olasılık değerinin ise 0,15 olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan eşit varyanslılığı ifade eden sıfır hipotezinin reddedilemeyeceği, başka bir deyişle, ARCH etkisinin olmadığı görülmektedir. Modelde oto korelasyonun da olmadığı Durbin Watson testi sonucunda görülmüştür (D.W= 1,83). Bu sonuçlara göre kurulan modelin istatistiksel olarak geçerli olduğu görülmekte olup, model sonucunda elde edilen formül aşağıdaki gibidir;

$$\text{Genel İş Tatmini (Y)} = -0,86 + 1,29 * (\text{Duygusal Zekâ})$$

3.6.7.2. Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi

Analiz sonuçlarına göre banka yöneticilerinin iş tatminlerinin duygusal zekânın “Kişilerarası Yetenekler”, “Kişisel Yetenekler”, “Stresle Başa Çıkma”, “Genel Ruh Durumu” ve “Uyumluluk” alt boyutları ile çoklu düzeyde ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.28 Duygusal Zekâ Alt Boyutları - İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Model Testi		β	t	p
		Model F	R ²			
	Sabit (c)			-0,73	-6,50	0,01
Genel İş Tatmini	Kişilerarası Yetenekler	430,46, p=0,01	0,89	0,48	11,80	0,01
	Kişisel Yetenekler			0,24	5,60	0,01
	Stresle Başa Çıkma			0,20	8,49	0,01
	Genel Ruh Durumu			0,18	5,26	0,01
	Uyumluluk			0,12	3,49	0,01

***Regresyon Analizi Yapılmıştır.**

Elde edilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (F=430,46, p=0,01, p<0,05). Duygusal zekânın “Kişilerarası Yetenekler”, “Kişisel Yetenekler”, “Stresle Başa Çıkma”, “Genel Ruh Durumu” ve “Uyumluluk” alt boyutlarının iş tatminini açıklama yeteneğinin %89 düzeyinde olduğu ve kurulan modelin açıklayıcılık katsayısının 0,89 (R²=0,89) olduğu görülmektedir. Ayrıca modeldeki sabit katsayı ile “Kişilerarası Yetenekler”, “Kişisel Yetenekler”, “Stresle Başa Çıkma”, “Genel Ruh Durumu” ve “Uyumluluk” bağımsız değişkeninin katsayısının da anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p=0,01,p<0,05).

Modelde otokorelasyon ve değişen varyansın varlığının tespiti için, hata terimlerine Breusch-Pagan LM ve White testleri uygulanmıştır. Otokorelasyon ve değişen varyansın bir arada bulunma olasılığı değerlendirilerek ARCH etkisinin olabileceğini durumu için de modele aynı zamanda ARCH-LM testi uygulanmıştır.

Tablo 3.29 Otokorelasyon ve Değişen Varyans Testi

Breusch-Pagan LM	Test değeri (p)
$\beta(1)$	1.01 (p=0,62)
$\beta(2)$	1.46 (p=0,40)
$\beta(3)$	1.49 (p=0,42)
$\beta(4)$	2.39 (p=0,12)
$\beta(5)$	2.55 (p=0,07)
White Testi	1.92 (p=0,21)

Farklı gecikmeler denenerek hesaplanan LM testi sonuçları otokorelasyonun olmadığına işaret ederken, White testi sonucu ise değişen varyansın olmadığına ve işaret etmektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.30 ARCH-LM İstatistiği Test Sonuçları

F İstatistiği	2,01	p	0,18
Gözlem* R^2	2,03	$X^2(p)$	0,17

ARCH etkisinin varlığını test etmek için Engle (1982) tarafından önerilen ARCH-LM testinden, tahmin edilen regresyonun hatalarının karelerinin Gözlem* R^2 değeri 2,03, olasılık değerinin de $p=0,17$ olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan açıkça eşit varyanslılığı ifade eden sıfır hipotezinin reddedilemeyeceği söylenebilir. Diğer bir deyişle, ARCH etkisinin olmadığı görülebilir. Modelde oto korelasyonun da olmadığı Durbin Watson testi sonucunda da görülmüştür (D.W= 1,88). Bu sonuçlara göre kurulan modelin istatistiksel olarak geçerli olduğu görülmüştür.

Model sonucunda elde edilen formül aşağıdaki gibidir;

$$\text{Genel İş Tatmini (Y)} = -0,73 + 0,48 * (\text{Kişilerarası Yetenekler}) + 0,24 * (\text{Kişisel Yetenekler}) + 0,20 * (\text{Stresle Başa Çıkma}) + 0,18 * (\text{Genel Ruh Durumu}) + 0,12 (\text{Uyumluluk})$$

Buna göre banka yöneticilerinin iş tatminine duygusal zekâ alt boyutlarının çoklu düzeyde etki ettiği görülmüştür. “Kişilerarası Yetenekler” iş tatminine en çok etki eden alt boyut olarak tespit edilmiştir ($\beta = 0,48$). Bu boyutu sırası ile “Kişisel Yetenekler” ($\beta = 0,24$), “Stresle Başa Çıkma” ($\beta = 0,20$), “Genel Ruh Durumu” ($\beta = 0,18$) ve “Uyumluluk” ($\beta = 0,12$) alt boyutlarının izlediği görülmektedir.

“Kişilerarası Yetenekler” alt boyutunun diğer tüm alt boyutlara göre yüksek düzeyde iş tatmine etki ettiği, çalışanların kişilerarası yeteneklerinin bir birim artmasının iş tatmini düzeylerine 0,48 birim artış göstereceği tespit edilmiştir.

Tablo 3.31 İçsel Tatmin ile Duygusal Zekâ Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Model Testi		β	t	p
		Model F	R ²			
İçsel Tatmin	Sabit (c)	211,16, p=0,01	0,77	-0,79	-4,67	0,01
	Kişisel Yetenekler			0,50	8,00	0,01
	Kişilerarası Yetenekler			0,28	5,03	0,01
	Uyumluluk			0,27	5,42	0,01
	Stresle Başa Çıkma			0,21	6,12	0,01

***Regresyon Analizi Yapılmıştır.**

Analiz sonuçlarına göre banka yöneticilerinin iş tatmini alt boyutlarından içsel tatmin alt boyutu ile duygusal zekâ alt boyutları arasında çoklu düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. İçsel tatmin alt boyutunun duygusal zekânın “Kişisel Yetenekler”, “Kişilerarası Yetenekler”, “Uyumluluk” ve “Stresle Başa Çıkma” alt boyutları ile çoklu düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. “Genel Ruh Durumu” alt boyutunun ise içsel tatmin alt boyutu ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı anlaşılmaktadır.

Elde edilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F=211,16$, $p=0,01$, $p<0,05$), “Kişisel Yetenekler”, “Kişilerarası Yetenekler”, “Uyumluluk” “Stresle Başa Çıkma” alt boyutlarının içsel tatmini açıklama yeteneğinin %77 düzeyinde olduğu görülmektedir. Kurulan modelin açıklayıcılık katsayısı ise 0,77 ($R^2=0,77$)’dir. Ayrıca modeldeki sabit katsayı ile “Kişisel Yetenekler”, “Kişilerarası Yetenekler” “Uyumluluk”, “Stresle Başa Çıkma” bağımsız değişkeninin katsayısının da anlamlı olduğu ($p=0,01$, $p<0,05$), “Genel Ruh Durumu” değişkeninin ise katsayısının anlamlı olmamasından dolayı modelde yer almadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Modelde otokorelasyon ve değişen varyansın varlığının tespiti için, hata terimlerine Breusch-Pagan LM ve White testleri uygulanmıştır. Otokorelasyon ve değişen varyansın bir arada bulunma olasılığı değerlendirilerek ARCH etkisinin olabileceği durumu için de modele aynı zamanda ARCH-LM testi uygulanmıştır.

Tablo 3.32 Otokorelasyon ve Değişen Varyans Testi

Breusch-Pagan LM	X^2 Test değeri (p)
$\beta(1)$	1.08 (p=0,60)
$\beta(2)$	1.90 (p=0,22)
$\beta(3)$	2.49 (p=0,10)
$\beta(4)$	1.99 (p=0,18)
$\beta(5)$	2.51 (p=0,07)
White Testi	2.02 (p=0,17)

Farklı gecikmeler denenerek hesaplanan LM testi sonuçları otokorelasyonun olmadığına işaret ederken, White testi sonucu ise değişen varyansın olmadığına işaret etmektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.33 ARCH-LM İstatistiği Test Sonuçları

F İstatistiği	2,31	p	0,13
Gözlem* R²	2,37	X² (p)	0,12

ARCH etkisinin varlığını test etmek için Engle (1982) tarafından önerilen ARCH-LM testinden, tahmin edilen regresyonun hatalarının karelerinin Gözlem*R² değeri 2,37, olasılık değerinin de $p=0,12$ olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan açıkça eşit varyanslılığı ifade eden sıfır hipotezinin reddedilemeyeceği söylenebilir. Diğer bir deyişle, ARCH etkisinin olmadığı görülebilir. Modelde oto korelasyonun da olmadığı Durbin Watson testi sonucunda da görülmüştür (D.W= 1,91). Bu sonuçlara göre kurulan modelin istatistiksel olarak geçerli olduğu görülmüştür.

Model sonucunda elde edilen formül aşağıdaki gibidir;

$$\text{İşsel tatmin (Y)} = -0,79 + 0,50 * (\text{Kişisel Yetenek}) + 0,28 * (\text{Kişisel Kişiler Arası}) + 0,27 * (\text{Uyumluluk}) + 0,21 * (\text{Stresle Başa Çıkma})$$

İstatistik sonuçlarına göre banka yöneticilerinin işsel tatmin düzeylerine “Genel Ruh Durumu” hariç tüm duygusal zekâ alt boyutlarının çoklu düzeyde etki ettiği görülmektedir. “Kişisel Yetenekler” alt boyutunun işsel tatmine en çok etki eden alt boyut olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,50$). Bu boyutu sırası ile “Kişilerarası Yetenekler” ($\beta = 0,28$), “Uyumluluk” ($\beta = 0,27$), ve “Stresle Başa Çıkma” ($\beta = 0,21$) alt boyutları izlemektedir. “Kişisel Yetenekler” boyutunun diğer tüm alt boyutlara göre yüksek düzeyde işsel tatmine etki ettiği, çalışanların “Kişisel Yetenekler” düzeylerinin bir birim artmasının iş tatmini düzeylerine 0,50 birim artış göstereceği görülmektedir. “Kişisel Yetenekler” alt boyutu hariç diğer alt boyutlar olan “Kişilerarası Yetenekler”, “Stresle Başa Çıkma” ve “Uyumluluk” alt boyutlarının ise işsel tatmine benzer sayılabilecek düzeylerde etki ettiği tespit edilmiştir.

Tablo 3.34 Dışsal Tatmin ile Duygusal Zekâ Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Model Testi		β	t	p
		Model F	R ²			
	Sabit (c)			-0,71	-4,50	0,01
Dışsal Tatmin	Kişilerarası Yetenekler	314,83	0,79	0,69	11,47	0,01
	Genel Ruh Durumu	p=0,01		0,32	6,16	0,01
	Stresle Başa Çıkma			0,18	5,07	0,01

***Regresyon Analizi Yapılmıştır.**

Analiz sonuçlarına göre dışsal tatmin alt boyutu ile duygusal zekâ alt boyutları arasında çoklu düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Banka yöneticilerinin dışsal tatmini ile “Kişilerarası Yetenekler”, “Genel Ruh Durumu” ve “Stresle Başa Çıkma” alt boyutları arasında çoklu düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. “Kişisel Yetenekler” ve “Uyumluluk” alt boyutlarının ise dışsal tatmin alt boyutu ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı tespit edilmiştir.

Elde edilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=314,83, p=0,01, p<0,05). “Kişilerarası Yetenekler”, “Genel Ruh Durumu”, “Stresle Başa Çıkma” alt boyutlarının dışsal tatmin alt boyutunu açıklama yeteneğinin %79 düzeyinde olduğu ve kurulan modelin açıklayıcılık katsayısının 0,79 olduğu (R²=0,79) anlaşılmaktadır. Ayrıca modeldeki sabit katsayı ile “Kişilerarası Yetenekler”, “Genel Ruh Durumu”, “Stresle Başa Çıkma” bağımsız değişkenlerinin katsayısının anlamlı olduğu görülmektedir (p=0,01, p<0,05), “Kişisel Yetenekler” ve “Uyumluluk” bağımsız değişkenlerinin ise katsayısının anlamlı olmamasından dolayı modelde yer almadığı görülmektedir. (p>0,05).

Modelde otokorelasyon ve değişen varyansın varlığının tespiti için, hata terimlerine Breusch-Pagan LM ve White testleri uygulanmıştır. Otokorelasyon ve değişen varyansın bir arada bulunma olasılığı değerlendirilerek ARCH etkisinin olabileceği durumu için de modele aynı zamanda ARCH-LM testi uygulanmıştır.

Tablo 3.35 Otokorelasyon ve Değişen Varyans Testi

Breusch-Pagan LM	X^2 Test değeri (p)
$\beta(1)$	1.87 (p=0,23)
$\beta(2)$	1.40 (p=0,42)
$\beta(3)$	2.09 (p=0,10)
White Testi	2.10 (p=0,10)

Farklı gecikmeler denenerek hesaplanan LM testi sonuçları otokorelasyonun olmadığına işaret ederken, White testi sonucu ise değişen varyansın olmadığına ve işaret etmektedir (p>0,05).

Tablo 3.36 ARCH-LM İstatistiği Test Sonuçları

F İstatistiği	1,88	p	0,23
Gözlem* R^2	1,81	X^2 (p)	0,24

ARCH etkisinin varlığını test etmek için Engle (1982) tarafından önerilen ARCH-LM testinden, tahmin edilen regresyonun hatalarının karelerinin Gözlem* R^2 değeri 1,81, olasılık değerinin de p=0,24 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan açıkça eşit varyanslılığı ifade eden sıfır hipotezinin reddedilemeyeceği söylenebilir. Diğer bir deyişle, ARCH etkisinin olmadığı görülebilir. Modelde oto korelasyonun da olmadığı Durbin Watson testi sonucunda da görülmüştür (D.W= 1,92).

Analiz sonuçlara göre kurulan modelin istatistiksel olarak geçerli olduğu görülmektedir. Model sonucunda elde edilen formül aşağıdaki gibidir;

$$\text{Dışsal tatmin (Y)} = -0,71 + 0,69 * (\text{Kişilerarası Yetenekler}) + 0,32 * (\text{Genel Ruh Durumu}) + 0,18 * (\text{Stresle Başa Çıkma})$$

İstatistik sonuçlarına göre çalışanların dışsal tatmin alt boyutuna “Kişisel Yetenekler” ve “Uyumluluk” alt boyutları hariç tüm duygusal zekâ alt boyutlarının çoklu düzeyde etki ettiği görülmektedir. “Kişilerarası Yetenekler” alt boyutu genel iş tatmine en çok etki eden alt boyut olarak tespit edilmiştir ($\beta = 0,69$), bu boyutu sırası ile “Genel Ruh Durumu” ($\beta = 0,32$) ve “Stresle Başa Çıkma” ($\beta = 0,18$) boyutlarının izlediği tespit edilmiştir.

“Kişilerarası Yetenekler” alt boyutunun diğer tüm alt boyutlara göre dışsal tatmini en yüksek düzeyde etki ettiği, çalışanların “Kişilerarası Yetenekler” in bir birim artmasının iş tatminine 0,69 birim, “Genel Ruh Durumu” ndaki bir birim artışın dışsal tatmin düzeylerine 0,32 birim ve “Stresle Başa Çıkma” düzeylerindeki bir birim artışın dışsal tatmin düzeylerine 0,18 birimlik artışa neden olacağı görülmektedir. “Kişisel Yetenekler” ve “Uyumluluk” alt boyutlarının ise dışsal tatmine çoklu düzeyde etki etmediği anlaşılmaktadır.

3.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu tez çalışmasının araştırması Türkiye genelinde faaliyet gösteren özel bir bankanın çalışanlarından oluşan 256 ekip yöneticisi ile yapılmıştır. Demografik göstergeler incelendiğinde araştırmaya katılanların %36,3'ünün kadın, %63,7'sinin erkek olduğu görülmektedir. Araştırmada kadın banka yöneticilerinin sayısının erkek banka yöneticilerine göre düşük olduğu dikkat çekmektedir. Erkek yöneticilerin sayısının kadın yöneticilerden fazla olması yönetimde erkek egemen bir yapının hakim olmasıyla açıklanabilir. Yaş değişkeni açısından incelendiğinde elli yaşın üstünde bulunan katılımcı sayısı yalnızca on kişidir. Bu tespit çalışanların işletmelerde yönetim kademelerinde ilerlemek için çok uzun yıllar beklemediklerini, terfi sisteminin bilgi ve yeteneğe dayandığını göstermektedir. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip banka yöneticileri, lisans mezunlarının yaklaşık olarak 5'te 1'i kadardır. Bu durum yöneticilerin eğitim seviyelerinin genel olarak yüksek olduğuna işaret etmektedir. Medeni durumları yönünden banka yöneticilerinden %62,1'i evliyken, %37,9'u bekar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar kıdem seviyelerine göre 4 farklı gruba ayrılmıştır. Bu 4 grup içinde en fazla frekansa sahip olan 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip banka yöneticileri olmuştur. En az frekans ise 0-1 yıl arası kıdeme sahip olanlardır. Yöneticilerin %41,4'ü 10 yıldan fazla kıdeme sahiptir. Dolayısıyla banka yöneticilerinin iş deneyimlerinin kıdeme bağlı olarak arttığı söylenebilir.

Araştırmada duygusal zekâ ve iş tatmini ile demografik özellikleri arasındaki olası ilişkiler sorgulanmış ve çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyleri, medeni durum ve kıdem unsurlarına göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda yaş faktörüne göre banka yöneticilerinin duygusal zekâlarının “Kişisel Yetenekler”, “Kişilerarası Yetenekler”, “Uyumluluk”, “Stresle Başa Çıkma” ile “Genel Ruh Durumu” alt bileşenleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Yaş arttıkça duygusal zekânın da artması beklenmektedir. Ancak bu iki kavram arasında ilişkinin tespit edilememiş olması araştırmadaki yaşça büyük olan 50 yaş üstü çalışan sayısının diğer yaş gruplarına göre daha az olmasından kaynaklanmış olabilir. Yaş gruplarına göre banka

yöneticilerinin iş tatmini arasında da istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır. Analiz sonuçlarından elde edilen verilerin bazıları iş tatmini ile yaş arasında ilişki bulunmadığını; bazı çalışmalarda ise ilişkinin varolduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Herzberg ve ark.(1957) yaptığı araştırmalarda göre iş tatmini ile yaş ilişkisinin U biçiminde olduğunu savunmuşlardır.⁷ Buna göre işe yeni başlayan kişinin iş tatmin seviyesi yüksektir. Fakat takip eden birkaç yıl sonunda tatmin düzeyinde ciddi bir düşüş olmakta ve çalışanlar işlerine devam ettikçe takip eden yıllarda iş tatmini seviyesi tekrar yükselmektedir. Luthans ve Thomas'ın (1987) iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik yaptıkları araştırmalarda teknoloji alanında meydana gelen değişimler, performans ve üretime yönelik ölçümler ile yoğun iş temposunun yaşı daha ileri olan çalışanların iş tatminsizliğine sebep olduğu belirtilmiştir.⁸ Katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ve iş tatmini ile demografik özellikleri arasındaki olası ilişkiyi sorgulayan incelemeler neticesinde, cinsiyet durumuna göre değerlendirildiğinde de aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Araştırmalarda kadınların iş tatmininin erkeklerden farklı faktörlere bağlı olabileceği öne sürülmüştür. Buna ilave olarak, kadınların aile içinde sahip olduğu annelik rolü ile sosyal hayatta üstlenilen rolün davranış değişikliği göstermesi iş tatmininin açıklanmasında önemlidir.⁹

Eğitim değişkeni incelendiğinde banka yöneticilerinin duygusal zekâları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır. İş tatmini açısından incelendiğinde eğitim durumu lisansüstü olan banka yöneticilerinin içsel tatminleri eğitim durumu lisans olanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır. İçsel tatmin genel olarak işin güçlüğünden etkilenmekte olup; işin sorumluluğu, başarmak, yaratıcı olmak, terfi, takdir edilme ve işinde tanınma gibi işin içsel özelliğiyle ilgili unsurları kapsamaktadır. Eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında genel olarak beklenti, işgörenin eğitim düzeyinin yükseldikçe iş

⁷ Frederic Herzberg, Bernard Mausner, Richard O. Peterson, Dora F. Capwell, "Job Attitudes: Review Of Research And Opinions" **American Journal Of Sociology**, Pittsburg, Psychological Service Of Pittsburg, 1957, s. 534.

⁸ F Luthans., Linda T. Thomas "The Relationship Between Age And Job Satisfaction: Curvilinear Results From An Emprical Study: A Research Note", **Personel Review**, Vol.18, No:1, 1987, s. 23-26.

⁹ Nevzat Demir, "**İş Tatmini ve Örgüt Kültürü**", İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2007, s.121.

tatmininin de artmasıdır. Baldi, Quinn ve Mandilovich (1977), çalışmalarında iş tatmini ile eğitim arasındaki ilişkiyi olumlu bulmuşlardır.¹⁰ Wright ile Hamilton (1978) farklı eğitim düzeylerine sahip çalışanlar birbirleriyle karşılaştırdıklarında yüksek eğitimli olanlarla, düşük eğitimli olanların aynı derecede işlerinden tatmin oldukları ortaya çıkarılmıştır.¹¹ Katılımcılar içerisinde yüksek lisans mezunlarında, yüksek iş tatmini düzeyi gözlenmesinin nedeni arzu edilen iş ile yapılan işin bağdaşıyor olması ile açıklanabilir. Medeni duruma göre banka yöneticilerinin duygusal zekâları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır. Bu durum banka yöneticilerinin duygusal zekâlarının medeni durumlarına göre farklılık göstermediğinin istatistiksel kanıtıdır. İş tatmini açısından incelendiğinde de banka yöneticilerinin iş tatmininin medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak literatürde medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik yeteri kadar çalışma bulunmamaktadır, bu alanda yapılan az sayıdaki çalışma ise evli çalışanların evli olmayan çalışanlara göre iş tatmininin daha yüksek olmasıdır. Bu çalışmadaki bulguya benzer biçimde Koustelios'ın (2001) çalışmasına göre, iş tatmini ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.¹² Kıdeme göre duygusal zekâ arasındaki ilişki incelendiğinde; banka yöneticilerinin duygusal zekâlarının, farklı kıdemler arasında anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum banka yöneticilerinin iş tecrübelerinin artması, çalışanın çevreden gelen talep ve baskılarla başarılı olacak şekilde üstesinden gelme yeteneğini geliştirmemektedir. İş tatmini açısından değerlendirildiğinde banka yöneticilerinin mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır. İşten tatmin olmayan çalışanın işten ayrılma beklentisi içine gireceği düşünüldüğünde, işte ki tatmin ve elde edilecek kıdem birbiri ile yakın ilişkilidir; ancak iş değiştirme alternatifinin olmaması, işten ayrılmanın güç olduğu durumda, iş tatmini ile kıdem arasında çok kuvvetli bir ilişki olmadığı da görülmüştür.¹³ Jaros

¹⁰Robert P. Quinn, Baldi de Mandilovich., Martha S. Baldi, **Education And Job Satisfaction: A Questionable Payoff**, Washington, U.S. Dept. of Health, Education, and Welfare, National Institute of Education, Education and Work Group, 1977, s.60.

¹¹ James D. Wright, Richard F. Hamilton, "Work Satisfaction And Age: Some Evidence For The Job Change Hypothesis" **Social Forces**, Vol.56, No:4,1978, s.1145.

¹²Athanasios D. Koustelios, "Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Greek Teachers", **International Journal of Educational Management**, Vol. 15, No: 7, 2001, s.354-358.

¹³Hüseyin İzgar, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2.bs., Konya, Eğitim Kitabı, 2012, s.118.

(1991) örgüt içerisinde uzun yıllar çalışan bireyin statü yükselişi neticesinde işten aldığı tatmin düzeyinin artması ile iş tatmini ile kıdem arasındaki ilişkinin olumlu olduğunu belirtmektedir. ¹⁴Ancak buradaki çalışmada iş tatmini ile kıdem arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Aynı şekilde Bilgiç (1998) araştırmasında çalışanların kıdemleri ile genel iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. ¹⁵

Araştırmanın hipotez testlerine başlamadan önce kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirliği test edilmiş; Cronbach alpha değerleri duygusal zekâ için 0.925, “Kişisel Yetenekler” boyutunun Alpha katsayısı 0.715 ; “Kişilerarası Yetenekler” alt boyutunun Alpha katsayısı 0.797; “Uyumluluk” alt boyutunun Alpha katsayısı 0.761; “Stresle Başa Çıkma” alt boyutunun Alpha katsayısı ise 0.744 olup güvenilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. “Genel Ruh Durumu” alt boyutunun Alpha katsayısı 0.801 olup, yüksek düzeyde güvenilir olduğu saptanmıştır. İş tatmini değişkeninin Alpha katsayısı 0.831 olup, yüksek düzeyde güvenilir olarak saptanmıştır. Temel alt boyutlardan, içsel tatmin boyutunun Alpha katsayısı 0.735 olup, oldukça güvenilir düzeydedir. Dışsal tatmin alt boyutunun Alpha katsayısı 0.703 olup, oldukça güvenilir düzeydedir.

Duygusal zekâ ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyutlarının tanımlayıcı istatistik analizleri incelendiğinde, duygusal zekânın “genel ruh durumu” alt boyutu (ortalama: 4,06) ile “kişilerarası yetenekler” alt boyutunun (ortalama: 3,99) en yüksek ortalama ile katılıyorum seçeneğine daha yakın ve olumlama sorularına karşı pozitif yaklaşım içinde olduğu görülmektedir. Ayrıca duygusal zekâ ölçeğinin ise orta derecede (3,70) olduğu saptanmış olup alt boyutlarının her birinin ortalamasının duygusal zekâ düzeyi genel ortalamasına yakın değerler olduğu görülmüştür. Banka yöneticilerinin iş tatmini ölçeğine verdiği cevabın ortalaması (3.91) "Hiç memnun

¹⁴Stephen J.Jaros, “An Assesment Of Meyer And Allen’s (1991) Three-Component Model Of Organizational Commitment And Turnover Intentions”, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol.51, No: 3, 1997, s.319.

¹⁵ Reyhan Bilgiç, “The Relationship Between Job Satisfaction And Personal Characteristics Of Turkish Workers” **The Journal Of Psychology**, Vol.132, No:5, s.555.

değilim, Çok memnunum" seviyesinden üst seviyede olup "Çok memnunum" seçeneğine yakındır. Bu durum çalışanların iş tatmin ölçeğinde sorulan olumlama sorularına karşı pozitif bir yaklaşım içinde olduğunu göstermektedir.

Duygusal zekâ ve tüm boyutlarının ayrı ayrı iş tatminiyle ilişkisi Pearson katsayısı ile ölçülmüştür. Duygusal zekâ ve alt boyutlarının hem iş tatmini hem de iş tatmininin tüm boyutları ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmanın ilk hipotezi duygusal zekânın iş tatmini üzerinde etkisinin varolduğudur. Regresyon analizleri sonucunda duygusal zekânın, iş tatminini %88 oranında açıkladığı görülmektedir. Duygusal zekânın alt boyutlarının da benzer şekilde iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Özellikle “Kişilerarası Yetenekler” alt boyutunun diğer tüm alt boyutlara göre yüksek düzeyde genel iş tatmine etki ettiği, banka yöneticilerinin kişilerarası yeteneklerinin bir birim artmasının genel iş tatmini düzeylerine 0,48 birim artış göstereceği tespit edilmiştir. Ayrıca Kişisel Yetenekler” boyutunun duygusal zekânın diğer tüm alt boyutlarına göre yüksek düzeyde içsel tatmine etki ettiği, banka yöneticilerinin “Kişisel Yetenekler” boyutunun bir birim artmasının içsel tatmin düzeylerine 0,50 birim artış göstereceği görülmüştür. “Kişilerarası Yetenekler” boyutunun bir birim artmasının iş tatmininin içsel tatmin düzeyine 0,28 birim, “Uyumluluk” boyutunun bir birim artmasının iş tatmininin içsel tatmin düzeyine 0,27 birim ve “Stresle Başa Çıkma” boyutunun bir birim artmasının iş tatmininin içsel tatmin düzeyine 0,21 birimlik artışa neden olacağı görülmektedir. Yine “Kişilerarası Yetenekler” alt boyutunun diğer tüm alt boyutlara göre dışsal tatmini en yüksek düzeyde etki ettiği, çalışanların “Kişilerarası Yetenekler”in bir birim artmasının iş tatmininin dışsal tatmin düzeyine 0,69 birim ,“Genel Ruh Durumu”ndaki bir birim artışın dışsal tatmin düzeylerine 0,32 birim ve “Stresle Başa Çıkma” düzeylerindeki bir birim artışın dışsal tatmin düzeylerine 0,18 birimlik artışa neden olacağı görülmektedir.

Kişilerarası yetenek boyutu başkalarına yönelik duyarlı sosyal ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesinin arzu edilen iş tatminini arttıracakını ve çalışma ortamında farklı bakış açısında olan çalışanlarla uyum içerisinde çalışılabileceğini göstermektedir. Aynı şekilde duygusal zekânın alt boyutu olan kişisel yetenekler boyutunun iş tatmini üzerinde diğer önemli etkileyicisi olduğu görülmüştür. Kişisel yetenekler boyutu bireyin kendinde olan kaynakların ve gücün farkında olması ile kendi iç dünyasını tanıması anlamına gelmektedir. Kişinin kendisini diğer kişilerden ve kendi çevresinden ayırıp iç gözlem yaparak ayrı bir birey olarak değerlendirebilme yeteneğidir. Kendi his ve duygularını tanıyan çalışanların işten elde ettikleri tatminin yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle iş ortamında çalışanların kendi duygu ve düşünceleri hakkındaki farkındalık düzeyinin artırılmasının sağlanması sağlıklı ilişkilerin geliştirilmesi açısından önemlidir. Bireyin farkındalık kazanması yaşam tarzının zenginleşmesine ve ilişkilerinde farklı yolları keşfetmesine yardımcı olacaktır.

Araştırmadaki bulgulara benzer şekilde Abraham'a göre (1999), duygusal zekânın kişilerarası yetenekler bileşeni, çalışanları diğer çalışanlar ile sosyal anlamda güçlü ilişkiler geliştirmeye yöneltmektedir bu yönüyle iş tatminine güçlü bir etkisi bulunmaktadır.¹⁶ Kafetsios ve Zampetakis, (2008) ise duygusal zekânın, iş tatmini ve iş performansı üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Regresyon analizleri incelendiğinde ise; duygusal zekânın tüm boyutlarından daha çok duyguların kullanımı ve düzenlenmesi bileşenlerinin iş tatminini hem olumlu hem de olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.¹⁷ Teli ve Baba (2017), çalışmalarında öğretmenlerin duygusal zekânın iş tatmini üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle duygusal zekânın içsel, dışsal ve genel iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.¹⁸ Wong, C.S vd. (2005), farklı meslekler genelinde duygusal zekânın rolünün farklı

¹⁶ Rebecca Abraham, "Emotional Intelligence In Organizations: A Conceptualization", **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, 1999, Vol.126 , No:2, s.209-224.

¹⁷ Konstantinos Kafetsios, Leonidas A. Zampetakis, "Emotional Intelligence and Job Satisfaction: Testing The Mediatory Role of Positive and Negative Affect at Work", **Personality and Individual Differences**, Vol.44, No: 3, 2008, s. 720.

¹⁸ Mohd Rafiq Teli, Mubashir Majid Baba, "Examining the Impact of Emotional Intelligence on the Job Satisfaction of Teachers", **Asian Journal of Managerial Science**, Vol.6, No.2, 2017,s.16-20.

etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Örneğin sosyal içerikli işler yüksek düzeyde duygusal emek gerektirirken mekanik yönden ağır çalışma şartlarının neden olduğu duygusal emek seviyesi çok fazla olmamaktadır. Bu nedenle, çalışanların iş tatminleri duygusal zekâ seviyelerinden önemli derecede etkilenmektedir.¹⁹ Ramamoorthy ve Gowtham (2017), banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal zekâ ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu için, çalışanların seçilmesi ve işe alınması sırasında duygusal zekâlarını kontrol edecek bir test yapılması gerektiğini ve duygusal zekâ özelliklerinin geliştirilmesi için de çalışanlara eğitim verilmesi gerektiği görüşünü savunmuşlardır.²⁰ Orhan ve Dinçer (2012), çalışmalarında duygusal zekâ ve iş tatmin düzeyinin devlete ait ve özel bankalara göre değişip değişmediğini görmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, çalışanların duygusal zekâsı ile iş tatmini arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki ve etkileşim olduğu tespit edilmiştir.²¹ Dr. Vishal Kumar (2018), duygusal zekâ ve cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisini analiz etmek için Chandigarh Tricity'de çalışan HDFC bankası çalışanları üzerinde yapılan araştırmada hem duygusal zekânın hem de iş tatmininin birbirleriyle pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.²² Livingstone (2001), çalışmasında duygusal zekâ ölçeğinde yeralan genel ruh hali bileşenin, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmektedirler. Livingstone, genel ruh halinin alt bileşenleri olan iyimserlik ve mutluluğun, yaşamdan alınan tatmini kavramsal anlamda duygusallıkla büyük oranda benzettiği için iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir.²³

¹⁹ Chi Sum Wong, Kenneth Law, “The Effects Of Leader and Follower Emotional Intelligence On Performance And Attitude: An Exploratory Study”, **The Leadership Quarterly**, Vol.13, No:3, 2002, s. 243.

²⁰ R. Ramamoorthy, Mr. CS Gowtham, “Impact Of Emotional Intelligence On Job Satisfaction In Everyday Banking Solution, Chennai”, **International Journal of Pure and Applied Mathematics**, Vol.116 No: 16, 2017, s.425-428.

²¹ Nazife Orhan, Hasan Dincer, “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**, Vol. 2, No: 5, s.617-634.

²² Vishal Kumar, “Impact of Emotional Intelligence and Gender on Job Satisfaction: An Empirical Study Amongst the Employees of HDFC Banks in Chandigarh Tricity, India”, **International Journal of Innovation and Economics Development**, Vol. 4, No: 2, 2018, s.24-31.

²³ Holly Ann Livingstone, “Assessing Emotional Intelligence Measures: Do They Predict Work and Life Outcomes”, Master Theses, USA, 2001, s.50.

SONUÇ

Duygusal zekânın bireylerin takımlar içinde etkili bir şekilde çalışabilme ve iş stresini yönetme kapasitelerine katkıda bulunduğu çok sayıda araştırmacı tarafından ifade edilmiştir. Thorndike (1920), zekânın yalnızca bilişsel değil, aynı zamanda duygusal ve sosyal bileşenlerden oluştuğunu belirtmiştir. Salovey ve Mayer (1990), sosyal zekânın belirli bir yönü olarak duygusal zekâyı araştırarak duygusal zekâyı bilişsel zekâdan ayırt etmenin daha kolay olacağını öne sürmüştür. Bar-On (1997), duygusal zekânın yaşamdaki başarıda önemli bir rolü olduğunu savunmuştur. Bar-On (1997) çalışmasında, duygusal zekâ boyutlarıyla, (kişisel yetenekler, kişilerarası yetenekler, uyumluluk, stres yönetimi, genel ruh hali) iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Daniel Goleman son yıllardaki liderlik ve duygusal zekâ konusundaki çalışmaları ile duygusal zekâ konusunun popülerlik kazanmasına katkı sağlamıştır. Cooper ve Sawaf (1997) ise kurumsal liderlik modeli geliştirerek duygusal zekânın örgütsel liderlikteki önemli rolünü vurgulamıştır. Duygusal zekânın oluşumuna ve işyerindeki önemine katkısı olan bu çalışmalar ile başarılı olmak için geleneksel (bilişsel) zekâdan daha fazlasının gerekli olduğu düşüncesi önem kazanmıştır. Sadece çalışma hayatında değil, tüm yaşam alanında da, duygusal zekâ hayati bir rol oynamaktadır. Kendi duyguları ile başkalarının duygularını yönetebilme becerisi, çalışanların iş tatminine önemli katkı sağlamaktadır.

İş tatmini, bireyin işine yönelik tutumunu ve işinden duyduğu toplam memnuniyeti ifade etmektedir. İş tatminine yönelik araştırmalarda çalışanların iş tatminini etkileyen çeşitli faktörlerin olduğu ortaya konulmuştur, bu faktörler ödeme, işin niteliği, terfi, liderlik, denetleme, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş güvenliği, organizasyon yapısı, işin fiziksel koşulları, kişilik faktörleri, kişisel özellikleri ve eşitlik şeklinde ifade edilmektedir. İş tatmini kavramı değerlendirilirken iş tatmini üzerinde etkili olan unsurlar içsel ve dışsal faktörler olarak iki gruba ayrılmıştır. Çalışanın iş tatmin düzeyini etkileyen içsel faktörler; işin çeşitliliği, yarattığı ilgi ve zorluklar ile işin kendi yapısından kaynaklı unsurlardan oluşmaktadır. Dışsal faktörler ise; doğrudan iş ile ilgili olmayan ücret, çalışma koşullarının kalitesi, sosyal ilişkiler, yönetim tarzı ve kültürü, çalışanların katılımı ve özerk çalışma grupları gibi

çevresel unsurları kapsamaktadır. İşletmelerde verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalarda çalışanların işlerine karşı olumlu duygular içerisinde olması ve sorumluluklarını yerine getirirken gönüllü olarak hareket etmesi sonucu yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerle örgüte katkıda bulunulduğu, bu durumun da performansı arttırdığı gözlenmiştir.

Günümüzde kuruluşların rekabet avantajlarını korumak için sürekli olarak hızlı bir değişim geçirmeleri gerekmektedir. Bu hızlı değişim, uyumlu, etkin çalışan, sistem ve süreçleri sürekli iyileştiren, müşteri odaklı ve kâr etme ihtiyacını paylaştan çalışanlar ve yöneticiler içeren organizasyonu gerekli kılmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, çalışanları motive etmek ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için hayati bir rol oynamaktadır. Etkili yöneticilik, örgütte ortaya çıkan karmaşık sorunlarını çözme yeteneğine bağlıdır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticiler, baskı altında çalışabilen ve değişikliklere adapte olabilen performanslarıyla organizasyona birçok fayda sağlamaktadır. Yöneticilerin duygularla ilgili yeteneklerini geliştirmesine katkıda bulunan duygusal zekâ aynı zamanda yaratıcı fikirlerin üretilmesini kolaylaştırarak değişime karşı direncin oluşmasına engel olmaktadır. Yöneticiler astlarının duygularını anladıklarında ve etkilediklerinde, hiyerarşik üstleriyle daha iyi işbirliği yapmaktadırlar. Yöneticilerin astlarını ortak bir amaca ve vizyona odaklanmalarını sağlaması ancak onların duygularını etkili bir biçimde kullanabilmesi ile mümkün olmaktadır.

İnsan kaynaklarının yönetimini ve müşteri memnuniyetini arttırmak için çok sayıda araştırmacı ilgilerini örgüt kültürü, liderlik ve iş tatmini gibi konuların araştırılmasına yönelmiştir. İşletmeler, çalışanların duyguları, algıları, davranışları ve ilişkileri bakımından kurumun iç kültürünü oluşturan sayısız faktörden etkilenmektedir. Çalışanlar arasındaki uyum, ast ve üstler arasındaki karşılıklı güven, saygı ve yakınlık gibi unsurlar iş tatminini olumlu yönde etkileyen faktörler olarak değerlendirilmektedir. Her ne kadar, çalışanların performansı organizasyon içinde ya da dışındaki faktörlerden etkilense de çalışanların etkin yönetimi, bağlılığı ve üretkenliği başarılı liderlik davranışıyla mümkün olmaktadır. Bu nedenle

organizasyonlar çalışanların işten tatmin olmaları için iyi bir yönetici yetiştirilmesine önem verirler. Bu uygulamalara göre yöneticilerin amacı yapılan işi çalışanlar için tatmin edici hale getirerek verimliliğin ve kârlılığının arttırılmasını sağlamaktır. Yönetici, çalışanın işinden tatmin olup olmamasında önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda, çalışma ortamında ücret kaynağı az olsa bile yönetim ve yönetici tarzının iyi olması, çalışanın iş tatminini arttırmaktadır. Bu durum iş tatmini üzerinde yönetim modelinin ne kadar etkili olduğunu göstermektedir.

Duygusal yeterlikleri gelişmiş olan yöneticiler, astlarının ihtiyaçlarının ve yeteneklerinin de bilincindedirler. Çalışanlarının duygularına yönelik bu farkındalık daha etkili iletişim kurulmasında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarının çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, terfi olanaklarının, ücret imkânlarının artırılması yönündeki çalışmaları örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyerek iş tatmini de arttırmaktadır. Bu nedenle çalışanlarından yüksek verim almak isteyen yöneticiler çalışanlarının performansını takip ederek, onları takdir etmeli, ödüllendirmeli, kariyerlerinde ilerlemeleri için tavsiyelerde bulunmalı ve başarılı çalışanlara terfi imkanları sunarak iş tatminlerinin arttırmasına katkıda bulunmalıdırlar. Duygusal zekânın iş tatminini üzerindeki etkisinin bundan sonraki çalışmalarla desteklenmesi, konuya daha farklı bakış açılarıyla yaklaşılması ile literatürün daha da zenginleşeceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Başaran, İbrahim Ethem : **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, BRC Basım, 2008.
- Baltaş, Zuhâl : **Duygusal Zekâ: İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık**, 4.bs., İstanbul, Remzi Kitabevi. 2011.
- Caruso, David R., Peter Salovey : **Duygusal Zekâ Yöneticisi**, Çev. Süheyla Kaymak, 2.bs., İstanbul, Crea Yayıncılık. 2011.
- Cooper, Robert K. , Ayman Sawaf : **Liderlikte Duygusal Zekâ**, Çev: Zelal Bedriye Ayman, Banu Sancar, , 3. Bs, İstanbul, Sistem Yayıncılık. 2003.
- Davis, Mark : **EQ Duygusal Zekânızı Ölçün**, Çev. Solina Silahlı, 2. bs, İstanbul, Alfa Yayıncılık. 2008.
- Demir, Nevzat : **İş Tatmini ve Örgüt Kültürü**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2007.
- Dinç Özcan, Esra : **Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini**, 1.bs., İstanbul, Beta Basım, 2011.
- Erdoğan, İlhan : **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 1.bs, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996.
- Eren, Erol : **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi, 3.bs., İstanbul, İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1989.
- Eren, Erol : **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 14.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2014.

- Gardner, Howard : **Zihin Çerçeveleri Çoklu Zekâ Kuramı**, Çev. Ebru Kılıç, 2. bs., İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2004.
- George, Jennifer M., : **Understanding and Managing Organizational Behavior**,
Gareth R.Jones : 4.bs., Newyork, Prentice Hall, 2005.
- Goleman, Daniel : **İşbaşında Duygusal Zekâ**, Çev. Handan Balkara, 10. bs., İstanbul, Varlık Yayınları, 2012.
- Goleman, Daniel : **Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, Çev: Banu Seçkin Yüksel, 4. bs., İstanbul, Varlık Yayınları, 1998.
- Goleman, Daniel : **What Makes a Leader?** Harward Business Review Press, 1998.
- Goleman, Daniel : **Yeni Liderler**, İstanbul, Varlık Yayınları, 2002.
- Gülner, Birol : **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2007.
- Güney, Salih : **Davranış Bilimleri**, 7. bs., Ankara, Nobel Yayınları. 2000.
- Hatipoğlu, Zeyyat : **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**, İstanbul, Met-Er Matbaa, 1986.
- Herzberg, Frederic ,
Bernard Mausner ,
Richard O. Peterson ,
Dora F. Capwell : **Job Attitudes: Review Of Research And Opinions**”American Journal Of Sociology, Pittsburg, Psychological Service Of Pittsburg, 1957.
- Izgar, Hüseyin : **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2.bs., Konya, Eğitim Kitabı, 2012.

- Keser, Aşkın : **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, İstanbul, Alfa Aktüel Yayınları, 2006.
- Kılıçarslan, Fatih : **10 Adımda Duygusal Zekâ**, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, 2010.
- Koçel, Tamer : **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın, 1989.
- Lewis, Michael
JeannetteM. Haviland
Jones, Lisa Feldman
Barrett : **Handbook of Emotions**, 3.Basım, Newyork,The Guilford Press, 2008.
- Luthans, Fred : **Organizational Behavior**, 12.bs., New York, McGraw-Hill, 2010.
- Mammadova, İlaha : **İş Tatmini**, 1.bs., İstanbul, Sokak Yayınları, 2013.
- Nunnally, Jum C. : **Psychometric Theory**, New York, McGraw-Hill., 1967.
- Ölçüm Çetin, Münevver : **Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kavramsal Çerçevesi**, 1.bs., Ankara, Nobel Basımevi, 2004.
- Özkalp, Enver, Çiğdem
Kırel : **Örgütsel Davranış**, 4.bs., Bursa, Ekin Basım Yayın,2013.
- Quinn, Robert P. , Baldi
de Mandilovich, Martha : **Education And Job Satisfaction: A Questionable Payoff**, Washington, U.S. Dept. of Health, Education, and Welfare, National Institute of Education, Education and Work Group, 1977.
- S. Baldi

- Porter, Lyman, Gregory
A. Bigley, Richard M. : **Motivation and Work Behavior**, Michigan, Mcgraw-Hill
Steers Series in Management, 7.bs., 2003.
- Smith, Patricia Cain, **The Measurement Of Satisfaction In Work And**
Lorne M.Kendall, : **Retirement; A Strategy For The Study Of Attitudes**,
Charles L.Hulin Chicago, Rand McNally, 1969.
- Silah, Mehmet : **Çalışma Psikolojisi**, Ankara, Selim Kitabevi, 2001.
- Sipahi, Beril E., Serra : **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, 3. Baskı,
Yurtkoru, Murat Çinko İstanbul, Beta Yayınları, 2010.
- Spector, Paul E. : **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and**
: **Consequences**, California, Sage Publications, 1997, s.1-96.
- Şenatalar, Ferhat : **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, 1. bs., İstanbul, E
Yayınları, 1975.
- Türk, M. Sezai : **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara, Özkan
Matbaacılık, 2007.
- Weisinger, Hendrie : **İş Yaşamında Duygusal Zekâ**, Çev. Nurettin Süleymangil,
İstanbul, MNS Yayıncılık. 1998.
- Weiss, David J., Rene : **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire**,
V.Dawis, George : **Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation**,
W.England İngiltere, Work Adjustment Project Industrial Relations
Center University of Minnesota, 1967.

MAKALELER

- Abraham, Rebecca : “Emotional Intelligence In Organizations: A Conceptualization”, **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, C. CXXVI , No:2, 1999, s.209-224.
- Bal, Canan Gamze, Necmettin Gül : “Duygusal Zekânın İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü”, **International Journal of Academic Value Studies**, Cilt 2, Sayı 7, s.117-129.
- Bar-On, Reuven : “The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)”, **Psicothema**, No:18, 2006, s.13-25.
- Bar-On, Reuven, Daniel Tranel, Natalie L., Denburg, Antoine Bechara : ”Exploring The Neurological Substrate Of Emotional And Social Intelligence” **Advanced Access Publication**, C. Vol.126, No:8, 2003, s.1790-1800.
- Başaran, B. İlgin : “Etkili Öğrenme ve Çoklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme”, **Ege Eğitim Dergisi**, 2004, s.7-15.
- Bilgiç, Reyhan : “The Relationship Between Job Satisfaction And Personal Characteristics Of Turkish Workers” **The Journal Of Psychology**, Vol.132, No:5, s.549-557.

- Boštjančič, E. : Boštjančič, E. , “Personality, Job Satisfaction and Performance of Slovenian Managers –How Big Is The Role of Emotional Intelligence In This”, **Studia Psychologica**, No:52, 2010, s.207-218.
- Büyükbayram, Ayşe, : “Hemşirelerin İş Doyumunda Duygusal Zekânın Rolü” **Psikiyatri Hemşireliği Dergisi**, Cilt V, Sayı 1, 2014, s. 41-48.
- Ayça Gürkan
- Can Baysal, Ayşe : "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, İstanbul, 1997, s. 22-35.
- Caruso, David R. , John : “Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality”, **Journal of Personality Assessment**, Vol.79, No:2, 2002, s. 306-220.
- D. Mayer, Peter Salovey
- Cherniss, Cary : “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters” **Annual Meeting Of The Society For Industrial And Organizational Psychology**, No:15, New Orleans, 2000, s.2-4.
- Clark, Andrew E. : “Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy At Work?”, **Labour Economics** , Vol.4, No:4, 1997, s. 341–372.
- Çakar, Ulaş, Yasemin : “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3, İzmir, 2004, s.23-48.
- Arbak

- Çapraz, Burak, Julide : “Yönetmel Zekâya Doğru: Yönetmel Zekâ ve Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, 2009, s. 187-211.
- Derksen, Jan ,Ingrid : "Does a Self-Report Measure for Emotional Intelligence Assess Something Different Than General Intelligence?" **Personality and Individual Differences**, Vol.32, No:1, 2002, s.37-48.
- Kremer, Michael : “Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, 2007, s. 209-230.
- Katzko : “Employee Job Satisfaction: An Essence of Organization”, **HRM Review**, Vol. 11, No:7, 2011, s.10-17.
- Doğan, Selen, Özge : “Personality, Job Satisfaction and Performance of Slovenian Managers –How Big Is The Role of Emotional Intelligence In This”, **Studia Psychologica**, No:52, 2010, s.207-218.
- Demiral : “İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri”, **Journal of Yaşar University**, Cilt 18, Sayı 5, 2010, s. 2970-2984.
- Dr. D B Rane, : “İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri”, **Journal of Yaşar University**, Cilt 18, Sayı 5, 2010, s. 2970-2984.
- Eva, Boštjančič : “İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri”, **Journal of Yaşar University**, Cilt 18, Sayı 5, 2010, s. 2970-2984.
- Edizler, Gaye : “İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri”, **Journal of Yaşar University**, Cilt 18, Sayı 5, 2010, s. 2970-2984.

- F., Luthans, Linda.T. : “The Relationship Between Age And Job Satisfaction: Curvilinear Results From An Emprical Study: A Research Note”, **Personel Review**, Vol.18, No:1, 1987, s. 23-26.
- Genç, Volkan, Murat : “Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Arttırılması: Çalışanların Duygusal Zekâları ve Duygusal Emeklerinin Rolü”, **Journal of Recreation and Tourism Research**, Cilt 4, Sayı 4, 2017, s.43-52.
- Gardner, Lisa, Con : “Examining The Relationship Between Leadership And Emotional Intelligence In Senior Level Managers” **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.23, No: 2, 2002, s.68-78.
- George, Jennifer M. : “Emotions and Leaderships: The Role Of Emotional Intelligence”, **Human Relations**, Vol.53, No:8,, London, 2000, s.1027-1055.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Annie : “Primal Leadership: The Hidden Driver Of Great Performance”, **Harward Business Review**, Vol.79, No: 11, 2001, s.42-51.
- Gürbüz, Sait, Murat : “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ : İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 2008, s.174-190.

- Hackman, J. Richard, : "Development Of The Job Diagnostic Survey",
Greg R. Oldham **Journal of Applied Psychology**, Vol.60, No:2, 1975, s.159-170.
- Herzberg, Frederick : "Motivation-Hygiene Profiles : Pinpointing What Ails The Organization", **Organizational Dynamics**, Vol.3, No:2, 1974, s.18-29.
- İşcan, Ömer Faruk, M. : "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1,, 2007, s.120-135.
- Jaros, Stephen J. : "An Assesment Of Meyer And Allen's (1991) Three-Component Model Of Organizational Commitment And Turnover Intentions", **Journal Of Vocational Behavior**, Vol.51, No: 3, 1997, s.319-337.
- Joshi,Parikshit, S. K : "The Effect of Emotional Intelligence on Job Satisfaction of Faculty: A Structural Equation Modeling Approach" **IUP Journal of Organizational Behavior**", Vol. 14, No: 3, s.58-70.
- Judge, Timothy A. : "Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work",The Science of Subjective Well-Being New York: **Guilford Publications**, 2008, s.393-413.
- Kafetsios, Konstantinos : "Emotional Intelligence and Job Satisfaction:Testing The Mediatory Role of Positive and Negative Affect at Work", **Personality and Individual Differences**, Vol.44, No: 3, 2008, s.712-722.
- Leonidas A. Zampetakis

- Kelloway, E. Kevin,
Catherine Loughlin,
Julian Barling, :
Alison Nault
- “Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate But Related Constructs”, **International Journal of Selection and Assessment**, Vol.10, No: 2, 2002, s.143-151.
- Koustelios, Athanasios :
D.
- “Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Greek Teachers”, **International Journal of Educational Management**, Vol. 15, No: 7, 2001, s.354-358.
- Kumar, Arun :
:
- “Emotional Intelligence Dimensions, Job Satisfaction and Primary School Teachers”, **IRA-International Journal of Education & Multidisciplinary Studies**, Vol.5, No:1, s.8-15.
- Kumar, Vishal
- “Impact of Emotional Intelligence and Gender on Job Satisfaction: An Empirical Study Amongst the Employees of HDFC Banks in Chandigarh Tricity, India”, **International Journal of Innovation and Economics Development**, Vol. 4, No: 2, 2018, s.24-31.
- Lapierre, Laurent M., :
Rick D. Hackett
- “Trait Conscientiousness, Leader Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.80, No:3, 2007, s.539-554.
- Mayer, John D. , Peter :
Salovey
- “The Intelligence of Emotional Intelligence”, **Intelligence**, Vol.17, No:4, 1993, s.433-442.

- Mayer, John D. , Peter :
Salovey “Emotional İntelligence and The Construction and Regulation of Feelings”, **Applied and Preventive Psychology**, Vol.4, No:3, 1995, s. 197-208.
- Mayer, John D.,David :
R. Caruso, Peter Slovey “Emotional Intelligence Meets Traditional Standars For An Intelligence, **Intelligence**, Vol.27, No:4,1999, s.267-298.
- Melike Kıvanç Sudak, :
Cemal Zehir “Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 11, Sayı 22, 2013, s.141-165.
- Meyer, John. P., Natalie :
J.Allen “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol.I, No:1, Kanada, 1991, s.61-89.
- Mousavi, Seyyed
Hossein, Saeed
Yarmohammadi , :
Ayoub Bani Nosrat ,
Zabiholah Tarasi “The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction of Pyhsical Education Teachers”, **Annals of Biological Research**, Vol.3, No: 1, 2012,s.780-788.
- Orhan, Nazife, Hasan :
Dincer “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**, Vol. 2, No: 5, s.617-634.

- Özdemir, Aslı Yüksek,
Ali Özdemir : “ Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No:18, 2007, s.393-410.
- Ramamoorthy,R., Mr.
CS Gowtham : “Impact Of Emotional Intelligence On Job Satisfaction In Everyday Banking Solution, Chennai”, **International Journal of Pure and Applied Mathematics**, Vol.116 No: 16, 2017, s.425-428.
- Rothmann Sebastiaan,
Elize Coetzer : “The Relationship Between Personality Dimensions and Job Satisfaction”, **Business Dynamics Potchefstroom University for CHE.**, Vol.2, No:1, 2002, s 29-42.
- Sait Gürbüz, Murat
Yüksel : “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 2008, s.174-190.
- Salovey, Peter , John
D.Mayer : “Emotional Intelligence”, **Imagination, Cognition and Personality**, Vol.9, No: 3, 1990, s.185-211.
- Salovey, Peter, Daisy
Grewal : “The Science of Emotional Intelligence”, **Current Directions in Psychological Science**, Yale University, Vol.14, No: 6, 2005, s.281-282.

- Savaş, Ahmet Cezmi : “Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmelerin İş Tatmini Düzeylerine Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, No: 33, 2012, s.139-148.
- Sevimli, Figen, Ömer Faruk Işcan : “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Tatmini”, **Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2005, s.55-64.
- Shooshtarian, Zakieh, Fatemeh Ameli , Mahmood Amini Lari : “The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment”, **Iranian Journal of Management Studies** , Vol.6, No:1, 2013, s.27-43.
- Sternberg, Robert J. : “The Theory of Successful Intelligence”, **Revista Interamericana de Psicología-Interamerican Journal of Psychology** , Vol.39, No: 2, 2005, s.189-202.
- Sy, Thomas, Susanna Tram, Linda A. O’Hara : “Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.68, No: 3, 2006 , s.461–473.
- Şahin, Semiha, Bülent Aydoğdu, Cenk Yoldaş : “Duygusal Zekâ ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Eğitim Müfettişleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Elementary Education Online**, Cilt 10. Sayı 3, 2011, s. 974-990.

- Taşlıyan, Mustafa : “Akademisyenlerin Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Bengü Hırlak, Gamze Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3, Ebru Çiftçi 2014, s.63-80.
- Teli, Mubashir, : “Examining the Impact of Emotional Mubashir Majid Baba Intelligence on the Job Satisfaction of Teachers”, **Asian Journal of Managerial Science**, Vol.6, No.2, 2017,s.16-20.
- Theophilus Tagoe, : “The Relationship Between Emotional Emmanuel Nii Boye Intelligence and Job Satisfaction Among Nurses Quarshie In Accra”, **U.S.National Library of Medicine Nursing Open**, Vol. 4, No: 2, 2016, s. 84-89.
- Tekin Acar, Füsün : “Duygusal Zekâ ve Liderlik”, **Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No: 12, 2002, s.53-68.
- Tuğrul, Ceylan : “Duygusal Zekâ”, **Klinik Psikiyatri**, No:1, Ankara, 1999, s.12-20.
- Weng : “Associations Between Emotional Intelligence and Doctor Burnout, Job Satisfaction and Patient Satisfaction”, **Medical Education** , Vol.45, No: 8, 2011, s.835–842.
- Hui- Ching,Chao- Ming : “A Research Project: Measuring Job Satisfaction Hung, Yi-Tien Liu, Yu- of the Community College Staff”, **Community Jen Cheng, Cheng-Yo College Review**, Vol.3, No: 3, 1976, s.56-64.
- Yen, Chi-Chang Chang, : “Work Satisfaction And Age: Some Evidence Chih-kun Huang For The Job Change Hypothesis” **Social Forces**, Vol.56, No:4,1978, s.1140-1158.
- Wood, Olin R. : “Work Satisfaction And Age: Some Evidence For The Job Change Hypothesis” **Social Forces**, Vol.56, No:4,1978, s.1140-1158.
- Wright, James D., : “Work Satisfaction And Age: Some Evidence For The Job Change Hypothesis” **Social Forces**, Vol.56, No:4,1978, s.1140-1158.
- Richard F. Hamilton : “Work Satisfaction And Age: Some Evidence For The Job Change Hypothesis” **Social Forces**, Vol.56, No:4,1978, s.1140-1158.

Wong, Chi Sum,
Kenneth Law : “The Effects Of Leader and Follower Emotional Intelligence On Performance And Attitude: An Exploratory Study”, **The Leadership Quarterly**, Vol.13, No:3,2002, s. 243-274.

Yelboğa, Atilla : “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Tatmini İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C 4, Sayı 2, 2007, s. 1-18.

Yuan,Lingling, Xuhui
Tan, : “Mediating Effect Of Job Satisfaction On The Relationship Between Emotional Intelligence and Perceived General Health”, **Social Behavior and Personality An International Journal**, Vol. 42, No: 7, 2014, s. 1057-1067.

İNTERNET KAYNAKLARI

Reuven Bar-On : The 15 Factors Of The Bar-On Model
(Çevrimiçi) <http://www.reuvenbaron.org/wp/the-5-meta-factors-and-15-sub-factors-of-the-bar-on-model/>

TEZLER

- Baycan, A. : Farklı Gruplarda Çalışan Kişilerde İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 1985.
- Canbulat, Serkan : “Duygusal Zekânın Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisinin Araştırılması”, Yayınlanmamış Master Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2007.
- Hoffman Stephen L., : “Emotional Intelligence: A Look At Its Effect On Performance At The United States Naval Academy”, Master of Sceince In Leadership and Human Resource Department, United States Naval Academy, 1991. (Çevrimiçi)
<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a368104.pdf>
11.03.2019.
- Livingstone, Holly Ann : “Assessing Emotional Intelligence Measures: Do They Predict Work and Life Outcomes”, Master Theses, USA, USA, 2001, s.1-64.
- Tekin Acar, Füsün : “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsan Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, S.B.E., İşletme ve Personel Yönetim. 2001.

EKLER

EK A: ANKET

1. Cinsiyetiniz: Kadın ☐ Erkek ☐
2. Yaşınız: 25 altı ☐ 26-35 ☐ 36-50 ☐ 51-65 ☐
3. Eğitim Durumunuz:
- Lisa ☐ Lisans üstü
4. Medeni Durumunuz;
- ☐ Evli ☐ Bekar
5. Mevcut işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?
- ☐ 0-1 ☐ 1-5 ☐ 5-10 ☐ 10 yıldan fazla

EK B: BARON-EQ ÖLÇEĞİ

Sayın katılımcı, aşağıdaki ifadelere vereceğiniz cevapları 1'den 5'e kadar sıralanan açıklamalarından birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlış yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Zorluklarla başedebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.					
2	Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır					
3	Çok fazla strese dayanamam					
4	Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.					
5	Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.					
6	Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.					
7	Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim					
8	Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim					
9	Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler					
10	Çoğu durumda kendimden eminimdir.					
11	Huysuz bir insanımdır.					
12	Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.					
13	Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşamam					
14	İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.					

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
15	Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım					
16	Sevgimi belli edemem					
17	Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum					
18	Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim					
19	Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.					
20	Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim					
21	Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok					
22	Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.					
23	Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm.					
24	Bir liderden çok, takipçiyimdir.					
25	Doğrudan ifade etmeselerde, başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
26	Fiziksel görüntümden memnunum.					
27	İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.					
28	İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
29	Sabırsız bir insanım.					
30	Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.					
31	İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.					
32	Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.					
33	Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim.					
34	İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.					
35	Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.					
36	Öfkemi kontrol etmem zordur.					
37	Hayattan zevk almıyorum.					
38	Duygularımı tanımlamak benim için zordur.					

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
39	Haklarımı savunamam.					
40	Oldukça neşeli bir insanımdır.					
42	İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.					
43	Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.					
44	Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.					
45	Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim.					
46	Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.					
47	Kendi başıma karar veremem.					
48	Başka insanlara saygı duyarım					
49	Başkalarına neler olduğunu önemserim.					
50	Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.					
51	Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım.					
52	Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım					
53	Neler hissettiğimi bilirim.					
54	Benimle birlikte olmak eğlencelidir.					
55	Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.					
56	Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım.					
57	Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir.					
58	Yeni şeylere başlamak benim için zordur.					
59	Eğer yasaları çiğnemem gerekirse bunu yaparm.					
60	Endişeliyimdir.					
61	Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.					

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
62	Kolayca arkadaş edinebilirim.					
63	Can sıkıcı problemlerle nasıl başedebileceğimi bilirim.					
64	Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.					
65	Kendimi çok sık kötü hissederim.					
66	Konuşmaya başlayınca zor susarım.					
67	Çevremdekilerle iyi geçinemem.					
68	Zor şartlarda serin kanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.					
69	Kendimi takdir ederim.					
70	İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.					
71	Tarzımı değiştirmem zordur.					
72	Hayatımdan memnunum.					
73	Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
74	Hafta sonlarını ve tatilleri severim.					
75	Çok sinirlenmeden stresle başedebilirim.					
76	Çok zor durumların üstesinden gelebileceğime inanıyorum.					
77	Acı çeken insanların farkına varamam					
78	Genellikle en iyisini ümit ederim.					
79	Başkalarına göre bana güvenmek zordur.					
80	Endişemi kontrol etmenin zor olduğunu biliyorum.					
81	Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını, kolaylıkla fark ederim.					
82	Abartmayı severim.					
83	Gülümsemek benim için zordur.					
84	Uygun bir zamanda negatif duygularıyla yüzleşir, onları gözden geçiririm.					
85	Yeni birşeylere başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılırım.					

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
86	İstediğim zaman “hayır” demek benim için zordur.					
87	Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.					
88	Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim					



EK C: MİNNESOTA (İŞ TATMİNİ) ÖLÇEĞİ

Aşağıda yapmakta olduğunuz işe karşı duygu ve durumlarınızı gösteren ifadeler bulunmaktadır. Sizden beklenen bu ifadeler üzerinde düşünmeniz ve size en uygun seçeneği ‘X’ işareti koyarak belirtmenizdir.

1=Hiç Memnun Değilim 2=Memnun Değilim 3= Kararsızım 4=Memnunum 5=Çok Memnunum

MİNNESOTA (İŞ TATMİNİ) ÖLÇEĞİ

		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesinden					
2	Tek başıma çalışmama imkân vermesinden					
3	Ara sıra değişiklik yapabilmeme imkân vermesinden					
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden					
5	Yöneticimin astlarını idare tarzından					
6	Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden					
7	Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağının olmasından					
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağının olmasından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansının olmasından					

		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten					
14	İş de terfi olanağımın olmasından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden					
16	Kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden					
17	Çalışma şartlarından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmalarından					
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden					
20	Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden					